

Universidade Federal do Rio de Janeiro

A GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE PRIVADA
CONFESSIONAL: COMPREENDENDO SE E COMO AS INTENÇÕES
TRANSFORMAM-SE EM AÇÕES ESTRATÉGICAS

Daniel Pacheco Lacerda

2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.



COPPE/UFRJ

A GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE PRIVADA
CONFESSIONAL: COMPREENDENDO SE E COMO AS INTENÇÕES
TRANSFORMAM-SE EM AÇÕES ESTRATÉGICAS

Daniel Pacheco Lacerda

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Rio de Janeiro
Novembro de 2009

A GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE PRIVADA
CONFESSIONAL: COMPREENDENDO SE E COMO AS INTENÇÕES
TRANSFORMAM-SE EM AÇÕES ESTRATÉGICAS

Daniel Pacheco Lacerda

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DOUTOR EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Heitor Mansur Caulliraux, D.Sc.

Prof. Luis Henrique Rodrigues, Ph. D.

Prof. Roberto Marx, D. Sc.

Prof. José Antônio Valle Antunes Jr., D. Sc.

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, D. Sc.

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

NOVEMBRO DE 2009

Lacerda, Daniel Pacheco

A Gestão Estratégica em Universidades Privadas
Confessionais: Compreendendo se e como as Intenções
transformam-se em Ações Estratégicas/Daniel Pacheco
Lacerda. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

XX, 324 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de
Engenharia de Produção, 2009.

Referencias Bibliográficas: p. 303-313.

1. Implementação da Estratégia. 2. Universidades
Confessionais. 3. Intenção Estratégica. I. Caulliraux,
Heitor Mansur. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro,
COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

“Vim, vi e venci!”,
Julio Cesar

“Não devemos ser fortes como as águas do mar que a tudo destroem,
mas como as rochas que a tudo resistem”,
Luther King

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais
voltará ao seu tamanho original.”,
Albert Einstein

Agradecimentos

Primeiramente, sobretudo e a todos, quero e devo agradecer a Deus pela incrível força e amor que nele sinto. Deus e Nosso Senhor Jesus Cristo são, sem nenhuma dúvida, a origem, o caminho e a razão de minha existência. O resultante da trajetória de qualquer homem sem dúvida é função de duas vontades. A vontade dos homens em realizar as coisas e a vontade de Deus por permitir que elas ocorram. Sem uma dessas vontades não há ação e, sem a ação, não há vida. Obrigado Deus por sua presença constante na minha vida. Se hoje eu estou aqui não seria senão pela sua imensa generosidade comigo.

Com base em Deus tenho a agradecer a todas as pessoas que Ele pôs em meu caminho. Primeiramente, gostaria de agradecer a todos aqueles que não acreditavam em mim. A todos aqueles que, nas diversas fases de minha vida, disseram: “você não irá conseguir”, “isso é ruim”, “para que fazer isso”. Agradeço aqueles duvidaram, pois eles reforçaram a confiança que tenho em Deus e em mim. Homens são forjados pelas intempéries e não pela bonança. Sem vocês eu não seria o homem que sou hoje. Continuem assim e poderão ver aonde chegarei.

Queria, nesse momento, me desculpar. Queria desculpar de minha família que há 15 anos tenho mantido distância. Isso dói tremendamente, mas era necessário para que hoje eu tivesse melhores condições de apoiá-los. Vocês nunca saíram do meu coração apesar de tudo que aconteceu entre nós. Eu amo vocês! Amo, especialmente, minha mãe com quem tanto aprendi em termos de valores e, principalmente, em lidar com vida. Tua dureza e firmeza certamente me deram as condições de enfrentar o mundo. Muito obrigado! Eu te amo muito! Agradeço a minha avó Zuleika pelo eterno carinho e doçura que tem comigo, teu carinho me fez ver que também se ensina com o amor. Agradeço ao Lacerdão (meu avô – *in memoriam*) pelos ensinamentos e por me mostrar o quanto é importante usarmos a cabeça. Por fim, agradeço a minha madrinha pelo constante carinho. Às minhas irmãs que isso as ajude a não se conformarem com as condições que a vida nos traz, pois essas dificuldades certamente não são a vontade de Deus, mas podem ser as suas.

Queria nesse momento agradecer ao Estado do Rio de Janeiro. Agradeço ao estado do Rio de Janeiro e a sua Cidade Maravilhosa. Agradeço pela incrível instituição que possui: a COPPE/UFRJ. Tenho um tremendo orgulho de dizer, até o final da vida que, de alguma forma, participei dessa Instituição. O Rio, a COPPE/UFRJ me deixaram marcas na alma. Agradeço ao Rio de Janeiro, principalmente, os filhos que produziu e os

quais tive contato. Nesse sentido, agradeço aos amigos o que faço nominalmente: Guido Vaz, Mariana Villares, Elaine Alves, Bruno Santos, Leandro Jesus, Rafael Clemente, Raquel Flexa, Bruna Pontes, Sandra Cantalice, Eliza, Renato Cameira, Édison Renato, Thaís, Leonardo Navarro, Nikollas, Vinicius Cardoso, André Valadares, André Ribeiro, André Macieira, Elaine Yamashita, Fernando Pina.

Queira agradecer, em especial, a uma grande amiga que tenho hoje e é fruto dessa terra maravilhosa. Agradeço a imensa amizade que tenho hoje contigo, Priscila Ferraz. Nossas discussões, nossas compreensões são muito importantes para mim. Muito obrigado pelo apoio, pelo carinho e pela nossa amizade. Eu te admiro muito pelo que fazes e, sobretudo, por quem és. É impossível alguém ser infeliz ao teu lado. Sucesso na vida guria e que os caminhos nos entrelacem cada vez mais.

Ainda agradecendo ao estado do Rio de Janeiro queria agradecer por conhecer o Prof. Adriano Proença. Sua educação e polimento são motivos de inveja para mim. Cada discussão contigo é um ponto de vista novo a ser considerado. Agradeço imensamente ao meu orientador Prof. Heitor Caulliraux (Chefia!). Chefia é alguém para se aprender olhando, teu jeito próprio de agir me ensinou muito. Como te disse daqui a 15 anos vou tentar ter uma obra semelhante ao que fizeste no GPI. Somente uma mente como a tua seria capaz de produzir um grupo de pesquisa tão dinâmico e que eu tenho um orgulho de fazer parte e não quero me afastar. Chefia! Muito obrigado pela confiança, muito obrigado pelas palavras, muito obrigado pelo carinho que pude perceber nas ações e não nas palavras.

Agradeço a dois grandes amigos: Luis Henrique Rodrigues e Junico Antunes. Agradeço ao Junico por todo apoio, discussões e pontos de vista que temos trocado desde 2003. Para mim é um orgulho ter a amizade de alguém tão especial. Obrigado Antunes pelas palavras amigas, pelo incentivo, pelo apoio! Agradeço ao Luis Henrique pela constante confiança em mim, pelas risadas que trocamos juntos e pelas discussões que travamos hoje. Tua inteligência e clareza na visão são admiráveis, obrigado por todos os ensinamentos que me dás hoje e continuarás, tenho certeza, compartilhando comigo. Muito Obrigado Luis, Junico e Heitor. Que a história saiba que vivi nos tempo de Heitor, Adriano, Junico e Luis Henrique! Eu admiro muito vocês.

Agradeço a alguns amigos dessa caminhada. Agradeço ao André Koetz e a Gabriela Moreira pelo companheirismo e pelas risadas conjuntas. Koetz com sua maneira própria de ver a vida e que sempre aprendi. Sem você Koetz minha vida seria mais pesada e sem graça. Gabi com seu pragmatismo feminino é alguém admirável! Gabi, continue

sempre sendo a pessoa incrível que és. Agradeço ao Henrique (Diretor da Escola QI) e amigo de primeira hora, talvez o primeiro a confiar em mim e no meu potencial. Agradeço ainda ao Pe. Marcelo Aquino pela confiança e apoio depositados em mim. Agradeço as oportunidades e desafios que o senhor apresenta e as palavras de carinho sempre presentes em nossas conversas. O Sr. e a Companhia de Jesus podem contar comigo no desenvolvimento de seus belos projetos.

Agradeço muito a outras duas amigas. Agradeço a Raquel Koste pelo constante apoio e amizade, por dividir as dificuldades, pela confiança mútua, pela parceria e pela palavra sempre serena. Agradeço, em tudo, a Prof. Ione Maria Ghislene Bentz, que carinho, que amizade profunda eu sinto pela senhora Prof. Ione. Sinto pela senhora o que não sinto por alguns familiares. A Sra. também foi uma das poucas pessoas a acreditar no meu potencial, obrigado pelo tempo dedicado, obrigado pelas palavras, obrigado por ser a Prof. Ione. Um dia chegarei aonde a Sra chegou e, então, a senhora estará lá novamente, pois suas idéias moram em mim.

Agradeço, ainda, ao meu grande amigo Rafael Teixeira. Quanta emoção, quanta discussão, quanta contrariedade. Mas tudo isso é resultante do carinho mútuo que temos um pelo outro. Rafinha, eu aprendo muito contigo, continues sempre sendo o cara humilde que és. Tenho certeza que os caminhos da vida não nos separarão.

Por fim agradeço as três pessoas mais especiais que tenho na vida. Escrever sobre vocês enche meu coração de emoção. Agradeço a minha sogra Dona Eloir, pelo apoio, pelo carinho, pela preocupação com esse genro. Seu carinho comigo nos mínimos detalhes mostram o amor que temos um pelo outro. Agradeço, sobretudo, ao meu sogro, por me acolher quando muitos me expulsavam, por me dar a base que eu precisava, pelas suas palavras sábias e pelo seu jeito firme. Agradeço ao Sr. seu Alvaci por confiar em mim mais do que eu mesmo confiava. Eu lhe amo muito, o Sr. é o pai que eu gostaria de ter tido (...). Muito Obrigado!!!!

Ao fim a razão pelo qual existo, luto e me dedico. Dedico tudo o que tenho na vida a uma pessoa que mora nas entranhas do meu Coração. Carina, eu te amo mais do que tudo e além do que tu possas imaginar. Falar isso após 15 anos não é fácil, mas por mais que eu não acredite nosso amor só aumenta. Eu te amo muito, princesa! Que nada nessa vida nos separe e que tamanho amor dê bons frutos. Agradeço a toda a dedicação, carinho e apoio que tens comigo. Nunca uma palavra de recriminação, nunca uma acusação, nunca um desestímulo, sempre o amor! Você é o meu norte, minha base, minha razão de respirar. Eu te amo muito mesmo, paixão!

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D. Sc.).

A GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA UNIVERSIDADE PRIVADA
CONFESSIONAL: COMPREENDENDO SE E COMO AS INTENÇÕES
TRANSFORMAM-SE EM AÇÕES ESTRATÉGICAS

Daniel Pacheco Lacerda

Novembro / 2009

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Programa: Engenharia de Produção

Embora a área de estratégia não seja recente, há poucas pesquisas que dediquem atenção à implementação da estratégia (ATKINSON, 2006, HUTZCHENREUTER & KLEINDIENST, 2006, MEERS, 2007). Recente trabalho de Furrer, Thomas, Goussevskaia (2008) fez um levantamento sobre a pesquisa em estratégia, nos últimos 26 anos, nos principais periódicos da área corrobora empiricamente com isso. Alguns trabalhos (ATKINSON, 2006, HUTZCHENREUTER & KLEINDIENST, 2006, MEERS, 2007) dedicados aos problemas vinculados a implementação da estratégia relatam que grande parte das estratégias não são implementadas. Se *per se*, a implementação da estratégia é um tema que mereça atenção, o contexto no qual as estratégias serão implementadas oferece desafios específicos. Esse é o caso das Instituições de Ensino Superior (IES). Para alguns autores (COHEN, MARCH & OLSEN, 1972; COHEN & MARCH, 1974; MARCH & OLSEN, 1976; DAHRENDORF, 1995) argumentam que as Universidades (um tipo de IES, objeto desse estudo) não são gerenciáveis. Por consequência, as tentativas de desenvolver estratégias, nesse contexto, são questionáveis. Contudo, o contexto competitivo das Instituições de Ensino Superior, em geral, e das Universidades, em particular, tornou-se mais acirrado. Entre o período de 2000 e 2006 o número de IES no Brasil aumento 92% e no Rio Grande do Sul 113%. No Brasil houve um aumento em 116% do número de vagas enquanto o número de matriculados aumentou 74%. Além disso, o contexto do ensino à distância oferece desafios adicionais para as IES. Nesse sentido, a utilização do ferramental da estratégia, em geral, e da implementação da estratégia, em particular, no contexto das IES Privadas se apresenta útil. Tão importante quanto formular estratégias é a sua implementação. Posto isto, essa pesquisa se dedica em verificar se as intenções estratégicas (ao longo de 12 anos) existentes transformaram-se em ações estratégicas. Além disso, se procurará identificar os padrões de comportamento e os fatores presentes na realização, ou não, das intenções estratégicas.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

STRATEGIC MANAGEMENT IN A CONFESSIONAL PRIVATE UNIVERSITY:
UNDERSTANDING IF AND HOW STRATEGIC INTENTIONS BECOME
STRATEGIC ACTIONS

Daniel Pacheco Lacerda

November / 2009

Advisor: Heitor Mansur Caulliriaux

Department: Production Engineering

Although strategy is not a new academic field, there are few studies on how strategy is really implemented by organizations (ATKINSON, 2006, HUTZCHENREUTER & KLEINDIENST, 2006, MEERS, 2007). Analyzing articles published in the main journals of strategy in the last 26 years, Furr, Thomas, Goussevskaia (2008) concluded that studies on strategic implementation have been scarce in the literature. Also, some studies (ATKINSON, 2006, HUTZCHENREUTER & KLEINDIENST, 2006, MEERS, 2007) focusing on investigating strategic implementation report that most strategic intentions are not implemented, which confirms the challenge of this topic. However, the problem is not only strategic implementation per se, but also the context in which strategy is implemented. Strategy implementation in Higher Education Institutions (HEIs) is an example of such contextual difficulty. For instance, some authors (COHEN, MARCH & OLSEN, 1972; COHEN & MARCH, 1974; MARCH & OLSEN, 1976; DAHRENDORF, 1995) argue that universities (a type of HEIs that is the object/phenomenon of this study) cannot be managed, which in turn makes any attempt to develop strategies in this context questionable. However, the competitive context in which institutions of Higher Education, in general, and universities, in particular, are inserted has become fiercer than ever. The number of HEIs in Brazil and Rio Grande do Sul increased, respectively, 92% and 113% between 2000 and 2006. In Brazil, the number of seats available in universities increased 116%, while the number of registered students increased only 74%. Furthermore, the context of long distance education provides additional challenges for HEIs. In this sense, the use of strategy techniques, in general, and implementation of the strategy, in particular, in the context of private IES becomes fundamental. This research focus on studying if strategic intentions of a specific private university in the state of Rio Grande do Sul really become strategic actions. Moreover, we will look for patterns of behavior and factors pertaining to success or failure in achieving the strategic intentions.

Sumário

1.	Introdução	1
1.1.	Contextualização e Problema de Pesquisa.....	4
1.2.	Objetivos.....	9
1.2.1.	Objetivo Geral	9
1.2.2.	Objetivos Específicos	9
1.3.	Justificativa da Pesquisa	10
1.3.1.	Ponto de Vista Acadêmico-Científico	10
1.3.2.	Ponto de Vista do contexto competitivo do Ensino Superior.....	20
1.4.	Estrutura do Trabalho	40
2.	Referencial Teórico	41
2.1.	Estratégia nas Organizações	41
2.1.1.	O Planejamento Estratégico e o Ambiente Externo	46
2.1.2.	A Estratégia e os Recursos e Capacitações	63
2.1.3.	A Estratégia e a Teoria das Configurações.....	72
2.1.4.	A Estratégia e o Processo Estratégico	79
2.1.5.	A Estratégia e a sua Implementação.....	85
2.2.	Gestão e Estratégia nas Instituições de Ensino Superior.....	95
2.2.1.	A Organização do Sistema Nacional de Ensino Superior	96
2.2.2.	IES e a Gestão	100
2.2.3.	IES e o Planejamento Estratégico.....	107
2.2.4.	IES e a Implementação da Estratégia	113
3.	Método da Pesquisa	117
3.1.	Delineamento da Pesquisa	118
3.2.	Método de Trabalho	126
3.3.	Unidade e Períodos de Análise.....	128
3.4.	Coleta de Dados.....	132
3.5.	Análise dos Dados	141
3.6.	Delimitações da Pesquisa	149
4.	A Organização Pesquisada	155
5.	Os Ciclos de Planejamento Estratégico	178
5.1.	Ciclo 1994-1998	179
5.2.	Ciclo 1999-2004	186

5.3.	Ciclo 2006-2011	197
6.	Análise dos Dados	208
6.1.	Implementação das Intenções Estratégicas.....	208
6.2.	Fatores de Influência na Implementação das Intenções Estratégicas	241
6.2.1.	Motivações, Significado e Utilidade do Planejamento Estratégico para a Universidade.....	241
6.2.2.	Os atores e suas relações no processo de implementação das intenções estratégicas	253
6.2.3.	O Processo de Acompanhamento e Aprendizado Estratégico.....	271
6.2.4.	Fatores presentes na Implementação, ou não, das Intenções estratégicas 276	
6.3.	Modelo Explicativo dos Padrões de Comportamento para a Implementação das Intenções Estratégicas.....	290
7.	Considerações Finais	296
8.	Referencias Bibliográficas.....	299
9.	Anexo	310
9.1.	ANEXO I – Instrumentos para o Levantamento das Percepções sobre a consecução das intenções estratégicas.....	310

Lista de Figuras

Figura 1 - Representação do posicionamento das Universidades	3
Figura 2 - Procedimentos adotados para a pesquisa de trabalhos similares	11
Figura 3 – Desenho do Método de Trabalho	44
Figura 4 – Modelo básico da escola do <i>design</i>	48
Figura 5 – Modelo de Steiner de Planejamento Estratégico	49
Figura 6 – O processo de Gestão Estratégica	52
Figura 7 – Paradigma da organização industrial	53
Figura 8 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	54
Figura 9 – Repercussões do posicionamento de “meio-termo”.....	58
Figura 10 – Cadeia de Valor Genérico de Porter	65
Figura 11 – Ciclo de Vida das Capacitações	67
Figura 12 – Fatores para criação de valor dos recursos e capacidades	69
Figura 13 – Sistema de Atividades da <i>SouthWest</i>	71
Figura 14 – Representação genérica das configurações e seus componentes	75
Figura 15 – Estratégias deliberadas e emergentes.....	81
Figura 16 – Aprendizagem Estratégica	83
Figura 17 – Como os seis assassinos da estratégia interagem.....	86
Figura 18 – Traduzindo a Visão e a Estratégia: Quatro Perspectivas	92
Figura 19 – Gerenciando a estratégia: quatro processos	93
Figura 20 – Mapa estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	94
Figura 21 – Organograma do MEC.....	97
Figura 22 – Percursos formativos do Sistema Brasileiro de Educação	98
Figura 23 – Níveis de tomada de decisão e formação da estratégia nas Universidades	103
Figura 24 – Nível de gestão dentro das divisões da Burocracia Profissional.....	104
Figura 25 – Passos para a condução de uma seção do planejamento estratégico em IES	110
Figura 26 – <i>Framework</i> de Método de Planejamento Estratégico proposto	111
Figura 27 – Opções de implementação no horizonte de tempo	114
Figura 28 – Desenho do Método de Trabalho	127
Figura 29 – Critérios utilizados para a ponderação final.....	144
Figura 30 – Procedimentos a serem adotados na Análise de Conteúdo	147

Figura 31 – Aprendizagem Estratégica	150
Figura 32 – Santo Inácio de Loyola e Símbolo representativo da Companhia de Jesus	155
Figura 33 – Presença das Instituições de Ensino Superior Jesuítas no Mundo	155
Figura 34 – Presença das Instituições de Ensino Superior Jesuítas na América Latina	156
Figura 35 – Localização da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS...	157
Figura 36 – Visão aérea da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS ...	158
Figura 37 – Visão do <i>campus</i> Porto Alegre da UNISINOS	159
Figura 38 – Estrutura Administrativa da UNISINOS em 2003.....	162
Figura 39 – Estrutura Administrativa da UNISINOS.	165
Figura 40 – Imagem da Biblioteca	175
Figura 41 – Trajetória de desenvolvimento da UNISINOS	177
Figura 42 – Trajetória de desenvolvimento da UNISINOS. Fonte: baseado em UNISINOS (2006a, p. 71).	199
Figura 43 – Processo de Revisão da Estratégia.....	202
Figura 44 – Papéis para acompanhamento e execução dos programas e projetos estratégicos. Fonte: UNISINOS (2007b).....	203
Figura 45 – Trajetória ciclos de planejamento estratégico e realizações da UNSINOS	206
Figura 46 – Categorias de Análise e Freqüências do Relacionamento entre a comunidade acadêmica e a alta administração para execução dos objetivos estratégicos.....	267
Figura 47 – Acompanhamento das da Realização/Execução dos Objetivos Estratégicos.	272
Figura 48 – Aprendizado Estratégico – Como o planejamento estratégico era realimentado?	275
Figura 49 – Fatores para a implementação das intenções estratégicas.....	278
Figura 50 – Modelo Explicativo dos Padrões de Comportamento.....	291

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução quantitativa das Instituições de Ensino Superior no Brasil.....	20
Gráfico 2 - Localização do crescimento quantitativo das IES no Brasil	21
Gráfico 3 - Localização do crescimento quantitativo das IES na Região Sul	22
Gráfico 4 - Localização do crescimento quantitativo das IES no Rio Grande do Sul...	22
Gráfico 5 - Crescimento no Brasil por tipo de IES.....	24
Gráfico 6 - Crescimento na Região Sul e no Rio Grande do Sul por tipo de Instituição	25
Gráfico 7 - Crescimento da Oferta de Cursos nas Instituições de Ensino Superior	27
Gráfico 8 - Crescimento da Oferta de Vagas nas Instituições de Ensino Superior	27
Gráfico 9 - Crescimento das Matrículas nas Instituições de Ensino Superior.....	28
Gráfico 10 - Crescimento dos Candidatos nas Instituições de Ensino Superior.....	28
Gráfico 11 - Evolução da Relação de Candidatos por Vaga	29
Gráfico 12 - Percentual de jovens entre 18 e 24 anos no ensino superior	30
Gráfico 13 - Evolução quantitativa de IES Confessionais/Comunitárias e Filantrópicas	31
Gráfico 14 - Evolução das IES Confessionais/Comunitárias e Filantrópicas - Brasil...	32
Gráfico 15 - Evolução das IES Confessionais/Comunitárias e Filantrópicas – Região Sul	32
Gráfico 16 - Evolução das IES Conf./Comunitárias e Filantrópicas – Rio Grande do Sul	33
Gráfico 17 – Evolução do EaD no Brasil em Cursos e Vagas.....	34
Gráfico 18 – Evolução do EaD no Brasil em candidatos, ingressantes e matriculados	35
Gráfico 19 – Evolução do EaD no Brasil em concluintes	36
Gráfico 20 - Evolução dos matriculados na Graduação da UNISINOS.....	37
Gráfico 21 - Evolução dos matriculados na Pós-Graduação da UNISINOS.....	38
Gráfico 22 - Evolução da quantidade de vagas e candidatos na Graduação da UNISINOS	38
Gráfico 23 - Evolução da quantidade de cursos de Graduação da UNISINOS.....	39
Gráfico 24 – Evolução dos trabalhos sobre estratégia nos principais periódicos da área	43
Gráfico 25 – Índícios da Evolução dos trabalhos sobre VBR e Capacitações Dinâmicas	70

Gráfico 26 – Evolução das abordagens qualitativa no <i>Strategic Management Journal</i>	124
Gráfico 27 – Evolução do Número de Matriculados no Ensino de Graduação.....	168
Gráfico 28 – Evolução do total de docentes e sua formação.....	169
Gráfico 29 – Evolução do total do corpo técnico-administrativo e sua formação. Fonte: UNISINOS (2009d).....	170
Gráfico 30 – Evolução de turmas e alunos na modalidade de ensino à distância.	172
Gráfico 31 – Oferta de Cursos de Especialização e MBAs	172
Gráfico 32 – Evolução dos Pesquisadores com Bolsa de Produtividade do CNPq.....	174
Gráfico 33 – Evolução quantitativo de Programas de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> ..	219
Gráfico 34 – Evolução da Produção Acadêmica	220
Gráfico 35 – Evolução da Oferta de Cursos de Extensão e Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	220
Gráfico 36 – Evolução da Oferta de Cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> (1999-2004)	221
Gráfico 37 – Evolução das Atividades de Desenvolvimento do Corpo Técnico-Administrativo.....	222
Gráfico 38 – Evolução nos Investimentos para Práticas Docentes e Discentes	223
Gráfico 39 – Evolução dos Investimentos de outras naturezas	224
Gráfico 40 – Evolução do Total de Investimentos	225
Gráfico 41 – Evolução do Total de Investimentos	225
Gráfico 42 – Evolução dos Cursos de Graduação entre 1999-2004.....	227
Gráfico 43 – Comportamento do Resultado Econômico-Financeiro.	229
Gráfico 44 – Comportamento dos Custos Operacionais	230
Gráfico 45 – Comportamento do Resultado Operacional	231
Gráfico 46 – Comportamento do Resultado Operacional	232

Lista de Quadros

Quadro 1 - Fontes de informação pesquisadas.....	12
Quadro 2 - Palavras-chave utilizadas nas buscas	14
Quadro 3 - Descrição dos Tipos de Organização.....	23
Quadro 4 – Síntese das definições de estratégia segundo Mintzberg	45
Quadro 5 – Síntese do Modelo Básico de Planejamento Estratégico	50
Quadro 6 – Síntese do Modelo Básico de Planejamento Estratégico	54
Quadro 7 – Três estratégias genéricas.....	57
Quadro 8 – Premissas dos elementos de concepção da Estratégia nas Organizações... 59	
Quadro 9 – Capacitações de três naturezas	68
Quadro 10 – As partes básicas de uma organização	73
Quadro 11 – Mecanismos de coordenação de uma organização.....	73
Quadro 12 – Mecanismos de coordenação de uma organização.....	75
Quadro 13 – Processos de formação das estratégias	81
Quadro 14 – Modelos de Alinhamento Estratégico Interno.....	89
Quadro 15 – Quadro analítico distintivo dos modelos de alinhamento estratégico interno	90
Quadro 16 – Descrição dos processos para gestão da estratégia.....	93
Quadro 17 – Descrição dos níveis formativos no Sistema Nacional de Ensino Superior	98
Quadro 18 – Organização Administrativa do Sistema Nacional de Ensino Superior... 99	
Quadro 19 – Dimensões do Planejamento Estratégico nas Universidades	107
Quadro 20 – Dimensões do Planejamento Estratégico nas Universidades	109
Quadro 21 – <i>Framework</i> de planejamento para programas de graduação.....	112
Quadro 22 – Síntese das Abordagens, Métodos e Técnicas.....	119
Quadro 23 – Exemplos de pesquisas relevantes para a prática	121
Quadro 24 – Síntese do Delineamento da Pesquisa	126
Quadro 25 – Significados das Opções e Objetivos Estratégicos.....	129
Quadro 26 – Síntese da Unidade e Período de Análise.....	130
Quadro 27 – Categorias de Triangulação	133
Quadro 28 – Matriz de Fontes de Informação Documental	133
Quadro 29 – Matriz da Fonte de Informação: Entrevistas	135
Quadro 30 – Escala do Levantamento de Percepção da Realização da Intenção Estratégica	136

Quadro 31 – Escala do Levantamento dos resultados dos indicadores associados às intenções estratégicas	137
Quadro 32 – Escala do Levantamento da destinação de recursos orçamentários para a realização de uma ou um conjunto de intenções estratégicas.....	137
Quadro 33 – Escala do Levantamento da documentação sobre a realização de uma ou um conjunto de intenções estratégicas.....	138
Quadro 34 – Questões do Roteiro de Entrevistas e seus objetivos	139
Quadro 35 – Conversão das escalas na pontuação para análise e seleção	142
Quadro 36 – Matriz de Análise da Realização das Intenções Estratégicas por ciclo..	143
Quadro 37 – Matriz para contagem das frequências das categorias	148
Quadro 38 – Províncias da Companhia de Jesus no Brasil.....	157
Quadro 39 – Fundamentos do Credo da UNISINOS	159
Quadro 40 – Valores e Princípios da UNISINOS	160
Quadro 41 – Modificações ocorridas na estrutura organizacional.....	161
Quadro 42 – Atribuições das Unidades da UNISINOS	166
Quadro 43 – Cronologia do Processo de Planejamento Estratégico (1994-1998).....	179
Quadro 44 – Opções e Objetivos Estratégicos e suas Estratégias (1994-1998).....	183
Quadro 45 – Cronologia do Processo de Planejamento Estratégico (1999-2004).....	187
Quadro 46 – Opções e Objetivos Estratégicos, Indicadores, Prioridades e Responsáveis (1999-2004)	189
Quadro 47 – Programas, Projetos e Ações Estratégias (1999-2004)	195
Quadro 48 – Método de Construção da Revisão Estratégica do Ciclo (2006-2011)..	197
Quadro 49 – Método de Construção da Revisão Estratégica do Ciclo (2006-2011)..	199
Quadro 50 – Programas e projetos estratégicos Ciclo (2006-2011).....	203
Quadro 51 – Levantamento das Percepções do Nível de Implementação das Intenções Estratégicas	211
Quadro 52 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Motivações para o Desenvolvimento do Planejamento Estratégico	242
Quadro 53 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Significado do Planejamento Estratégico para a UNISINOS.....	246
Quadro 54 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Sobre a utilidade e sentido do Planejamento Estratégico na UNISINOS	250
Quadro 55 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Poder da Alta Administração (Reitoria e Diretores) para implementar as Intenções Estratégicas.....	254

Quadro 56 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Papel da Comunidade Acadêmica (Docentes de Tempo Integral) para a implementação dos objetivos estratégicos	264
Quadro 57 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Pontos Críticos para a Implementação da Estratégia na Universidade.....	285

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Periódicos Internacionais Pesquisados	13
Tabela 2 – Fontes de Informação e resultados encontrados	14
Tabela 3 – Síntese dos trabalhos analisados	15
Tabela 4 – Síntese das variações de crescimento entre 2000 e 2006.....	23
Tabela 5 – Evolução por tipo de instituição	24
Tabela 6 – Síntese das variações de crescimento entre o ano 2000 e 2006.....	26
Tabela 7 – Síntese das variações entre o ano 2000 e 2006.....	29
Tabela 8 – Síntese comparativa das variações entre o ano 2000 e 2006 entre as IES em Geral e Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas.....	34
Tabela 9 – Síntese comparativa das variações por IES e abrangência geográfica entre o ano de 2002 e 2006.....	39
Tabela 10 – Comparativo entre estudos sobre Análise Ambiental	62
Tabela 11 – Autores mais citados em VBR e Capacitações Dinâmicas no Brasil	70
Tabela 12 – Base teórica para seleção dos modelos de alinhamento estratégico interno	88
Tabela 13 – Oferta da Graduação	171
Tabela 14 – Oferta de Extensão UAEC.....	173
Tabela 15 – Oferta da UAPPG	173
Tabela 16 – Informações sobre a Infra-estrutura Física da Instituição.....	174
Tabela 17 – <i>Ranking</i> das IES Privadas no Brasil	175
Tabela 18 – <i>Ranking</i> dos Programas de Pós-Graduação no Brasil.....	176
Tabela 19 – Matriz Fatorial Rotada.....	213
Tabela 20 – Resultados do Teste de Normalidade.....	215
Tabela 21 – Nível de Significância do Teste de Homogeneidade.....	215
Tabela 22 – Nível de Significância da Análise de Variância	216
Tabela 23 – Valores de Composição da Função de Determinação do Nível de Implementação das Intenções Estratégicas.....	217
Tabela 24 – Valores de Investimento em Capacitação Docente entre 1996 e 2004....	222
Tabela 25 – Distribuição das Áreas do Campus de São Leopoldo.....	226
Tabela 26 – Detalhamento do Comportamento do Resultado Econômico-Financeiro	229
Tabela 27 – Detalhamento dos Custos Operacionais (em Milhares de R\$)	230
Tabela 28 – Detalhamento do Resultado Operacional	231
Tabela 29 – Número de Graduandos com Financiamento.....	233

Tabela 30 – Resultado da Função de Determinação do Nível de Implementação das Intenções Estratégicas.....	234
Tabela 31 – Comparativo entre o enquadramento final e a média das entrevistas.....	236
Tabela 32 – Intenções Estratégicas com Nível de Implementação Significativo.....	238
Tabela 33 – Síntese dos Fatores presentes nos objetivos estratégicos não implementados	280
Tabela 34 – Consolidação dos Fatores de Implementação das Intenções Estratégicas	290

1. Introdução

Os estudos e pesquisas que se concentram sobre as problemáticas e os diferentes aspectos da estratégia nas organizações não são novos. A evolução da produção de conhecimento nessa área, seja por pesquisas empíricas, contribuições teóricas ou críticas iniciam sobre os trabalhos de Kenneth R. Andrews (no livro *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones, Homewood, 1971) e Igor Ansoff (no livro *Corporate Strategy: An analytical Approach to business policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965) (COLLINS & MONTGOMERY, 1995; WOOLDRIDGE & FLOYD, 1990).

No desenvolvimento de novos conhecimentos, diferentes aspectos da estratégia são objeto de estudo. Aspectos relacionados ao conteúdo e ao processo de formação das estratégias, envolvimento dos colaboradores e da média gerência, processo decisório e implementação das estratégias são alguns elementos que podem ser citados. Em recente estudo, Hutzschenreuter & Kleindienst (2006) apresentam que grande parte do foco das pesquisas tem se concentrado nas teorias que explicam as razões da vantagem competitiva (conteúdo da estratégia – Análise Posicionamento e Estratégias Genéricas, Teoria dos Recursos e Capacidades, Teoria das Capacidades Dinâmicas). Além disso, os autores também destacam as pesquisas relacionadas ao planejamento estratégico, processo decisório estratégico e na análise da competitividade.

No Brasil essa tendência, aparentemente, não tem se mostrado distinta. Em um levantamento realizado sobre a produção científica brasileira, entre 1991 e 2002, em estratégia empresarial Bertero, Vasconcelos & Binder (2003) apresentam um quadro semelhante. Segundo esses autores dentre 202 artigos analisados (que puderam ser classificados nas temáticas propostas pelos autores) sobre estratégia empresarial, 78,3% se concentram nos seguintes temas: Fundamentos Organizacionais (27,2%); Porter & Fundamentos Econômicos (22,3%); Planejamento Estratégico (12,4%) e Processo Decisório Estratégico (12,4%).

Pode-se perceber, portanto, que pouca atenção vem sendo dedicada as questões relativas ao desdobramento e a implementação da estratégia nas organizações. Nesse sentido, Meers (2007) afirma haver uma lacuna entre a teoria e a necessidade de pesquisa sobre as razões do sucesso ou fracasso da estratégia nas empresas. Isso pode ensejar a dúvida sobre a qualidade das estratégias formuladas e/ou sua implementação. Algumas

pesquisas empíricas chamam a atenção sobre a necessidade de estudos específicos sobre o desdobramento e a implementação da estratégia.

Em um levantamento realizado em 2004, de diferentes setores, com executivos verificou-se que apenas 43% das organizações consideraram que as iniciativas estratégicas foram bem sucedidas (*Economist Intelligence Unit*, 2004). Esse quadro não parece ser novo. Em pesquisa realizada com 93 (noventa e três) organizações por Alexander (1985) uma parte significativa das organizações demoraram mais tempo que o planejado para a implementação da estratégia. Além disso, o autor lista um conjunto de obstáculos encontrados no processo de implementação. A pesquisa de Alexander (1985) foi replicada 13 (treze) anos após sua divulgação por Al Ghamdi (1998) em empresas do Reino Unido. As conclusões estiveram alinhadas com as evidências anteriores.

Corroborando, com os dados empíricos, Hutzschenreuter & Kleindienst (2006) afirmam que pouca atenção vem sendo dedicada a problemática da implementação estratégica das organizações. Nesse mesmo sentido, Atkinson (2006) afirma que uma das possíveis razões para a pouca atenção nessa área é a percepção de um menor “glamour” sobre as pesquisas nessa temática. Além disso, as dificuldades e problemáticas existentes para a implementação e para o desdobramento da estratégia são subestimadas (ATKINSON, 2006).

Se *per se* a estratégia apresenta-se como um tema multifacetado (CHAFFEE, 1985) e com lacunas (como todo o campo de investigação) a serem preenchidas, os locais de aplicação do conhecimento sobre estratégia apresentam características peculiares. As organizações, com suas idiossincrasias, oferecem diferentes desafios para os distintos aspectos abordados no corpo de conhecimento desenvolvido sobre a estratégia. É nesse sentido que as Instituições de Ensino Superior se inserem.

Conforme Meyer Jr. & Mangolim (2006) as Universidades brasileiras procuram transpor os modelos e paradigmas – no que tange a estratégia, poderia ser dito também sobre outras áreas – do contexto das empresas para sua realidade. Entretanto, Meyer Jr (2004) chama a atenção para a cautela do uso desse arcabouço para as Universidades.

Nesse sentido, um dos aspectos destacados por Meyer Jr (2004) é a dicotomia entre a intenção e a ação (alinhando-se as questões anteriormente discutidas na área da estratégia). Parte da explicação existente da dicotomia intenção-ação nas Universidades é o que Cohen e March (1974) chamaram de “anarquia organizada”. A “anarquia organizada” é o termo utilizado para descrever a complexidade acadêmica que se compõe de “unidades semi-autônomas de decisão onde predomina a ambigüidade de objetivos,

profissionalismo, tecnologias indefinidas e a quase ausência de coordenação e controle” (MEYER Jr., p. 2, 2004).

Essa característica já havia sido descrita por Millet (1962) caracterizando a Universidade como uma “comunidade de profissionais”. De acordo com essa perspectiva “a Universidade constitui-se em uma organização de profissionais acadêmicos distribuídos em uma estrutura colegiada, onde as decisões são tomadas com base no consenso entre pares.” (MEYER Jr., p. 2, 2004). Uma das características desse tipo de organização é a rejeição da hierarquia imposta pela estrutura organizacional.

Cabe destacar, que o objeto Universidade é razoavelmente heterogêneo. No contexto brasileiro, encontram-se as Universidades: Públicas, Privadas com fins lucrativos, Privadas sem fins lucrativos (Confessionais e Comunitárias). Em cada um desses espaços o nível de autonomia do colegiado docente e o poder da alta administração são distintos. A Figura 1 procura representar esse posicionamento, onde as cores procuram apenas distinguir as instituições.

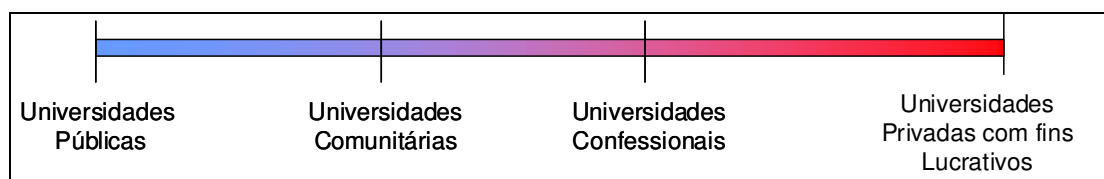


Figura 1 - Representação do posicionamento das Universidades
Fonte: o autor (2009)

Em um extremo têm-se as Universidades Públicas onde há um maior nível de autonomia do corpo docente e as decisões são tomadas, basicamente, de forma colegiada. Em outro extremo, têm-se as Universidades Privadas com fins lucrativos que possuem características significativamente semelhantes às empresas privadas, onde as diretrizes podem ser implementadas de forma *top-down*.

Entre esses extremos encontram-se as Universidades sem fins lucrativos (Confessionais e Comunitárias). As Universidades Confessionais são as instituições vinculadas às ordens religiosas (jesuítas, maristas, salesianos, luteranos e etc.). As Universidades Comunitárias (FEEVALE – Novo Hamburgo, URI – Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e UCS – Caxias do Sul) são um fenômeno, do Rio Grande do Sul, de organização das comunidades para a formação de seus integrantes.

Para cada uma dessas diferentes características das Universidades há formas distintas de formular ou desdobrar a estratégia. Enquanto, nas Universidades Privadas com fins lucrativos, faz sentido discutir a formulação centralizada da estratégia e sua implementação *top-down*, nas Universidades Públicas essa discussão pode perder o

sentido. As Universidades Confessionais e Comunitárias possuem características que às assemelham as Universidades Privadas (com fins lucrativos), mas com maior escuta e respeito ao colegiado docente.

Posto isso, esse trabalho se debruça sobre a temática do processo desdobramento (realização de uma intenção estratégica) da estratégia em Instituições de Ensino Superior. Especificamente as Instituições de Ensino Superior caracterizadas como Universidades e, dentre essas, as de cunho Confessional.

Dentro desse recorte, a pesquisa foi realizada na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). A UNISINOS configura-se como Instituição de Ensino Superior (Universidade), Confessional (Jesuíta) e sem fins lucrativos. Ela será apresentada, em detalhes no decorrer desse trabalho.

Para isso diversos aspectos teóricos no que concerne a Estratégia e Universidades serão desenvolvidos. Procurar-se-á estabelecer uma articulação das problemáticas existentes em cada um dos aspectos e, principalmente, as interligações em que eles implicam.

A seguir serão apresentados alguns elementos que procuram especificar o trabalho. Assim sendo, será discutido inicialmente o contexto e o problema de pesquisa. Em seguida o objeto e os objetivos de pesquisa são abordados. Por fim, serão articulados os argumentos que justificam essa pesquisa, bem como, a estrutura e a delimitação do trabalho.

1.1. Contextualização e Problema de Pesquisa

Se por um lado, a estratégia – em seus processos de formulação e desdobramento – apresenta desafios para as organizações em geral, por outro lado, a complexidade das Instituições de Ensino Superior (Universidades) impõe problemáticas adicionais em função de sua natureza. A Universidade pode ser caracterizada como uma organização complexa, pois “reúne diversas áreas do conhecimento, onde se localizam cursos, os mais distintos, em diferentes níveis, lugar onde as decisões são essencialmente colegiadas e políticas e onde atuam profissionais altamente qualificados, formando grupos de interesse distintos” (MEYER JR. & MANGOLIM, p. 7, 2006). As características peculiares desse tipo de organização provocam conclusões difusas nas pesquisas sobre o tema, chegando até mesmo a questionar suas possibilidades de gerenciamento.

Nesse sentido, alguns autores (COHEN, MARCH & OLSEN, 1972; COHEN & MARCH, 1974; MARCH & OLSEN, 1976; DAHRENDORF, 1995) argumentam que as

Universidades não são gerenciáveis. Por consequência, as tentativas de desenvolver estratégias são questionáveis. Conforme Cohen & March (1974, p.73):

“Professores decidem, se, quando e o que será ensinado. Os estudantes decidem se, quando, e o que irão aprender. Nenhuma coordenação (exceto quando mutuamente acordado) pode ser praticada. Os recursos são alocados em um processo que emerge sem uma explícita referência ou processo coordenado. As decisões tomadas são consequência das discussões Universitárias, sem um processo decisório centralizado e controlado” (COHEN & MARCH, p. 73, 1974)

Corroborando com essa posição Dahrendorf (1995) argumenta que as instituições acadêmicas não podem e não deveriam ter uma gestão estratégica. Na realidade as áreas responsáveis pela “gestão estratégica” deveriam intervir apenas em situações extremas (DAHRENDORF, 1995). Segundo Dahrendorf (1995) a Universidade funciona por si mesma e pelo interesse dos grupos individuais de desenvolvimento do conhecimento.

Para outros autores (MILLET, 1962; GOODMAN, 1962; TABATONI & BARBLAN, 2000) na realidade o gerenciamento e a tomada de decisões ocorrem por consenso e de maneira colegiada. A esta forma de tomada de decisões e gerenciamento dá-se o nome de colegialidade.

A colegialidade baseia-se, fundamentalmente, em dois pilares. O primeiro é a premissa que a Universidade é uma comunidade de pares (iguais) (GOODMAN, 1962). A segunda é que as decisões são obtidas através do consenso (MILLET, 1962). Para Hardy & Fachin (1996) a colegialidade define-se pelo alto grau de influência no processo decisório. Nesse sentido, um possível direcionamento estratégico e, por consequência, a gestão estratégica necessariamente fundamenta-se no que for relevante aos diferentes níveis de colegiado. Embora esse modelo tenha se caracterizado, poucos trabalhos posteriores foram produzidos.

O trabalho de Clark (1972) caracteriza, ainda que parcialmente, o modelo colegiado, mas aponta para a necessidade de um direcionamento (o autor chama de “saga”). Na realidade é a “saga” organizacional que gera o comprometimento e a lealdade e, por consequência, garante a adesão aos valores e objetivos das Instituições de Ensino Superior.

Em contraposição a visão de colegiado, Darkenwald (1971) e Baldrige (1971) afirmam que a visão da colegialidade é demasiadamente utópica e irrealística. Em seu

trabalho empírico (além do uso de quadros teóricos) Baldrige (1971) destaca a divergência de opiniões, a defesa dos grupos de interesse e o uso do poder, formando o que é chamado de Modelo Político.

Em continuidade aos trabalhos de Baldrige (1971) e Darkenwald (1971) outros autores também pesquisaram a influência do poder e da política no que tange a gestão e as decisões nas Universidades. Nesses estudos se argumenta que a gestão pode ocorrer por uma síntese das divergências ou uma imposição dos diferentes grupos de interesse (DARKENWALD, 1971; BALDRIDGE, 1971). Por conseqüência, a formulação e o desdobramento estratégico seguiriam o mesmo modelo.

Pffeifer & Salancik (1974) procuraram evidenciar a influência do poder nas Instituições de Ensino Superior através do orçamento, por exemplo. Verificou-se que o orçamento de um departamento tinha uma correlação maior com seu poder (através da participação de comissões e do chefe do departamento) do que em relação a sua reputação acadêmica ou, ainda, seu porte. Além disso, perceberam que a capacidade de obter recursos externos, o relacionamento entre os membros que julgavam os pedidos de recursos internos e os pesquisadores que iriam receber os recursos influenciava diretamente a alocação dos recursos (PFFEIFER & SALANCIK, 1974; PFEFFER, SALANCIK & LEBLEBICI, 1976).

Talvez uma das principais contribuições do Modelo Político foi à formalização do conflito existente entre duas estruturas que necessitam articular-se nas Instituições de Ensino Superior: i) a estrutura administrativa ou burocrática; ii) a estrutura profissional ou altamente especializada. Essa formalização foi feita por Darkenwald (1971) baseado em trabalhos anteriores que remetem a década de 50 (PARSONS, 1956; ETZIONI, 1959). Darkenwald (1971) chama atenção para uma incompatibilidade básica entre a orientação dos burocratas e a orientação dos profissionais (especialistas). Essas contradições e essa estrutura é o que, recentemente, Mintzberg (1980, 1995) caracteriza por burocracia profissional.

A burocracia profissional se caracteriza pela presença de profissionais altamente especializados produzindo produtos e serviços padronizados (MINTZBERG, 1980). Além disso, “os processos de trabalho em si são muito complexos para serem padronizados diretamente por analistas” (MINTZBERG, p. 191, 1995). Esse tipo de organização também possui uma tecnoestrutura mínima (estrutura administrativa ou burocrática) de apoio aos profissionais.

Essa forma organizacional é a mais comumente encontrada nas Universidades (MINTZBERG, 1980, 1995; HARDY & FACHIN, 1996). Compreender a estrutura organizacional pode contribuir para o entendimento dos processos de formulação e desdobramento da estratégia nas organizações. Isso decorre do fato de que diferentes estruturas podem conduzir a diferentes estratégias, mas principalmente podem influenciar nos seus processos de formulação e desdobramento.

Além da influência das estruturas organizacionais nos processos de formulação e, por consequência, desdobramento das estratégias, esses processos podem partir de premissas e origens distintas. Conforme Hardy & Fachin (1996, p. 39) “a visão predominante a respeito do processo de formulação de estratégias, é a que o vê como um processo de planejamento em que planos e estratégias são formuladas, a seguir, implementadas”.

Na realidade diversos autores (ANSOFF, 1965; ANDREWS; 1971; PORTER, 1986) tem propugnado que as estratégias são realizadas de forma deliberada em função de análises internas e externas (posicionamento) (MINTZBERG, 1990). No ambiente das Instituições de Ensino Superior isso não tem sido diferente. Diversos estudos (WATSON, 1995; LORANGE, 2002; DYSON, 2002; LYNCH & BAINES, 2004) argumentam que as Instituições de Ensino Superior podem formular e desdobrar estratégias deliberadas através de planos e iniciativas específicos.

Para que as estratégias possam ser definidas como puramente deliberadas três condições necessitam ser atendidas (MINTZBERG & WATERS, 1985; HARDY & FACHIN, 1995). Inicialmente deve haver intenções bem definidas. Em seguida, essas intenções devem ser compartilhadas e, minimamente, admitidas pelos colaboradores da Instituição. Por fim, essas intenções devem ser levadas adiante sem nenhuma interferência (fatores políticos, mercado ou tecnologia) (MINTZBERG & WATERS, 1985).

Dentro das pesquisas realizadas por Hardy & Fachin (1996) esse tipo de processo estratégico é pouco provável nas Instituições de Ensino Superior. O processo de formulação e, por consequência, de desdobramento nas Universidades é bastante distinta da visão de um processo estratégico deliberado. Isso pode ser ilustrado na seguinte afirmação:

“A descentralização do poder, a autonomia profissional, a estrutura, complexa, de comissões, o frouxo acoplamento dos diferentes elementos organizacionais, as restrições ao ‘cumpra-se’ dos

administradores, assim como a intervenção governamental nos negócios internos das instituições, servem para tornar a visão convencional de formulação de estratégias uma descrição pouco adequada na maioria das Universidades.” (HARDY & FACHIN, p. 39, 1995).

Nesse sentido outros autores (MINTZBERG & WATERS, 1985; MINTZBERG, 1995; HARDY & FACHIN, 1995; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000) apresentam que a formulação e, por conseqüência, o desdobramento da estratégia ocorre em função de uma intenção estratégica que não exclui a emergência de novas estratégias ao longo do processo. De fato, a estratégia se define como a ocorrência de “um padrão, de uma regularidade, um fluxo de decisões ou ações” (MINTZBERG, p. 8, 1979). Assim há um direcionamento, mas aberto a outras iniciativas que levem a uma mesma direção.

Como uma de suas características, na ciência é ampla a abertura ao contraditório. Dessa forma há pesquisas (ROBERTSON, 1993; HARDY & FACHIN, 1996, TABATONI & BARBLAN, 2000; COWBURN, 2005) que indicam que nas Instituições de Ensino Superior se pode fornecer uma direção a comunidade. Conforme Cowburn (2005) a experiência apresenta que, apesar das boas intenções, a tomada de decisão, formulação e desdobramento das estratégias não possui a aderência na sua execução quando feita de cima para baixo. Isso pode ser parcialmente ilustrado na seguinte afirmação “um plano universitário deve combinar as aspirações dos departamentos acadêmicos com uma proposta global da instituição” (COWBURN, p. 108, 2005).

Nessa linha, Keller (1983) procura avançar a discussão afirmando que, apesar das limitações, é possível e necessário fornecer um sentido estratégico para a Universidade. Para que isso ocorra é necessário respeitar as diferenças entre as Universidades e as organizações empresariais (ROBERTSON, 1993). Segundo Keller (1983), para que o fornecimento de um sentido estratégico ocorra, é necessário um balanço a ser realizado entre os pontos de vista e as forças internas com o contexto externo.

Segundo Tabatoni & Barblan (2000, p. 46) “os responsáveis devem ser capazes de identificar o ponto no tempo no qual se apresentam como menos evitáveis – aceitáveis – e decidirem políticas de adaptação, novas políticas ou uma gestão de mudança”. O argumento apresentado reforça a questão da colegialidade e do conflito entre a burocracia e a comunidade acadêmica. Na realidade poucas decisões são tomadas por determinação administrativa (HARDY & FACHIN, 1996). Essa perspectiva deve ser relativizada para

o contexto das Universidades Privadas sejam elas confessionais ou não. Nesses casos há, de fato, um conjunto de decisões que são tomadas a despeito da colegialidade.

Em um estudo de caso múltiplo em seis representativas Universidades brasileiras (PUC-Rio, PUCRS, UFRGS, UFBA, UNICAMP, UEM) Hardy & Facchin (1996) encontram algumas estruturas Universitárias que corroboram com o que foi apresentado. Não há consenso sobre os processos que envolvem a gestão estratégica, principalmente no que tange o processo de formulação e desdobramento, nas Instituições de Ensino Superior. Na realidade, há ainda a possibilidade de utilização de modelos mistos para esse tipo de questão (HARDY & FACHIN, 1996). Os modelos mistos são a composição das diferentes perspectivas apresentadas (Modelo Político, Colegialidade, Saga Organizacional).

De fato, não se verifica na literatura um modelo ou uma proposta consolidada para o processo de formulação e desdobramento da estratégia nas IES. Na realidade as Universidades brasileiras procuram transpor os modelos e práticas – no que tange a estratégia, poderia ser dito sobre outras áreas também – do contexto das empresas para sua realidade (MEYER Jr. & MANGOLIM, 2006).

Assim sendo, a questão que motiva a realização dessa pesquisa pode ser expressa da seguinte forma: **“Se” e “Como” as intenções estratégicas são traduzidas em ações estratégicas nas Universidades Privadas Confessionais?** Na seqüência se apresenta a justificativa para a realização dessa investigação e o referencial teórico que a sustenta.

1.2. Objetivos

Nessa seção é apresentado o objetivo geral da pesquisa. Também se evidencia os objetivos específicos que operacionalizam o objetivo geral.

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da tese consiste em compreender “se” e “como” as intenções estratégicas do Planejamento Estratégico de uma Universidade Privada Confessional foram traduzidas em ações estratégicas.

1.2.2. Objetivos Específicos

São os seguintes os objetivos específicos do trabalho:

- Descrever os Planejamentos Estratégicos (período 1994 – 2006), contemplando três ciclos, formulados pela Universidade, em questão, e identificar as intenções (opções e objetivos) estratégicas associadas;

- Desenvolver uma abordagem para verificação do nível de implementação das intenções estratégicas;
- Averiguar “se” as intenções estratégicas foram operacionalizadas no período proposto;
- Identificar os padrões de comportamento que estiveram presentes na consecução das intenções estratégicas

1.3. Justificativa da Pesquisa

Nessa seção se procura explicitar as razões que tornam o problema de pesquisa apresentado relevante. A relevância do problema será abordada em dois sentidos principais: i) acadêmico-científico; ii) contexto competitivo do ensino superior. O primeiro diz respeito à relevância do ponto de vista acadêmico-científico. Assim se procurará apresentar o caráter de originalidade da pesquisa em termos de produção científica. O segundo sentido se refere ao contexto competitivo que a organização, objeto desse estudo, se insere. Se procura, portanto, explicitar a relevância desse setor e o seu forte crescimento de competitividade.

1.3.1. Ponto de Vista Acadêmico-Científico

A justificativa, do ponto de vista científico, procura apresentar a originalidade do tema. Essa originalidade se expressa pela ausência, na literatura analisada, de estudos que se vinculem ao objetivo geral dessa pesquisa. Para que isso pudesse ser evidenciado realizou-se uma ampla e sistemática pesquisa na literatura.

Inicialmente foram selecionados os locais para a realização das buscas que tratassem sobre a temática dessa Tese. Essa seleção levou em conta diferentes fontes de informação, a saber: i) bases de dados de pesquisa; ii) bases de dados de dissertações e teses nacionais e internacionais; iii) periódicos nacionais classificados pelo QUALIS/CAPES¹; e; iv) periódicos internacionais classificados JCR². A Figura 2 sintetiza os procedimentos adotados.

¹ QUALIS/CAPES: é uma referência que classifica os periódicos nacionais e internacionais. Essa classificação é realizada entre pares para cada uma das diferentes áreas da CAPES. A CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior) é um órgão governamental ligado ao Ministério da Educação e regula o Ensino de Pós-Graduação no Brasil

² JCR (*Journal Citation Report*) é um relatório que apresenta o JCI (*Journal Citation Index*). O JCI é um indicador que apresenta o fator de impacto que um periódico internacional possui em termos de citação na comunidade acadêmica. Nesse sentido quanto maior for o fator de impacto maior será a repercussão desse artigo na comunidade acadêmica internacional. Na mesma proporção cresce o rigor para o aceite de trabalhos nesse canal de comunicação.

Em seguida, foram definidas as palavras-chave para a realização das buscas. Essas palavras-chave possuíam três níveis de buscas. O primeiro nível possuía palavras-chave de retorno amplo. O segundo nível possuía palavras-chave focalizadas que permitissem um retorno específico. Onde foi possível aplicaram-se essas palavras em todas as fontes de informação possíveis. Essa padronização procurou dar homogeneidade e garantir o mesmo padrão de retorno para as pesquisas.

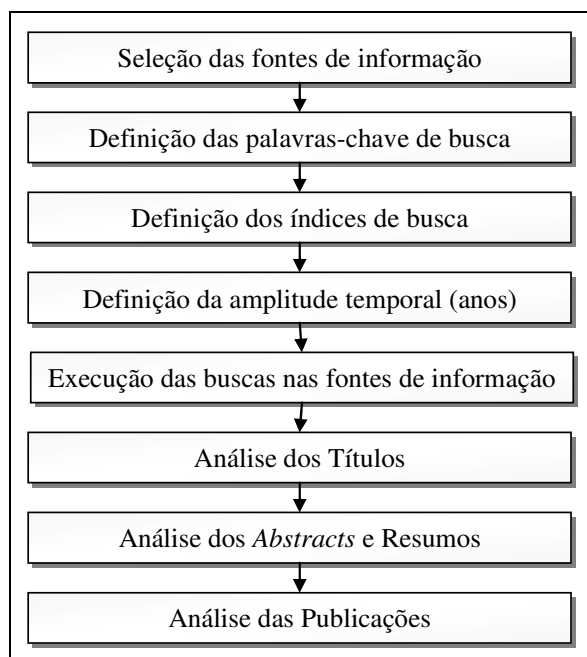


Figura 2 - Procedimentos adotados para a pesquisa de trabalhos similares
Fonte: o autor (2009)

Um terceiro nível de palavras-chave foi necessário. Esse terceiro nível decorreu em função dos mecanismos de busca disponíveis nas fontes procuradas. Para procurar garantir a originalidade da pesquisa utilizaram-se palavras de caráter amplo, praticamente, caracterizando um tema ou área de pesquisa. Por um lado, esse tipo de palavras-chave permite uma busca mais ampla de trabalhos científicos o que, por consequência, reforça o caráter de originalidade da pesquisa. Por outro lado, foi necessário um trabalho maior de averiguação dos resultados encontrados.

Outros dois pontos foram utilizados enquanto critérios para a realização da pesquisa na literatura. O primeiro ponto se refere aos índices nos quais as palavras-chave seriam procuradas. Nesse sentido se procurou, para proporcionar maior rigor e probabilidade de encontrar trabalhos semelhantes, os seguintes índices de busca: i) título; ii) assunto; iii) resumo; iv) palavras-chave; e; v) texto completo. O segundo ponto se refere à limitação de ano. Em relação a esse ponto não foi limitado um período histórico determinado. Isso significa que foi pesquisado o acervo total de cada um dos locais

disponíveis. Procurou-se, assim, adotar critérios amplos de busca na tentativa de tornar rigorosa e válida a compreensão de originalidade dessa Tese.

As fontes de informação pesquisadas se dividiram em três. A primeira diz respeito às bases de dados que consolidam periódicos científicos internacionais e nacionais. Um segundo grupo de fonte de informação se refere diretamente aos periódicos nacionais e internacionais. Por fim, pesquisou-se em bases de dados que consolidam o desenvolvimento de dissertações e teses nacionais e internacionais. O Quadro 1 sintetiza as fontes, nas categorias apresentadas, e os periódicos pesquisados.

Quadro 1 - Fontes de informação pesquisadas

Categoria	Fonte de Informação	
Bases de Informação de Periódicos Científicos	PROQUEST – Internacional EBSCO – Internacional SCIELO – Nacional e Internacional	
Bases de Informação de Dissertações e Teses	BDTD/IBCT (Biblioteca Digital de Dissertações e Teses/Instituto Brasileiro em Ciência e Tecnologia) - Nacional PROQUEST (<i>Dissertations and Thesis</i>) – Internacional	
Periódicos Científicos	Nacionais	<ul style="list-style-type: none"> – RAC – Revista de Administração Contemporânea/ANPAD – RAC Eletrônica – Revista de Administração Contemporânea/ANPAD – BAR – Brazilian Administration Review/ANPAD – RAUSP/USP – READ/UFRGS – RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV – Gestão & Produção/UFSCAR – Produção/USP
	Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> – Strategic Management Journal – Management Science – Journal of Marketing – MIS QUARTERLY – The Academy of Management Review – Marketing Science – Journal of Accounting & Economics – Academy of Management Journal – Journal of Finance – Organization Science – Review of Accounting Studies – Administrative Science Quarterly – Journal of International Business Studies

Fonte: o autor (2009)

Os periódicos nacionais pesquisados são classificados como Nacional A pelo QUALIS/CAPES. Os periódicos internacionais obedeceram à classificação presente no

JCR (*Journal Citation Report*). Esse relatório classifica os periódicos através JCI (*Journal Citation Index*) que mede o fator de impacto dos artigos divulgados por um determinado periódico científico indexado.

Foram selecionados os 10 (dez) principais periódicos acadêmicos nas áreas de: i) *business*; ii) *business and finance*; iii) *management*. Além desses, foram selecionados que não estão entre principais, mas que poderiam conter trabalhos para essa pesquisa. Os periódicos pesquisados estão listados na Tabela 1,

Tabela 1 – Periódicos Internacionais Pesquisados

Classificação	Periódico	Fator de Impacto
1	<i>Journal of Marketing</i>	4.831
2	<i>MIS QUARTERLY</i>	4.731
3	<i>The Academy of Management Review</i>	4.515
4	<i>Management Science</i>	3.977
5	<i>Journal of Accounting & Economics</i>	3.360
6	<i>Academy of Management Journal</i>	3.353
7	<i>Journal of Finance</i>	3.257
8	<i>Organization Science</i>	2.815
9	<i>Strategic Management Journal</i>	2.632
10	<i>Review of Accounting Studies</i>	2.606
13	<i>Administrative Science Quarterly</i>	2.455
16	<i>Journal of International Business Studies</i>	2.254
20	<i>Marketing Science</i>	2.043

Fonte: o autor (2009) baseado no *Journal Citation Report*

As pesquisas realizadas no BDTD/IBCT reportam dissertações e teses com uma amplitude temporal que tem como limite inferior o ano de 1953 e limite superior 2008. Essa base de dados contempla 14.198 (quatorze mil cento e noventa e oito) teses e 38.386 (trinta e oito mil trezentos e oitenta e seis) dissertações (BRASIL, 2008). Portanto, o total de dissertações e teses pesquisadas nessa base de dados monta 52.584 (cinquenta e dois mil quinhentos e oitenta e quatro) resultados de pesquisa no âmbito da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil.

As Teses e Dissertações internacionais foram pesquisadas na base de dados Proquest. Essa base de dados totaliza mais de 18.000 dissertações e teses de instituições internacionais (PROQUEST, 2008). Além da pesquisa em periódicos específicos foram pesquisados trabalhos diretamente nas bases de dados reconhecidas na comunidade acadêmica como fontes de informação científica. Essas bases foram listadas na Tabela 1.

As palavras-chave utilizadas estão sintetizadas no Quadro 2. Como podem ser observadas, essas palavras foram agrupadas em três categorias principais. Essas categorias já foram anteriormente descritas. As pesquisas foram realizadas em cada uma das fontes de pesquisa utilizando as categorias apropriadas para cada uma das fontes.

Quadro 2 - Palavras-chave utilizadas nas buscas

Categoria	Palavras-chave e Operadores	
Palavras-chave Internacionais	strategic management AND Universities (y) strategic management AND higher education strategy AND universities (y) strategy AND higher education strategic deployment AND universities (y) strategic deployment AND	higher education strategic process AND universities (y) strategic process AND higher education strategic action AND universities (y) strategic action AND higher education
Palavras-chaves Nacionais	gestão estratégica AND universidade gestão estratégica AND ensino superior estratégia AND universidade estratégia AND ensino superior processo estratégico AND universidade	processo estratégico AND ensino superior desdobramento estratégico AND universidade desdobramento estratégico AND ensino superior ação estratégica AND universidade ação estratégica AND ensino superior
Palavras-chaves de retorno amplo	gestão estratégica processo estratégico estratégia	universidade ensino superior desdobramento estratégico ação estratégica

Fonte: o autor (2009)

Em função da realização das buscas em cada uma das fontes de informação foram retornadas 23.563 (vinte e três mil quinhentos e sessenta e três) entradas. As entradas são consideradas os resultados das buscas através das palavras-chave e das fontes de informação. A partir dessas entradas um primeiro nível de análise foi realizado. Essa análise dizia respeito à leitura do título do trabalho e do meio de publicação onde se encontrava (quando pesquisado nas bases de pesquisa).

A partir dessa análise inicial sobre aqueles trabalhos que poderiam se enquadrar nas temáticas associadas a essa pesquisa se realizou a leitura e análise dos resumos (*abstracts*). A Tabela 2 apresenta, por fonte de informação, o total geral de resultados de busca (para as diferentes palavras-chave) e o total de resumos (*abstracts*) analisados.

Tabela 2 – Fontes de Informação e resultados encontrados

Categorias	Fontes de Informação	Entradas	Resumos	Trabalhos
Bases de Informação de Periódicos Científicos	Proquest	5.246	108	15
	EBSCO	3.243	59	1
	Scielo – Internacional	15	1	0
	Scielo – Brasil	719	3	0
Subtotal		9.223	171	16
Bases de	Banco de Teses e Dissertações	206	19	9

Categorias	Fontes de Informação	Entradas	Resumos	Trabalhos
Informação de Dissertações e Teses	Proquest - Dissertations/Thesis	11.070	48	2
Subtotal		11.276	67	11
Periódicos Científicos Internacionais	Strategic Management Journal	224	17	0
	Management Science	292	3	1
	Journal of Marketing	80	0	0
	MIS QUARTERLY	113	11	0
	The Academy of Management Review	246	11	0
	Marketing Science	144	1	0
	Journal of Accounting & Economics	0	0	0
	Academy of Management Journal	344	24	0
	Journal of Finance	0	0	0
	Organization Science	143	40	0
	Review of Accounting Studies	0	0	0
	Administrative Science Quarterly	82	6	1
Journal of International Business Studies	540	18	0	
Subtotal		2.208	131	2
Periódicos Científicos Nacionais	Gestão & Produção	25	0	0
	Produção	8	0	0
	RAC	156	1	0
	RAC Eletrônica	15	0	0
	BAR	14	0	0
	RAUSP	276	3	2
	READ	89	0	0
	RAE/FGV	273	12	0
Subtotal		856	16	2
Total		23.563	385	31

Fonte: o autor (2009)

Como pode ser observado na Tabela 2 foram analisados 385 (trezentos e oitenta e cinco) resumos (*abstracts*). Desse montante um terceiro nível de análise foi realizado. Esse nível diz respeito à leitura e análise específica dos trabalhos enquadrados. Essa leitura totalizou 31 (trinta e um) trabalhos científicos. Os trabalhos lidos estão sintetizados na Tabela 3. Cabe destacar que todos os trabalhos presentes na Tabela 3 foram armazenados e estão disponíveis para consulta.

Tabela 3 – Síntese dos trabalhos analisados

Título do Artigo	Título do Periódico	Ano	Volu- me	Núme- ro
Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective	International Journal of Educational Management	2007	21	1
The effect of the research assessment exercise on organisational culture in English universities: collegiality versus	Tertiary Education and Management	2006	12	4

Título do Artigo	Título do Periódico	Ano	Volu- me	Núme- ro
managerialism				
Introducing the Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance	Journal of Management Education	2005	29	4
Implementation of strategies in continuing education	The International Journal of Educational Management	2005	19	2
Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980	Canadian Journal of Administrative Sciences	2003	20	4
A Model of Strategic Change: Universities and Dynamic Capabilities	Higher Education Policy	2003	16	3
Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance	Tertiary Education and Management	2000	6	2
The systematic evaluation of a strategic management program in an Irish Institute of Technology	Tertiary Education and Management	2006	12	3
The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education	The TQM Magazine	2006	18	2
Strategic capability development in the higher education sector	The International Journal of Educational Management	2004	18	1
Incrementalism and strategic change: a university's experience	The International Journal of Educational Management	2005	19	6
Comparative Strategic Positioning of Four Academic Administrative Models: Bureaucracy, Technocracy, Meritocracy, and Kakistocracy	Competition Fórum	2007	5	1
Implementing the Balanced Scorecard at a college of business	Measuring Business Excellence	2006	10	3
Managing the concept of strategic change within a higher education institution: the role of strategic and scenario planning techniques	Strategic Change	2004	13	7
Setting strategic direction in academic institutions: the case of the business school	Higher Education Policy	2000	13	4
Strategic capability development in the higher education sector	International Journal of Educational Management	2004	18	7
Contribuição das atividades de inteligência competitiva aplicadas à gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas de Curitiba	Dissertação - PUC-PR	2007	1	1
Proposta de um modelo de avaliação de	Dissertação - PUC-SP	2007	1	1

Título do Artigo	Título do Periódico	Ano	Volu- me	Núme- ro
desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do BSC Balanced Scorecard: caso UNIARAXA				
Balanced scorecard: uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior	Dissertação - PUC-SP	2006	1	1
Sistemas de informações para a gestão estratégica das IES-privadas.	Dissertação - PUC-Campinas	2006	1	1
As estratégias competitivas das universidades comunitárias: um estudo de caso da UNOCHAPECÓ	Dissertação – FURB	2005	1	1
Relacionamento entre Estrutura, Poder e Estratégia em Organizações Universitárias a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina	Tese – UFSC	2002	1	1
Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná	Dissertação – UFSC	2001	1	1
Gestão Estratégica na Universidade Regional de Blumenau: Evolução Histórica e Prospecção de Posicionamentos Competitivos - Um Estudo de Caso	Dissertação – FURB	2000	1	1
A relação entre estratégia e performance nas Instituições de Ensino Superior Privadas da Região Sul	Dissertação – UFSM	2007	1	1
A study of the strategic management process at a private college	Thesis - Michigan State University	1991	1	1
Conversations on planning: Investigating the relationship between strategies, actions and performance	Thesis - University of Minnesota	2006	1	1
A Estrutura de Decisão da Universidade	RAUSP	1981	16	1
O poder na Universidade enquanto burocracia	RAUSP	1984	19	4
Management in the University	Management Science	1966	12	10
Power and Centrality in the Allocation of Resources in Colleges and Universities	Administrative Science Quarterly	1985	30	1

Fonte: o autor (2009).

Os diversos autores (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003; HUTZSCHENREUTER & KLEINDIENST, 2006; MEERS, 2007) vêm argumentando sobre a necessidade de estudos de compreender a implementação das estratégias. Por um lado, esses estudos argumentam que pouca atenção é dedicada para a compreensão de como as intenções estratégicas são realizadas nas organizações. Por outro lado, essa pesquisa preliminar amplia a necessidade de estudos que procurem descrever e

compreender a realização das estratégias, inserindo nessa discussão o ambiente das Instituições de Ensino Superior.

Nesse sentido, essa pesquisa se mostra relevante no momento que procura trazer à luz questões, em geral, negligenciadas pela literatura. Não se trata, aqui, da proposição de modelos para a implementação da estratégia, mas de compreender “se” e “como” as intenções estratégicas se transformam em ações.

Assim sendo, esse trabalho traz contribuições para a compreensão da execução da estratégia das organizações, em geral, e das Instituições de Ensino Superior, em particular. As contribuições dessa pesquisa podem colaborar para a compreensão das dificuldades de implementação da estratégia. Essas dificuldades já foram reportadas por diversos autores (ALEXANDER, 1985; AL GHAMDI, 1998, ATKINSON, 2006). Dessa forma, seja pela necessidade de compreender a implementação (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003; HUTZSCHENREUTER & KLEINDIENST, 2006; MEERS, 2007), seja pelas dificuldades existentes para implementação da estratégia (ALEXANDER, 1985; AL GHAMDI, 1998, ATKINSON, 2006) estudos que se alinhem a essa problemática podem contribuir para a formação de conhecimento sobre essa problemática.

As características específicas das Instituições de Ensino Superior trazem outro conjunto de elementos a serem considerados. A própria natureza complexa onde existem unidades semi-autônomas, instâncias de decisão onde predomina a ambigüidade de objetivos e quase ausência de coordenação e controle traz outras problemáticas a serem consideradas (MEYER Jr., p. 2, 2004). Na falta de estudos e referências que evidenciem como as estratégias são implementadas nesse tipo de organização, ocorre, em geral, à importação de modelos empregados pelas organizações empresariais para as Instituições de Ensino Superior (MEYER Jr., p. 2, 2004).

A complexidade das Instituições de Ensino Superior, já descrita anteriormente, gera um conjunto divergente de trabalhos sobre como esse tipo de organização deveria ser gerida. Por um lado, um conjunto de autores (WATSON, 1995; LORANGE, 2002; DYSON, 2002; LYNCH & BAINES, 2004) possui uma visão em que as estratégias podem ser deliberadas e implementadas. Por outro lado, outro conjunto de autores (ROBERTSON, 1993; HARDY & FACHIN, 1996, TABATONI & BARBLAN, 2000; COWBURN, 2005) que indicam que as Instituições de Ensino Superior podem nortear e motivar as ações da comunidade acadêmica.

Há um ponto em comum nos trabalhos apresentados pelos autores das diferentes perspectivas teóricas e corroborada pela pesquisa preliminar realizada. O ponto em

comum diz respeito à falta de trabalhos aprofundados que descrevam “se” e “como” as intenções estratégicas se transformam em ações estratégicas. Nesse sentido, uma das contribuições desse trabalho é preencher essa lacuna existente.

Além disso, o conhecimento gerado sobre a implementação da estratégia, para as Instituições de Ensino Superior, pode contribuir as organizações de forma mais ampla. As Instituições de Ensino Superior, assim como outras organizações, possui duas classes de profissionais distintas. De um lado, encontram-se os especialistas, profissionais que detém um significativo conhecimento técnico. De outro lado, encontram-se os profissionais que lidam com atividades meio com uma orientação burocrática (PARSONS, 1956; ETZIONI, 1959).

Os conflitos entre essas classes de profissionais e suas especificidades já foi caracterizada por diversos autores (DARKENWALD, 1971; MINTZBERG, 1980, 1995). Mintzberg (1980, 1995) caracteriza esse tipo de estrutura como uma burocracia profissional. Nesse sentido, os esforços empreendidos nessa pesquisa podem contribuir para a compreensão de “se” e “como” as intenções estratégicas transformam-se em ações estratégicas nas organizações que possuem características similares.

Um ponto que merece ser explicitado é a proposição de uma abordagem para a verificação do nível de implementação das intenções estratégicas nas organizações. Ao longo da revisão bibliográfica não se verificou instrumentos propostos ou consolidados que possam em verificar o nível de implementação das estratégicas nas organizações, em geral, e nas Instituições de Ensino Superior, em particular. Nesse sentido, uma contribuição relevante desse trabalho é a proposição de um instrumento dessa natureza. Esse instrumento pode, eventualmente, ser implementado em outras organizações para além das Instituições de Ensino Superior. Esse, portanto, é outro aspecto relevante e que corrobora com a argumentação anteriormente exposta de originalidade da pesquisa

Por fim, outro aspecto contributivo do trabalho é a compreensão do processo de realização das estratégicas em uma instituição gerida pela Companhia de Jesus (Jesuítas). Durante a busca na literatura não foram encontrados estudos que tratassem de questões de gestão, em geral, e de estratégia, em específico em organizações que possuem a gestão dessa ordem religiosa.

Posto isto, o trabalho procurou, nesse momento, argumentar sobre a relevância desse trabalho sob aspecto da produção de um conhecimento científico. Essa pesquisa tem por objetivo fazer avançar o conhecimento sobre a temática que será investigada.

Pelos motivos expostos essa pesquisa justifica suas contribuições do ponto de vista teórico-científico.

A seguir serão apresentadas as justificativas para a realização da pesquisa do ponto de vista de aplicação na realidade. Argumenta-se sobre a necessidade de pesquisas, como esta, para as Instituições de Ensino Superior no cenário atual.

1.3.2. Ponto de Vista do contexto competitivo do Ensino Superior

As justificativas que se inserem sob um ponto de vista aplicado estão vinculadas ao crescimento significativo do ensino superior no Brasil. Esse crescimento ocorre em diferentes aspectos, docentes, matrículas, a quantidade e diversidade de instituições de ensino superior. As evidências que suportam a afirmativa anterior serão apresentadas ao longo dessa seção.

Inicialmente cabe apresentar o crescimento, em termos quantitativos, do ensino superior no Brasil. O Gráfico 1 ilustra esse crescimento em três camadas de análise: i) Brasil; ii) Região Sul; iii) Rio Grande do Sul. Como pode ser observado o crescimento de Instituições de Ensino Superior não é o fenômeno isolado em uma determinada região do país. No Brasil o crescimento, quantitativamente, entre o ano 2000 e 2006 monta 92% (noventa e dois por cento). Na Região Sul o crescimento a variação no mesmo período registra 120% (cento e vinte por cento), ou seja, superior que a variação no Brasil.

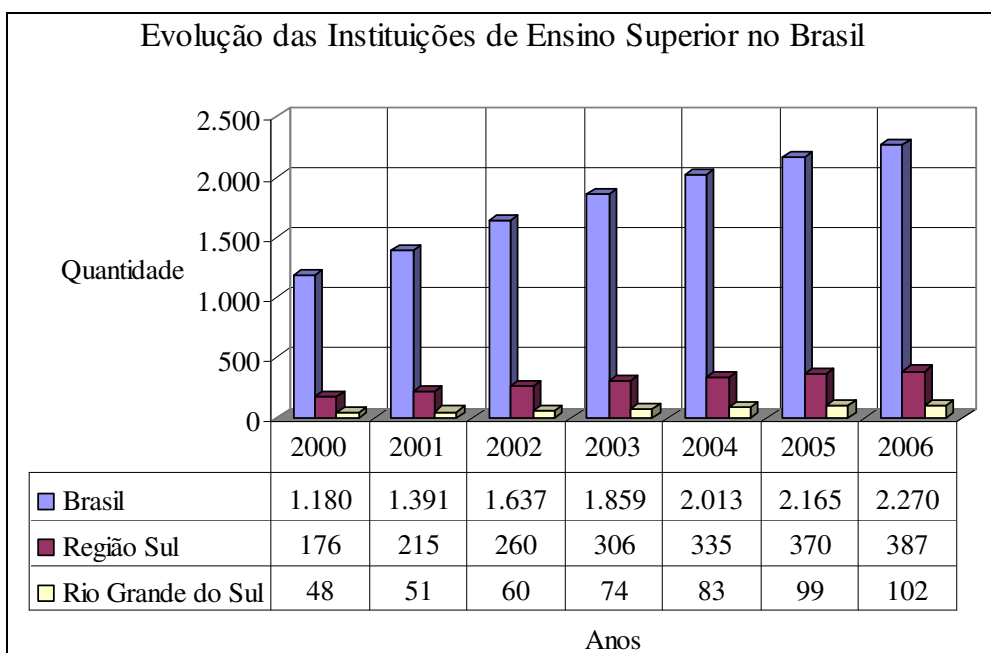


Gráfico 1 - Evolução quantitativa das Instituições de Ensino Superior no Brasil
Fonte: INEP (2008)

No Estado do Rio Grande do Sul a realidade não é distinta. Embora com um crescimento superior ao Brasil e inferior a Região Sul a tendência mantém-se. No mesmo período de análise o Rio Grande do Sul apresenta um crescimento de 113% (cento e treze por cento) em número de Instituições de Ensino Superior (IES).

O Gráfico 2 procura apresentar o crescimento quantitativo das IES no Brasil sob dois prismas: i) localização geográfica; e ii) natureza jurídica. Em termos de localização geográfica do crescimento percebe-se que, tanto no interior quanto nas capitais, houve crescimento quantitativo das Instituições de Ensino Superior. Contudo, enquanto nas capitais o incremento foi de 86% (oitenta e seis por cento) no interior foi de 99% (noventa e nove por cento) entre ano 2000 e 2006.

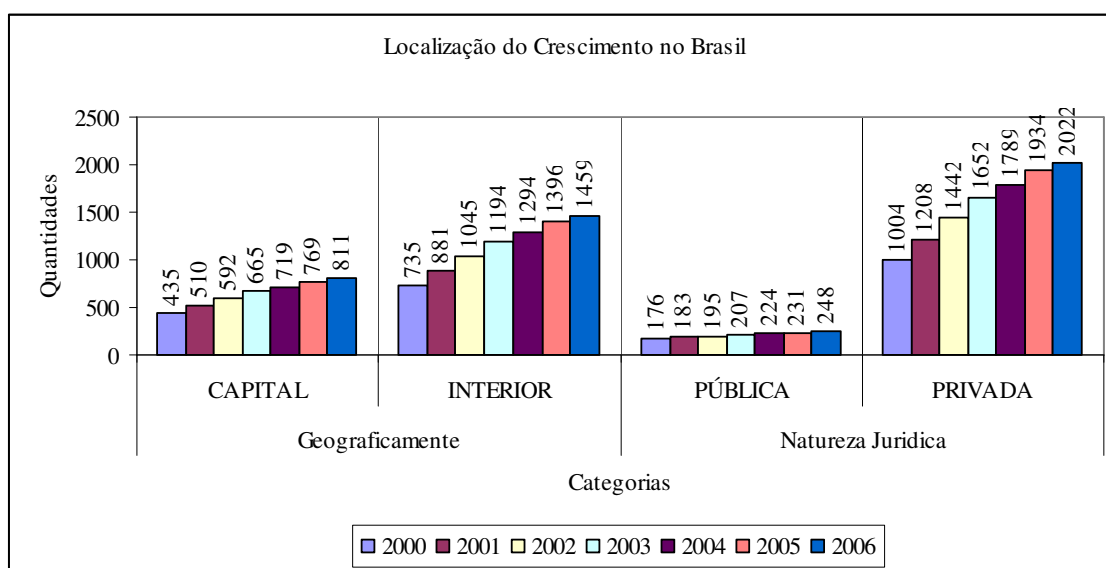


Gráfico 2 - Localização do crescimento quantitativo das IES no Brasil
Fonte: INEP (2008)

As instituições também se expandiram em termos estatais e privados, conforme pode ser observado no Gráfico 2. As Instituições de Ensino Superior de natureza pública aumentaram 41% (quarenta e um por cento) enquanto as de natureza privada tiveram um acréscimo ainda maior totalizando uma variação de 101% (cento e um por cento) entre o ano de 2000 e de 2006.

O Gráfico 3 apresenta a análise realizada para o Brasil e, especificamente, para a Região Sul. Como podem ser observadas as tendências são similares alterando pontualmente as intensidades.

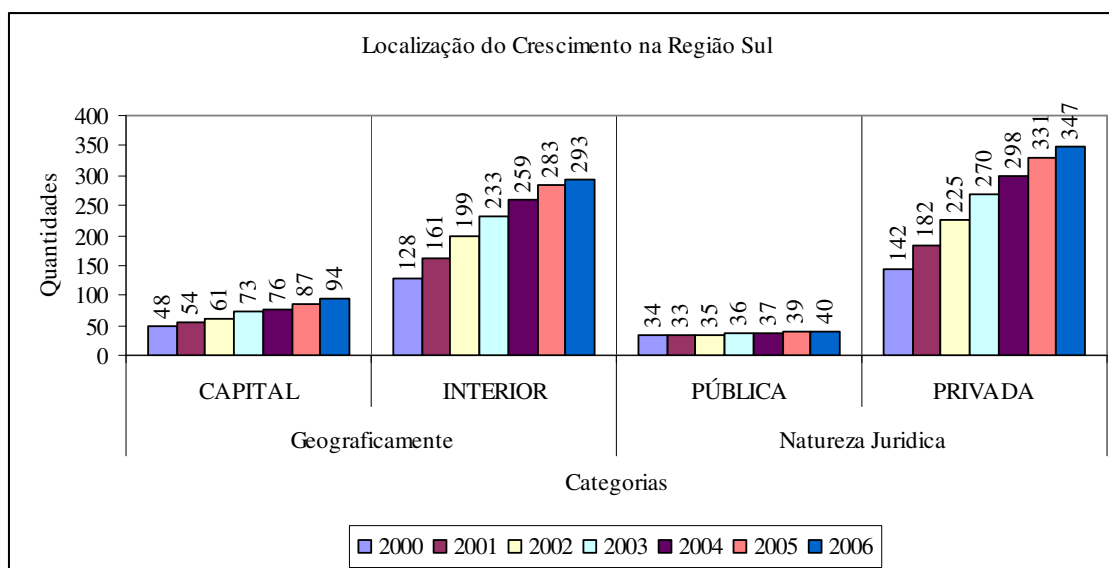


Gráfico 3 - Localização do crescimento quantitativo das IES na Região Sul
Fonte: INEP (2008)

Assim como no Brasil, na Região Sul houve uma expansão das Instituições de Ensino Superior maior no Interior comparativamente a Capital. No interior da Região Sul houve um incremento de 129% (cento e vinte e nove por cento) enquanto nas capitais foi de 96% (noventa e seis por cento) entre o ano de 2000 e 2006.

A expansão em termos de natureza jurídica também ocorreu na Região Sul no mesmo período analisado. As Instituições de Ensino Superior de natureza jurídica pública cresceram 18% (dezoito por cento) enquanto as privadas tiveram um acréscimo de 144% (cento e quarenta e quatro por cento).

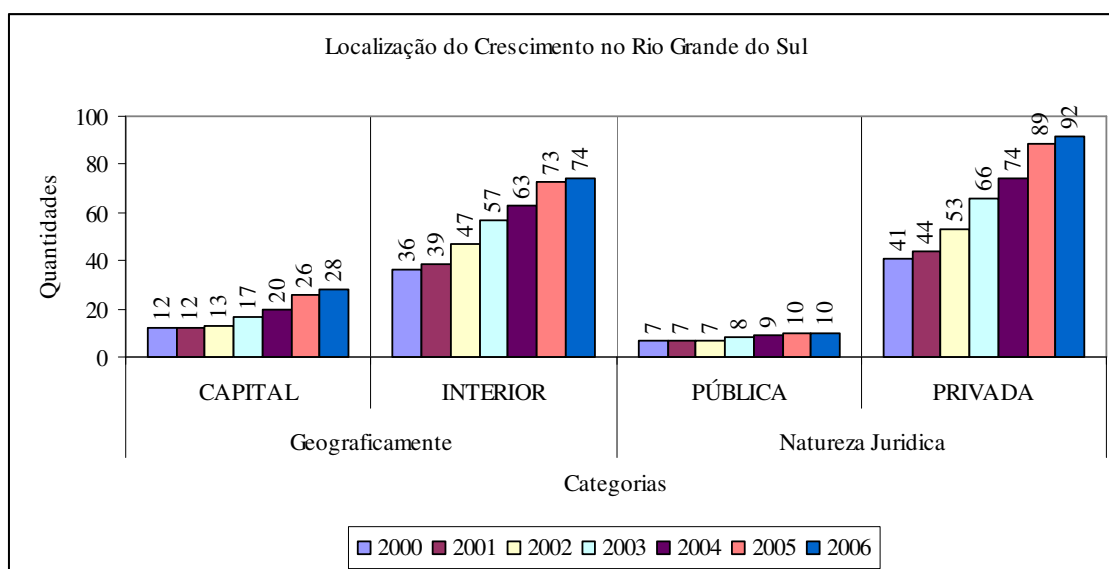


Gráfico 4 - Localização do crescimento quantitativo das IES no Rio Grande do Sul
Fonte: INEP (2008)

O Gráfico 4 apresenta o crescimento, em termos quantitativos, das Instituições de Ensino Superior nos parâmetros anteriores. Entre o ano de 2000 e de 2006 o crescimento

totalizou na capital de 133% (cento e trinta e três por cento) e no interior 106% (cento e seis por cento). Percebe-se que no Rio Grande do Sul há um maior aumento na Capital do que no Interior. Isso difere do comportamento ocorrido no Brasil e na Região Sul. A Tabela 4 apresenta uma síntese das variações apresentadas anteriormente. Outro recorte possível é pelo tipo de Instituição de Ensino Superior (IES).

Tabela 4 – Síntese das variações de crescimento entre 2000 e 2006

Categorias Comparação		Brasil	Região Sul	Rio Grande do Sul
Geograficamente	Capital	86%	96%	133%
	Interior	99%	129%	106%
Natureza Jurídica	Pública	41%	18%	43%
	Privada	101%	144%	124%

Fonte: o autor (2009).

O Quadro 3 apresenta a descrição dos tipos de Instituição que compõe o Sistema Nacional de Ensino Superior. A seguir se apresenta o crescimento por esse recorte.

Quadro 3 – Descrição dos Tipos de Organização

Tipo de Instituição	Descrição
Universidades	São instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.
Universidades Especializadas	São instituições de educação superior, públicas ou privadas, especializadas em um campo do saber como, por exemplo, Ciências da Saúde ou Ciências Sociais, nas quais são desenvolvidas atividades de ensino e pesquisa e extensão, em áreas básicas e/ou aplicadas.
Centros Universitários	São instituições de educação superior, públicas ou privadas, pluricurriculares, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
Centros Universitários Especializados	São instituições de educação superior, públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
Faculdades Integradas e Faculdades	São instituições de educação superior públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, com a finalidade de formar profissionais de nível superior, podendo ministrar cursos nos vários níveis (seqüenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão) e modalidades do ensino.
Institutos Superiores ou Escolas Superiores	São instituições de educação superior, públicas ou privadas, com finalidade de ministrar cursos nos vários níveis (seqüenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão).
Centros de Educação Tecnológica	São instituições especializadas de educação profissional, públicas ou privadas, com a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, oferecendo, inclusive, mecanismos para a educação continuada

Fonte: BRASIL/MEC(2008)

O Gráfico 5 apresenta o crescimento, no Brasil, por tipo de Instituição de Ensino Superior. Pode-se perceber que as discrepâncias de crescimento são significativas. Por um lado, o número de Universidades entre 2000 e 2006 teve um incremento 14% (quatorze por cento). Por outro lado, os Centros de Educação Tecnológica cresceram 994% (novecentos e noventa e quatro por cento). Os Centros Universitários também tiveram um aumento significativo no mesmo período analisado. Para esse tipo de Instituição de Ensino Superior se verificou um aumento de 138% (cento e trinta e oito por cento).

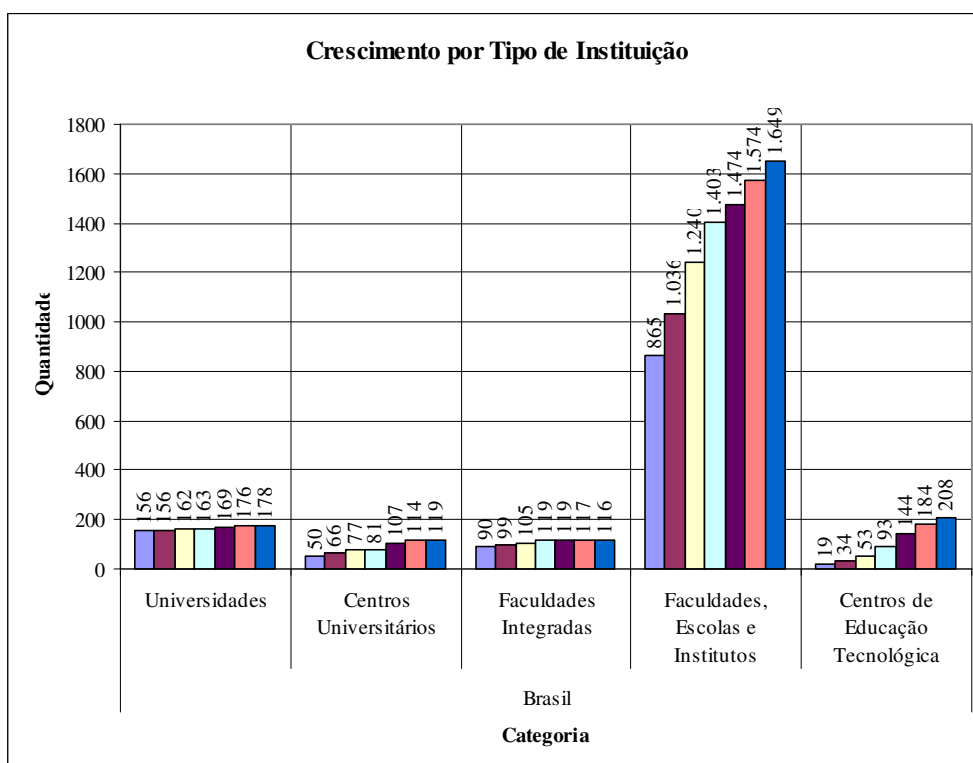


Gráfico 5 - Crescimento no Brasil por tipo de IES

Fonte: INEP (2008)

A seguir é realizada a mesma análise para a Região Sul e para o Estado do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, a Tabela 5 apresenta os dados absolutos de crescimento nos diferentes locais de crescimento e tipos de Instituição de Ensino Superior. O Gráfico 6 apresenta os crescimentos específicos da Região Sul e do Rio Grande do Sul. Pode-se observar que, os padrões de comportamento observados no crescimento em nível Brasil, também ocorrem quando se detalha na Região Sul e no Estado do Rio Grande do Sul.

Tabela 5 – Evolução por tipo de instituição

Local	Tipo de Instituição	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Brasil	Universidades	156	156	162	163	169	176	178
	Centros Universitários	50	66	77	81	107	114	119
	Faculdades Integradas	90	99	105	119	119	117	116
	Faculdades, Escolas e	865	1.036	1.240	1.403	1.474	1.574	1.649

Local	Tipo de Instituição	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Institutos							
	Centros de Educação Tecnológica	19	34	53	93	144	184	208
Região Sul	Universidades	36	36	37	37	38	39	39
	Centros Universitários	6	8	10	11	15	16	17
	Faculdades Integradas	8	11	11	12	11	10	10
	Faculdades, Escolas e Institutos	123	155	192	223	233	254	264
	Centros de Educação Tecnológica	3	116	10	23	38	51	57
Rio Grande do Sul	Universidades	15	15	15	15	16	16	16
	Centros Universitários	4	4	5	5	6	6	6
	Faculdades Integradas	1	2	1	1	1	1	1
	Faculdades, Escolas e Institutos	26	28	37	48	52	63	66
	Centros de Educação Tecnológica	2	2	2	5	8	13	13

Fonte: INEP (2008)

Assim como no Brasil na Região Sul se observa um aumento de apenas 8% (oito por cento) no crescimento de instituições universitárias. No entanto, há um crescimento de 183% (cento e oitenta e três por cento) em Centros Universitários e 1.800 (mil e oitocentos por cento) nos Centros de Educação Tecnológica.

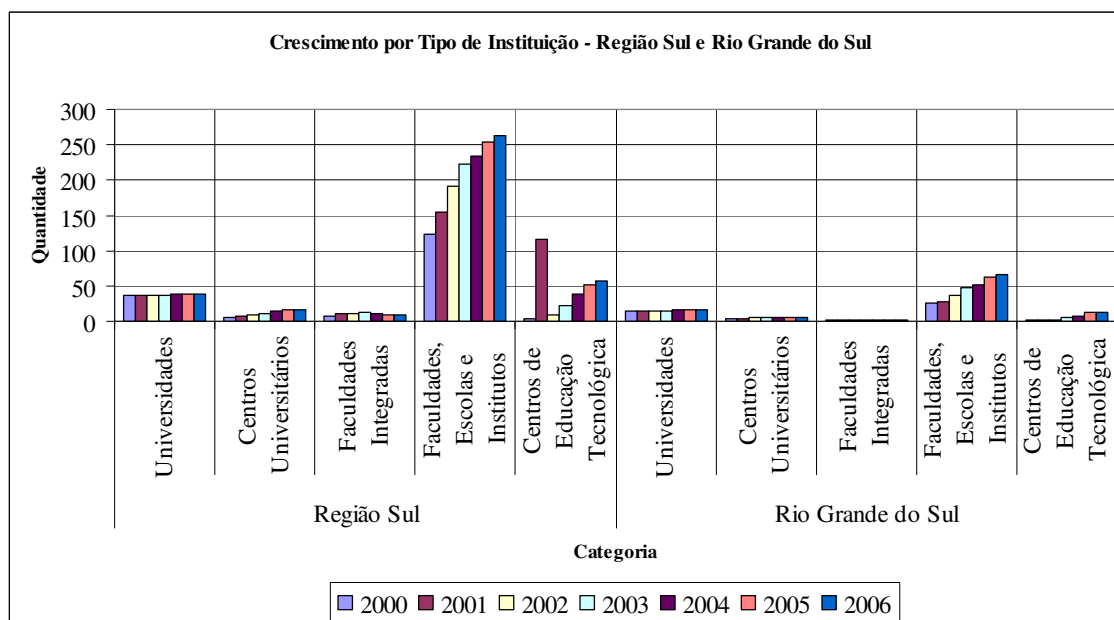


Gráfico 6 - Crescimento na Região Sul e no Rio Grande do Sul por tipo de Instituição
Fonte: INEP (2008)

O Estado do Rio Grande do Sul apresenta comportamento semelhante ao Brasil e a Região Sul. Seguindo as tendências apresentadas, anteriormente, há um aumento de 6% (seis por cento) nas instituições universitárias e 550% (quinhentos e cinquenta por cento) nos Centros de Educação Tecnológica. Entretanto, observa-se um comportamento

diferenciado no crescimento dos Centros Universitários e das Faculdades, Escolas e Institutos. Os Centros Universitários tem um crescimento de 50% (cinquenta por cento) no período entre o ano 2000 e 2006. Já as Faculdades, Escolas e Institutos tiveram um crescimento de 153% (cento e cinquenta e três por cento). A Tabela 6 apresenta uma síntese das variações de crescimento por tipo de instituição.

Tabela 6 – Síntese das variações de crescimento entre o ano 2000 e 2006

Tipos de Instituição	Brasil	Região Sul	Rio Grande do Sul
Universidades	14,1%	8,3%	6,7%
Centros Universitários	138,0%	183,3%	50,0%
Faculdades Integradas	28,9%	25,0%	0,0%
Faculdades, Escolas e Institutos	90,6%	114,6%	153,8%
Centros de Educação Tecnológica	994,7%	1800,0%	550,0%

Fonte: INEP (2008)

As razões para o baixo crescimento de instituições Universitárias comparativamente a outros tipos de instituição não objeto desse estudo. Contudo, pode-se especular que a variação, apresentada no que concerne às Universidades, se explica pelas exigências necessárias para esse tipo de Instituição. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação é exigida para que uma organização se caracterize como Universidade:

“II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.” (Artigo 52, BRASIL/MEC/SESU, 2008).

Avançando sobre a análise competitiva do Ensino Superior do Brasil o Gráfico 7 busca apresentar a evolução da oferta de cursos de formação superior. Pode-se observar que a tendência de crescimento – algo dedutível – se mantém. No Brasil, no entanto, há um crescimento maior que na Região Sul e no estado do Rio Grande do Sul. No Brasil a taxa de crescimento entre o ano de 2000 e 2006 é de 109% (cento e nove por cento). Na Região Sul o crescimento foi de 74% (setenta e quatro por cento) e no Rio Grande do Sul foi de 51% (cinquenta e um por cento) no mesmo período.

Uma vez que número de Instituições e Cursos apresentou crescimento entre o ano de 2000 e 2006, por consequência, houve um aumento no número de vagas. Esse aumento pode ser observado no Gráfico 8. Entretanto, as taxas de crescimento foram distintas. No Brasil o percentual de crescimento no período foi de 116% (cento e dezesseis por cento), já na Região Sul foi de 82% (oitenta e dois por cento) e no Rio Grande do Sul de 48% (quarenta e oito por cento).

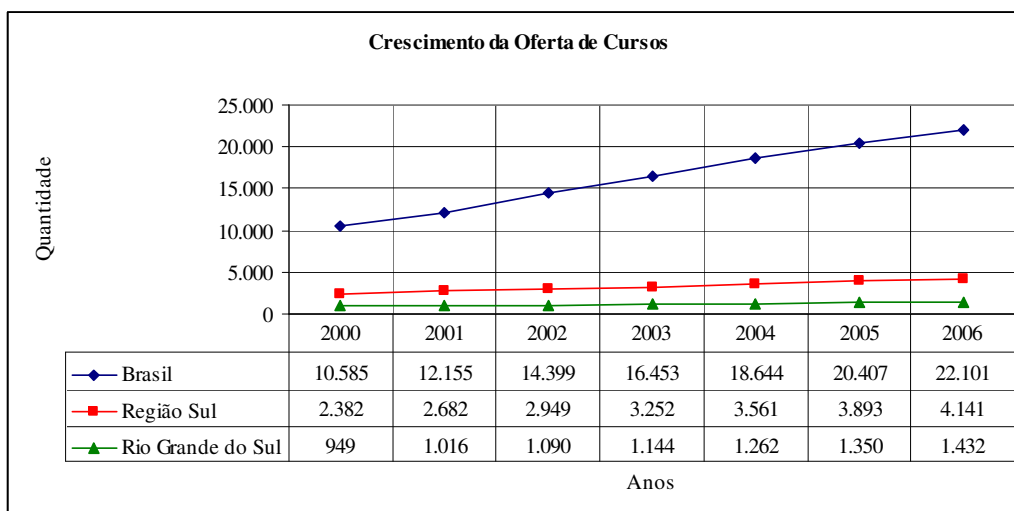


Gráfico 7 - Crescimento da Oferta de Cursos nas Instituições de Ensino Superior
Fonte: INEP (2008)

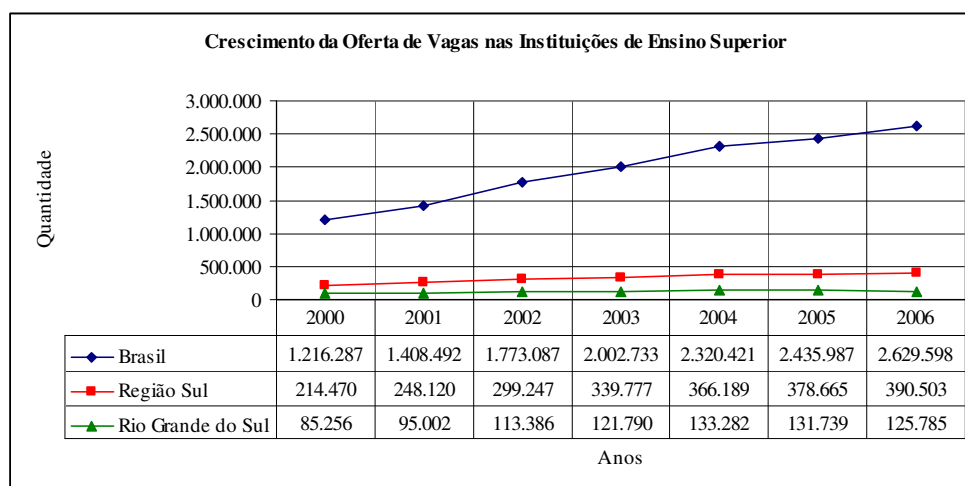


Gráfico 8 - Crescimento da Oferta de Vagas nas Instituições de Ensino Superior
Fonte: INEP (2008)

Cabe, no entanto, analisar se a quantidade de matriculados e candidatos vem acompanhando o crescimento da oferta. Nesse sentido os Gráficos 9 e 10 apresentam os padrões de comportamento desses dois segmentos de análise. Essa análise faz sentido na medida em que poderia estar ocorrendo apenas um aumento da pressão competitiva. O aumento da pressão competitiva e/ou a expansão do mercado são argumentos que contribuem para a sustentação da relevância desse trabalho em termos aplicados.

Conforme pode ser observado, no Gráfico 10, há uma estabilização no número de candidatos no ensino superior. Entre o ano de 2000 e 2006 o crescimento no Brasil foi de 28% (vinte e oito por cento), na Região Sul foi de 14% (quatorze por cento) e no Rio Grande do Sul foi de 13% (treze por cento). No entanto, o número de alunos matriculados vem crescendo significativamente.

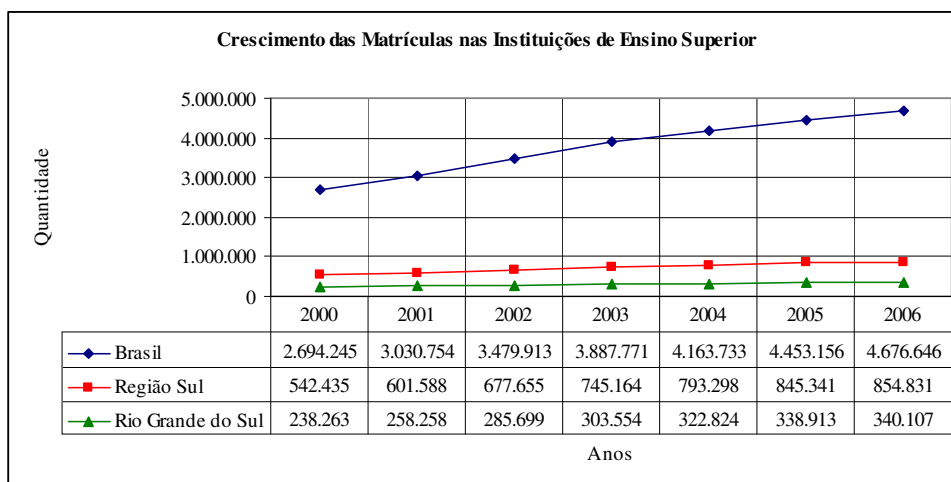


Gráfico 9 - Crescimento das Matrículas nas Instituições de Ensino Superior
Fonte: INEP (2008)

Isso pode estar correlacionado ao incremento no número de Instituições de Ensino Superior. No Brasil houve um incremento de 74% (setenta e quatro por cento) no número de matrículas. Na Região Sul e no Estado do Rio Grande do Sul a tendência não foi diferente embora a intensidade não tenha sido a mesma. Na Região Sul houve um incremento, no mesmo período, de 58% (cinquenta e oito por cento) enquanto no Rio Grande do Sul o aumento foi de 43% (quarenta e três por cento). Isso pode ser observado no Gráfico 9.

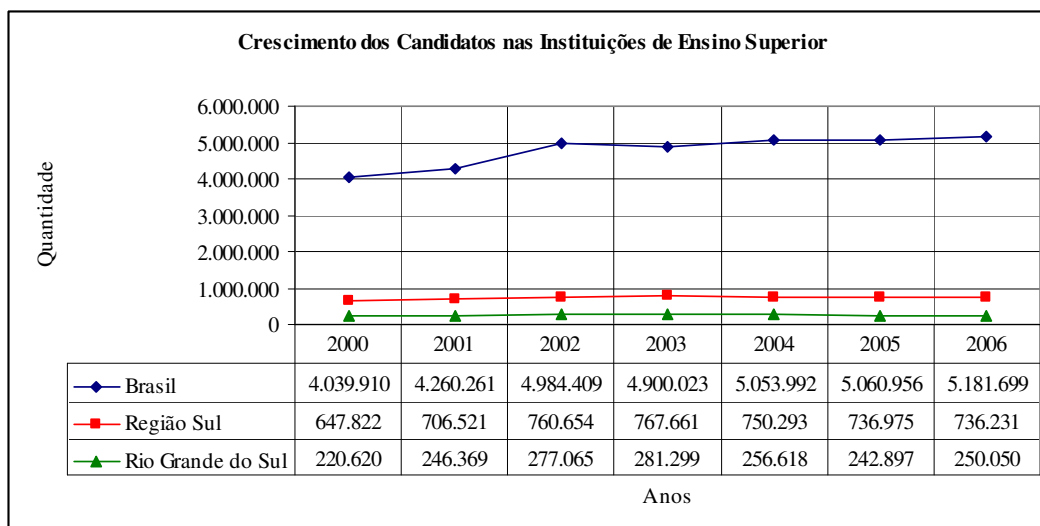


Gráfico 10 - Crescimento dos Candidatos nas Instituições de Ensino Superior
Fonte: INEP (2008)

O Gráfico 11 apresenta a evolução da relação de candidatos por vaga. Como pode ser observado há um padrão de comportamento onde se verifica um decréscimo da densidade de alunos por vaga. Essa redução no Brasil ocorreu em 41% (quarenta e um por cento), na Região Sul em 38% (trinta e oito por cento) e no Rio Grande do Sul em 23% (vinte e três por cento).

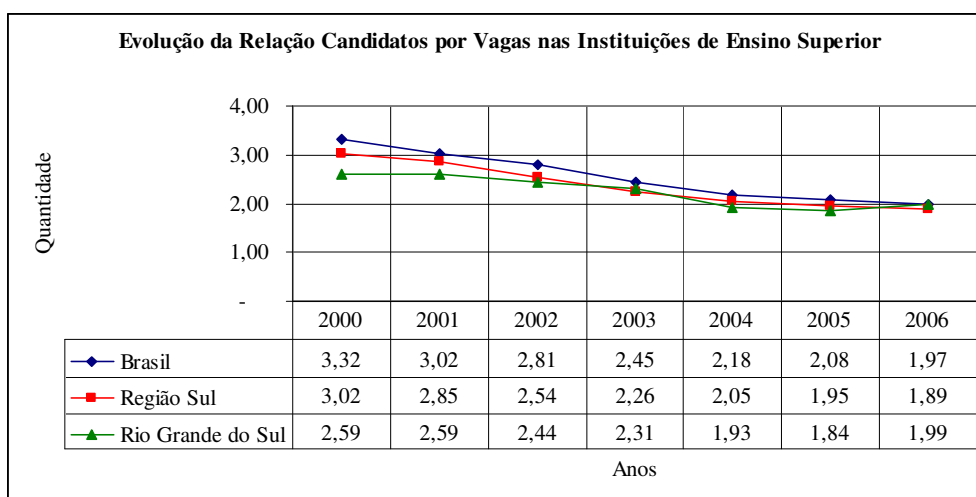


Gráfico 11 - Evolução da Relação de Candidatos por Vaga

Fonte: INEP (2008)

A Tabela 7 apresenta uma síntese das variações ocorridas entre o ano de 2000 e 2006 sob dois recortes: i) aspectos analisados; e; ii) espaços geográficos. Cabe informar que as análises foram realizadas entre o ano 2000 e 2006 em função da disponibilidade de dados apresentado pelo INEP/MEC³. Anualmente esse órgão do governo federal realiza censo nas instituições de ensino superior e disponibiliza os dados e informações sobre o ensino no país. Entretanto, os dados referentes ao ano de 2007 não estavam disponíveis e os dados referentes ao ano de 2008 estão sendo obtidos.

Tabela 7 – Síntese das variações entre o ano 2000 e 2006

		Espaços Geográficos		
		Brasil	Região Sul	Rio Grande do Sul
Aspectos Analisados	Total de Instituições	92,37%	119,89%	112,50%
	Total de Cursos	108,80%	73,85%	50,90%
	Total de Vagas	116,20%	82,08%	47,54%
	Total de Matrículas	73,58%	57,59%	42,74%
	Total de Candidatos	28,26%	13,65%	13,34%
	Relação Candidatos/Vagas	-40,67%	-37,58%	-23,18%

Fonte: INEP (2008)

As perspectivas de crescimento se mantêm. Em recente matéria verifica-se que apenas 20% dos jovens entre 18 e 24 anos no Brasil estão matriculados no ensino superior. Em outros países os percentuais são significativamente distintos. Conforme o Gráfico 12 é possível observar a posição do Brasil em relação a outros países. Esse posicionamento permite especular sobre a possibilidade de expansão desse mercado. Contudo, devem-se

³ INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) é um instituto vinculado ao MEC (Ministério da Educação e Cultura) que realiza estudos e pesquisa no que tange a área educacional do Brasil em seus diferentes níveis (básico, médio e superior).

observar as condições sócio-econômicas que venham se configurar no país nos próximos anos.

Uma questão que merece ser analisada em detalhamento é o comportamento que as Instituições de Ensino Superior (IES) confessionais, comunitárias e filantrópicas apresentam. Essas instituições, em geral, não possuem fins lucrativos e foram formadas por: i) organizações religiosas, no caso das confessionais; ii) comunidade em geral, no caso das comunitárias; e; iii) outras organizações que não tenham por objetivo o lucro.

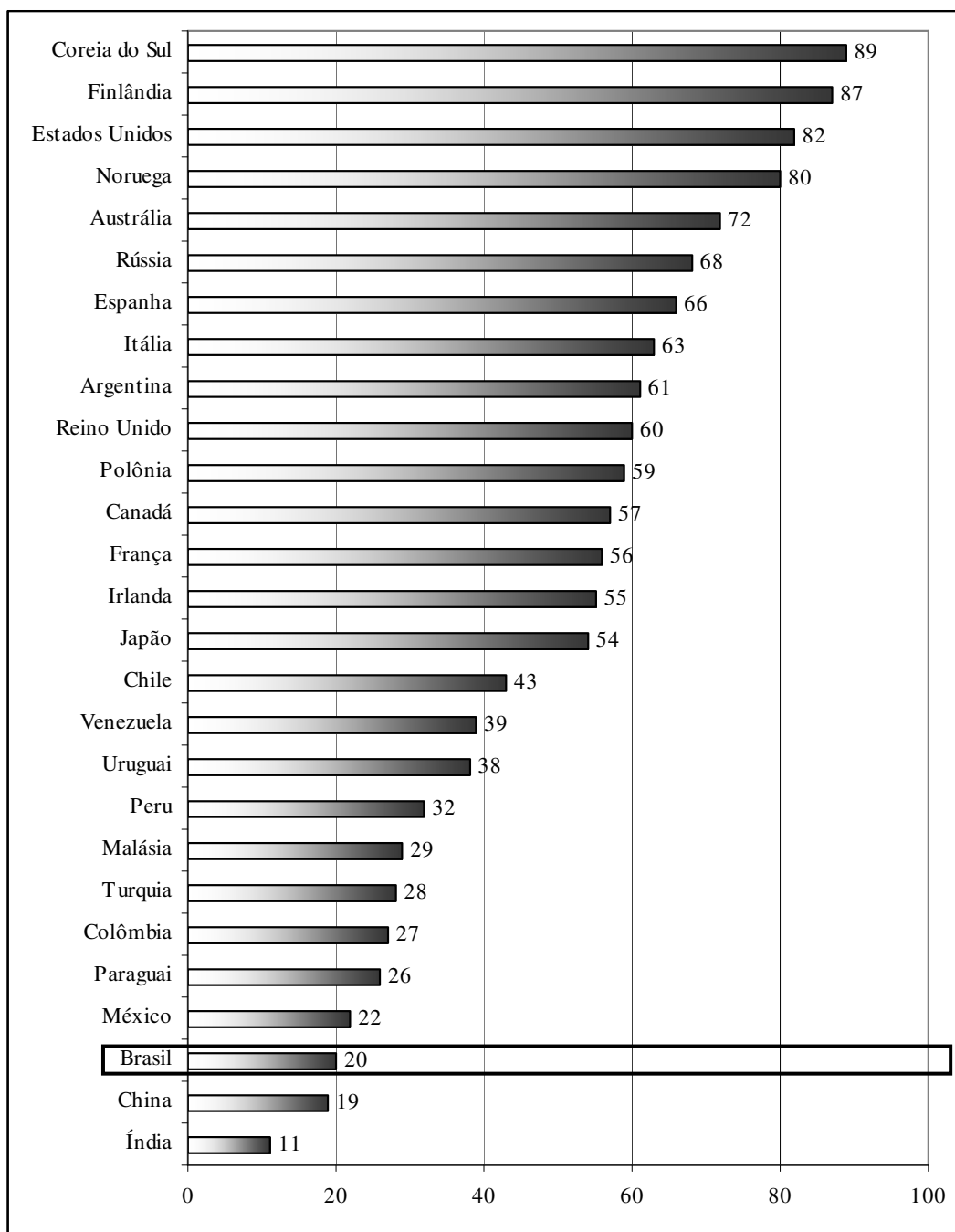


Gráfico 12 – Percentual de jovens entre 18 e 24 anos no ensino superior
Fonte: Valor Econômico (2008)

O Gráfico 13 apresenta o crescimento dessas instituições no Brasil, na Região Sul e no Rio Grande do Sul. O aprofundamento nesse tipo de instituição justifica-se pelo local onde será realizada essa pesquisa. Essa questão será explicitada na seção referente à abordagem metodológica utilizada nessa pesquisa.

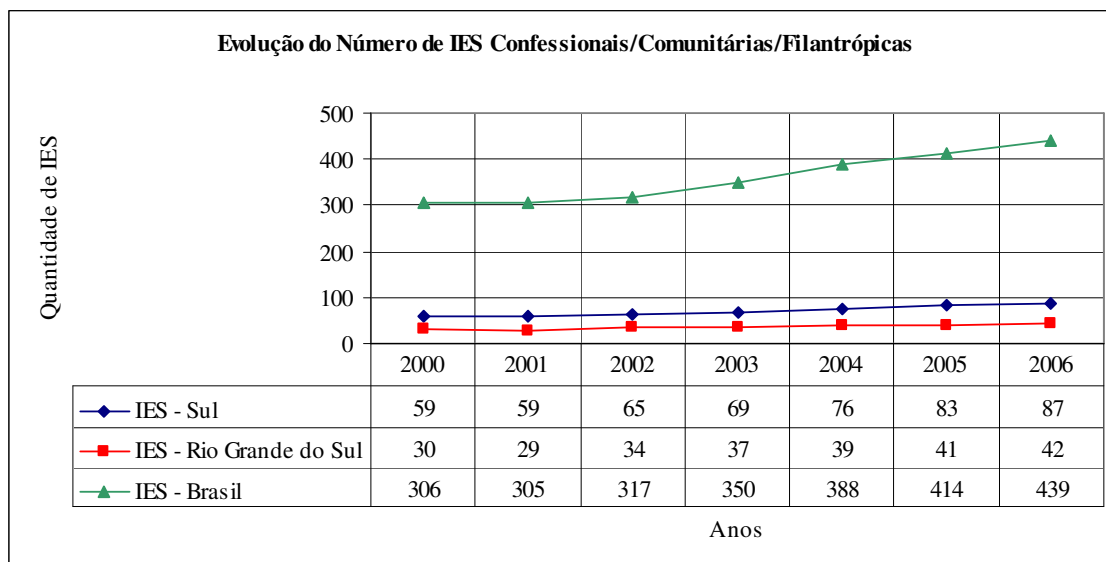


Gráfico 13 - Evolução quantitativa de IES Confissionais/Comunitárias e Filantrópicas
Fonte: INEP (2008)

Como pode ser observado no Gráfico 13 o crescimento desse tipo de instituição, a exemplo do crescimento das IES, ocorreu entre o ano de 2000 e 2006. As taxas de crescimento, contudo, foram inferiores as taxas de crescimento das Instituições de Ensino Superior como um todo. No Brasil a variação de crescimento no quantitativo de Instituições de Ensino Superior totalizou 43% (quarenta e três por cento). A Região Sul apresentou tendência similar com intensidade superior. Essa região totalizou um incremento, dessa categoria de IES, de 47% (quarenta e sete por cento). Já no Rio Grande do Sul a variação no mesmo período foi de 40 % (quarenta por cento).

O Gráfico 14 apresenta o crescimento, sob diferentes recortes, das Instituições de Ensino Superior Confissionais/Comunitárias e Filantrópicas no Brasil. Como pode ser observado em termos de matrículas houve um crescimento de 47% (quarenta e sete por cento) em termos de alunos matriculados. A oferta de vagas também se expandiu a uma taxa de 34% (trinta e quatro por cento). Os ingressantes também tiveram um aumento expressivo totalizando uma variação 77% (setenta e sete por cento) entre 2001 e 2006. A variação de crescimento dos inscritos e a série de dados sobre os ingressantes sinalizam um arrefecimento da expansão nesse segmento. A variação no período dos ingressantes foi de apenas 6% (seis por cento).

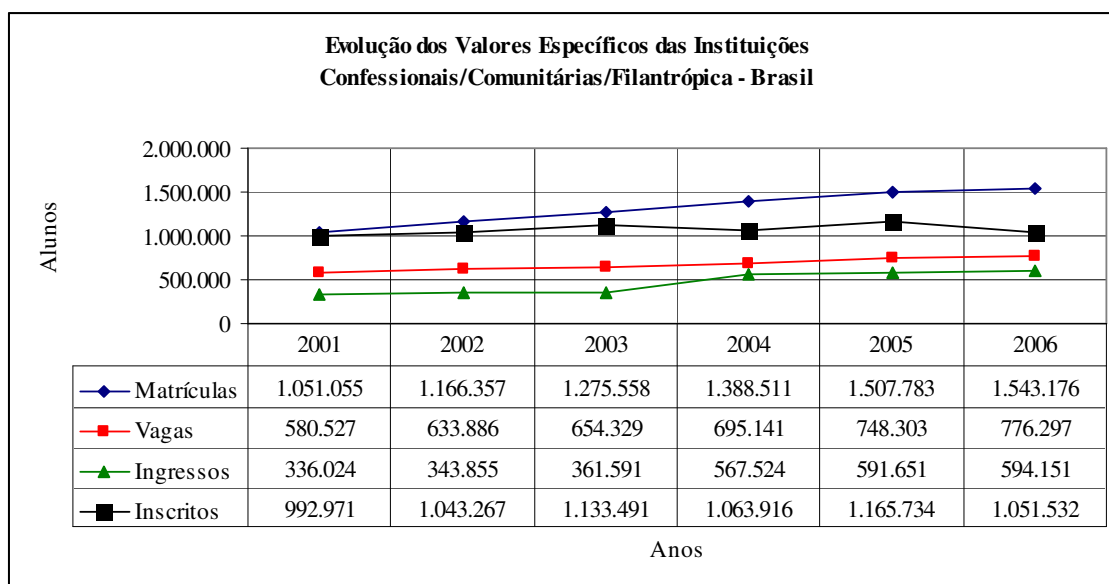


Gráfico 14 - Evolução das IES Confessionais/Comunitárias e Filantrópicas - Brasil
Fonte: INEP (2008)

A Região Sul apresenta dados razoavelmente distintos dos observados no Brasil no que tange as Instituições de Ensino Superior Confessionais, Comunitárias e Confessionais. O Gráfico 15 apresenta os dados específicos da Região Sul.

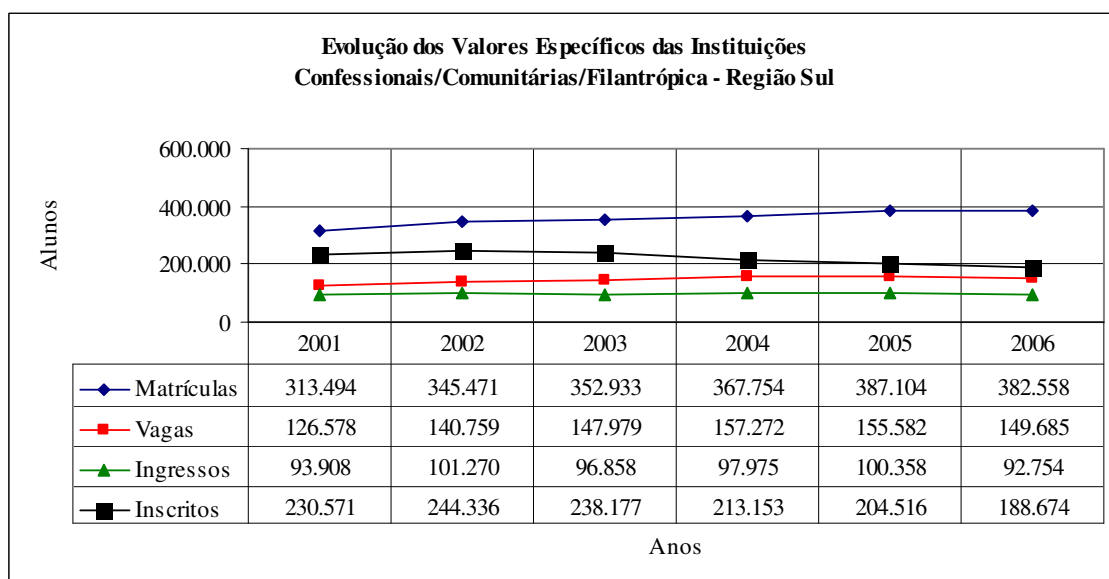


Gráfico 15 - Evolução das IES Confessionais/Comunitárias e Filantrópicas – Região Sul
Fonte: INEP (2008)

Conforme pode ser observado no Gráfico 15 há uma tendência de estabilização na região e, em alguns indicadores, retração de alguns índices analisados. As matrículas, entre o ano de 2001 e 2006, tiveram um crescimento 22% (vinte e dois por cento). Ainda que inferior ao crescimento das IES Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas no Brasil é uma variação significativa. Em termos de oferta de vagas houve uma expansão, no mesmo período, de 18% (dezoito por cento). Entretanto, se percebe uma retração no

que tange aos ingressantes e inscritos nos processos seletivos. No caso específico dos ingressantes há uma retração de 1% (um por cento). Já os inscritos em processos seletivos tiveram uma retração de 18% (dezoito por cento).

O Estado do Rio Grande do Sul apresentou um comportamento semelhante ao verificado na Região Sul. Em termos de matrículas houve um crescimento de 27% (vinte e sete por cento) entre o ano de 2001 e 2006. Houve também uma expansão nas vagas ofertadas pelas IES Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas em 15% (quinze por cento). Contudo, assim como na Região Sul, os ingressantes e os inscritos em processos seletivos tiveram uma retração. Os ingressantes tiveram um decréscimo de 8% (oito por cento). Já os inscritos nos processos seletivos reduziram-se 21% (vinte e um por cento).

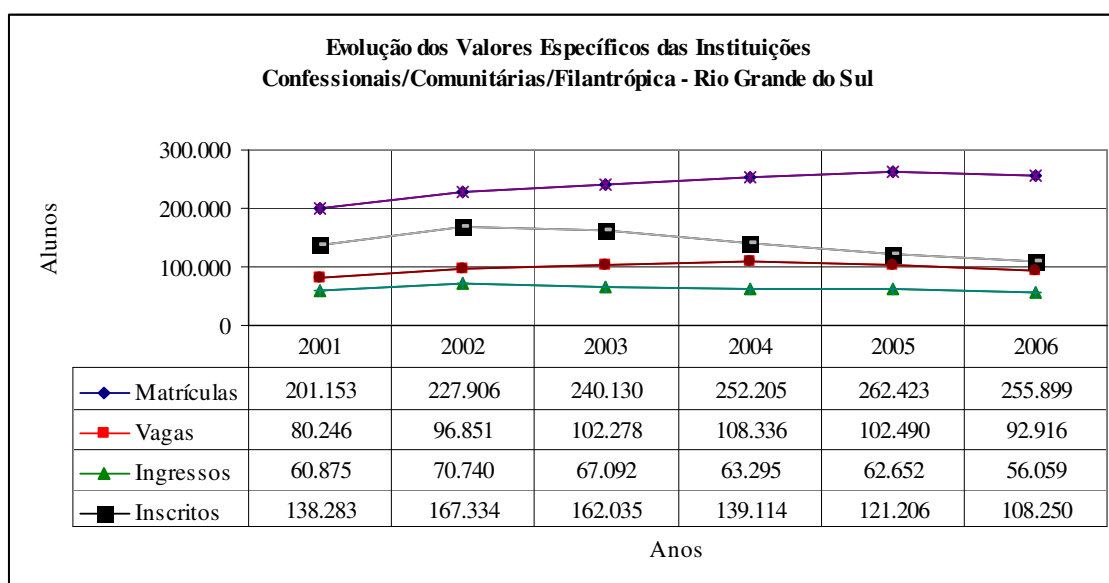


Gráfico 16 - Evolução das IES Conf./Comunitárias e Filantrópicas – Rio Grande do Sul
Fonte: INEP (2008)

A Tabela 9 apresenta uma síntese comparativa entre alguns aspectos do crescimento das Instituições de Ensino Superior e as Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas. Além disso, a Tabela 8 apresenta essa análise segmentada por diferentes escalas de espaço geográfico.

Como podem ser observados na Tabela 8 os crescimentos, anteriormente discutidos, estão presentes na comparação das IES, em geral, e das Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas, em particular. A intensidade do crescimento mostra-se mais pujante nas IES como um todo. Entretanto, um tema que provoca uma reflexão é a redução significativa na Região Sul e no Rio Grande do Sul no volume de candidatos nos processos seletivos nas IES Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas.

Tabela 8 – Síntese comparativa das variações entre o ano 2000 e 2006 entre as IES em Geral e Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas

Aspectos Analisados	IES em Geral			IES Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas		
	Brasil	Região Sul	Rio Grande do Sul	Brasil	Região Sul	Rio Grande do Sul
Total de Instituições	92,37%	119,89%	112,50%	43,5%	47,5%	40,0%
Total de Vagas	116,20%	82,08%	47,54%	34%	18,3%	15,8%
Total de Matrículas	73,58%	57,59%	42,74%	47%	22,03%	27,22%
Total de Candidatos	28,26%	13,65%	13,34%	6%	-18,2%	-21,7%

Fonte: INEP (2008)

Outro componente do Ensino Superior no Brasil que merece uma breve análise é o Ensino ou Educação à Distância (EaD). Isso decorre da inserção de um componente concorrencial nas Instituições de Ensino Superior. O Gráfico 15 apresenta a evolução da oferta de cursos e vagas nessa modalidade de ensino entre o período de 2000 e 2006.

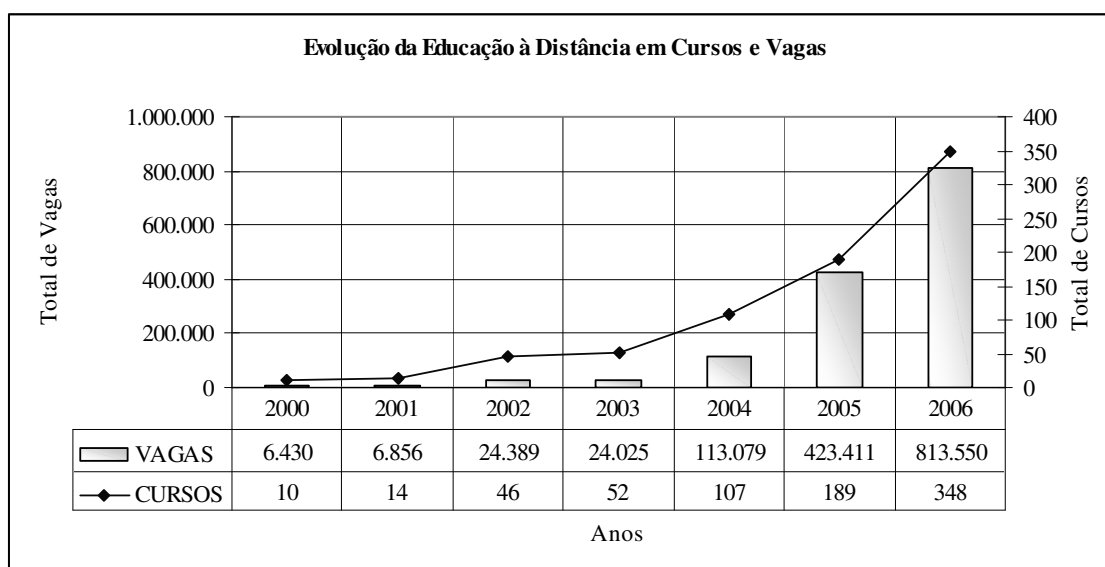


Gráfico 17 – Evolução do EaD no Brasil em Cursos e Vagas

Fonte: INEP (2008)

Como pode ser observado, no Gráfico 17, há um crescimento significativo em termos de oferta nessa modalidade de ensino. Entre o ano de 2000 e 2006 há um aumento de 12.552% (doze mil quinhentos e cinquenta e dois por cento) no total de vagas ofertadas. No que tange aos cursos há um aumento, no mesmo período, de 3.380% (três mil trezentos e oitenta por cento) no total de cursos presentes no mercado.

Contudo, cabe observar se para a oferta realizada houve aderência em termos de demanda. Nesse sentido o Gráfico 18 ilustra a evolução quantitativa em termos de candidatos, ingressantes e matrículas no Ensino à Distância.

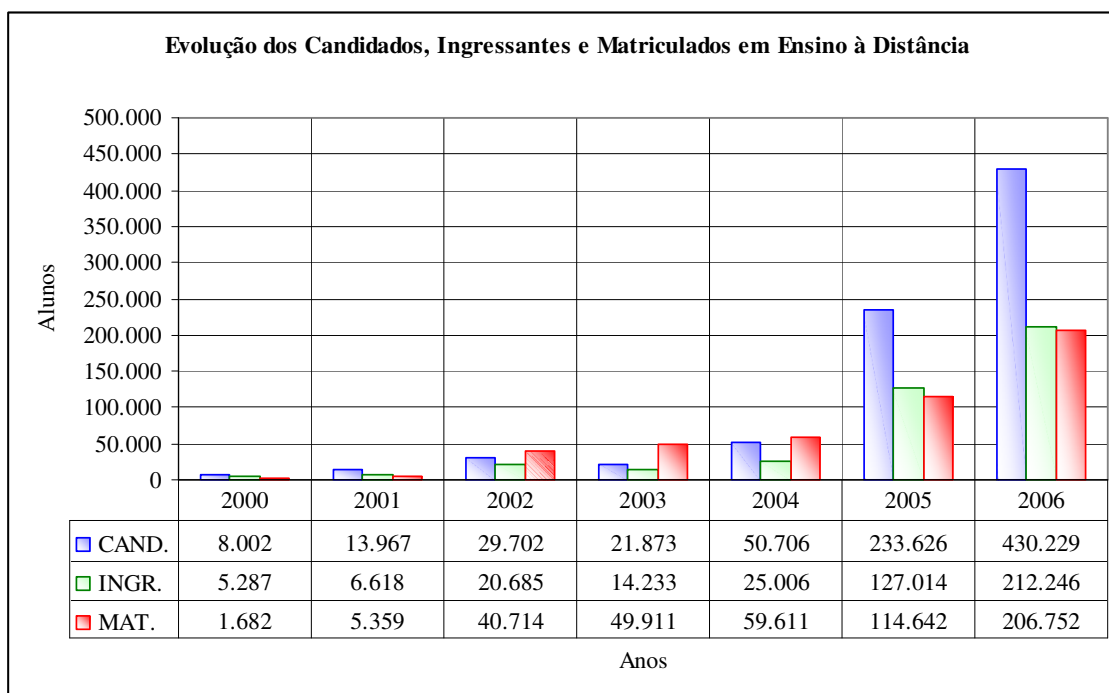


Gráfico 18 – Evolução do EaD no Brasil em candidatos, ingressantes e matriculados
 Fonte: INEP (2008)

Verifica-se que o crescimento da oferta foi acompanhado pela demanda de alunos. No período (2000-2006) houve um crescimento de 5.277% (cinco mil duzentos e setenta e sete por cento) no que tange aos candidatos. Os ingressantes apresentaram uma variação positiva, no mesmo período, de 3.914 (três mil novecentos e quatorze por cento). Nos matriculados, por sua vez, se verifica um incremento de 12.192% (doze mil cento e noventa e dois por cento).

Um fato que chama atenção são os concluintes dos cursos nessa modalidade de Ensino. Observar essa variável pode fornecer indícios do público médio que permanece nos cursos ofertados por EaD. Uma vez que os ingressos e as matrículas aumentem, mas o número de concluintes se reduza poderia ser um indício da baixa retenção de alunos. Poderia ainda sinalizar o arrefecimento da demanda por essa modalidade de ensino no longo prazo.

O Gráfico 19 apresenta a evolução dos concluintes de cursos no EaD no Brasil no período entre 2000 e 2006. Nesse período houve um crescimento efetivo de 5.493 % (cinco mil quatrocentos e noventa e três por cento) no total de concluintes. Por um lado, a partir desse crescimento pode-se inferir que parece haver uma tendência de aumento e consolidação dessa modalidade de ensino no Brasil. Por outro lado, quando se compara com o total de matriculados percebe-se uma taxa de evasão significativa. Pode-se inferir, portanto, que um dos desafios para consolidação dos cursos no EaD é a retenção de alunos.

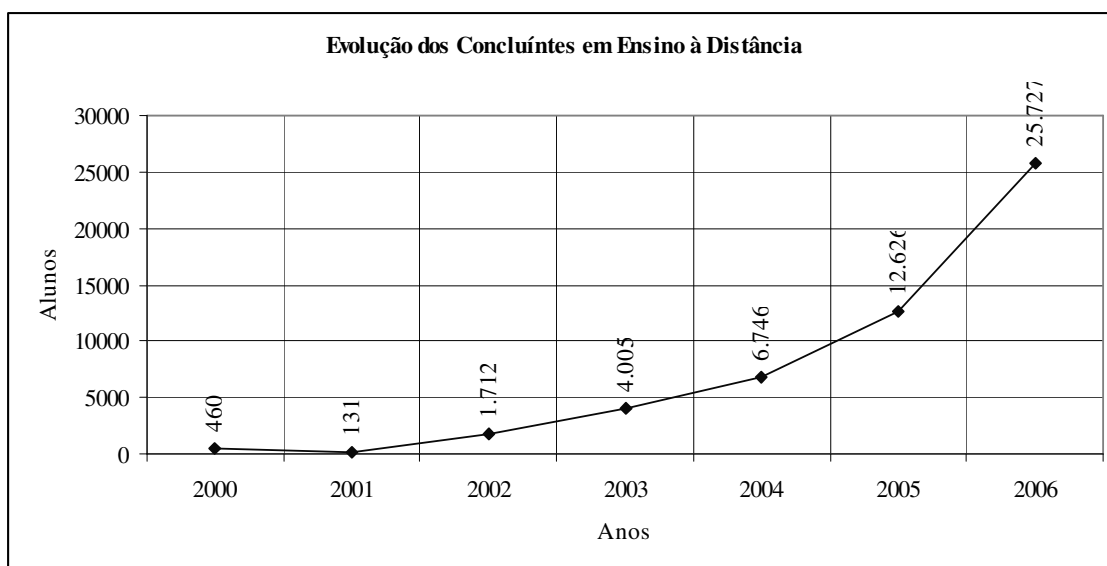


Gráfico 19 – Evolução do EaD no Brasil em concluintes
 Fonte: INEP (2008)

Os dados de crescimento de oferta e demanda no mercado de ensino superior (presencial ou à distância), por si, justificam os estudos científicos nesse segmento. O crescimento da competitividade nesse setor impõe, às organizações que nele operam, uma maior necessidade de planejamento e formulações da estratégia. Contudo, como já apresentado anteriormente um desafio importante para as Universidades é a transformação das intenções estratégicas (fruto do planejamento estratégico) em ações estratégicas concretas.

A inserção de diferentes atores com distintos objetivos traz desafios significativos para a gestão estratégica Universitária. Cabe destacar que o segmento das Instituições de Ensino Superior, no Brasil, movimenta em torno de R\$ 20,5 bilhões por ano (VALOR, 2008). Nesse sentido, essa pesquisa também se justifica por procurar prover informações e avanços que suportem a melhoria qualitativa da gestão nesse segmento.

Inicialmente se considera essa pesquisa apropriada para o segmento do Ensino Superior Brasileiro em função do montante movimentado. Em seguida, a pesquisa parece ser apropriada para a gestão das Instituições de Ensino Superior, em geral, e para as IES Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas, em particular.

Além disso, cabe verificar se essa pesquisa justifica-se de um ponto de vista de uma organização específica. Assim, a seguir serão apresentados alguns dados da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. A apresentação dos dados dessa instituição decorre do fato de que a pesquisa será realizada nessa organização. A apresentação dessa Instituição e suas características serão discutidas em momento posterior desse documento.

Como pode ser observado no Gráfico 20 há uma redução no total de alunos matriculados no ensino superior no que tange ao ensino de graduação. Pelo que pode ser observado há uma redução de 24,5% (vinte e quatro e meio por cento) entre o período de 2002/1 e 2009/1. As análises anteriores também utilizaram esse parâmetro. A utilização desse parâmetro sustenta-se por duas razões. A primeira é a disponibilidade dos dados pelas estatísticas governamentais, não encontradas para outros segmentos do ensino superior. A segunda razão diz respeito à representatividade. É notório, empiricamente, que a principal fonte de sustentação das Instituições de Ensino Superior (Privadas) é as matrículas oriundas da Graduação.

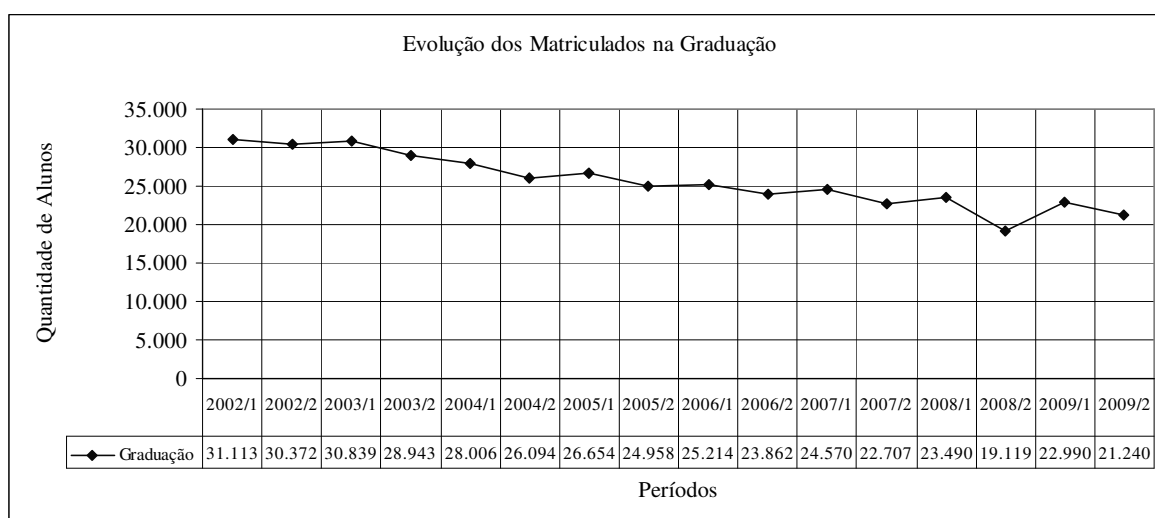


Gráfico 20 - Evolução dos matriculados na Graduação da UNISINOS
Fonte: UNISINOS (2009c)

Por um lado, há uma redução na quantidade de alunos em termos de graduação. Por outro lado, observa-se um crescimento significativo no ensino de pós-graduação. No que tange aos MBAs⁴ e as Especializações o aumento do número de alunos entre 2002/1 e 2009/1 foi de 52,4 % (cinquenta e dois por cento). Nos programas de pós-graduação (mestrados e doutorados) nesse mesmo período a variação foi de 91,3% (noventa e um por cento). Os padrões de comportamento desses dados podem ser observados através do Gráfico 21.

O Gráfico 22 apresenta a evolução dos quantitativos de candidatos e de total de vagas ofertadas. Como pode ser observado há um aumento de 56,6% (cinquenta e seis por cento) no número total de candidatos aos processos de inserção na Universidade no que tange ao ensino de graduação.

⁴ MBA (*Máster Business Administration*) – Mestre em Administração. No Brasil é uma designação de formação que apresenta as mesmas características das especializações. No exterior possui o reconhecimento de um Mestrado. No Brasil os Mestrados Profissionais se equivaleriam aos MBAs do exterior

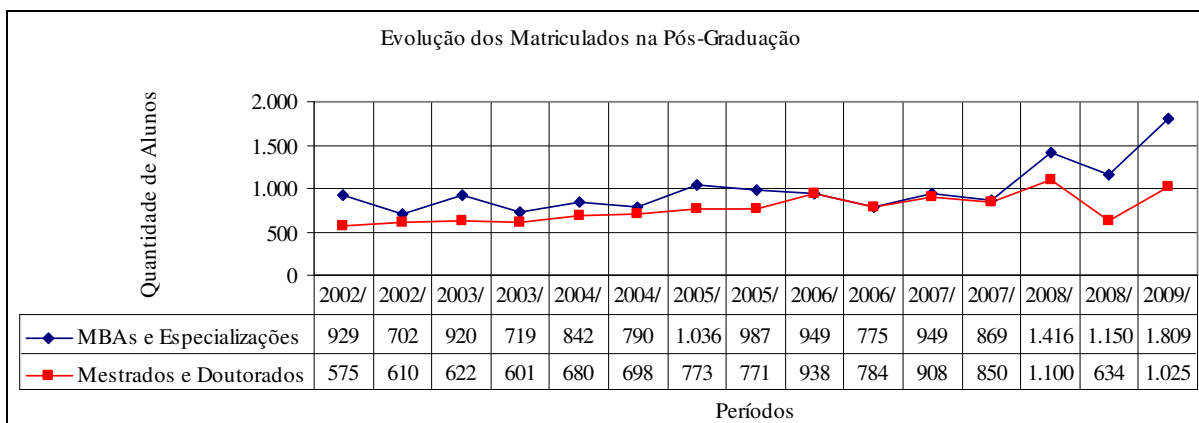


Gráfico 21 - Evolução dos matriculados na Pós-Graduação da UNISINOS

Fonte: UNISINOS (2009c)

Entretanto, a oferta de vagas não apresentou a mesma variação. Na realidade a oferta permaneceu estável com uma redução insignificante de 0,9%. O Gráfico 23 apresenta a evolução da oferta de cursos de graduação entre os anos de 2002 e 2008. Ao contrário do número de vagas a ampliação da diversificação de cursos apresentou um acréscimo significativo. Entre o ano de 2002 e 2008 houve um incremento de 26,7% (vinte e seis por cento).

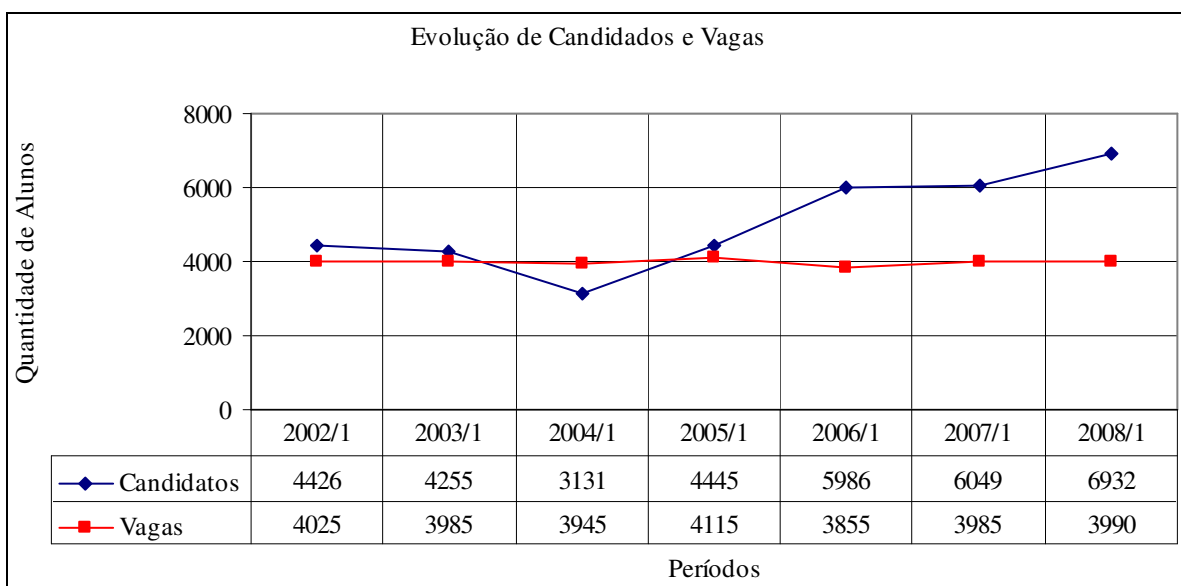


Gráfico 22 - Evolução da quantidade de vagas e candidatos na Graduação da UNISINOS

Fonte: UNISINOS (2009c)

A Tabela 9 apresenta uma síntese comparativa entre os dados das Instituições de Ensino Superior em Geral, das IES Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas e a UNISINOS. Para obter bases comparáveis as variações se restringiram ao período de 2002 e 2006. Nesse sentido se observa diferenças significativas com os dados anteriores sinalizando modificações no segmento.

No entanto, uma diferença representativa se encontra na variação das matrículas e no incremento de candidatos. Enquanto no Brasil as matrículas das IES

Profissionais/Comunitárias/Filantrópicas cresceram 32% e no Rio Grande do Sul 12,28% na UNISINOS houve uma redução de 18,5%. Paradoxalmente, enquanto no Brasil o total de candidatos aumentou 1% e no Rio Grande do Sul regrediu 35,31% na UNISINOS houve um acréscimo de 35%.

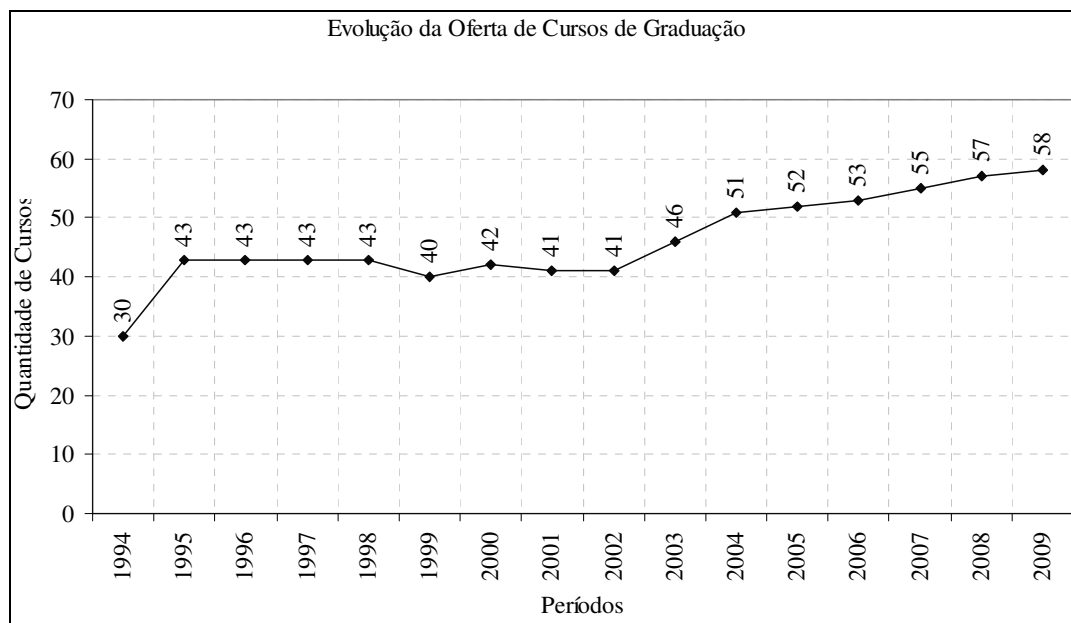


Gráfico 23 - Evolução da quantidade de cursos de Graduação da UNISINOS
Fonte: UNISINOS (2009c)

Tabela 9 – Síntese comparativa das variações por IES e abrangência geográfica entre o ano de 2002 e 2006

	Área Geográfica	Total de Vagas	Total de Matrículas	Total de Candidatos
IES em Geral	Brasil	48%	34%	4%
	Região Sul	30%	26%	-3%
	Rio Grande do Sul	11%	19%	10%
IES Profissionais, Comunitárias e Filantrópicas	Brasil	22%	32%	1%
	Região Sul	6,34%	10,74%	-22,78%
	Rio Grande do Sul	-4,6%	12,28%	-35,31%
UNISINOS		-4,2%	-18,5%	35,2%

Fonte: INEP (2008) e UNISINOS (2008)

Percebe-se que maior atratividade de candidatos não tem se convertido em mais alunos matriculados. As razões para isso são diversas e não é objeto de análise. Pode-se especular que as novas matrículas possam ter incrementado a uma taxa reduzida ou ainda que alunos já matriculados estejam evadindo ou se formando a uma taxa significativa.

Posto isto, é fato de que as pressões competitivas impõem a organização específica posicionamentos, iniciativas e ações estratégicas que dêem conta do cenário apresentado. Nesse sentido essa pesquisa além das razões já explicitadas para sua realização, também se justifica como uma fonte de informação para essa Instituição.

Dessa forma essa seção procurou explicitar as justificativas do ponto de vista científico e aplicado. Ao mesmo tempo os dados e as análises apresentadas que servem para justificar a pesquisa, também servem como motivadores para sua realização. A seguir é evidenciada a estrutura trabalho.

1.4. Estrutura do Trabalho

No Capítulo 1 – Introdução – são apresentados os aspectos introdutórios do trabalho. Nesses aspectos introdutórios se apresenta o tema no qual esse trabalho procura contribuir, contextualizando a pesquisa. Em seguida é apresentado o problema que motiva o trabalho e, por consequência, o objetivo geral e os específicos são explicitados. Ainda nessa seção são apresentadas as justificativas que sustentam o trabalho. A justificativa para realização da pesquisa é sustentada por dois pilares centrais. A primeira sustentação refere-se às contribuições da pesquisa do ponto de vista acadêmico-científico. A segundo se vincula pelo contexto competitivo do Ensino Superior.

O Capítulo 2 – Referencial Teórico, por sua vez, apresenta alguns elementos teóricos utilizados. Tal seção não procura ser exaustiva, mas traz algumas perspectivas que possam auxiliar na condução da pesquisa. Essa seção está centrada em duas linhas de contribuições científicas. Na primeira, estão vinculados os trabalhos relacionados à Estratégia nas Organizações e suas diversas perspectivas, na segunda, estão as pesquisas que tratam sobre a Gestão e a Estratégia nas Instituições de Ensino Superior.

Já o Capítulo 3 é dedicado ao Método da Pesquisa. Inicialmente se procura delinear, fundamentadamente, os marcos conceituais que irão balizar os procedimentos adotados na pesquisa. Esses procedimentos são explicitados na seção que trata do método de trabalho. Também são apresentadas a Unidade e os Períodos de análise. Na seqüência, são formalizados os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Em seguida, nas Delimitações da Pesquisa, são demarcadas algumas fronteiras que representam os aspectos que não serão tratados no trabalho.

O Capítulo 4 apresenta a organização objeto de estudo. Por sua vez o Capítulo 5 apresenta a descrição dos ciclos de planejamento estratégico. Na seqüência, são analisados os dados no Capítulo 6. Esse capítulo se desdobra na análise de intensidade de realização das intenções estratégicas, os fatores presentes na implantação ou não. Também se realiza a proposição de um modelo explicativo dos padrões de comportamento que ocorreram na realização das intenções estratégicas. Por fim, são tecidas as considerações finais da pesquisa no Capítulo 7.

2. Referencial Teórico

Uma das principais discussões sobre a produção do conhecimento, para além dos métodos de pesquisa, é a questão da objetividade da pesquisa. Para as discussões relativas à objetividade da pesquisa dá-se o nome de Positivismo. O Positivismo ou Empirismo Lógico é fruto de uma das mais influentes correntes filosóficas e epistemológicas, chamada de Círculo de Viena (CARVALHO, 2005). O Positivismo versa sobre a objetividade do pesquisador e da ciência frente ao objeto ou fenômeno investigado. Trata, ainda, sobre a isenção das inferências provenientes da investigação cuidadosa e metódica que é conduzida pelo cientista.

Contudo, a “objetividade” da observação científica que o positivismo sugere não se sustenta. Isso decorre do fato de que, as observações sempre são de alguma forma, pré-concebidas em relação ao objetivo ou a uma justificativa que molda experimentação (MATTOS, 2002). Segundo Chalmers (1993, p.46) “a rigor a teoria precede a observação”. Popper (2006) avança na discussão afirmando que a observação dos fatos é sempre seletiva. Na realidade é necessário escolher um objeto, definir um interesse, definir um ponto de vista, um problema. Além disso, é necessária uma linguagem para descrever o fenômeno e formas de classificação. Portanto, conclui Popper (2006, p. 63), “As observações e, com mais forte razão, os enunciados de observação e enunciados que registram resultados experimentais são interpretações dos fatos observados – são interpretações à luz de teorias”. Dessa forma, uma questão importante na condução das pesquisas é a explicitação do arcabouço teórico que é utilizado para a compreensão da realidade.

Assim sendo, essa seção procura apresentar as teorias que sustentam as observações e inferências dessa pesquisa. Não se procura, entretanto, ser exaustivo na revisão e nas discussões. Contudo, se procura firmar modelos e conceitos que fundamentam a pesquisa. Para que isso ocorra, o referencial teórico está organizado em duas discussões centrais: a) estratégia nas organizações; b) gestão e estratégia em Instituições de Ensino Superior.

2.1. *Estratégia nas Organizações*

A discussão sobre estratégia, de um ponto de vista para além da gestão e das organizações, não é algo recente. Essa temática sobre outros objetos e contextos vem sendo construída ao longo dos anos. Em geral, essas discussões estiveram ligadas as questões militares. Segundo Mintzberg (1990) um dos autores sobre estratégia, no

contexto militar, é Sun Tzu que apresenta suas idéias no século IV a. c. Ghemawat (2000) corrobora com a recuperação histórica de Mintzberg (1990). Segundo Ghemawat (2000) o termo **estratégia** é criado pelos antigos gregos e cujo significado era de um magistrado ou comandante-chefe militar. Um exemplo, da definição de estratégia, nesse contexto pode ser expresso por Carl Von Clausewitz: “... enquanto táticas... (envolvem) o uso das forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra” (GHEMAWAT, p. 16, 2000).

Do ponto de vista da gestão e das organizações, as preocupações vinculadas à temática da estratégia, comparativamente ao contexto militar, são mais recentes. Na realidade, o desenvolvimento das questões sobre estratégia, nas organizações, ocorre conjuntamente ao desenvolvimento econômico mundial (indústrias), em geral, e nos Estados Unidos da América (predominantemente, há trabalhos relevantes na França), em particular (GHEMAWAT, 2000).

De fato, a evolução da estratégia nas organizações ocorre ao longo do século XX. Inicialmente, o objeto estratégia se apresenta vinculado às preocupações das organizações, mas sem ser um corpo de conhecimento formal ou uma área de estudos sistemática. Por exemplo, Alfred Sloan⁵ na General Motors (1923 e 1946) formou estratégias baseadas nas forças e fraquezas observadas na Ford Motor Company; Chester Barnard⁶, em seus textos, afirmou que se deveria dedicar atenção aos “fatores estratégicos” que tenham dependência de “ações organizacionais ou pessoais” (GHEMAWAT, 2001). Em recente revisão sobre a evolução do campo de estudo sobre estratégia Furrer, Thomas & Goussevskaia (2008) corroboram com a visão de Ghemawat (2000). Na realidade, Furrer, Thomas & Goussevskaia (2008) trazem outros trabalhos como Selznick (1957), por exemplo, com seus estudos que introduziram a idéia de competência distintiva.

O desenvolvimento da área de estudos sobre estratégia nasce no seio das escolas de administração (*business schools*) (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003). As primeiras escolas de administração (que formalizam essa área de conhecimento) são a Wharton School (Estados Unidos – 1881) e HEC – École des Hautes Études Commerciales (França) no final do século XIX e a Harvard Business School (Estados Unidos – 1912) no século XX (BERTERO, 2006).

⁵ Gestor da General Motors e autor do livro: Sloan, Alfred P. Meus anos com a General Motors. São Paulo: Negócios Editora, 2001.

⁶ Gestor da New Jersey Bell e autor do livro: Barnard, Chester. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

O nascimento do campo de pesquisa em estratégia inicia sobre os trabalhos de Kenneth R. Andrews (no livro *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones, Homewood, 1971) e Igor Ansoff (no livro *Corporate Strategy: An analytical Approach to business policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965) (COLLINS & MONTGOMERY, 1995; WOOLDRIDGE & FLOYD, 1990). Além desses, podem ser citados os trabalhos de Alfred Chandler (no livro *Strategy and Structure*, Doubleday, Garden City, 1962), Learned *et al* (no livro *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood, 1965) (FURRER, THOMAS & GOUSSEVSKAIA, 2008), embora possua antecedentes.

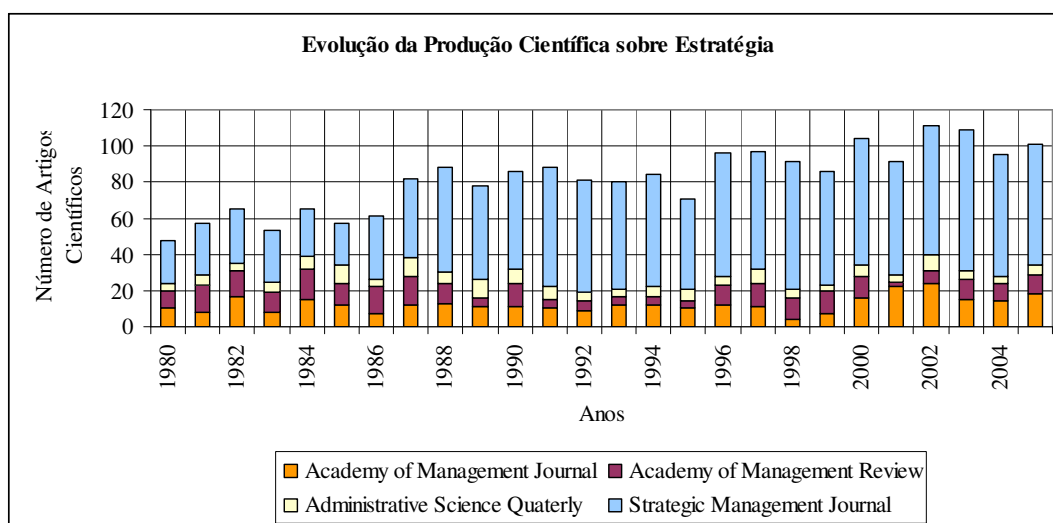


Gráfico 24 – Evolução dos trabalhos sobre estratégia nos principais periódicos da área
 Fonte: adaptado de (FURRER, THOMAS & GOUSSEVSKAIA, p. 6, 2008).

A partir desses trabalhos seminais criou-se um campo profícuo de pesquisas sobre estratégia. Em recente análise, sobre a produção acadêmica na área de estratégia, sobre um período de 26 anos (1980-2005) observou-se um crescimento de 110% (cento e dez por cento) no volume de artigos, considerando o primeiro e o último ano da pesquisa (FURRER, THOMAS & GOUSSEVSKAIA, 2008). O Gráfico 24 apresenta a evolução da produção científica nesses 4 (quatro) periódicos de forma estratificada. Cabe ressaltar que tal aumento de produção considerou somente os 4 (quatro) principais periódicos da área, escolhidos como representativos da área na opinião desses autores.

A Figura 3 procura apresentar, em termos qualitativos, as temáticas que envolveram os trabalhos na área de estratégia. A escala do gráfico, em relação aos eixos, busca posicionar a temática dentro dos quadrantes definidos na pesquisa. O tamanho dos pontos representa, proporcionalmente, o volume de artigos sobre cada uma das temáticas definidas (FURRER, THOMAS & GOUSSEVSKAIA, 2008).

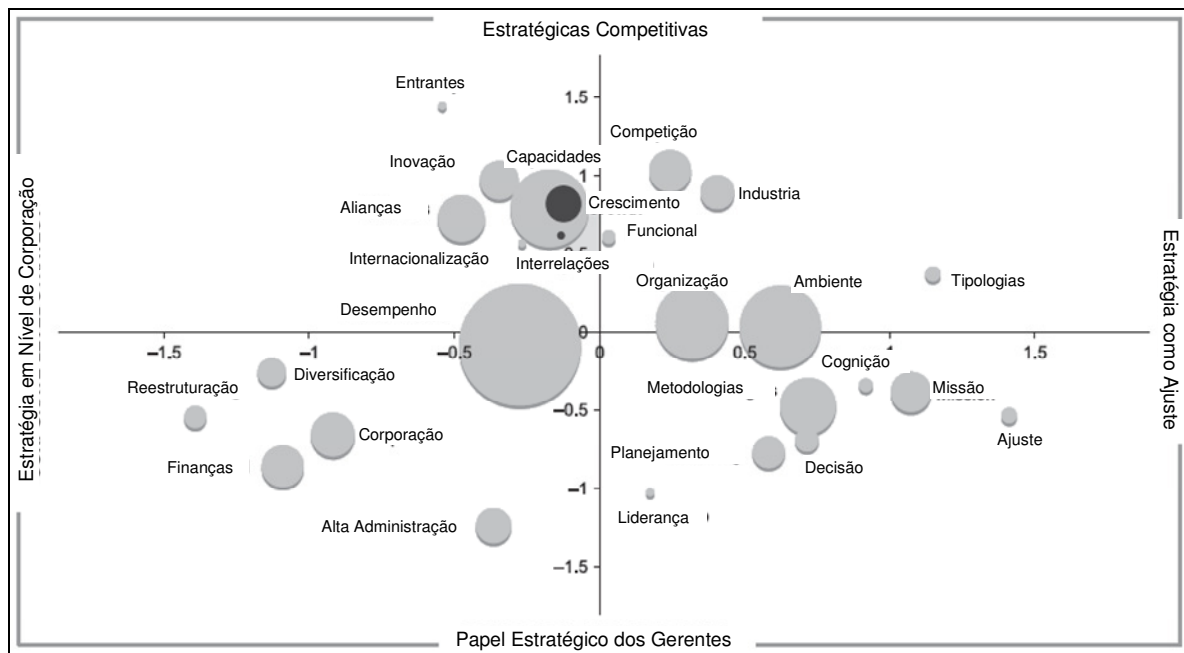


Figura 3 – Posicionamento dos temas de pesquisa na área de estratégia
 Fonte: (FURRER, THOMAS & GOUSSEVSKAIA, p. 9, 2008).

Como pode ser observado, tanto o número de temáticas, quanto o foco de pesquisa da comunidade acadêmica (inferido a partir do número de artigos) evidencia a pluralidade da área. Contudo, percebem-se alguns focos de interesse como os estudos sobre desempenho, por exemplo. Alguns autores (CHAFFEE, 1985; MINTZBERG, 2000; FRÉRY, 2006) procuram realizar enquadramento, em tipologias próprias, das pesquisas e linhas teóricas em estratégia. Essa organização é válida na tentativa de estruturar a discussão e fornecer um sentido de direção para os esforços de compreensão e avanço do conhecimento.

Tal diversidade de trabalhos tem repercussões sobre algo simples, porém fundamental: um conceito de estratégia. Nesse aspecto parece haver pouco consenso entre os autores (CHAFFEE, 1985; PORTER, 1986; MINTZBERG, 1987; CHRISMAN, HOFER & BOULTON, 1988; PORTER, 1991; PORTER, 1996; MINTZBERG, 2000; FRÉRY, 2006). Para Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 12, 2004) “o campo de estratégia constitui uma guerra por territórios repleta de argumentos analíticos e teóricos”. Assim sendo, serão apresentados tentativas de definição de um conceito sobre estratégia.

Uma das mais antigas definições de estratégia pode ser observada em epígrafe de Alfred Chandler Jr. em Ghemawat (2000, p. 15) “A estratégia pode ser definida como a determinação de metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”. Para Porter (1986, p. 16) afirma que “estratégia competitiva é uma combinação

dos *fins* (metas) que a empresa busca e dos *meios* (políticas) pelos quais está buscando chegar lá”. Nessa mesma obra Porter (1986) é definitivo informando que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é posicionar uma companhia ao seu ambiente” (PORTER, p. 22, 1986).

Em seu artigo *Towards a Dynamic Theory of Strategy* (PORTER, 1991) procura conciliar os diversos modelos teóricos que desenvolveu com outras teorias concorrentes que tentam explicar os fatores que moldam a estratégia das organizações. Contudo, é em 1996 no seu artigo *What is strategy?* que o defini-se. Nesse texto Porter (1996, p. 3) afirma “...Estratégia competitiva é sobre ser diferente. Isso significa deliberadamente escolher um conjunto diferente de atividades para entregar um *mix* único de valor...”.

O autor ainda avança ao demarcar o que é estratégia afirmando que “... a essência da estratégia é escolher o que não fazer” (PORTER, p. 7, 1996). Por um lado, nessa definição de estratégia Porter (1996) reconhece a importância dos recursos e atividades internas da organização. Por outro lado, procura explicitar suas críticas a outras correntes teóricas (como a Visão Baseada em Recursos, por exemplo) distinguindo estratégia de eficiência operacional. Um ponto a ser destacado é que, em nenhum momento, em sua tentativa de conceituação de estratégia, Porter (1996) se refere ao trabalho *The Strategy Concept: Five Ps for Strategy* de Mintzberg (1987) que teve objetivo semelhante.

Segundo Mintzberg (1987, p. 1) “...o campo da gestão estratégica não pode se dar ao luxo de confiar em uma única definição de estratégia, aliás, o termo tem sido muito utilizado implicitamente de várias maneiras...”. Nesse sentido, Mintzberg (1987) acredita que o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar a profissionais e pesquisadores na compreensão do que é estratégia. Na realidade, o autor reconhece que a estratégia requer um conjunto de definições (MINTZBERG, 1987; MINTZBERG, 2000).

De fato, a compreensão objetiva do que seja estratégia pelos gestores e pesquisadores pode ter repercussões tanto para a gestão quanto para a pesquisa. Assim, a explicitação das múltiplas definições do objeto estratégia pode trazer uma compreensão ampla e plural. Para Mintzberg (1987; 2000) são cinco as definições de estratégia, a saber: i) um plano; ii) um padrão; iii) uma posição; iv) uma perspectiva; v) um truque (Mintzberg, 2000) ou conceito (Mintzberg, 1987). Assim o Quadro 4, procura sintetizar cada uma dessas definições.

Quadro 4 – Síntese das definições de estratégia segundo Mintzberg

Definição	Descrição
i) Plano	Estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado, concebido para garantir que os objetivos básicos da empresa serão

	alcançados.
ii) Padrão	Estratégia é uma consistência de comportamento ao longo do tempo havendo a intencionalidade ou não, formal ou não.
iii) Posição	“Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER, p. 66, 1996)
iv) Perspectiva	Estratégia é uma perspectiva, não apenas de uma posição escolhida, mas uma maneira de perceber o mundo. Enquanto perspectiva a estratégia olha para dentro – dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas – mas também para cima – para a grande visão da empresa.
v) Conceito Mintzberg (1987)	Estratégias são abstrações que só existem na mente das partes interessadas - os que perseguem os mesmos objetivos e os que são influenciadas por esse exercício. A base para isso é o compartilhamento na organização.
v) Truque Mintzberg (2000)	Estratégia é uma manobra específica para enganar um oponente ou um concorrente.

Fonte: sintetizado de (MINTZBERG, 1987; MINTZBERG, 2000).

Enfim, essa seção teve por objetivo posicionar o campo de estudos da estratégia das organizações. Além disso, se procurou se demarcar algumas conceituações sobre estratégia na literatura. As próximas seções irão abordar aspectos diversos sobre estratégia tendo por objetivo trazer elementos que possam contribuir para a pesquisa.

A lógica que rege as próximas seções parte dos aspectos da estratégia externos em direção aos internos da organização. Inicialmente, são apresentadas questões do planejamento estratégico formal e a influência do ambiente na estratégia. Em seguida, como contraponto, são brevemente discutidas a influência dos aspectos internos da organização na estratégia. Na seqüência, dois elementos considerados presentes na dinâmica das Instituições de Ensino Superior, relevantes para essa pesquisa, são apresentados. O primeiro elemento está vinculado às implicações das configurações organizacionais para a estratégia. O segundo elemento diz respeito às possibilidades e padrões de formação das estratégias. Por fim, são apresentadas as problemáticas sobre a implementação da estratégia nas organizações.

2.1.1. O Planejamento Estratégico e o Ambiente Externo

Um dos mais influentes entendimentos sobre estratégia é percepção de ela consiste em três elementos centrais: a) adequação da firma e determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo; b) processos e modelos formais de formulação da estratégia; c) a escolha da estratégia fundamentada na análise econômica e o posicionamento no ambiente (HOSKISSON *et al*, 1999; MINTZBERG, 2000; BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003; WILSON &, JARZABKOWSKI,

2004). Por um lado, não há dúvidas das importantes contribuições dessas idéias para o avanço dos estudos em estratégia. Por outro lado, é necessário estar atento as críticas, inerentes ao processo de produção do conhecimento e limitações evidenciadas pelos pesquisadores da área.

A idéia de uma concepção de estratégia onde se procura adequar a organização (às forças internas e externas) objetivando a determinação de metas e objetivos é fruto da construção de vários autores (SELZNICK, 1957; CHANDLER Jr., 1962; LEARNED *et al*, 1965; ANDREWS, 1971) sob diferentes perspectivas. Segundo Furrer, Thomas & Goussevskaia (2008, p. 3) “esses estudos foram gerencialmente orientados, com uma ênfase na prescrição normativa e não em análises mais profundas” . Contudo, é Andrews (1971) que formaliza a idéia de uma concepção de estratégia em termos de adequação da firma entre seus fatores internos e externos. A Figura 4 ilustra (MINTZBERG, p. 174, 1990; MINTZBERG, p. 30, 2000) um esquema geral da concepção estratégica ou o que Mintzberg (2000) chama de escola do *design*.

A Figura 4 representa um *framework* importante para a compreensão do desdobramento das pesquisas em estratégia. Hoskisson *et al* (1999), por exemplo, realizam uma discussão sobre a tendência de análise das repercussões dos aspectos internos e externos na criação da estratégia, por exemplo.

Segundo Hoskisson *et al* (1999), ao longo do desenvolvimento da pesquisa em estratégia as correntes teóricas dedicam maior ou menor atenção aos fatores internos ou externos, o que é iconografado na imagem de um pêndulo. Além disso, pode-se chamar a atenção para as pesquisas no que tange a implementação da estratégia. Essas pesquisas, já partem, de certa forma, da dicotomia formulação/implementação.

É nesse contexto que a análise SWOT⁷ (forças e fraquezas – fatores internos, ameaças e oportunidades – fatores externos) obtém destaque, à época e sendo utilizado até os dias de hoje. Segundo Mintzberg (2000) a escola do *design* é sustentada por sete premissas. Cabe observar que algumas dessas premissas possuem conexões com os outros dois elementos de centralidade explicitados no início dessa seção. Abaixo são listadas as premissas (MINTZBERG, p. 177, 1990; MINTZBERG, p. 32, 2000):

1. “A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consistente;

⁷ SWOT: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (adversidades)

2. A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal;
3. O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
4. As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* (projeto) individual;
5. O processo de *design* (projeção) está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva;
6. Essas estratégias devem ser explícitas;
7. Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.”

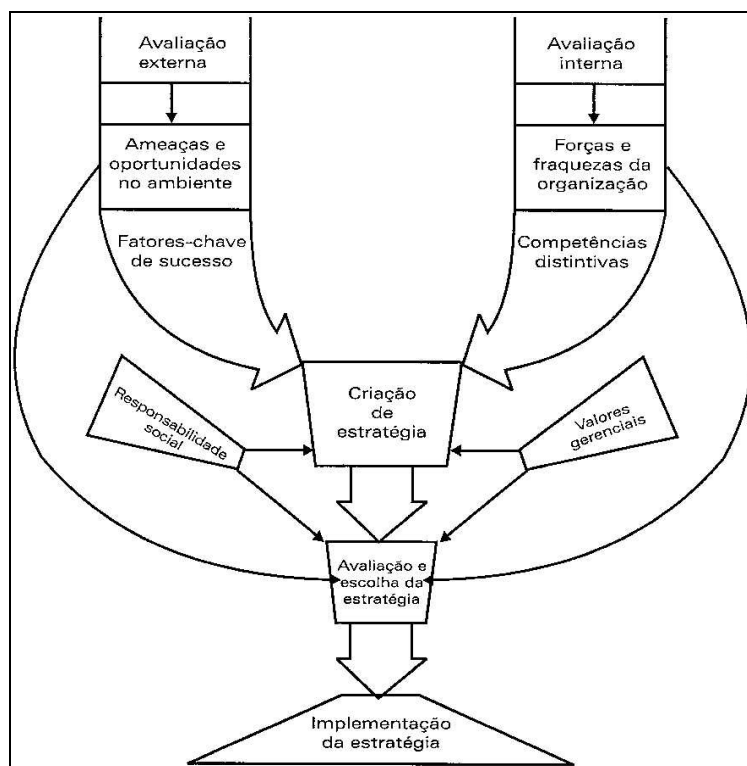


Figura 4 – Modelo básico da escola do *design*

Fonte: (MINTZBERG, p. 174, 1990; MINTZBERG, p. 30, 2000)

O segundo elemento diz respeito aos processos e modelos formais de formulação da estratégia. Esses modelos são desenvolvidos por Igor Ansoff (no livro *Corporate Strategy: An analytical Approach to business policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965). A idéia central é de que a estratégia da organização deveria ser conduzida por um conjunto de planos formais e baseada em análises quantitativas (MINTZBERG, 2000; BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003). Isso pode ser sintetizado da seguinte forma (CHAFFEE, p. 90, 1985):

“Conceitualmente, o processo de planejamento estratégico é simples: gestores em todos os níveis em uma hierarquia devem, em última

instância, chegar a um acordo sobre um detalhado, plano integrado de ação para o próximo ano, eles iniciam com a delimitação dos objetivos corporativos e concluem com a preparação de um plano de lucratividade para um ou dois anos.”

Segundo Bertero, Vasconcelos & Binder (p. 49, 2003) caracterizam assim a questão do planejamento estratégico:

“o que se chamava de planejamento estratégico tinha pouco a ver com o enfrentamento de eventuais interrogações sobre o futuro dos ambientes de negócios e tinha mais as características de uma programação, de uma definição de etapas seqüenciais para a resolução de um problema pré-definido”

Na realidade as linhas de desenvolvimento que Andrews (1971) e Ansoff (1965) desenvolvem possuem diversos pontos de conexão e semelhança. Contudo, para Ansoff (1965) a questão da formalização em um conjunto de planos bem delineados difere de um aspecto informal apresentado por Andrews (1971). A Figura 5 procura ilustrar algumas etapas e atividades que estavam vinculadas ao planejamento estratégico.

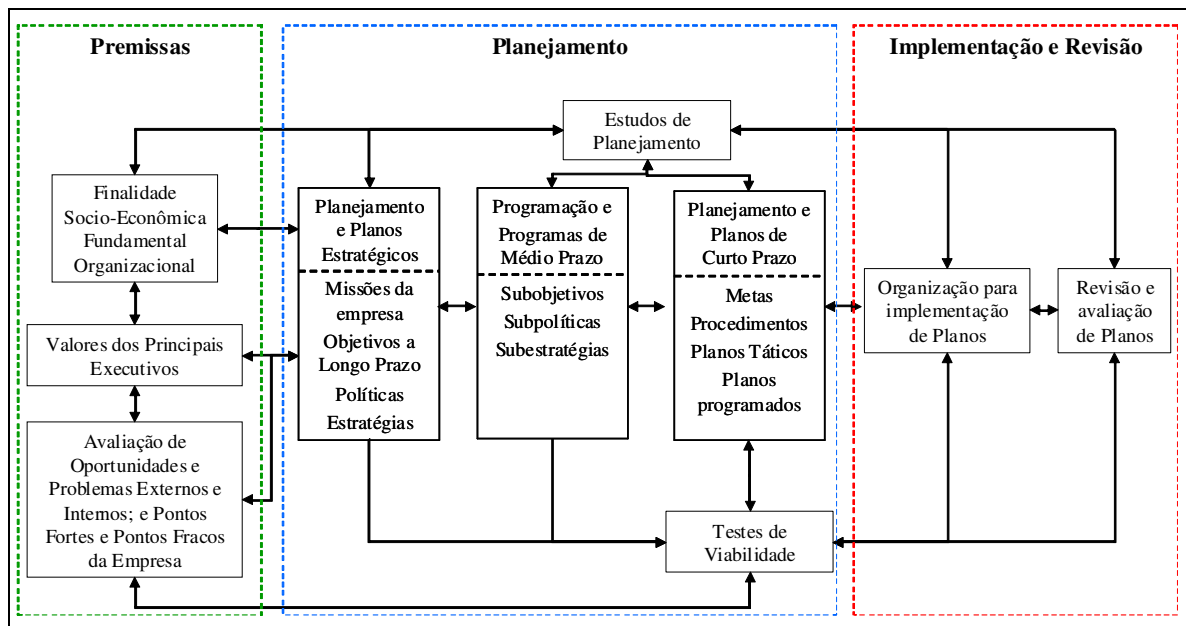


Figura 5 – Modelo de Steiner de Planejamento Estratégico
 Fonte: (MINTZBERG, p. 46, 2000)

Conforme pode ser observado da Figura 5 alguns elementos desenvolvidos por Andrews (1971) estão presentes, como a análise SWOT, por exemplo. Deve-se chamar a atenção para o conjunto de planos e detalhamentos que eram necessários e vistos como o planejamento estratégico. Segundo Mintzberg (2000) as idéias de um planejamento

estratégico visto como o desenvolvimento de um conjunto de planos articulados foi bem recebido pela comunidade acadêmica e prática da época.

Conforme Bertero, Vasconcelos & Binder (2003) uma das razões, para aceitação desse entendimento sobre estratégia, é que tais processos forneciam as bases para a racionalização de processos e ganhos de eficiência. Além disso, favorecia o “desenvolvimento de um pensamento voltado para as variáveis estratégicas da firma” (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, p. 50, 2003).

É nesse contexto que surgem as assessorias de planejamento estratégico (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003). Essas unidades eram responsáveis pelo planejamento estratégico das empresas e as repassavam para a execução na estrutura organizacional. Segundo Mintzberg (2000) a estratégia vista a partir do ponto de vista de um planejamento estratégico pode ser sintetizada em seis estágios. Nesse sentido o Quadro 5 procura consolidar resumidamente esses estágios caracterizados por Mintzberg (2000).

Quadro 5 – Síntese do Modelo Básico de Planejamento Estratégico

Estágio	Descrição
Fixação de Objetivos	Procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização (geralmente colocadas, em forma numérica, como objetivo)
Auditoria Externa	Realização de extensas e exaustivas listas de verificação das condições do ambiente externo. Essas técnicas vão desde cálculos simples, análise da indústria – desenvolvida posteriormente, e a elaboração de cenários (mais recentemente).
Auditoria Interna	Realização de listas de avaliação das forças e fraquezas da firma. Assim como a auditoria externa também através de listas e tabelas de diversas ordens.
Avaliação da Estratégia	Procedimentos para avaliação das estratégias para a consecução dos objetivos. Esses procedimentos estavam vinculados a ferramentas e técnicas diversas (avaliação da estratégia competitiva, análise de riscos, curva de valor). Quase todas as técnicas com viés financeiro.
Operacionalização da Estratégia	Nesse momento o planejamento estratégico é disseminado em planos funcionais pela organização. Assim sendo, um conjunto de planos derivam do planejamento estratégico formal disseminando um conjunto representativo de documentos. Na medida em que o planejamento estratégico desce do topo para a base da organização o horizonte passa do longo para o curto prazo. Para a manutenção do alinhamento e consistência com o planejamento estratégico (mais amplo) são criados os planos mestres que consolidam os distintos planos funcionais.
Programação de todo o Processo	Além prever as etapas do planejamento estratégico é necessário também um cronograma. É necessário um plano, em geral, elaborado pelo chefe do setor de planejamento da organização.

Fonte: sintetizado de (MINTZBERG, 2000).

Segundo Mintzberg (2000) foram realizados diversos estudos empíricos que vinculavam a realização do planejamento estratégico a melhorias na performance da empresa. Possivelmente essas melhorias de performance estão mais relacionadas as melhorias operacionais, como destacado por Bertero, Vasconcelos & Binder (2003), do que ao planejamento estratégico em si. Assim sendo, esses seriam alguns efeitos colaterais positivos do processo de construção de modelos formais de planejamento estratégico e, por consequência, da estratégia.

Nesse sentido, Mintzberg (2000) delinea algumas premissas da estratégia na perspectiva do planejamento estratégico. Essas premissas são listadas assim em Mintzberg (p. 51, 2000):

1. *“As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas;*
2. *A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal: na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;*
3. *As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada aos objetivos e orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.”*

Observando atentamente, os dois elementos (a. adequação da firma e determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo; b. processos e modelos formais de formulação da estratégia) lançam as bases do que se entende por Gestão Estratégica. Por exemplo, ao observar recente livro sobre Gestão Estratégica que cita e ilustra com casos de importantes empresas no Brasil (Banco Daimler Chrysler, Brasil Telecom, Companhia Siderúrgica de Tubarão, COPEL, Copesul, Duke Energy Brasil, Gerdau Aços Minas, Grupo Gerdau, Petrobras, Polibrasil, SENAI, Transpetro, Unibanco AIG Seguros) se podem verificar elementos presentes nas idéias de Ansoff (1965) e Andrews (1971) discutidos anteriormente. A Figura 6 apresenta o processo de Gestão Estratégica formalizado por Coutinho & Kallás (2005).

Na observação atenta das Figuras 4, 5 e 6 se perceberá uma linha de desenvolvimento com a introdução de outros elementos que refinam um modelo básico inicialmente idealizado. A influência desses elementos pode ser percebida nos dias atuais

entre os profissionais de gestão e entre os pesquisadores (HOSKISSON *et al*, 1999; MINTZBERG, 2000; BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003).

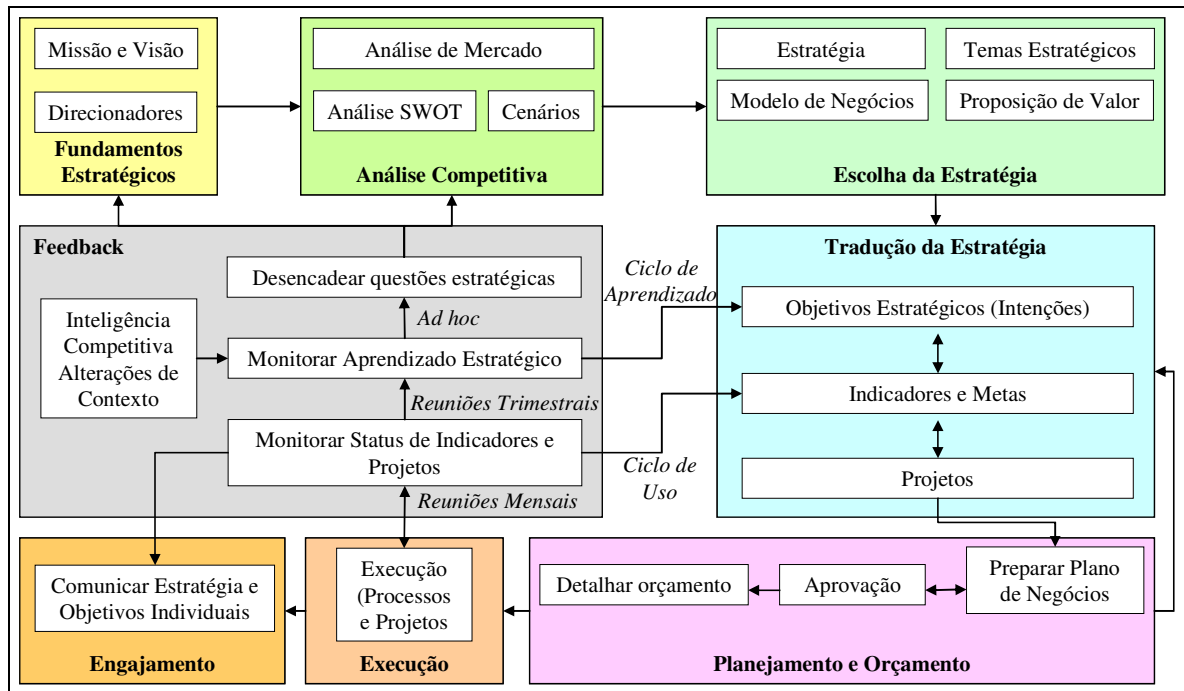


Figura 6 – O processo de Gestão Estratégica

Fonte: (COUTINHO & KALLÁS, p. 258, 2005).

A despeito do que foi discutido até o momento, é o terceiro elemento, a escolha da estratégia fundamentada na análise econômica e o posicionamento no ambiente, que consolida essa visão sobre estratégia das organizações. “... o trabalho de Michael Porter, especialmente em seu primeiro livro, *Competitive Strategy* (PORTER, 1980), teve um impacto decisivo na área de Estratégia” (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, p. 50, 2003). Na realidade, o trabalho de Porter delineou um modelo que poderia ser utilizado para compreensão da indústria (setor) de atuação das organizações e como as empresas deveriam se posicionar na competição desse setor (FURRER, THOMAS & GOUSSEVSKAIA, 2008). Para diversos autores ((HOSKISSON *et al*, 1999; MINTZBERG, 2000; BINDER, 2002; BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003; FURRER, THOMAS & GOUSSEVSKAIA, 2008) os trabalhos de Porter foram centrais para a consolidação da estratégia nas organizações e suas influências são atuais.

O desenvolvimento do modelo de análise das indústrias e as estratégias que as organizações deveriam adotar no setor não invalidaram os trabalhos anteriores desenvolvido por Andrews (1971) e Ansoff (1965). Antes pelo contrário, segundo Porter (1986, p. 7, 1986) “...Keneth Andrews e C. Roland Christensen, haviam levantado algumas questões importantes para a formulação da estratégia. No entanto, não havia

ferramentas sistemáticas e rigorosas para respondê-las – a avaliação do setor de atuação da empresa, a compreensão dos concorrentes e a escolha da posição competitiva”.

Posicionando a discussão a partir da Figura 4 os trabalhos de Porter (1986; 1991) instrumentalizam a análise do ambiente externo à organização e possui implicações na escolha da estratégia em termos de posicionamento no ambiente. A base conceitual do modelo porteriano deriva dos estudos econômicos sobre organização industrial (TEIXEIRA & LACERDA, 2005). Porter (1981) explicita as origens de seus modelos baseado no paradigma SCP (*Structure-Conduct-Performance*), ilustrado na Figura 7.

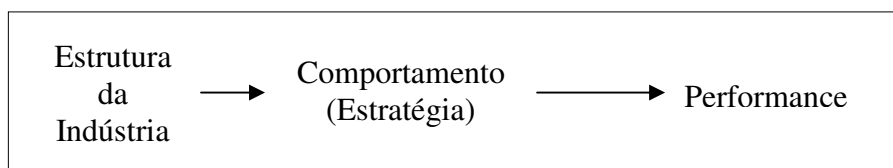


Figura 7 – Paradigma da organização industrial

Fonte: (PORTER, p. 611, 1981).

O desempenho (*performance*) pode ser definido como os resultados englobando dimensões, tais como: i) eficiência na alocação dos recursos (rentabilidade); ii) eficiência técnica (minimização do custo); e; iii) inovatividade. Comportamento (*conduct*) da empresa é a escolha das principais variáveis tais como: i) decisão preço; ii) publicidade; iii) capacidade; e; iv) qualidade. De certa forma o comportamento (*conduct*) pode ser vista como estratégia observada do ponto de vista dos economistas. A estrutura da indústria fornece o contexto competitivo do setor em que a empresa atua (PORTER, 1981). Para Mintzberg (2000) nessa visão a estrutura da indústria dirige a posição estratégica (estratégia) e, por conseqüência, esta determinava a estrutura.

Para análise estrutural da indústria Porter (1980) desenvolve seu modelo de cinco forças que dirigem a concorrência na indústria. A Figura 8 representa o modelo de cinco forças para análise da indústria.

O Quadro 6 sintetiza as definições de cada uma das cinco forças, retirado de Porter (1986), e suas determinantes retirado de Mintzberg (2000) e Porter (1986). Não é objetivo dessa tese a análise da estrutura da indústria e suas repercussões para estratégia. Por essa razão, não se ampliará essa discussão envolvendo outros autores em relação a análise da indústria. Cabe, entretanto, destacar que um dos motivos para a ampla aceitação na comunidade científica do modelo de cinco forças é a ampla possibilidade de trabalhos empíricos baseados no modelo proposto (HOSKISSON *et al*, 1999; VASCONCELOS & CYRINO, 2000). Dentro desse modelo a estratégia é orientada a adaptação (*fit*) com o ambiente, pois a escolha da firma permitirá sua adaptação à

estrutura da indústria (VASCONCELOS & CYRINO, 2000; FURRER, THOMAS & GOUSSEVSKAIA, 2008).

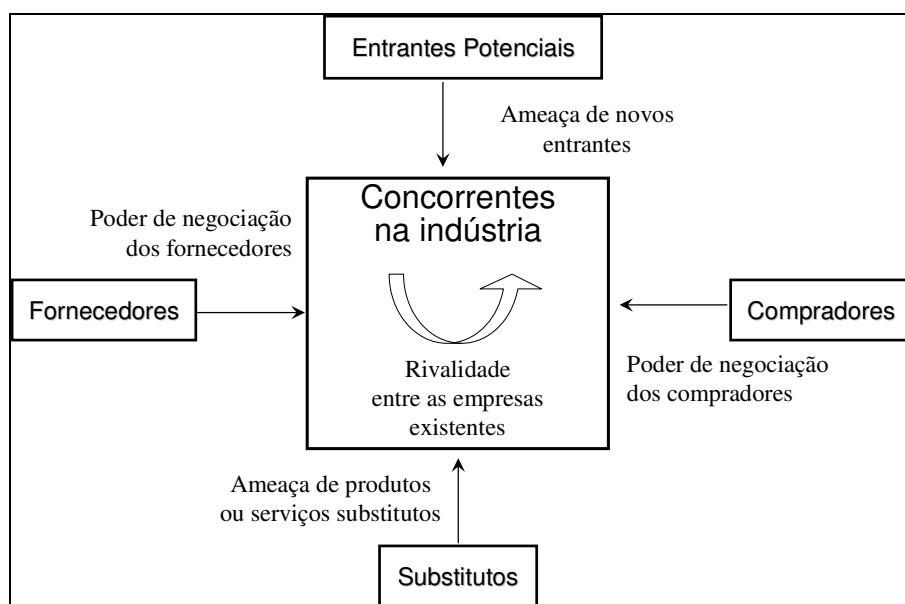


Figura 8 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: (PORTER, p. 23, 1986).

Quadro 6 – Síntese do Modelo Básico de Planejamento Estratégico

Força Competitiva	Descrição	Determinantes
Ameaça de Entrada	Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e, frequentemente, recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair e os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. A ameaça de entrada de uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.	<ul style="list-style-type: none"> – Economias de escala; – Diferenças exclusivas dos produtos; – Identidade da marca; – Definir custos; – Requisitos de capital; – Acesso à distribuição; – Vantagem competitiva em custo absoluto: i) curva de aprendizado exclusiva; ii) acesso aos insumos necessários; iii) projeto exclusivo de produto de baixo custo; – Política governamental; – Retaliação esperada
Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes existentes	A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência por preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços ou das garantias aos clientes. Na maioria das indústrias os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus	<ul style="list-style-type: none"> – Crescimento da indústria; – Custos fixos (ou armazenagem)/valor adicionado; – Excesso de capacidade intermitente; – Diferenças de produtos; – Identidade da marca; – Alterações de custos; – Concentração e equilíbrio;

Força Competitiva	Descrição	Determinantes
	concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos.	<ul style="list-style-type: none"> –Complexidade informacional; –Diversidade de concorrentes; –Apostas corporativas; –Barreiras à saída.
Pressão dos Produtos Substitutos	Todas as empresas de uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.	<ul style="list-style-type: none"> –Desempenho de preço relativo de substitutos; –Alterações de custos; –Propensão dos compradores para substituir.
Poder de Negociação dos Compradores	Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.	<p>Alavancagem da Barganha</p> <ul style="list-style-type: none"> –Concentração de compradores <i>versus</i> concentração de empresas; –Volume dos compradores; –Custos de mudanças dos compradores em relação à empresa; –Informações do comprador; –Capacidade para integrar para trás; –Produtos substitutos; –Superação. <p>Sensibilidade ao Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> –Preço/compras totais; –Diferenças em produtos; –Identidade da marca; –Impacto sobre qualidade/desempenho; –Lucro dos compradores; –Incentivos aos responsáveis pelas decisões.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de seus custos em seus próprios preços.	<ul style="list-style-type: none"> –Diferenciação de insumos; –Mudanças de custos de fornecedores e firmas na indústria; –Presença de insumos substitutos; –Importância do volume para o fornecedor; –Concentração de

Força Competitiva	Descrição	Determinantes
		fornecedores; –Custos em relação às compras totais na indústria; –Impacto dos insumos no custo ou na diferenciação; –Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

Fonte: retirado de (PORTER, 1986; PORTER, 1991; MINTZBERG, 2000; GHEMAWAT, 2000).

De acordo com Porter (1986) uma empresa pode influenciar o equilíbrio da indústria agindo nestas forças, argumentando que é importante realizar escolhas estratégicas de posicionamento, pois “existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” (PORTER, p. 11, 1986). Assim, a teoria advogada por Porter baseia-se em uma análise ambiental das forças competitivas da indústria.

A empresa deve gerir estrategicamente estas forças em seu favor, influenciando-as e ao ambiente, e para isso propõe a utilização de estratégias genéricas de posicionamento para atuação. A “estrutura das cinco forças amplia a análise para cadeias verticais de três estágios (fornecedor → concorrente → comprador) e para as considerações explícitas de substituição” (GHEMAWAT, p. 55, 2000).

Por um lado, Porter (1980; 1986; 1991) desenvolve um modelo que se fundamenta na análise econômica, por outro lado, também desenvolve uma abordagem para o posicionamento das empresas no ambiente (indústria). A abordagem desenvolvida é chamada de estratégias genéricas (PORTER; 1980; PORTER 1986; PORTER, 1991; PORTER; 1996; CARNEIRO, CAVALCANTI & SILVA, 1997; MINTZBERG, 2000; GHEMAWAT, 2000; BINDER; 2002; AKAN *et al*, 2006). Nesse aspecto também procura ser prescritivo.

Segundo Porter (1986, p. 50) “as estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria”. (CARNEIRO, CAVALCANTI & SILVA, 1997). Porter (1980; 1986) propõe uma tipologia de estratégias genéricas que respondem ao modelo de cinco forças, são elas: i) liderança em custo total; ii) diferenciação; e iii) enfoque. O Quadro 7 ilustra as três estratégias genéricas.

A estratégia genérica de Liderança no Custo Total consiste na construção de instalações em escala eficiente, uma redução vigorosa de reduções de custos pela experiência, um controle rígido dos custos e das despesas gerais. Assim, o “custo abaixo dos concorrentes passa a ser o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas” (PORTER, p. 50, 1986). Já a estratégia genérica de Diferenciação significa “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.” (PORTER, p. 51, 1986). Cabe, contudo destacar que esse tipo de estratégia genérica não permite ignorar os custos, contudo, nessa tipologia eles assumem papel secundário.

Quadro 7 – Três estratégias genéricas

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Apenas um segmento particular	Enfoque	

Fonte: Porter (p. 53, 1986).

Por fim, a estratégia de genérica do enfoque “repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, p. 52, 1986). Posto isto, as estratégias genéricas são uma tipologia do tipo de posicionamento (estratégia) adotado pelas firmas na indústria (PORTER 1986; PORTER, 1991; PORTER; 1996; CARNEIRO, CAVALCANTI & SILVA, 1997; MINTZBERG, 2000; GHEMAWAT, 2000).

A prescrição das estratégias genéricas avança alertando para os perigos do “meio-termo” entre as três tipologias (PORTER 1986; CARNEIRO, CAVALCANTI & SILVA, 1997; GHEMAWAT, 2000). “A empresa na posição de meio-termo tem que tomar uma decisão estratégica fundamental. Ou ela toma medidas para alcançar a liderança no custo total ou ela deve orientar-se para o enfoque ou a diferenciação” (PORTER, p. 56, 1986). A Figura 9 ilustra a afirmação anteriormente exposta.

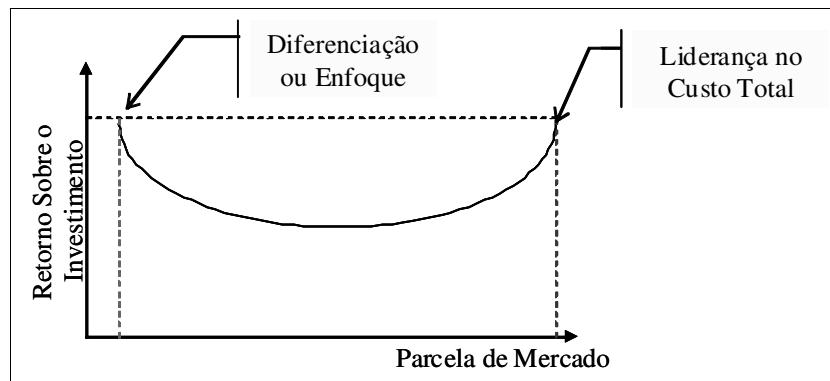


Figura 9 – Repercussões do posicionamento de “meio-termo”
 Fonte: adaptado de (PORTER, p. 75, 1986).

As discussões entre as organizações e o ambiente na qual estão inseridas são amplas e diversas. Enquanto Porter (1981; 1986; 1991; 1996) apresenta a discussão a partir da análise da indústria e do posicionamento da firma nessa indústria (baseado nas teorias que sustentam a Organização Industrial), há outras linhas de pesquisas que podem ser citadas. A Teoria da Contingência Estrutural (baseada nas pesquisas de Ludwig Von Bertalanffy), por exemplo, afirma que a organização troca recursos com o ambiente, garantindo sua sobrevivência, e se modifica para se adaptar às contingências ambientais que lhe facultam acesso a esses recursos (BATAGLIA *et al*, 2006).

Outro exemplo, que pode ser citado é o trabalho de Hannan & Freeman (1977), que trata sobre a ecologia organizacional, um dos trabalhos que fundamenta a Teoria da Ecologia Organizacional. “Nessa abordagem, a organização tem pouca influência em seu destino, possuindo o ambiente um caráter determinista” (BATAGLIA *et al*, p. 3, 2006). Além das correntes teóricas citadas, poder-se-ia citar ainda a Teoria Institucional ou a Teoria Neo-Institucional baseadas nas pesquisas de Selznick (1957). “Essa abordagem concebe a visão organizacional como derivada das pressões institucionais” (BATAGLIA *et al*, p. 5, 2006).

Enfim, não é objetivo dessa seção a discussão extensiva das relações entre a organização e o ambiente e suas repercussões para a estratégia. Isso deriva do fato de que essas teorias não possuem implicações diretas ao objetivo dessa pesquisa. Contudo, a combinação dos três elementos (a. adequação da firma e determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo; b. processos e modelos formais de formulação da estratégia; c. a escolha da estratégia fundamentada na análise econômica e o posicionamento no ambiente) contribuem para análise necessária ao problema de pesquisa. As premissas dos três elementos de compreensão da estratégia podem ser sintetizadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Premissas dos elementos de concepção da Estratégia nas Organizações

Elemento A	Elemento B	Elemento C
<p>Adequação da firma e determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo</p>	<p>Processos e modelos formais de formulação da estratégia</p>	<p>A escolha da estratégia fundamentada na análise econômica e o posicionamento no ambiente</p>
<p>–A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consistente;</p> <p>–A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal;</p> <p>–O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;</p> <p>–As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design (projeto) individual;</p> <p>–O processo de <i>desing</i> (projeção) está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva;</p> <p>–Essas estratégias devem ser explícitas;</p> <p>–Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.</p>	<p>–As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por <i>checklists</i> e apoiada por técnicas;</p> <p>–A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal: na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;</p> <p>–As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos e orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.</p>	<p>–Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;</p> <p>–O mercado (contexto) é econômico e competitivo;</p> <p>–O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;</p> <p>–Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;</p> <p>–Assim, as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura de mercado dirige as estratégias posicionais e deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.</p>

Fonte: extraído de (MINTZBERG, 2000).

Mintzberg (2000) define nomes para cada um dos elementos, a saber: a) escola de *design*; b) escola de planejamento; c) escola de posicionamento. Contudo, o entendimento, desse pesquisador, é distinto em termos de divisão dos três elementos. Na realidade, a compreensão é de que os três elementos isoladamente não são suficientes para a definição de uma tipologia. De fato, a composição dos três elementos (escolas) é que moldam uma forma de pensar, organizar e executar a estratégia.

Outros autores (CHAFEE, 1985; HOSKISSON *et al*, 1999; WILSON & JARZABKOWSKI; 2004, FRÉRY, 2006) possuem outras nomenclaturas e formas de agrupamento desses autores e, por conseqüência, esses elementos ou escolas. Chaffee

(1985), por exemplo, agrupa esses elementos em dois de três modelos de estratégia. Para Chaffee (1985) esses três elementos estão contidos no que a autora chama de Estratégia Linear e Estratégia Adaptativa. Outro exemplo pode ser citado no trabalho de Wilson & Jarzabkowski (2004) que posiciona esses elementos no que chamam de Abordagem Analítica em contraposição a uma Abordagem Processual.

Por um lado, apesar das tipologias ou recortes que podem ser definidas sobre a evolução da estratégia, as premissas apresentadas por Mintzberg (2000) – com maior ou menor relevo – estão presentes nos trabalhos que mencionam nas pesquisas relacionadas aos três elementos. Por outro lado, independentemente as tipologias ou os recortes possíveis desses três elementos, as críticas a cada um dos elementos é extensa. De certa forma, essa é uma característica dos trabalhos pioneiros de uma determinada área e isso faz parte do processo de desenvolvimento do conhecimento científico. A seguir serão discutidas, algumas das principais críticas.

O primeiro conjunto de críticas que serão expostas diz respeito aos processos e modelos formais de planejamento estratégico. Mintzberg (1994, p. 107) afirma que “os planejadores não deveriam criar estratégias, mas eles podem suprir dados, ajudando os gerentes a pensar estrategicamente”. Mintzberg (1994) faz referência ao que chama de falácias do planejamento estratégico. Inicialmente Mintzberg (1994) critica as questões relacionadas à predição, chamando de Falácia da Predição. Assim, de acordo com as premissas do planejamento estratégico o mundo estaria parado enquanto o planejamento e sua implementação é realizada. Um dos argumentos utilizados é que alguns padrões, sazonalidades podem ser previsíveis, mas para inovações tecnológicas, acréscimo de preços isso é impossível (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG, 2000).

Outra questão é a Falácia do Desprendimento, nesse sentido o planejador ao possuir uma visão mais ampla e distante das operações e baseado em dados analíticos e quantitativos tem melhores condições de deliberar as estratégias (MINTZBERG, 1994). A seguinte passagem pode ilustrar com precisão a crítica de Mintzberg (1994):

“Uma estratégia pode ser deliberada. Pode se realizar as intenções da direção, por exemplo, atacar e conquistar um novo mercado. Mas uma estratégia também pode ser emergente, o que significa que um padrão convergente foi formado entre as diferentes ações tomadas ao longo do tempo. [...] Ao contrário do que o planejamento estratégico tradicional nos faz acreditar, estratégias deliberadas não

necessariamente são boas, nem as estratégias emergentes são necessariamente ruins” (MINTZBERG, p. 111, 1994).

A Falácia da Formalização informa que a formalização implica em uma seqüência racional da análise até a eventual ação. Mas a estratégia pode tomar outras direções. Além disso, em alguns casos o planejamento estratégico é tão complexo que, na prática, é abandonado nas organizações (MINTZBERG, 2004).

Outro ponto que é recorrente entre os críticos do planejamento estratégico é a separação entre o estrategista e o executor (MINTZBERG, 1994; MINTZBERG, 2000; WILSON & JARZABKOWSKI, 2004). Wilson & Jarzabkowski (2004), por exemplo, argumentam em favor de um agir estrategicamente, não distinguindo planejadores de executores. Para esses autores “o processo de estratégia (fazer estratégia) podem ser vistos como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação)” (WILSON & JARZABKOWSKI, p. 13, 2004).

Por fim, Mintzberg (1994; 2000) aprofunda ainda mais as críticas ao planejamento estratégico afirmando que “assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi estratégia” (MINTZBERG, p. 64, 1994). Kenny (p. 356, 2006), por sua vez, afirma que “o planejamento estratégico tem sido rígido, inflexível e um fim em si mesmo. Além disso, Mintzberg (2000) relata uma série de conflitos entre os gerentes da organização e os planejadores da organização.

Uma parte considerável das críticas expostas anteriormente se aplica as premissas do elemento A (adequação da firma e determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo). Para Mintzberg (1990; 2000) uma das questões centrais é a premissa de que as estratégias devem ser deliberadas – sua visão sob esse aspecto será aprofundado ao longo do trabalho – e não deveriam emergir. Outro aspecto importante na crítica é que por vezes as forças da organização podem ser superestimadas, enquanto as fraquezas minimizadas (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, 2000). Em geral, os executivos têm pouca concordância nessas temáticas (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, 2000).

Além disso, esse elemento não considera que por vezes não é o ambiente que dificulta a implementação das estratégias, mas os implantadores (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, 2000). Em ambientes como Universidades, Hospitais e empresas de tecnologia, a participação dos colaboradores a elaboração da estratégia deve ter bases coletivas (MINTZBERG, 1990).

As críticas ao elemento C (a escolha da estratégia fundamentada na análise econômica e o posicionamento no ambiente), de certa forma, parte de seu próprio

propositor. Como já dito anteriormente, o modelo das cinco forças competitivas forneceu um *framework* que permitia avaliações empíricas das implicações do modelo no desempenho das organizações. Dessa forma diversos trabalhos foram realizados para verificar a influência da indústria, por exemplo, na firma individual (SCHMALENSEE , 1985; RUMELT , 1991; POWELL, 1996; McGAHAN & PORTER, 1997). Além disso, se procurou em um aspecto mais amplo entender o efeito país (VASCONCELOS & BRITO, 2003) e o efeito ano (BRITO & VASCONCELOS, 2003) nas empresas.

Esses trabalhos têm procurado associar os fatores ambientais aos resultados econômico-financeiros obtidos pelas organizações. Schmalensee (1985) e Rumelt (1991) analisando empresas de manufatura observaram que uma parcela significativa dos resultados das organizações não era explicada pelas variáveis ambientais, senão pela própria unidade de negócios. McGahan and Porter (1997), publicaram um trabalho baseado em dados de 1981-1994, com 72.742 observações. Ao contrário de estudos anteriores incluía também outros setores da economia. A Tabela 10 apresenta uma síntese dos resultados encontrados, sendo que neles uma parcela significativa do modelo não pode ser explicada pelo ambiente (conforme a variância inexplicada).

Tabela 10 – Comparativo entre estudos sobre Análise Ambiental

	Schmalensee	Rumelt	Roquebert <i>et al.</i>	McGahan & Porter, Modelo de Rumelt	McGahan & Porter
Ano	n.a.	0%	0.5%	0.40%	2.34%
Setor industrial x ano	n.a.	7.84%	2.3%	4.44%	n.a.
Setor industrial, fixado	n.a.	8.32%	10.2%	7.20%	10.81%
Setor industrial, total	19.59%	16.16%	12.5%	11.64%	10.81%
Corporação	n.a.	0.80%	17.9%	2.05%	n.a.
Corporação – covariância da indústria	-0.62%	0%	n.a.	-1.42%	-2.27%
Unidade de negócio/segmento	n.a.	46.37%	37.1%	33.79%	35.45%
Modelo	19.59%	63.33%	68.0%	46.46%	46.33%
Variância inexplicada, erro	80.41%	36.67%	32.0%	53.54%	53.67%

Fonte: Vasconcelos & Brito (p. 5, 2003)

Como podem ser observados na Tabela 10 os modelos estatísticos construídos conseguiram explicar entre 19,59% (mínimo) e 68,0% (máximo) da variabilidade da performance das firmas. Isso significa que uma parcela significativa do desempenho das organizações é explicada, não exclusivamente pelos fatores ambientais, mas também e, talvez principalmente, pelos fatores internos da organização.

Esses trabalhos reforçaram outras linhas de pesquisa em estratégia (já em desenvolvimento), que se debruçavam com ênfase nas implicações dos fatores internos

da organização para a estratégia. Nesse sentido, Hoskisson *et al* (1999) chamam a atenção, que metaforicamente é ilustrado como o balanço do pêndulo, para um foco nas sobre a RBV (*Resource Based View*) ou VBR (Visão Baseada em Recursos). Na seção seguinte são apresentados, sinteticamente, os elementos dessa linha de pesquisa em estratégia.

2.1.2. A Estratégia e os Recursos e Capacitações

Para Hoskisson *et al* (1999) a importância da VBR é reconhecida na medida que o trabalho de Wernerfelt (1984) foi selecionado como melhor artigo (em 1994) publicado no *Strategic Management Journal*. Segundo esses autores a VBR tem importantes repercussões para o conteúdo da estratégia voltando-se para ao nível individual da firma (*Black Box*). “Teoricamente, as questões centrais da VBR são: Por que as firmas são diferentes? Como as firmas atingem e sustentam a vantagem competitiva?” (HOSKISSON *et al*, p. 437, 1999). Para Furrer, Thomas & Goussevskaia (p.4, 2008) “o foco da *Resource-Based Theory* é o relacionamento entre os recursos internos da firma e sua performance”.

A teoria da visão baseada em recursos (VBR) busca uma análise introspectiva da organização, focalizando seus recursos e competências únicos e que dificilmente são copiados (TEIXEIRA & LACERDA, 2005). A VBR usa essa análise interna para descobrir, construir, utilizar e modelar as escolhas estratégicas que guiaram a organização. Um dos pioneiros a destacar o papel das competências nas organizações foi Selznick (1971). Para Selznick (1971) as organizações desenvolviam estruturas e formas, configurando competências únicas em torno de características próprias.

Neste sentido, as organizações têm utilizado a VBR como base para a diversificação e desenvolvimento de novos negócios, evidenciando uma relação entre recursos e competências e os produtos e mercados que uma organização produz e atua. Penrose (1962) analisa os recursos e competências relacionadas com a teoria de crescimento das organizações. Segundo ela, a empresa possui recursos tangíveis e intangíveis que devem ser geridos pela administração e que, combinados, geram diferentes produtos e serviços. Na mesma linha Wernerfelt (1984) defende a utilização estratégica dos recursos para otimização das atividades produtivas, atingindo uma melhor combinação de produtos *versus* recursos. Hamel e Prahalad (1990) argumentam a favor da construção de competências centrais que servirão para o desenvolvimento de diversos produtos em diferentes mercados. Porter (1991) destaca que o maior valor da VBR será a avaliação de oportunidades para diversificação. A decisão de entrar em um novo mercado,

ampliar uma determinada linha de produtos ou desenvolver uma nova unidade de negócios é influenciada pela capacidade que uma empresa tem de utilizar seus conjuntos de recursos e desenvolver produtos comercializáveis.

Na definição de recursos, Wernerfelt (1984), define-os como ativos (tangíveis e intangíveis) que a empresa possui. Para Grant (1991) os recursos são os *inputs* no processo produtivo, tais como equipamentos, patentes, marcas, etc., enquanto competência é a capacidade de um conjunto de recursos criarem uma atividade ou uma tarefa dentro da empresa. Do mesmo modo, Hamel e Prahalad (1990) destacam as competências centrais de uma empresa como a capacidade de coordenar múltiplas habilidades em função das necessidades impostas pela competitividade, gerindo o desenvolvimento de produtos, tecnologia, recursos humanos, clientes, canais de distribuição, etc.

Além disso, diversos autores destacam o papel das rotinas organizacionais na determinação das competências e capacidades (GRANT, 1991; TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; HELFAT & PETERAF, 2002; PROENÇA, 2003). As rotinas são as atividades realizadas por um conjunto de recursos para o desenvolvimento de uma tarefa, seja ela estática ou dinâmica, seja ela parte do processo atual da organização ou uma nova tarefa que nasce ou emerge. Ao mesmo tempo, os recursos e competências evoluem ao longo da história da empresa, e, mesmo, da indústria, alterando-se, modificando-se, configurando-se em novos formatos, influenciadas pela competição, e, logo, pelo ambiente. Teece, Pisano & Shuen (1997) definem as capacidades dinâmicas como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas em ambientes de rápidas mudanças.

A questão das atividades da organização para a utilização dos seus recursos produtivos também é preocupação de autores não vinculados a VBR. Porter (1985), por exemplo, propõe a cadeia de valor. Isso pode ser ilustrado na Figura 10.

Porter (1985) sugere que a empresa pode ser desagregada em duas categorias de atividades: as primárias e as de suporte. Como pode ser visto na Figura 10 as atividades primárias são aquelas que estão envolvidas na produção de bens e serviços para os clientes. Já as atividades de suporte são as áreas que apóiam a realização das atividades primárias. “A palavra margem indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor” (MINTZBERG, p. 85, 2000).

“A vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se uma empresa como um todo. Ela provém das muitas atividades executadas

por uma empresa ao projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência ao produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação. A cadeia de valor desagrega a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” (tradução de GHEMAWAT, p. 64, 2000 baseado em PORTER, 1985).

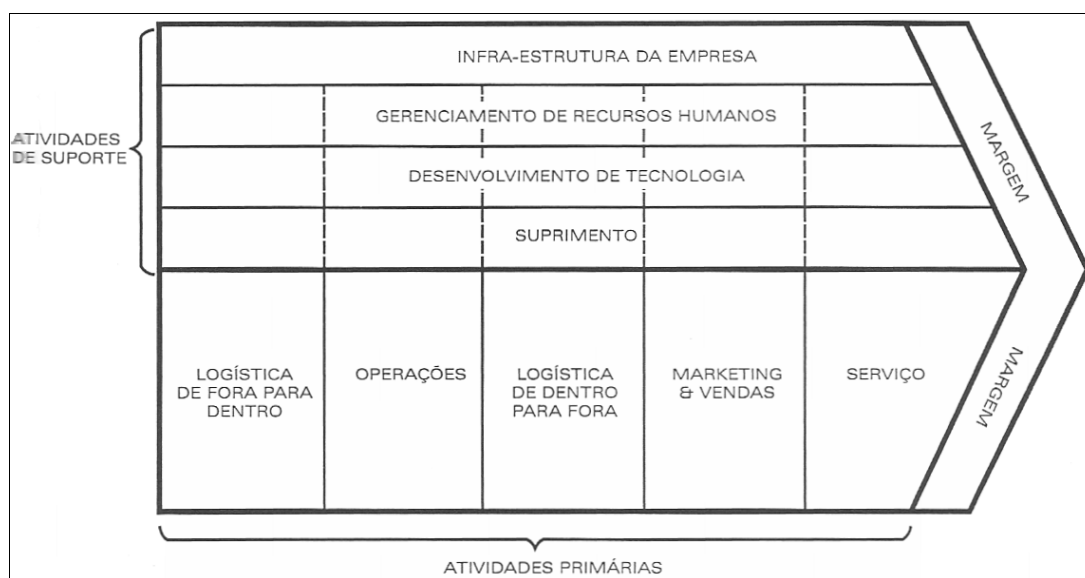


Figura 10 – Cadeia de Valor Genérica de Porter

Fonte: (MINTZBERG, p. 85, 2000).

Contudo, “a totalidade da cadeia de valor deve ser considerada. Por exemplo, ser o melhor em *marketing*, pode não ser uma vantagem estratégica se isso não estiver bem coordenado com as operações” (MINTZBERG, p. 85, 2000). “A cadeia valor provê uma forma para o entendimento da posição de custos, pois as atividades são a unidade de análise do comportamento dos custos” (PORTER, p. 103, 1999).

Há diversas críticas em relação à idéia de Cadeia de Valor de Porter (1985). Não necessariamente ao modelo em si, mas aspectos relacionados à visão que sustenta seu uso. Segundo Proença (2003, p.3) “caberia a cada firma (isto é, à sua gerência) o trabalho de assegurar o encaixe (*fit*) estratégico entre as posições escolhidas para cada atividade e entre elas, e entre este conjunto e o ambiente competitivo em que a firma opera.”. Dessa forma, as atividades e os recursos não estariam na centralidade da formação das estratégias. Pelo contrário, elas são arranjadas em função das estratégias genéricas definidas.

“Para a RBV as empresas são como muitas e diferentes coleções de ativos tangíveis e intangíveis e capacitações.” (COLLIS & MONTGOMERY, p. 119, 1995). Para Proença (p. 2, 2003) “a VBR procura entender os fundamentos de um posicionamento competitivo superior e sua capacidade de se sustentar ao longo do tempo, nos recursos dos quais a empresa dispõe”. Nesse sentido, há a mudança de uma visão estática da empresa em um setor, para uma visão dinâmica que estabelece a noção de trajetória para a posição (passado e futuro) da organização e das configurações de recursos e capacitações presentes.

Dentro do que se considera como recursos da empresa, para além dos recursos físicos, as capacitações tem sido alvo de investigação e desenvolvimento acadêmico por diversos autores (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; VASCONCELOS & CYRINO, EISENHARDT & MARTIN, 2000; HELFAT & PETERAF, 2002; PROENÇA, 2003; ARAGÃO & OLIVEIRA, 2007). Em geral, esses autores (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; VASCONCELOS & CYRINO, 2002; HELFAT & PETERAF, 2002; PROENÇA, 2003; ARAGÃO & OLIVEIRA, 2007) argumentam que os recursos, por si só, não são suficientes para a sustentação da vantagem competitiva. Proença (2003, p. 4) destaca literalmente a seguinte passagem de Penrose (1959, p. 25):

“Não são nunca os recursos (ativos) eles mesmos que são os insumos do processo de produção, mas apenas os serviços que estes recursos podem oferecer. Os serviços providos pelos recursos são uma função da maneira como são utilizados – exatamente o mesmo recurso, quando usado com diferentes propósitos, ou de diferentes maneiras, ou em combinação com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos, gera um conjunto diferente de produtos e serviços.”

Para Proença (2003, p. 4.) são “...capacitações as habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes. Tais habilidades manifestam-se em processos operacionais, a partir de combinações tipicamente complexas de ativos tangíveis e intangíveis...”.

Por um lado, na Visão Baseada em Recursos “os recursos e capacitações são tratados essencialmente como variáveis de estoque, como dados mais ou menos fixos” (VASCONCELOS & CYRINO, p. 33, 2000). Desse ponto de vista tais recursos geram o que se chama de rendas ricardianas, isto é, rendas derivadas da escassez de recursos. Por outro lado, na abordagem das Capacitações Dinâmicas, “mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas

configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas” (VASCONCELOS & CYRINO, p. 33, 2000).

Para compreender o estágio atual do desenvolvimento dos recursos e das capacitações, do ponto de vista das Capacitações Dinâmicas, é necessário compreender a firma do ponto de vista histórico e sua trajetória de ações e decisões (deliberadas ou não. “Por essa razão, para compreender o sentido da acumulação de recursos (capacitações), é necessário entender as rotinas e os processos organizacionais.” (VASCONCELOS & CYRINO, p. 33, 2000).

Proença (2003) corrobora com Vasconcelos & Cyrino (2000) afirmando que “a rotina é o padrão (no sentido de *pattern*) que a organização segue repetidamente em sua atuação para execução de um dado processo organizacional. Uma capacitação, portanto, está necessariamente associada a uma determinada ‘macro-rotina’ da organização” (PROENÇA, p. 5, 2004).

Convergindo com esta linha de raciocínio Helfat e Peteraf (2002) apresentam a idéia de ciclo de vida das competências. As competências seguem um padrão geral de estágios e de possíveis caminhos evolucionários.

Tal qual o ciclo de vida de um produto, o ciclo de vida das competências; nascem, evoluem, atingem a maturidade e neste ponto seguem um dos possíveis caminhos evolucionários: morrem, renovam-se, replicam-se, reempregam-se ou recombinaem-se. A Figura 11 apresenta os possíveis caminhos evolucionários que as capacidades podem seguir.

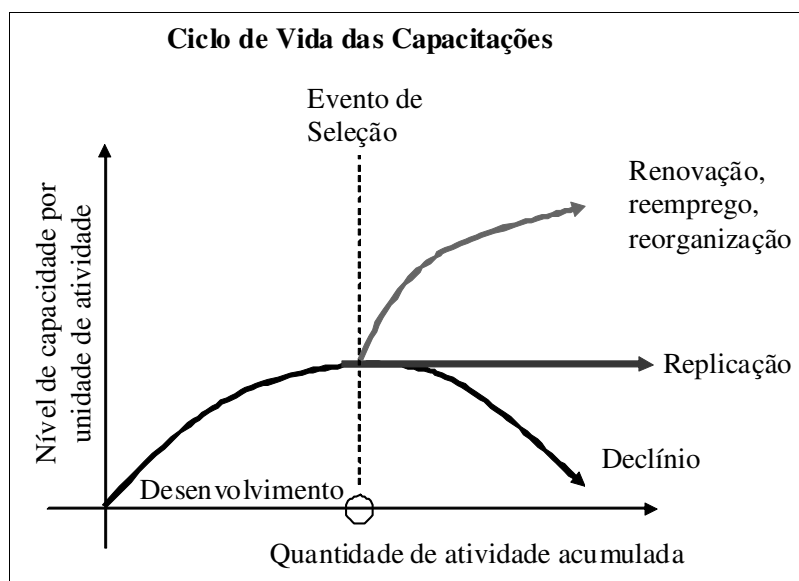


Figura 11 – Ciclo de Vida das Capacitações
Fonte: (HELFAF & PETERAF, p. 18, 2002).

Outros autores (EISENHARDT & MARTIN, 2000; FUJIMOTO, 1998 *apud* PROENÇA, 2003) procuram demarcar teoricamente o que são as capacitações e propõem tipologias para as mesmas. O Quadro 9 ilustra algumas características das capacitações a partir de uma tipologia específica. Proença (2003) a partir de Fujimoto (1998) faz menção a três tipologias de capacitação:

- **Capacitação Estática:** “Associadas à habilidade de alcançar um alto nível de desempenho em termos competitivos – isto é, no embate direto e presente contra a concorrência. São as habilidades de fazer bem o que se faz hoje” (PROENÇA, p. 7, 2008).
- **Capacitação de Melhoria:** “Associadas à habilidade de alcançar de forma rápida e consistente melhorias no nível de desempenho, seja em qualidade, seja em produtividade. É uma habilidade essencial, tipicamente envolvendo habilidades em identificar e analisar problemas; solucionar problemas; e reter e perenizar a solução dos problemas” (PROENÇA, p. 7, 2008).
- **Capacitação Evolucionária:** Associadas à habilidade de desenvolver novas capacitações estáticas e de melhoria – é a capacitação de construir capacitações. Neste sentido, são “meta-capacitações” (PROENÇA, p. 7, 2008).

Quadro 9 – Capacitações de três naturezas

	Natureza Básica	Influência em:	Componentes
Capacitação Estática	Estática e rotineira	Nível de desempenho	–Produtividade; –Prazo; –Qualidade; –Flexibilidade.
Capacitação de Melhoria	Dinâmica e rotineira	Mudança no nível de desempenho	–Identificação, análise e solução de problemas; –Retenção do aprendido e reprodutibilidade das soluções.
Capacitação Evolucionária	Dinâmica e não rotineira	Mudança na Capacitação	–Capacitação “antes de experimentar”: racionalidade ex-ante; –Visão do empreendedor; –Capacitação “após Experimentar”: racionalização ex-post; –Retenção do aprendido; –Institucionalização

Fonte: retirado literalmente de Proença (2003) e Fujimoto (1998) *apud* Proença (2003).

Entretanto, os recursos e as capacitações não têm valor absoluto. Na realidade, conforme Collins & Montgomery (1995) o valor dos recursos ou das capacitações dependem de três elementos: i) escassez; ii) demanda; e; iii) apropriabilidade. A Figura 12 ilustra os três elementos, bem como a zona de criação de valor.

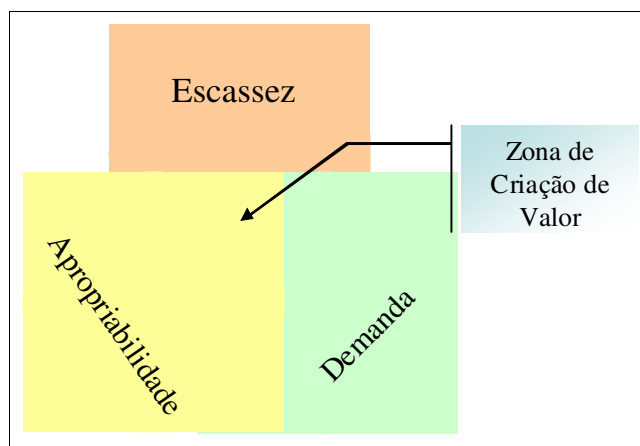


Figura 12 – Fatores para criação de valor dos recursos e capacidades
Fonte: (COLLINS & MONTGOMERY, p. 120, 1995).

No que tange a Demanda “para um recurso ter valor, é preciso que ele contribua para o atendimento a alguma necessidade do mercado, a um preço que os clientes estejam dispostos a pagar” (PROENÇA, p. 9, 2003). A Escassez diz respeito à singularidade de um recurso ou capacitação frente seus concorrentes. Isso significa dizer que quanto mais escassos os recursos ou difíceis de imitar maior será a contribuição do recurso ou capacitação para a vantagem competitiva da firma.

Por fim, trata-se da Apropriabilidade que significa à medida que a firma consegue se apropriar dos lucros proporcionados por seus recursos ou capacitações. Eventualmente seus recursos ou capacitações estão centrados em clientes e fornecedores e esses podem se apropriar das margens geradas pela firma. Nesse sentido o poder de barganha para Ghemawat (2000), por exemplo, pode determinar a apropriabilidade.

Se no exterior a pesquisa sobre Visão Baseada em Recursos e Capacitações Dinâmicas ocorreram na década de 90 (VASCONCELOS & CYRINO, 2000). No Brasil o desenvolvimento apresenta indícios de que vem ocorrendo de forma intensa a partir do ano 2000 (ARAGÃO & OLIVEIRA, 2007). Isso pode ser observado no Gráfico 25 onde esses autores identificaram os artigos sobre VBR e Capacitações Dinâmicas nos principais eventos e periódicos científicos na área de administração nos últimos 10 (dez) anos.

Além disso, Aragão & Oliveira (2007) apresentam um *ranking* com os autores mais citados nos trabalhos pesquisados. A presença predominante de autores estrangeiros

é explicada pela realização de pesquisas sobre VBR e Capacitações Dinâmicas ter ocorrido praticamente uma década antes do que no Brasil. A Tabela 11 apresenta uma listagem dos 30 (trinta) autores mais citados nessa área na amostra identificada por Aragão & Oliveira (2007).

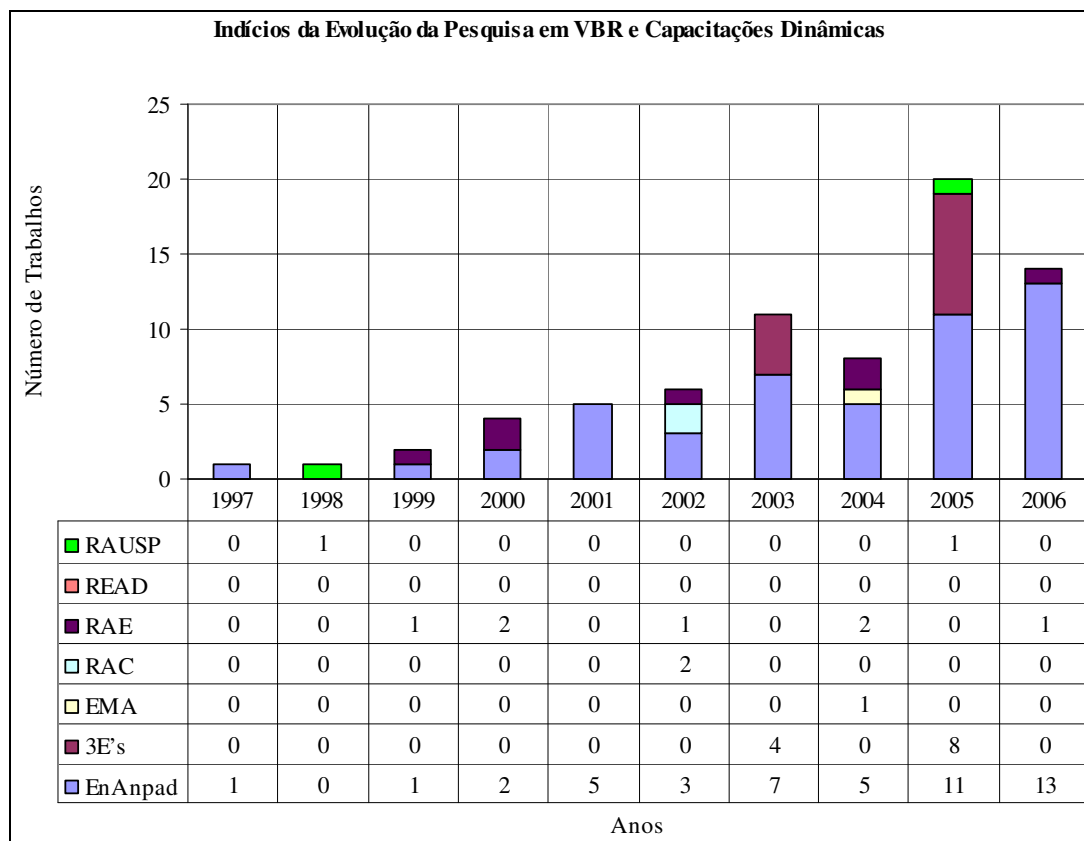


Gráfico 25 – Indícios da Evolução dos trabalhos sobre VBR e Capacitações Dinâmicas
Fonte: adaptado de (ARAGÃO & OLIVEIRA, p. 6, 2007).

Tabela 11 – Autores mais citados em VBR e Capacitações Dinâmicas no Brasil

Autor	Qtd. Artigos	Autor	Qtd. Artigos
Barney, J. B.	105	Reed e Defillippi	16
Porter, M. E.	78	Marroney e Panadian	15
Wernerfelt, B.	62	Nelson e Winter	14
Prahalad e Hamel	60	Heene e Sanchez	11
Teece, D. J.	44	Carneiro <i>et al</i>	9
Grant, R. M.	41	Vasconcelos e Cyrino	8
Peteraf, M. A.	37	Selznick, P	8
Rumelt, R. P.	36	Poweel, T. C.	7
Prahalad e Hamel	35	Sergio, S. H	6
Penrose, E	34	Vasconcelos e Brito	6
Colins e Montgomery	31	Fleury e Fleury	5
Dierrickx e Cool	27	Fleury, M. T. L.	5
Amir e Schoemaker	26	Rugman e Verbeke	5
Ghemawat, P.	27	Dosi, G.	4
Foss, N	24	Proença, A.	4

Fonte: (ARAGÃO & OLIVEIRA, p. 8, 2007).

A Visão Baseada em Recursos e as Capacitações Dinâmicas não estão imunes a crítica acadêmica. Porter (1996) argumenta contra seus críticos e reafirma, de certa forma, algumas de suas idéias iniciais. Segundo Porter (1996) algumas crenças (VBR e Capacitações Dinâmicas entre outras) podem ser consideradas meias verdades e levar ao desastre das empresas.

“A raiz do problema está na falha para distinguir a diferença entre eficiência operacional e estratégia (PORTER, p. 2, 1996). Para Porter (1996, p. 2) “Eficiência Operacional significa ter um desempenho, em atividades similares, melhor que os concorrentes”. Nesse trabalho Porter (1996) expõe os limitantes da eficiência operacional, afirmando que parte significativa da competitividade das empresas japonesas está centrada nisso. Inclusive o autor afirma que as empresas japonesas raramente possuem estratégias.

De certa forma, negar a importância da eficiência operacional é colocar em cheque as proposições da relevância das capacitações. Isso pode ser ilustrado na seguinte afirmação: “Em vez de visualizar a empresa integralmente, os gerentes se voltaram para as competências centrais, recursos críticos, e os fatores críticos de sucesso” (PORTER, p. 8, 1996). “Quando a eficiência operacional tomar lugar da estratégia o resultado será um jogo de soma zero, comprometendo o investimento a longo prazo no negócio (BINDER, p. 8, 2002).

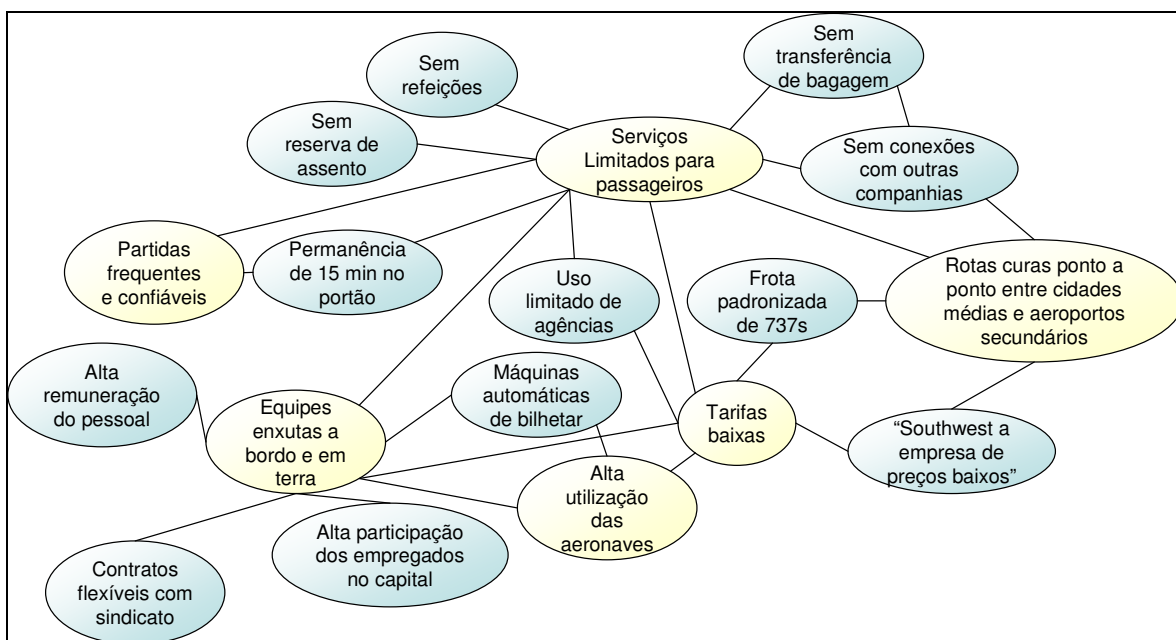


Figura 13 – Sistema de Atividades da *SouthWest*

Fonte: (PORTER, p. 11, 1996).

Contudo, é notória a influência das críticas e idéias originadas na Visão Baseada em Recursos e nas Capacitações Dinâmicas no entendimento da organização por Porter.

Por exemplo, em Porter (1985, p. 31) “uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades (cadeia de valor) de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência”. Já em Porter (1996, p. 3) “estratégia competitiva significa deliberadamente escolher um conjunto diferente de atividades para entregar um *mix* único de valor...”. Inclusive graficamente o autor representa de forma distinta o Sistema de Atividades em relação à Cadeia de Valor. Entretanto, a idéia de que o sistema de atividades vem a reboque das escolhas estratégias permanece. A Figura 13 apresenta como Porter (1996) ilustra o Sistema de Atividades da *SouthWest*.

Essa seção procurou destacar alguns elementos teóricos e contextuais da Visão Baseada em Recursos e das Capacitações Dinâmicas. Esses elementos contribuem para a ampliação da compreensão da estratégia nas organizações. As seções a seguir são relevantes para a condução dessa pesquisa. Assim sendo, na seqüência se discutirá a Teoria das Configurações.

2.1.3. A Estratégia e a Teoria das Configurações

Mintzberg (1980) faz um delineamento de alguns tipos de estruturas, puras ou ideais, que as organizações podem assumir. Inicialmente, de cinco (MINTZBERG, 1980) passam a sete (MINTZBERG, 2000) as tipologias de estrutura das organizações. A compreensão dessas tipologias auxilia na compreensão do ambiente interno, onde as estratégias são executadas.

Tal compreensão tem implicações em diversas fases da estratégia: formulação, aprendizado, execução, por exemplo. Além disso, tais tipologias podem apresentar dinâmicas distintas em relação ao processo de formação e, por conseqüência, de execução das estratégias. Tais processos de formação da estratégia serão tratados na seção seguinte. Tanto as configurações (principalmente, do ponto de vista da burocracia-profissional), quanto os processos de formação das estratégias (principalmente, do ponto de vista do aprendizado profissional) podem trazer elementos importantes para essa pesquisa. Segundo Hardy & Fachin (1996, p. 36) “o conceito multifacetado de configuração ajuda a expandir a compreensão da riqueza e da diversidade dos ambientes universitários”.

Para a compreensão das configurações é necessário inicialmente delinear os componentes básicos da organização. Os componentes básicos, propostos por Mintzberg (1980), da organização podem ser visualizados no Quadro 10

Quadro 10 – As partes básicas de uma organização

Partes	Descrição
Núcleo Operacional	Inclui todos os empregados que produzem os produtos básicos e serviços da organização, ou apóiem diretamente a produção.
Alta Administração	Consiste na alta administração da organização e os seus colaboradores pessoais.
Gerência Média	Compreende os gerentes que estão na linha de autoridade entre o núcleo operacional e a alta administração.
Tecnoestrutura	Consiste em analistas, que estão fora da estrutura formal. Essa área aplica técnicas analíticas para projetar e manter a estrutura e para a adaptação da organização ao seu ambiente (planejadores do trabalho, assessorias de planejamento).
Estrutura de Apoio	Inclui o grupo de fornece suporte indireto para o restante da organização (assessoria jurídica, relações públicas, departamento de pessoal)

Fonte: retirado e traduzido de (MINTZBERG, 1980).

Mintzberg (1980) faz uma diferenciação entre a Tecnoestrutura e a Estrutura de Apoio. A primeira tem um papel de aconselhamento se aproximando de uma posição de consultoria interna, a segunda pode ter esse papel, mas também provê serviços para a organização. Além dos componentes da organização, Mintzberg (1980) também elenca cinco mecanismos de coordenação para a estrutura organizacional. Os mecanismos de coordenação têm por função organizar e alinhar a realização do trabalho. O Quadro 11 apresenta os cinco mecanismos de coordenação.

Quadro 11 – Mecanismos de coordenação de uma organização

Partes	Descrição
Supervisão direta	Um indivíduo (tipicamente um gerente) fornece ordens específicas para outros e, assim, coordena seu trabalho.
Padronização do Processo de Trabalho	O trabalho é coordenado pela (tipicamente um analista da tecnoestrutura) imposição de padrões para guiar o fazer do trabalho em si mesmo – ordens de trabalho, papéis, regulações e etc.
Padronização dos Resultados	O trabalho é coordenado pela imposição (novamente, pelos analistas da tecnoestrutura) de padrões de medidas de desempenho ou especificações relativas aos resultados do trabalho.
Padronização das Habilidades	O trabalho é coordenado pela internalização por indivíduos de padrões de habilidades e conhecimentos, usualmente antes do trabalho ser realizado.
Ajustamento Mútuo	Os indivíduos coordenam seu próprio trabalho pela comunicação informal um com o outro.

Fonte: retirado e traduzido de (MINTZBERG, 1980).

De fato as contribuições da compreensão das configurações organizacionais centram-se na questão de que não há uma melhor maneira de formular e implementar estratégias. Na realidade a estrutura organizacional contribui para dar forma ao desenvolvimento das estratégias dentro da organização. Mintzberg (2000) delinea

algumas premissas da Teoria da Configuração que corroboram com a síntese anterior (MINTZBERG, p. 224, 2000), a saber:

- *“Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características: para um período distinguível de tempo, ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias;*
- *Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração;*
- *Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida da organização;*
- *Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização;*
- *Assim sendo, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente: mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares;*
- *As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou metas de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado a sua situação.”*

As configurações, inicialmente cinco (MINTZBERG, 1980) e posteriormente sete (MINTZBERG, 2000), são conformações dos cinco componentes organizacionais anteriormente descritos. Essas conformações representam, idealmente, as formas pelas quais a organização está organizada para além dos organogramas. O que se apresenta é os

enfoques nas estruturas organizacionais e suas implicações para as estratégias, por exemplo.

Para a compreensão apropriada das representações gráficas das configurações cabe identificar das partes básicas da organização, segundo Mintzberg (1980), no gráfico utilizado para ilustrar as diferentes formas de configuração. Nesse sentido, a Figura 14 apresenta uma representação genérica com a identificação das partes organizacionais. É importante lembrar que estas partes organizacionais foram brevemente descritas no Quadro 10. O Quadro 12 sintetiza (retirado de MINTZBERG, p. 225, 2000) as sete configurações. No Quadro 12 também serão elencados os nomes relativos à Mintzberg (1980).

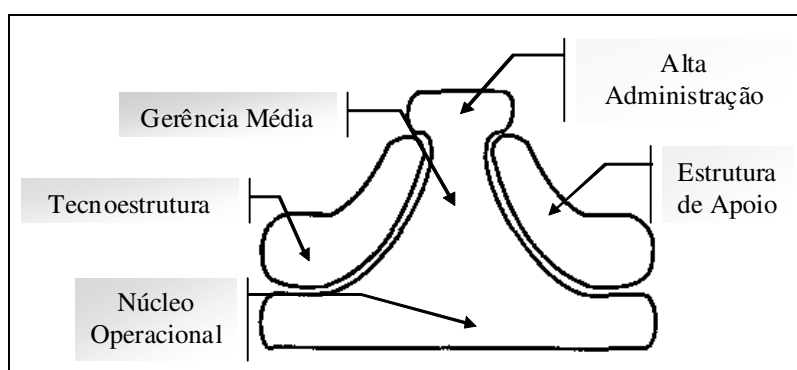


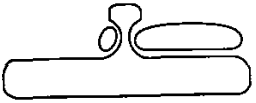
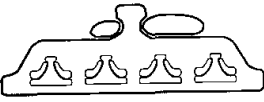
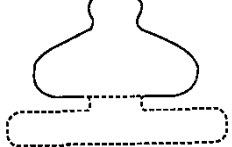
Figura 14 – Representação genérica das configurações e seus componentes
Fonte: o autor (2009) baseado em Mintzberg (1980; 2000)

Quadro 12 – Mecanismos de coordenação de uma organização

Configuração	Representação Gráfica	Descrição
Organização Empreendedora ⁸		A organização é simples, com frequência pequena, em geral jovem, não muito mais que uma unidade consistindo do patrão e o resto. A estrutura é informal e flexível, com grande parte da coordenação efetuada pelo patrão. Isto permite que ela opere em um ambiente dinâmico, o qual pode superar as burocracias. O caso clássico, é claro, a empresa empreendedora (que, em alguns casos, pode crescer sob o controle do seu fundador). Mas até mesmo organizações maiores, em tempos de crise, muitas vezes reverterem para esta forma de liderança.
Organização Máquina ⁹		Esta organização, que opera como uma máquina altamente programada e bem lubrificada é um produto da revolução industrial, quando os cargos se tornaram cada vez mais especializados e o trabalho

⁸ Em Mintzberg (1980) chama-se Estrutura Simples

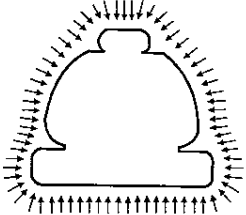
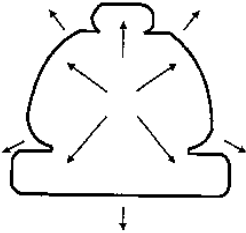
⁹ Em Mintzberg (1980) chama-se Burocracia Mecanizada.

Configuração	Representação Gráfica	Descrição
		altamente padronizado. Como se pode ver na figura, em comparação com aquela da organização empreendedora, que mostra um líder sobre a base operacional, esta elabora, de um lado, uma equipe tecnocrática (planejadores, cronoanalistas e etc.). Ela também elabora uma hierarquia de linha para controlar as muitas pessoas que executam o trabalho menos qualificado. A organização máquina tende a ser encontrada em indústrias estáveis e maduras com produção em massa estabelecida ou tecnologias de serviços de massa, como nas áreas automotiva, de aviação comercial e postal.
Organização Profissional¹⁰		Aqui domina o profissionalismo: a organização entrega grande parte do seu poder a profissionais altamente treinados que assumem o trabalho de operações – por exemplo, médicos em um hospital, ou pesquisadores em um laboratório. Por isso, a estrutura emerge como altamente descentralizada. Mas pelo fato de o trabalho ser bastante padronizado, os profissionais trabalham independentes uns dos outros, sendo a coordenação conseguida por aquilo que eles esperam automaticamente uns dos outros. Como mostra a figura, os profissionais contam com equipes de apoio, mas pouca tecnocracia ou gerência de linha é necessária (ou está apta) para controlar o que eles fazem.
Organização Diversificada¹¹		A organização diversificada é menos uma organização integrada e mais um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. Como numa corporação conglomerada ou numa Universidade de múltiplos campi, cada “divisão” possui sua própria estrutura para lidar com sua própria situação, sujeita a sistemas de controle de desempenho de uma “sede central” remota.
Organização Adhocracia¹²		Muitas indústrias contemporâneas, como a aeroespacial e a cinematográfica, ou mesmo a guerra de guerrilhas, precisam inovar de maneira complexa. Isto requer projetos que

¹⁰ Em Mintzberg (1980) chama-se Burocracia Profissional.

¹¹ Em Mintzberg (1980) chama-se Forma Divisionalizada.

¹² Em Mintzberg (1980) chama-se Adhocracia.

Configuração	Representação Gráfica	Descrição
		<p>juntam peritos de diferentes especialidades em equipes efetivas de forma que eles possam coordenar por “ajuste mútuo”, auxiliados talvez por comitês permanentes forças-tarefas, estrutura matricial e assim por diante. Com o poder baseado em conhecimentos, a distinção linha-assessoria diminui como mostra a figura, bem como a distinção entre a alta direção e todos os outros. Algumas adhocracias realizam projetos diretamente para seus clientes (como no caso das agências de propaganda), enquanto outras fazem para si mesmas (como no caso das empresas dependentes de muito desenvolvimento de novos produtos).</p>
<p>Organização Missionária</p>		<p>Quando uma organização é dominada por uma cultura forte, seus membros são encorajados a cooperar; assim tende a haver uma divisão frouxa do trabalho, pouca especialização e uma redução na distinção entre gerentes de linha, grupos de assessoria, funcionários operacionais e assim por diante. Valores e crenças comuns a todos os membros mantêm unida a organização. Assim, cada pessoa pode ter considerável liberdade de ação, o que sugere uma forma quase pura de descentralização. Embora, determinadas ordens religiosas e alguns clubes sejam exemplos óbvios, vestígios podem ser encontrados em muitas corporações japonesas, bem como nas ocidentais que são organizadas em torno de culturas fortes.</p>
<p>Organização Política</p>		<p>Quando uma organização é capaz de não se basear em nenhum sistema de poder estável, sem elementos dominantes, os conflitos tender a surgir e, possivelmente, ficar fora de controle levando a uma forma política, caracterizada pela separação das diferentes partes. Algumas organizações políticas são temporárias, em especial durante períodos de transformações difíceis, enquanto outras podem ser mais permanentes, como numa agência governamental separada por diferentes forças ou numa empresa moribunda há muito protegida das forças de mercado.</p>

Fonte: extraído de Mintzberg (p. 225, 2000).

Mintzberg (2000) enfatiza que cada configuração é idealizada sendo uma caricatura da realidade. Contudo, Mintzberg (2000) afirma que algumas configurações aproximam-se bastante de algumas empresas. Para os fins dessa pesquisa cabe um detalhamento sobre a Burocracia/Organização Profissional.

Na Organização Profissional, não somente os profissionais controlam seu próprio trabalho, mas eles também tendem a manter um controle coletivo sobre o aparato administrativo da organização (MINTZBERG, 1980). A Gerência Média tem poder na Burocracia Profissional, mas devem manter o suporte para as atividades dos profissionais. Contudo, no nível administrativo, as definições de atividades necessitam de sintonização com a base de profissionais. Isso, em geral, ocorre pela formação de comitês, forças de trabalho e etc. (MINTZBERG, 1980). Por um lado, a tecnoestrutura é mínima em função da complexidade do trabalho e a operação dos profissionais não é facilmente formalizada. Por outro lado, a estrutura de suporte é ampla para a execução dos trabalhos por parte dos profissionais.

De fato a Burocracia Profissional, de alguma forma, já havia sido caracterizada anteriormente aos trabalhos de Mintzberg (1980; 1995; 2000). Darkenwald (1971) baseado em trabalhos que remetem a década de 50 (PARSONS, 1956; ETZIONI, 1959) já havia caracterizado que algumas organizações, em geral, e a Universidade, em particular, possuíam duas estruturas de profissionais definidas. Esses autores (PARSONS, 1956; ETZIONI, 1959; DARKENWALD, 1971) chamam a atenção para duas estruturas específicas (também caracterizadas por Mintzberg (1980; 1995; 2000), a saber: i) a estrutura administrativa ou burocrática; ii) a estrutura profissional ou altamente especializada. Contudo, Darkenwald (1971) apresenta a necessidade de articular e compatibilizar a orientação dos burocratas e dos profissionais (especialistas). Segundo Darkenwald (1971) há naturalmente uma incompatibilidade entre essas orientações.

É evidente e natural que a realidade, em si, seja mais complexa que as tipologias aqui apresentadas. Provavelmente, nas organizações a composição entre as diferentes tipologias ocorram. Assim, as tipologias, antes de serem prescritivas ou tomadas como verdades, servem como orientação e auxílio na análise das organizações. No trabalho de Hardy & Fachin (1996), por exemplo, embora utilizem a Burocracia Profissional, predominantemente, para análise que realizaram em Universidades, os autores reconhecem que algumas dessas organizações possuem significativas vinculações com o que Mintzberg (2000) caracteriza como Organização Missionária.

Assim pode haver uma composição entre as diferentes tipologias aqui descritas. Em uma Universidade organizada por centros pode haver uma composição entre a Organização Diversificada e a Organização Profissional, por exemplo. Se por um lado, a compreensão da estrutura organizacional pode contribuir para o entendimento da formulação e implementação das estratégias, por outro lado, é necessário compreender o processo de formulação e, por consequência, implementação das estratégias. A compreensão do processo de formulação traz repercussões significativas para o entendimento de implementação da estratégia. Esses aspectos serão discutidos na seção seguinte.

2.1.4. A Estratégia e o Processo Estratégico

Outra visão que pode auxiliar na compreensão das estratégias nas organizações, em geral, e nas Universidades, em particular, é o olhar do ponto de vista do processo estratégico. Diversos trabalhos acadêmicos (MINTZBERG & WATERS, 1985; CHAFFEE, 1985; MINTZBERG, 1987; GRANT & GNYAWALL, 1996; HARDY & FACHIN, 1996; MINTZBERG, 2000; MINTZBERG & WESTLEY, 2001; WILSON & JARZABKOWSKI, 2004) têm delineado, de forma geral, duas abordagens para o desenvolvimento das estratégias, caracterizadas por Mintzberg & Waters (1985) como: i) estratégias deliberadas; e; ii) estratégias emergentes.

Visualizar as estratégias sob essas duas categorizações (deliberada ou emergente) pode trazer implicações sobre a compreensão do que seja a realização da estratégia e até mesmo uma possível leitura do que seja estratégia. Além disso, quando relacionada a Teoria das Configurações pode-se inferir diferentes abordagens apropriadas para as distintas configurações. Inicialmente, cabe caracterizar essas duas categorizações (deliberada e emergente).

Segundo Mintzberg & Waters (1985), desde sua origem, a estratégia quase inevitavelmente, tem sido concebida como aquilo que os líderes da empresa planejam para o futuro. Em geral, a estratégia tem sido tratada como um processo analítico que estabelece metas de longo prazo e planos de ação para a organização que deverão ser encaminhadas (MINTZBERG & WATERS, 1985). Enfim, há uma separação entre o planejar (pensar) e o executar estratégias (agir), sendo a execução a realização do anteriormente planejado (MINTZBERG & WESTLEY, 2001).

Para Hardy & Fachin (1996, p. 39) “a visão predominante a respeito do processo de formulação de estratégias, é a que o vê como um processo de planejamento em que

planos e estratégias são formuladas, a seguir, implementadas”. Essa visão (deliberada) pode ser expressa da seguinte maneira:

“É de conhecimento amplo que as estratégias são formuladas antes de serem implementadas, que planejamento é o processo central pelas quais elas são formuladas, e que estruturas são desenhadas para implementar determinadas estratégias. Tais aspectos são de amplo conhecimento ao menos para aqueles que tenham lido a literatura convencional sobre formulação de estratégias” (HARDY et al., p. 407, 1983 apud HARDY & FACHIN, p. 39, 1996)

Para essa separação entre a formulação das estratégias (intenção), inicialmente, e a execução das estratégias (implementação, ação), posteriormente, é caracterizada por Mintzberg & Waters (1985), MINTZBERG (2000) como estratégias deliberadas. Conforme Mintzberg (p. 143, 2000) “a estratégia deliberada focaliza o ‘controle’ – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação.

De fato, conforme discutido anteriormente há presente na literatura que as estratégias são realizadas deliberadamente em função de análises internas e externas (posicionamento) (MINTZBERG, 1990). Nesse sentido, “a atenção organizacional está presa à realização de intenções explícitas (significando “implementação”)” (MINTZBERG, p. 143, 2000).

Para Mintzberg & Waters (1985) e Hardy & Fachin (1995) as estratégias, para serem definidas como puramente deliberadas, necessitam de três condições básicas. Primeiro, deve haver intenções bem definidas. Em segundo lugar, essas intenções devem ser compartilhadas e, minimamente, admitidas pelos colaboradores da Instituição. A terceira condição é que essas intenções devem ser levadas adiante sem nenhuma interferência (fatores políticos, mercado ou tecnologia) (MINTZBERG & WATERS, 1985).

Outra forma de visualizar a estratégia nas organizações é compreendê-la como um padrão de comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG & WATERS, 1985, HARDY & FACHIN, 1995, MINTZBERG, 2000). Mintzberg & Waters (p. 227, 1985) compreendem a estratégia como “um padrão em uma seqüência de decisões”. Assim sendo, há uma maior amplitude na compreensão do que seja estratégia. Na verdade, não há a exclusão da intencionalidade (planejamento) das estratégias, mas há o reconhecimento de que, ao longo do tempo, outras estratégias (na ação) podem emergir. A Figura 15, procura ilustrar as estratégias emergentes e deliberadas.

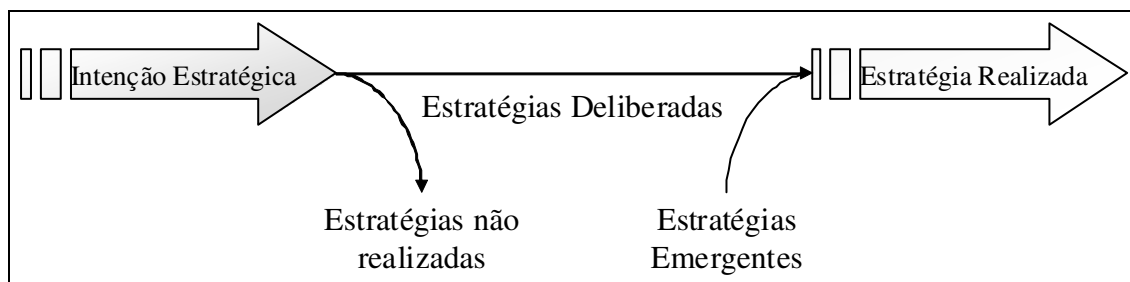


Figura 15 – Estratégias deliberadas e emergentes

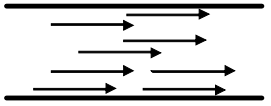
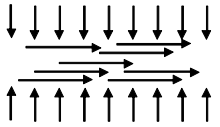
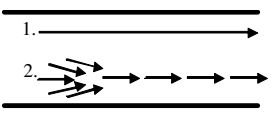
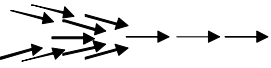
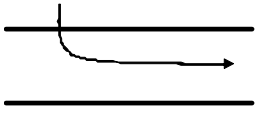
Fonte: Mintzberg & Waters (p. 228, 1985)

As estratégias que não foram anteriormente deliberadas (pensadas, planejadas) e foram, de fato, realizadas e identificadas como um padrão de ações no tempo é o que se chama de estratégias emergentes (MINTZBERG & WATERS, 1985; MINTZBERG, 2000). “Para uma estratégia ser perfeitamente emergente, tem de haver uma ordem – coerência na ação ao longo do tempo – na ausência de intenção estratégica. As ações sem consistência significam a ausência de estratégia” (MINTZBERG & WATERS, p. 228, 1985).

A partir do reconhecimento das estratégias emergentes e deliberadas Mintzberg & Waters (1985) e Mintzberg (2000) propõem uma tipologia para o processo de formação das estratégias nas organizações. Essas tipologias estão dispostas em um *continuum* que tem, por um lado, as estratégias deliberadas, e por outro lado, as estratégias emergentes. O Quadro 13 sintetiza essas tipologias.

Quadro 13 – Processos de formação das estratégias

Espécie de Estratégia	Representação Gráfica	Principais Características
Planejada		As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são mais deliberadas.
Empreendedora		As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim, são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica		Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional e

Espécie de Estratégia	Representação Gráfica	Principais Características
		relativamente imutável; controladas de forma normativa através de doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente pró-ativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas
Guarda-chuva		As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; posições, e etc. podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo		As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, e etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; estratégias parte deliberadas, parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes).
Desarticulada		As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente(s) frouxamente ligado(s) ao restante da organização produz (em) padrões em ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com as mesmas; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadas para o(s) agente(s).
Consenso		As estratégias se originam em consenso: através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta		As estratégias se originam no ambiente: este dita padrões em ações através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tomadas deliberadas.

Fonte: extraído de Mintzberg (p. 144, 2000) e de Mintzberg & Waters (1985).

Uma vez caracterizados algumas tipologias de processos de formação das estratégias, cabe uma conexão com a Teoria das Configurações, mais especificamente, com a Burocracia Profissional. Segundo Mintzberg & Waters (p. 266, 1985) há um indicativo de que “estratégias desconectadas tendem a se proliferar nas organizações de

profissionais (Burocracia Profissional), o que reflete a complexidade desse tipo de ambiente”. Isso, como já dito anteriormente, pode decorrer do fato de que nesse tipo de configuração os profissionais (especialistas) possuem significativo controle sobre seu próprio trabalho.

“Assim, muitos hospitais e universidades parecem ser pouco mais do que coleções de estratégias pessoais, com quase nenhuma discernível visão central ou guarda-chuva, e muito menos plano, ligando-os juntos. Cada profissional (especialista) desenvolve sua própria estratégia – assistência ao paciente, assunto de pesquisa, estilo de ensino. Mesmo em organizações que perseguem uma estratégia central (deliberada), podem ser encontradas algumas vezes estratégias em grupos específicos e, por vezes, isso é tolerado dentro da organização ”.
(MINTZBERG & WATERS, p. 266, 1985).

Mintzberg (2000) aprofunda as implicações da Burocracia Profissional no processo de formulação e implementação das estratégias. “Nessas organizações, muitas questões-chave ficam sob o controle direto de profissionais individuais, ao passo que outras questões não podem ser decididas nem por profissionais individuais nem por gerentes centrais, exigindo a participação de uma variedade de pessoas em um processo interativo e complexo.” (MINTZBERG, p. 146, 2000).

Mintzberg (2000) chama atenção para a perspectiva que a compreensão da estratégia enquanto um padrão ao longo do tempo abre para a análise estratégica. Nesse sentido, estratégia passa de prescrição (deliberada) para descrição (padrões de comportamento). Na realidade, o que Mintzberg & Waters (1985) e Mintzberg (2000; 2001) chamam a atenção é a noção de uma Aprendizagem Estratégica. A Figura 16 ilustra a Aprendizagem Estratégica.

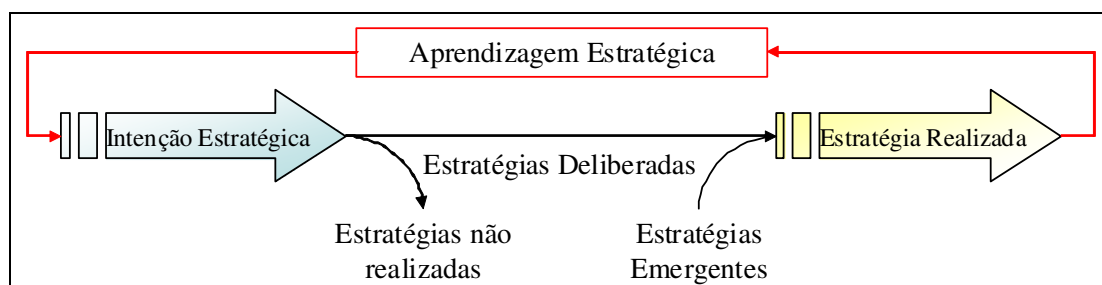


Figura 16 – Aprendizagem Estratégica
Fonte: Mintzberg & Waters (p. 272, 1985)

Concebendo as estratégias estritamente como deliberadas, como tradicionalmente tem sido feito, há uma posição de oposição a noção de aprendizagem estratégica. Uma

vez que as intenções tenham sido estabelecidas, a atenção está em realizá-las e não em sua adaptação (MINTZBERG & WATERS, 1985). Adicionando o conceito de estratégia emergente, baseado na definição de estratégia como consistência de ações ao longo do tempo, amplia-se a concepção do processo de estratégia incluindo a noção de aprendizagem. Tal proposição já tem produzido efeitos na produção acadêmica. O trabalho de Kenny (2006), por exemplo, propõe um modelo de maturidade para a formação da estratégia enquanto aprendizagem. Já o trabalho de Brauer & Schmidt (2006), faz uma relação entre a consistência estratégica ao longo do tempo e as decisões de alocação de recurso.

Mintzberg & Waters (1985) relembram que as estratégias emergentes não significam o caos, mas uma ordem não intencional. Mintzberg (2000) sintetiza algumas premissas para o Aprendizado Estratégico:

- *“A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assume a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;*
- *Embora o líder também deva aprender e, às vezes, poder ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial;*
- *Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não, por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou à alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser tornadas formalmente deliberadas;*

- *Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelas quais novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança;*
- *Dessa forma as estratégias aparecem primeiro, como padrões do passado: mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.” (MINTZBERG, p. 156, 2000).*

A noção de aprendizagem estratégica explicitada na Figura 16 traz contribuições para essa pesquisa. Uma das contribuições, por exemplo, está nas fronteiras da pesquisa que serão apresentadas na seção de delimitação da pesquisa. Além disso, as tipologias apresentadas por Mintzberg & Waters (1985) e Mintzberg (2000) podem contribuir também para a análise dos resultados da pesquisa. As tipologias do processo estratégico, em conjunto com a Teoria das Configurações podem servir para o entendimento das razões pelas quais as intenções estratégicas tornaram-se ou não ações estratégicas.

A seguir serão desenvolvidos os aspectos concernentes a implementação da estratégia. De acordo com a questão de pesquisa e os objetivos declarados cabe apresentar as questões relacionadas a esse assunto.

2.1.5. A Estratégia e a sua Implementação

Em recente trabalho publicado por Furrer, Thomas & Goussevskaia (2008) os autores analisaram mais de 25 (vinte e cinco) anos de publicações nos principais periódicos mundiais em Estratégia. Nesse trabalho verifica-se que pouca atenção foi dedicada à questão da implementação da estratégia nas organizações. A Figura 3, já apresentada anteriormente, ilustra tal constatação. Essa realidade, no entanto, não é recente.

Assim como Furrer, Thomas & Goussevskaia (2008), Hutzschenreuter & Kleindienst (2006) argumentam que o foco das pesquisas tem se concentrado nas teorias que explicam as razões da vantagem competitiva. No contexto brasileiro o quadro não parece ser diferente dos indícios identificados na produção científica em nível mundial. Na pesquisa realizada por Bertero, Vasconcelos & Binder (2003) sobre a produção científica brasileira em estratégia, entre 1991 e 2002, as conclusões são similares. As

críticas de Bertero, Vasconcelos & Binder (2003) sobre a produção acadêmica brasileira na área de estratégia vai além, isso pode ser ilustrado na seguinte afirmação:

“Finalmente, deve-se observar que a produção científica da área não é prática. Com isso queremos ressaltar que a Estratégia é uma área prática, entendendo-se por prática não a aversão ou a ojeriza à teoria e à teorização, mas simplesmente que a Estratégia busca aplicações e resultados que servem como medida de desempenho de seus gestores. Isso implica um caráter prescritivo para a área, com menção do que deve ser feito e também evitado.” (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003).

Meers (2007) argumenta que há um hiato entre a necessidade de pesquisa sobre as razões do sucesso ou fracasso da implementação da estratégia nas empresas e a teoria. Uma implicação disso é a eventual dúvida sobre a qualidade das estratégias planejadas e/ou sua implementação. De fato, pesquisas empíricas evidenciam a necessidade de estudos específicos sobre o desdobramento e a implementação da estratégia.

Em pesquisa realizada com 93 organizações por Alexander (1985) uma parte significativa das organizações demoraram mais tempo que o planejado para a implementação da estratégia. Mais recentemente Beer & Eisenstat (2000) listam um conjunto de obstáculos encontrados no processo de implementação, a saber: i) um estilo *laissez-fair* ou *top-down* da alta administração ou gerentes sênior; ii) falta de clareza nas intenções estratégicas e conflito de prioridades; iii) uma equipe de gerência sênior ineficiente; iv) comunicação vertical pobre; v) fraca coordenação através das funções e negócios; vi) inadequada habilidade de liderança entre os trabalhadores. A Figura 17 apresenta como esses elementos interagem.

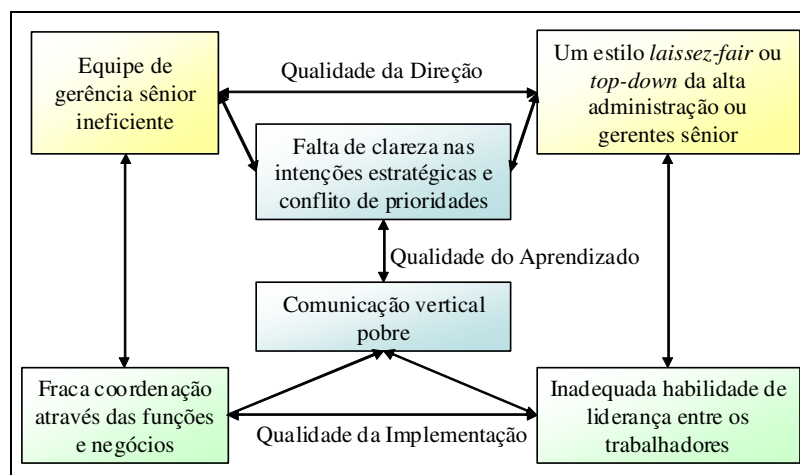


Figura 17 – Como os seis assassinos da estratégia interagem
 Fonte: (BEER & EISENSTAT, p. 32, 2000)

A pesquisa de Alexander (1985) foi replicada 13 anos após sua divulgação por Al Ghamdi (1998) em empresas do Reino Unido. As conclusões estiveram alinhadas com as evidências anteriores. Em um levantamento realizado em 2004 em diferentes setores com executivos verificou-se que apenas 43% das organizações consideraram que as iniciativas estratégicas foram bem sucedidas (*Economist Intelligence Unit*, 2004). Esse quadro não parece ser novo. Mintzberg (2000) faz menção a trabalhos anteriores (1984) que relatam “que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas” (MINTZBERG, p. 135, 2000). Kenny (2006) corrobora com Mintzberg (2000) com alguns dados significativos: i) menos que 10 % (dez por cento) das estratégias são realmente implementadas; ii) somente 5 % (cinco por cento) da força de trabalho entende a estratégia; iii) 60 % (sessenta por cento) das organizações não ligam o orçamento a estratégia; e; iv) 92% (noventa e dois por cento) não relatam com indicadores o andamento das estratégias.

Corroborando, com os resultados empíricos, Hutzschenreuter & Kleindienst (2006) argumentam que é reduzida a atenção sobre as problemáticas envolvendo a implementação estratégia. Nessa linha, Atkinson (2006) avança sobre as possíveis razões para a pouca atenção nessa área. Para Atkinson (2006) uma das razões é a percepção de um menor destaque sobre as pesquisas nessa temática. Além disso, as dificuldades e problemáticas existentes para a implementação e para o desdobramento da estratégia são subestimadas (ATKINSON, 2006).

De certa forma, pode-se afirmar que a implementação da estratégia é desdobramento de um conceito mais amplo chamado alinhamento estratégico. Prieto & Carvalho (2006) caracterizam a noção de alinhamento estratégico sob três perspectivas: i) alinhamento estratégico externo (*fit*); ii) alinhamento estratégico interno; iii) consenso estratégico. “O conceito de alinhamento estratégico externo está presente na literatura referindo-se ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente da organização” (PRIETO & CARVALHO, p. 2, 2006). “O alinhamento estratégico interno refere-se à mobilização de recursos internos, tangíveis ou intangíveis para implementação das estratégias formuladas” (PRIETO & CARVALHO, p. 2, 2006). O conceito de alinhamento estratégico interno surge nos trabalhos de diversos autores (KAPLAN & NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000; CAMPBELL & ALEXANDER, 1997; EISENHARDT, 1999; BEER & EISENSTAT, 2000; FREEDMAN, 2003) sob diferentes termos. Segundo Prieto & Carvalho (p. 2, 2006) alguns termos “utilizados para tratar do alinhamento estratégico são: implementação da estratégia, coerência corporativa,

alinhamento interno”. Por fim, o consenso estratégico “refere-se à concordância, ao consenso de opiniões que se estabelece tanto na formulação, quanto na implementação da estratégia” (PRIETO & CARVALHO, p. 3, 2006).

Prieto & Carvalho (2006) realizaram um levantamento nos principais periódicos da área de estratégia e em outros trabalhos levantando trabalhos que tratassem sobre o alinhamento interno. Ao todo foram encontrados 40 (quarenta) trabalhos acadêmicos que davam conta dessa temática, a Tabela 12 elenca as fontes de pesquisa e o número de trabalhos em cada uma das fontes.

Tabela 12 – Base teórica para seleção dos modelos de alinhamento estratégico interno

Publicações	Número de estudos
<i>Academy of management executive</i>	2
<i>Academy of Management Review</i>	1
<i>California Management Review</i>	2
<i>Harvard Business Review</i>	6
<i>Human Relations</i>	1
<i>Human Resource Development Quarterly</i>	1
<i>Int. Journal Business Performance Management</i>	1
<i>Int. Journal Business Performance Management</i>	1
<i>Journal of Business and Management</i>	1
<i>Journal of business strategy</i>	1
<i>Journal of Change Management</i>	1
<i>Journal of management</i>	1
<i>Journal of Management Accounting Research</i>	1
<i>Journal of Management Studies</i>	1
<i>Knowledge and Process Management</i>	1
<i>Organizational Dynamics</i>	1
<i>Planning Review</i>	1
<i>Sloan Management Review</i>	3
<i>Strategic management journal</i>	6
Outras publicações (livros, congressos)	7
Total	40

Fonte: (PRIETO & CARVALHO, p. 6, 2006).

Desse levantamento foram encontrados 4 (quatro) modelos de alinhamento estratégico interno. Além disso, Prieto & Carvalho (2006) e Prieto, Carvalho & Fishmann (2009) analisam os modelos encontrados sob 4 (quatro) perspectivas: i) visão do alinhamento; ii) modelo para implementação da estratégia; iii) elementos do modelo; iv) processos gerenciais desenvolvidos para promover o alinhamento estratégico. O Quadro 14 apresenta uma breve descrição sobre cada um dos modelos encontrados.

Observando o Quadro 14 verifica-se que está presente o BSC (*Balanced Scorecard*), possivelmente, o mais conhecido dentre os modelos apresentados. Para os fins desse trabalho esse modelo será um pouco mais aprofundado. Entretanto, cabe, para

fins ilustrativos, apresentar as comparações entre os modelos de alinhamento estratégico interno. O Quadro 15 apresenta um quadro analítico distintivo entre os modelos de alinhamento estratégico interno, baseado nas perspectivas de Prieto & Carvalho (2006).

Quadro 14 – Modelos de Alinhamento Estratégico Interno

Modelo	Descrição
Labovitz e Rosanky (1997)	Os autores veem o alinhamento como um processo de integração dos sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios, definido pelos autores como uma estratégia ampla, um diferencial dos negócios. Os elementos a serem alinhados são a estratégia e pessoas (alinhamento vertical) e clientes e processos (alinhamento horizontal). O desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, e que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização. Os autores propõem, ainda, o perfil de diagnóstico de alinhamento como uma ferramenta específica para diagnosticar o grau de alinhamento
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC) (KAPLAN & NORTON, 1992; 1993; 1996; 2000)	A base para a elaboração do BSC é a definição ou revisão da estratégia da empresa, que deve considerar os fatores críticos de sucesso para aquele determinado segmento de negócios. O modelo em si é configurado considerando a estratégia já formulada, a qual será desdobrada em um <i>scorecard</i> multidimensional, integrando, além das medidas de desempenho financeiro, medidas de desempenho relacionadas às perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Enquanto sistema de alinhamento estratégico, o modelo apóia-se em dois eixos principais, o da comunicação e do controle da estratégia. A proposta do BSC é disseminar o conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização por meio do mapa estratégico. A dinâmica de controle da estratégia proposta no BSC acontece pela definição de medidas de desempenho equilibradas, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios no curto e no longo prazo, o que só é possível pela definição dos indicadores que vão além da perspectiva financeira.
Hambrick e Cannella (1989)	O alinhamento é visto como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. O modelo para realizar o alinhamento caracteriza-se pela definição das etapas a serem conduzidas pelo estrategista, desde a formulação até a implementação da estratégia. O processo gerencial consiste na definição de como o executivo deve desenvolver as ações buscando eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia. Apóia-se no processo de negociação da estratégia desde a formulação até a implementação, interna e externamente à organização, na remoção dos obstáculos e no ajuste de aspectos internos da organização, denominados influências relevantes na implementação (recursos, programas das subunidades, estrutura, recompensa e pessoas).

Modelo	Descrição
<i>Organizational Fitness Profiling</i> (OFP) (BEER & EISENSTAT, 1996; 2000)	Os autores desenvolveram uma ferramenta que foi primeiramente denominada <i>Strategic Human Resource Management</i> (SHRM) e depois <i>Organizational Fitness Profiling</i> (OFP), respectivamente, em duas publicações: 1996 e 2000. O modelo para implementação é o diagnóstico de ajuste organizacional, que deve levar à elaboração do plano de implementação para eliminar as deficiências nas capacidades organizacionais (coordenação, comprometimento e competência interpessoal e funcional) que representam barreiras ao alinhamento. Os elementos do modelo fazem parte do diagnóstico e incluem aspectos internos e externos à organização. Uma das condições para a aplicação do modelo é um ambiente participativo, aberto inclusive para discussões sobre as decisões tomadas pelos próprios estrategistas, uma vez que todo o processo é conduzido por uma força-tarefa composta para este fim, que conduz o processo internamente e apresenta e discute os resultados com a alta administração.

Fonte: (PRIETO & CARVALHO, 2006; PRIETO, CARVALHO & FISHMANN, 2009).

Além desses trabalhos há outros menos expressivos como, por exemplo, o Prodin proposto por Bergadaà (1999) para implementação da estratégia. Há ainda trabalhos que destacam o papel da gerência média na execução da estratégia (WOOLDRIDGE & FLOYD, 1990, MILLER, WILSON & HICKSON, 2004), na linha dos fatores descritos por Beer & Eisenstat (2000).

Quadro 15 – Quadro analítico distintivo dos modelos de alinhamento estratégico interno

	Labovitz e Rosanky (1997)	Balanced Scorecard	Hambrick e Cannella (1989)	Organizational Fitness Profiling
Visão do Alinhamento	Processo de integração dos recursos e sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios.	Processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho.	Processo gerencial, previamente planejado e conduzido pelo estrategista.	Processo de mudança sistêmico e participativo.
Modelo para implementação	Estabelecimento de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades definidos a partir do propósito essencial.	Construção de mapas estratégicos (<i>balanced scorecards</i>)	Etapas (trilha) a serem conduzidas pelo estrategista	Diagnóstico de Ajuste organizacional e plano de implementação
Elementos do Modelo	Alinhamento entre quatro elementos em duas dimensões: - estratégia e pessoas (alinhamento vertical); - clientes e processos (alinhamento horizontal).	Indicadores balanceados em quatro perspectivas: - financeira - clientes - processos - aprendizado e crescimento.	- amplitude de entradas na formulação - obstáculos à implementação - influências relevantes na implementação - convencimento a respeito da estratégia	- capacidades organizacionais - contexto (ambiente organizacional e competitivo) - estrutura e políticas de Recursos Humanos - opções estratégicas

	Labovitz e Rosanky (1997)	<i>Balanced Scorecard</i>	Hambrick e Cannella (1989)	<i>Organizational Fitness Profiling</i>
Processos Gerenciais para Implementação	PDR - planejamento - desenvolvimento - revisão	- tradução da visão - comunicação e ligação - planejamento do negócio - <i>feedback</i> e aprendizado	- buscar informação e apoio no estágio de formulação da estratégia - conhecer antecipadamente os obstáculos à implementação - ajustar os fatores que influenciam a implementação - convencer a respeito da estratégia	- criar uma declaração sobre as diretrizes estratégicas - coletar dados sobre barreiras e forças à implementação - desenvolver um plano integrado para mudança - refinar o plano - implementar o plano

Fonte: (PRIETO & CARVALHO, 2006; PRIETO, CARVALHO & FISHMANN, 2009).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é utilizado por importantes organizações brasileiras e mundiais (COUTINHO & KALLÁS, 2005), a saber: Banco Daimler Chrysler, Brasil Telecom, Companhia Siderúrgica de Tubarão, COPEL, Copesul, Duke Energy Brasil, Gerdau Aços Minas, Grupo Gerdau, Petrobras, Polibrasil, SENAI, Transpetro, Unibanco AIG Seguros. Conforme Atkinson (2006) 60% das 1000 empresas listadas pela revista *Fortune* utilizam o BSC.

O *Balanced Scorecard* foi inicialmente proposto no trabalho publicado por Kaplan & Norton (1992). A proposição inicial do modelo era um balanceamento das medidas de desempenho para além das medidas financeiras. Na realidade não há uma exclusão das medidas financeiras, mas sim uma complementaridade (NORTON & KAPLAN, 1992). Os autores comparam o *Balanced Scorecard* com um *cockpit* gerencial visualizando diferentes e importantes informações simultaneamente.

Para isso Kaplan & Norton (1992) organizam as medidas de desempenho em quatro perspectivas: i) financeira; ii) clientes; iii) processos internos; iv) inovação e aprendizagem. Segundo Kaplan & Norton (1992) essas perspectivas procuram responder a quatro questões: i) Como os clientes nos vêem? – perspectiva dos clientes; ii) Em que nós devemos ser excelentes? – perspectiva dos processos internos; iii) Nós podemos continuar melhorando e criando valor? – perspectiva da inovação e do aprendizado; iv) Como nós olhamos para os acionistas? – perspectiva financeira. A Figura 18 apresenta essas quatro perspectivas.

Na realidade a Figura 18 já é uma versão expandida do *Balanced Scorecard* originalmente proposto por Kaplan & Norton (1992). Na proposta original havia apenas as metas e as medidas de desempenho. Conforme Kaplan & Norton (p. 3, 1996) inicialmente “nenhuma das mais de 100 organizações que nós estudamos ou que nós

trabalhamos, implementaram o *Balanced Scorecard* com a intenção de desenvolver um novo sistema de gerenciamento da estratégico”. No entanto, os autores (KAPLAN & NORTON, 1996) perceberam o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica, para além de um sistema de controle de indicadores.

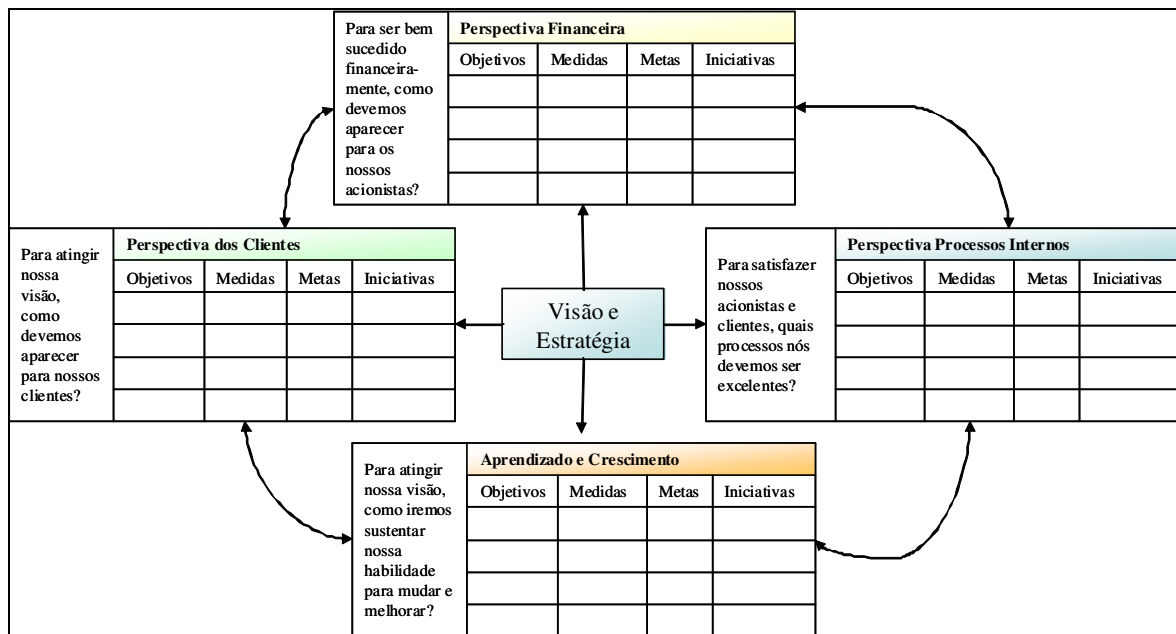


Figura 18 – Traduzindo a Visão e a Estratégia: Quatro Perspectivas
 Fonte: (KAPLAN & NORTON, p. 4, 1996)

Conforme Kaplan & Norton (1996), o *Balanced Scorecard*, utilizado como um sistema de gestão estratégica pode suprir a deficiência de ligar as estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo. Para que isso ocorra é necessária a introdução de quatro novos processos: i) estabelecer e traduzir a visão estratégica; ii) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; iii) Planejar, estabelecer metas e alinhadas iniciativas estratégicas; iv) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. A Figura 19 apresenta a dinâmica desses processos. A Figura 18 já incorpora elementos propostos por Kaplan & Norton (1996) que derivam dos processos de gerenciamento da estratégia como: objetivos e as iniciativas estratégicas.

Para Coutinho & Kallás (2005) o propósito do *Balanced Scorecard* está no alinhamento entre o planejamento estratégico com as ações operacionais das empresas. Para que isso ocorra é necessário realizar os processos propostos por Kaplan & Norton (1996). O Quadro 16 descreve resumidamente cada um desses processos.

Para Kaplan & Norton (p. 10, 1996) o *Balanced Scorecard* (BSC) “supre três elementos que são essenciais para o aprendizado estratégico”. Inicialmente o BSC compartilha e tornam claro, em termos operacionais, os resultados que organização deve atingir (KAPLAN & NORTON, 1996). O BSC também prevê um *feedback* estratégico

para avaliação da organização (KAPLAN & NORTON, 1996). Por fim, o BSC facilita a revisão estratégica (KAPLAN & NORTON, 1996).

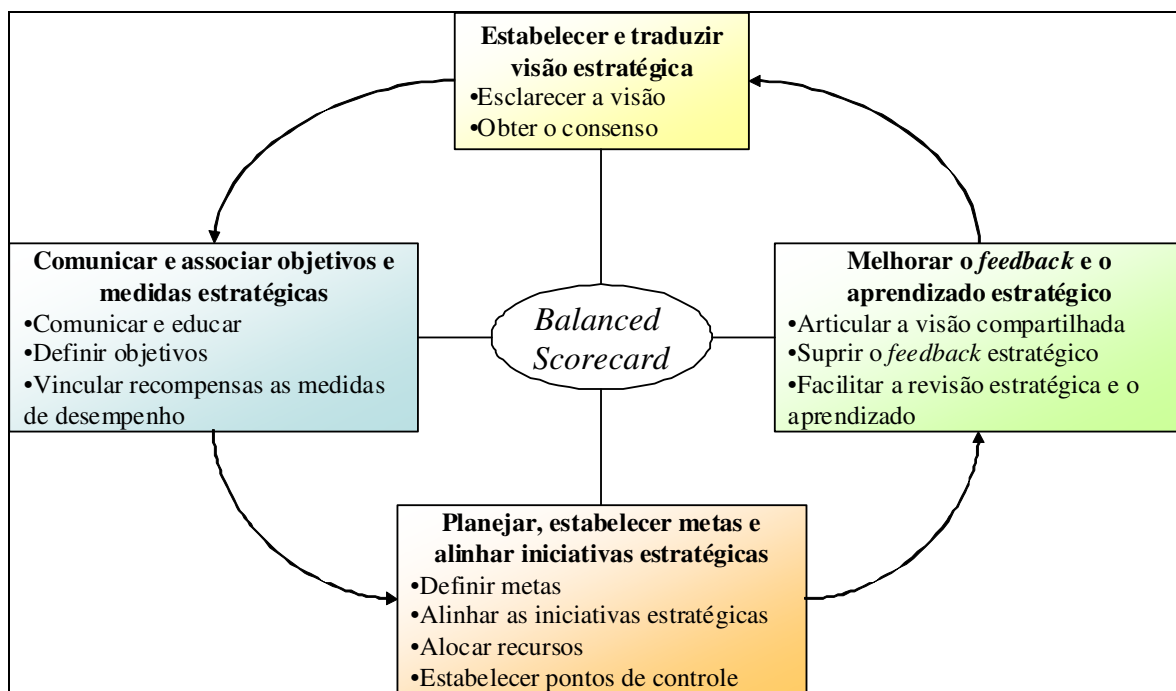


Figura 19 – Gerenciando a estratégia: quatro processos

Fonte: adaptado de (KAPLAN & NORTON, p. 5, 1996)

Quadro 16 – Descrição dos processos para gestão da estratégia

Processo	Descrição
Estabelecer e traduzir a visão estratégica	O processo de <i>Balanced Scorecard</i> tem início com o trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos. Tais objetivos devem ser concatenados em um diagrama simples que mostre a relação de causa-efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização. Para cada objetivo devem ser identificados medidas ou indicadores de desempenho, a fim de que seja simples e rápida a mensuração do desempenho nos diversos níveis e que a análise do desempenho da organização seja menos subjetiva. Os objetivos estratégicos são uma tradução das intenções estratégicas da organização.
Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas	Os objetivos e medidas estratégicos são transmitidos à empresa. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.
Planejar, estabelecer metas e alinha iniciativas estratégicas	O <i>Balanced Scorecard</i> produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócio.
Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico	Esse processo incorpora ao <i>Balanced Scorecard</i> um contexto de aprendizado estratégico. Esse é o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

Fonte: extraído de (COUTINHO & KALLÁS, p. 4, 2005).

“Uma estratégia de negócios pode ser vista como um conjunto de hipóteses sobre relações de causa-efeito” (KAPLAN & NORTON, p. 11, 1996). Assim sendo, o *feedback* estratégico dever “servir para testar, validar e modificar as hipóteses que sustentam a estratégia de uma unidade de negócios” (KAPLAN & NORTON, p. 11, 1996). Essas relações de causa-efeito são retratadas nos mapas estratégicos (ATKINSON, 2006). “O mapa estratégico auxilia a fazer com que todos os indivíduos da organização entendam a estratégia” (COUTINHO & KALLÁS, p. 4, 2005). A Figura 20 apresenta um exemplo de um mapa estratégico.

Há trabalhos que identificam contribuições e limitações ao BSC, Costa (2004) e Atkinson (2006), por exemplo. Apesar desses aspectos, há de se reconhecer as contribuições dessa ferramenta para a estratégia nas organizações. Por um lado, o BSC apresenta-se alinhado a uma perspectiva deliberada de estratégia. Por outro lado, na medida em que a ferramenta reconhece o aprendizado estratégico não exclui a possibilidade de haver estratégias emergentes no processo de realização.

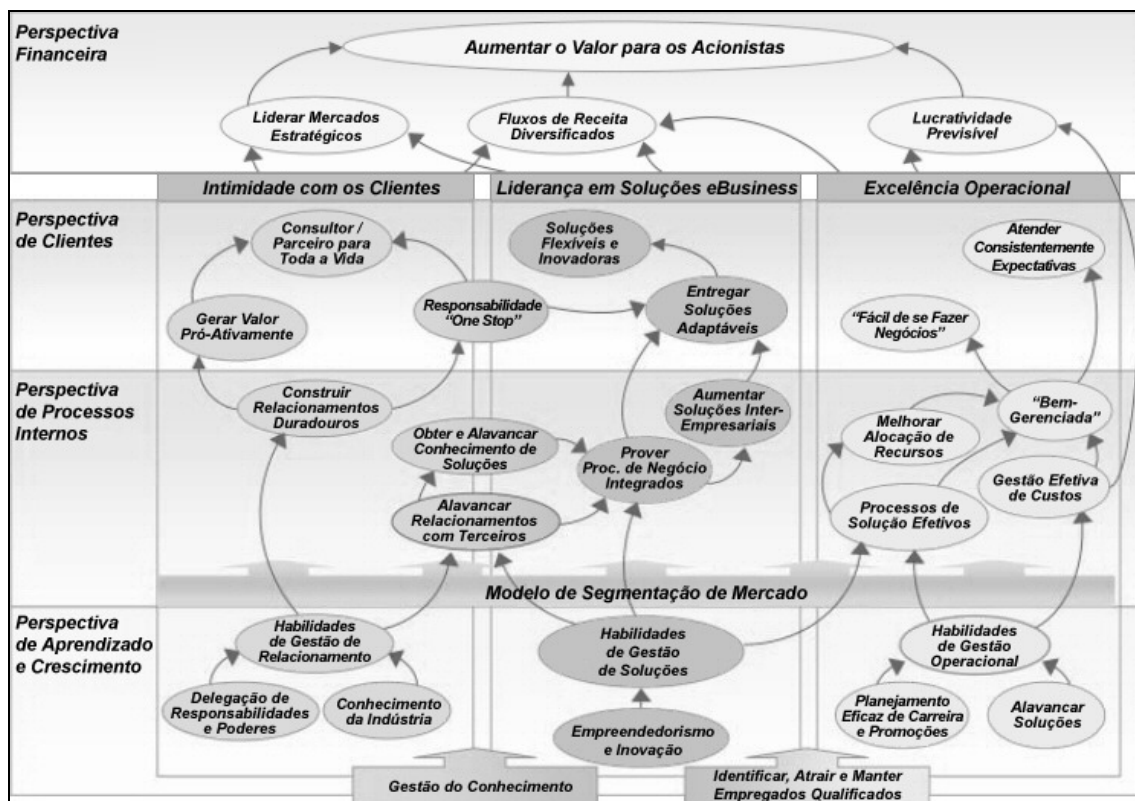


Figura 20 – Mapa estratégico do *Balanced Scorecard*

Fonte: (COSTA, p. 21, 2004)

As contribuições para estratégia vão além da implementação. A execução dos processos propostos por Kaplan & Norton (1996) contribuem para explicitação da(s) estratégia(s) da organização. Além disso, as perspectivas procuram analisar a organização como um todo e não somente seus resultados em termos financeiros.

As questões apresentadas e relacionadas à implementação da estratégia e o alinhamento estratégico interno, em geral, e do BSC, em particular, podem contribuir para esse trabalho. Tal contribuição está vinculada ao problema de pesquisa e aos objetivos do trabalho. Isso decorre do fato de que o trabalho pressupõe a existência uma intencionalidade estratégica e na verificação de que estes tenham sido, ou não, executados, bem como a forma de execução. A seguir serão discutidos alguns aspectos relativos à gestão e a estratégia no contexto das Instituições de Ensino Superior. Essa discussão procura aproximar as temáticas relativas a estratégia ao objeto desse estudo.

2.2. *Gestão e Estratégia nas Instituições de Ensino Superior*

Essa seção tem por objetivo trazer para a pesquisa alguns elementos específicos sobre ensino superior. Tais elementos poderão contribuir no processo que vai desde a coleta de dados até sua análise. Além disso, nesse momento se procura estabelecer algumas vinculações entre a estratégia (planejamento estratégico e implementação da estratégia) e as instituições de ensino superior.

Assim sendo, essa seção inicialmente apresenta o Sistema Nacional de Ensino Superior de forma geral. Com isso se procura contextualizar administrativa e legalmente as IES no sistema. O contexto competitivo das IES já foi discutido na seção da justificativa para pesquisa e, portanto, não será retomado nesse momento.

Após isso será realizada uma revisão no que concerne a gestão nas instituições de ensino superior. Tal revisão tem por objetivo expor algumas peculiaridades que esse ambiente apresenta. Também se procurar retomar trabalhos anteriores sobre a gestão nas IES. Tal revisão procura ajudar a delinear um contorno para o entendimento da gestão nesse contexto.

Em seguida são discutidas algumas proposições para a utilização do planejamento estratégico nas IES. Nessa seção são apresentados alguns modelos, posicionamento e críticas quanto à utilização do planejamento estratégico nas IES. Procura-se, dessa forma, contextualizar sobre as discussões relativas ao planejamento estratégico aplicados nas IES.

Por fim, são expostos trabalhos que procuram compreender e propor modelos para a implementação da estratégia nas IES. Essa revisão poderá contribuir para a análise dos dados da pesquisa e para a formação das conclusões. Além disso, pode contribuir para o entendimento dos resultados além da elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

As revisões anteriormente não serão exaustivas, mas procurarão trazer para a pesquisa aqueles elementos contributivos para a condução do trabalho. A seção a seguir, irá apresentar a organização do sistema nacional de ensino superior.

2.2.1. A Organização do Sistema Nacional de Ensino Superior

As IES, de um ponto de vista amplo, podem ser consideradas como um agrupamento de pessoas que interagem internamente e externamente (comunidades nas quais está inserida) para a interação através da produção, transmissão e aplicação do conhecimento. De acordo com o artigo 7º do Decreto Federal nº. 3860 de 2001 a educação superior tem por finalidade:

“criar, cultivar, difundir e ampliar conhecimentos mais complexos e sistêmicos já elaborados pela humanidade e é ministrada no Brasil em Instituições de ensino classificadas como: Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades e Instituições ou Escolas Superiores.”

A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), nesse aspecto, é categórica (BRASIL/MEC/SESU, 2009). A seguir estão expressas as finalidades explícitas do ensino superior brasileiro:

- *“estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;*
- *formar e diplomar pessoas nas diferentes áreas do conhecimento, tornando-as aptas para a inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, propiciando-lhes ainda formação contínua;*
- *incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento sobre o homem e o meio em que vive;*
- *promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações e de outras formas de comunicação;*
- *suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a conseqüente concretização, integrando os conhecimentos*

que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

- estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais;
 - prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com ela relações de reciprocidade;
 - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.”
- (BRASIL/MEC/SESU, 2009).

No Brasil, sistema de ensino é regulado pelo MEC (Ministério de Educação e Cultura). Dentro desse órgão o responsável pela regulação e fiscalização do Ensino Superior é a SESU (Secretaria de Educação Superior). A Figura 21 apresenta a estrutura organização do MEC e a localização da SESU nesse órgão.

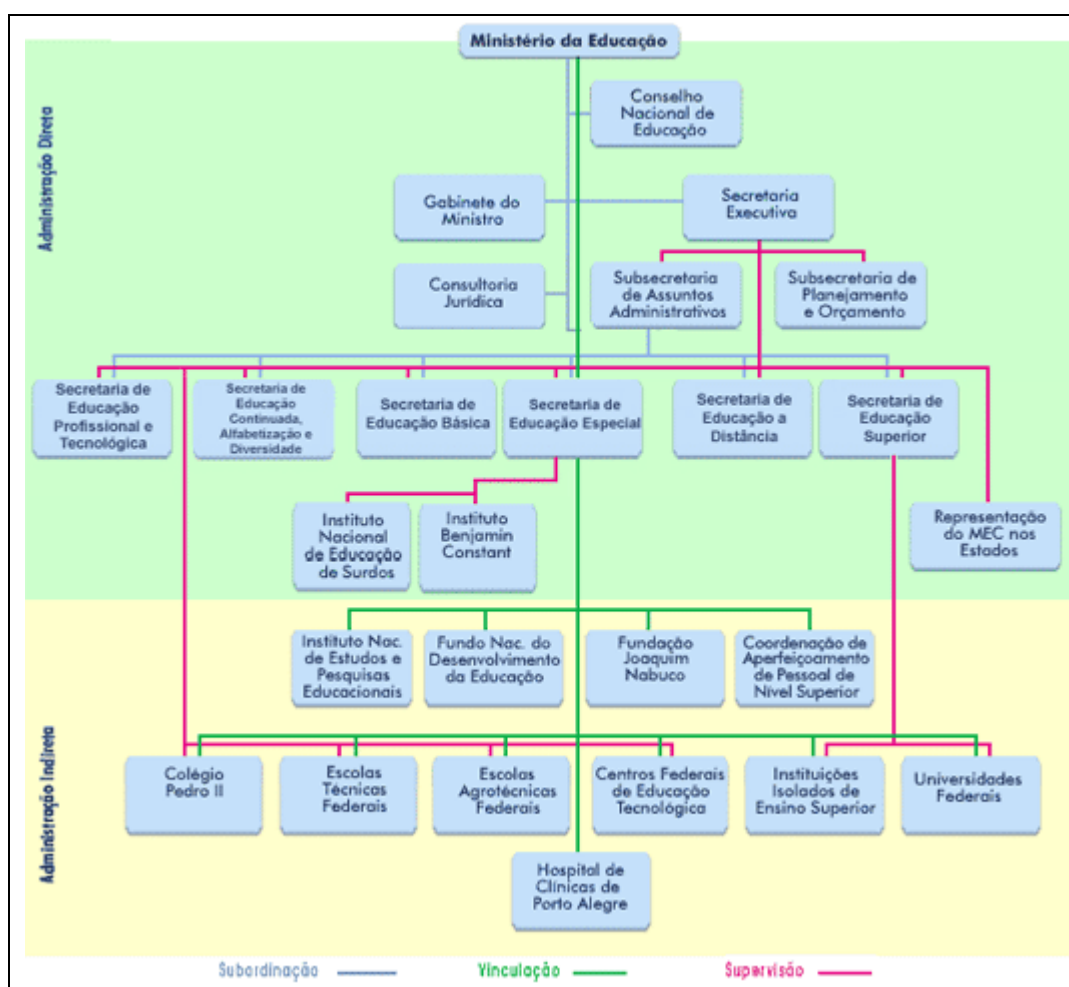


Figura 21 – Organograma do MEC
 Fonte: (BRASIL/MEC/SESU, 2009)

Academicamente a organização das Instituições de Ensino Superior já foram caracterizadas no Quadro 3. Além da organização acadêmica há uma organização formativa no sistema educacional brasileiro. A formação superior brasileira pode ser resumida em quatro grandes agrupamentos, a saber: i) Graduação (Bacharelados, Licenciaturas, Tecnólogos); ii) Seqüenciais (Formação específica e Formação Complementar); iii) Cursos de Extensão; iv) Pós-Graduação (*Lato Sensu*, *Stricto Sensu*). A Figura 22 apresenta um esquema dos percursos formativos no Sistema Nacional de Educação. Conforme pode ser observado às possibilidades de oferta no Ensino Superior são amplas. Na realidade, para que se avance nos percursos, em termos de oferta é necessária a satisfação de condições previamente estabelecidas pela SESU.

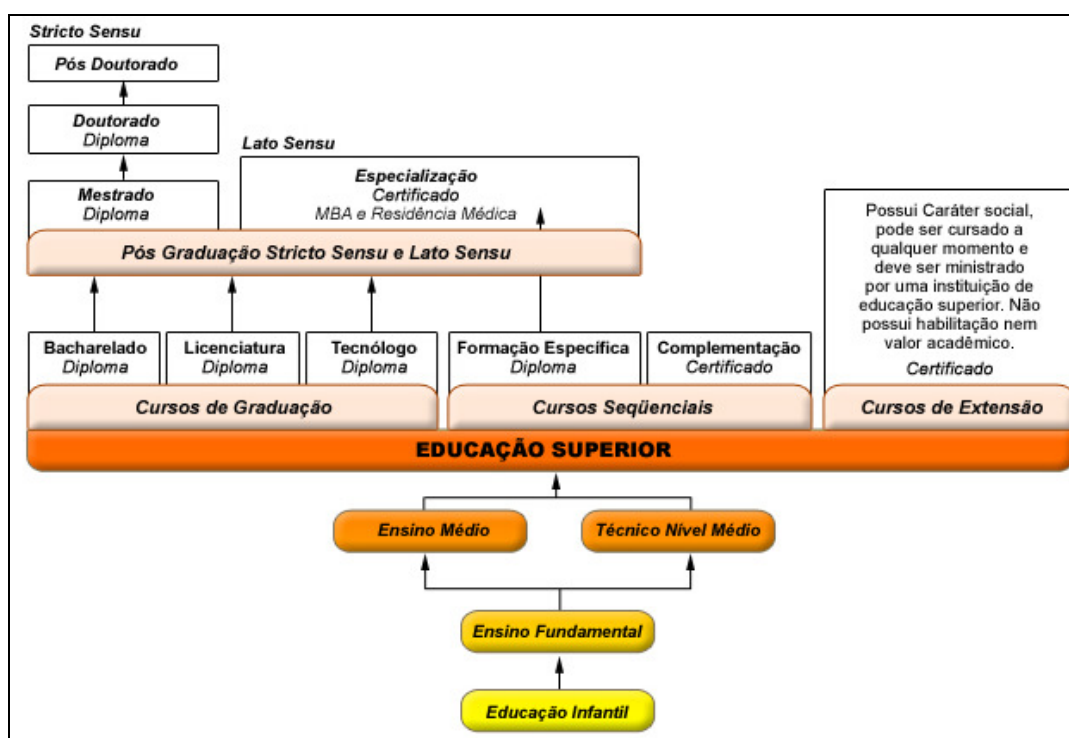


Figura 22 – Percursos formativos do Sistema Brasileiro de Educação
 Fonte: (BRASIL/MEC/SESU, 2009)

O Quadro 17 apresenta uma síntese dos níveis formativos do Sistema Nacional de Ensino Superior. Embora dentro dos cursos de Graduação, os cursos seqüenciais e tecnológicos foram descritos separadamente por terem objetivos distintos dos cursos de graduação tradicionais.

Quadro 17 – Descrição dos níveis formativos no Sistema Nacional de Ensino Superior

Níveis Formativos	Descrição
Cursos Seqüenciais	Organizados por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, são abertos a candidatos portadores de diplomas de conclusão do nível médio, que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de

Níveis Formativos	Descrição
	ensino. Destinam-se à obtenção ou à atualização de qualificações técnicas, profissionais, acadêmicas ou de desenvolvimento intelectual, em campos das ciências, das humanidades e das artes.
Cursos Tecnológicos	Abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente. Estruturados para atenderem aos diversos setores da economia, ministram formação profissionalizante, abrangendo áreas especializadas e conduzindo ao diploma de Tecnólogo.
Cursos de Graduação	Conferem formação em diversas áreas do conhecimento, nas modalidades de ensino presencial, semipresencial ou a distância. São abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo. Conferem a seus concluintes os seguintes diplomas: Bacharelado; Licenciatura (Plena; Curta ou de 1o Grau).
Cursos/ Programas de Pós-Graduação	Abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação que atendam às exigências das instituições de ensino. Compreendem os Cursos de Pós Graduação <i>Lato Sensu</i> (especialização,), que conduzem a certificado, e os programas de Pós-Graduação <i>Stricto sensu</i> – Mestrado Profissionalizante, Mestrado Acadêmico e Doutorado, que conduzem a diploma.
Cursos de Extensão	Abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino. Conduzem a certificado. Podem ser oferecidos nos níveis de Iniciação, Atualização, Aperfeiçoamento, de Qualificação e Requalificação Profissional ou outros.

Fonte: (BRASIL/MEC/SESU, 2009)

Além da organização acadêmica e formativa o Sistema Nacional de Ensino Superior é organizado pela natureza jurídica das instituições que mantêm o ensino superior regular. O Quadro 18 apresenta a classificação utilizada segundo a organização administrativa das IES no Brasil.

Quadro 18 – Organização Administrativa do Sistema Nacional de Ensino Superior

Origem dos Recursos	Subdivisões	Descrição
Instituições Públicas	Federais	Mantidas e administradas pelo Governo Federal.
	Estaduais	Mantidas e administradas pelos governos dos estados.
	Municipais	Mantidas e administradas pelo poder público municipal.
Instituições Privadas	Com fins lucrativos	São instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Sua vocação social é exclusivamente empresarial.
	Comunitárias sem fins lucrativos	Incorporam em seus colegiados representantes da comunidade. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade.
	Confessionais sem fins lucrativos	Constituídas por motivação confessional ou ideológica. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas.

	Filantrópicas sem fins lucrativos	Aqueles cuja mantenedora, sem fins lucrativos, obteve junto ao Conselho Nacional de Assistência Social o Certificado de Assistência Social. São as instituições de educação ou de assistência social que prestem os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.
--	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: (BRASIL/MEC/SESU, 2009)

Cabe ressaltar que as Instituições Privadas sem fins lucrativos podem ser confessionais ou comunitárias e, concomitantemente, filantrópicas. A filantropia é reconhecida pelo CNAS (Conselho Nacional de Assistência Social) e fornece isenções fiscais para instituições certificadas.

Essa seção não procurou fazer um resgate histórico do processo de formação do Sistema Nacional de Ensino Superior. Se assim o fizesse seria necessário fazer um resgate sobre as reformas ocorridas em 1968 e uma análise das repercussões para o ensino superior da LDB aprovada em 1996. Em função de este não ser o foco desse estudo se procurou contextualizar o sistema e suas formas de organização.

Contudo, cabe ressaltar que, é fato que as reformas introduzidas pela LDB em 1996 influenciaram, sobremaneira, a organização e, principalmente, a competitividade do setor. Isso ocorreu pela abertura para as instituições privadas com fins lucrativos. Isso já foi debatido na seção que tratou da justificativa do ponto de vista do contexto competitivo. A seção a seguir apresenta os aspectos ligados a gestão e as instituições de ensino superior.

2.2.2. IES e a Gestão

Conforme afirma Lorange (2000), não deve ser surpresa que nas instituições acadêmicas as idéias e práticas de gestão são vistas com ceticismo, senão com desaprovação. “Infelizmente, gestão em educação ainda é um conceito que estimula uma reação negativa em muitos acadêmicos” (LORANGE, p. 399, 2000). Na realidade tal visão já havia sido caracterizada por Cohen & March (1974, p.73):

“Professores decidem, se, quando e o que será ensinado. Os estudantes decidem se, quando, e o que irão aprender. Nenhuma coordenação (exceto quando mutuamente acordado) pode ser praticada. Os recursos são alocados em um processo que emerge sem uma explícita referência ou processo coordenado. As decisões tomadas são

conseqüência das discussões Universitárias, sem um processo decisório centralizado e controlado” (COHEN & MARCH, p. 73, 1974)

A situação caracterizada acima foi nominada por Cohen, March & Olsen (1972) como “anarquia organizada” ou modelo “lata de lixo”. Na realidade segundo essa abordagem a gestão não seria aplicável nos ambientes das instituições de ensino superior. O que o gestor poderia fazer, de fato, seria através de sua liderança tentar obter um consenso sobre certos assuntos da esfera administrativa.

Mesmo após mais de 20 anos dessas afirmações e apesar das mudanças corridas nessas mais de duas décadas Dahrendorf (p. 103, 1995) afirma que “A universidade não quer nem precisa ser gerenciada (...) basicamente, ela funciona em si, por meio de seus próprios e misteriosos ‘dos canais internos’”. Assim sendo, Dahrendorf (1995) dá eco às afirmações e percepções sobre gestão nas universidades do ponto de vista da anarquia organizada (LORANGE, 2000). Dahrendorf (1995), contudo, afirma que os gestores deveriam intervir apenas em situações consideradas extremas.

Hardy & Fachin (1996) afirmam que diversos autores pesquisando na linha das “anarquias organizadas” propõem formas de gerenciamento das organizações com essa característica. Dahrendorf (1995) coloca uma questão que foi explorada por outra linha de trabalhos que sugerem uma forma de gestão nas universidades. Segundo Dahrendorf (1995), a universidade funciona pelo interesse dos grupos individuais de desenvolvimento do conhecimento. É nesse sentido que outro conjunto de trabalhos se dedica que se chama de Colegialidade.

A Colegialidade diz respeito ao gerenciamento e a tomada de decisão ocorrendo pelo consenso entre os pares iguais (MILLET, 1962; GOODMAN, 1962; TABATONI & BARBLAN, 2000). Hardy & Fachin (p. 34, 1996) definem a “colegialidade como descentralização dentro da subunidade, isto é, a ocorrência de um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo decisório”. Conforme Goodman (1962) e Millet (1962) existem dois pilares que sustentam a gestão de forma colegiada. O primeiro pilar, descrito por Goodman (1962), é que a universidade é uma comunidade de iguais. O segundo pilar, caracterizado por Millet (1962) é que as decisões são realizadas através do consenso entre esses pares.

A Colegialidade embora explique certos aspectos da gestão universitária de um ponto de vista das micro-operações, não é suficiente para explicar o funcionamento da universidade como um todo. Isso pode decorrer do fato de que, na medida em que as

decisões se desloquem para o topo da organização, os diferentes pontos de vista das distintas áreas possuem objetivos distintos. Na realidade a Colegialidade é uma tentativa de organização da “anarquia organizada”. Essa tentativa ocorre pela busca de uma organização dos indivíduos em grupos colegiados e a descaracterização dos interesses individuais extremados.

Assim sendo, é necessário fornecer um sentido para a colegialidade universitária, seja em seu nível micro até a universidade como um todo. Hardy & Fachin (p. 24, 1996) argumentam que “a cultura deve ser gerenciada, a fim de alimentar a comunidade universitária, protegê-la de ameaças, e fortalecer a efetividade”. Nesse sentido os gestores nesse tipo de organização assumem um papel mais simbólico do que com possibilidades de exercício do poder.

Na Colegialidade, parcialmente, mas o papel do gestor enquanto animador do comprometimento dos colegiados para a adesão aos valores institucionais é caracterizado por Clark (1972). Para Clark (1972) a “saga” organizacional gera o comprometimento e a lealdade e, por conseqüência, garante a adesão aos valores e objetivos das Instituições de Ensino Superior. Dessa forma, é através do fomento, de uma noção de sentido e de lealdade aos valores institucionais, que o gestor das instituições de ensino superior pode influenciar o processo decisório e realizar a gestão. O gestor nesse sentido assume um papel de líder na comunidade acadêmica. Segundo Hardy & Fachin (1996) tal modelo teve poucos trabalhos desenvolvidos.

Uma alternativa a Colegialidade é o Modelo Político. Segundo Darkenwald (1971) e Baldrige (1971) a visão de colegialidade é utópica e irrealística. Para esses autores, na realidade, o que ocorre no âmbito da comunidade acadêmica é uma disputa por posições e, por conseqüência, por poder. A luta pelas posições e pelo poder através dos grupos de interesse é que rege os interesses internos em uma universidade. Nesse sentido Baldrige (1971) critica duramente a Colegialidade:

“Nós não vemos nem os rígidos aspectos formais da burocracia nem os elementos de um ‘colégio’ acadêmico, repletos de tranqüilidade e de busca do consenso. Pelo contrário, se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greve, se administradores defendem suas posições tradicionais, e se grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos, todos esses atos devem ser visualizados como políticos”
(BALDRIGE, p. 19-20, 1971 *apud* HARDY & FACHIN, p. 25, 1996)

Nesse sentido, Pfeffer & Salancik (1974) procuraram evidenciar a influência do poder nas Instituições de Ensino Superior através do orçamento, por exemplo. Possivelmente uma das principais contribuições do Modelo Político foi à formalização do conflito existente entre duas estruturas que necessitam articular-se nas Instituições de Ensino Superior: i) a estrutura administrativa ou burocrática; ii) a estrutura profissional ou altamente especializada. Essa formalização foi feita por Darkenwald (1971) baseado em trabalhos anteriores que remetem a década de 50 (PARSONS, 1956; ETZIONI, 1959). Darkenwald (1971) chama atenção para uma incompatibilidade básica entre a orientação dos burocratas e a orientação dos profissionais (especialistas).

Hardy & Fachin (1996) chamam a atenção para trabalhos que relatavam, ao contrário da proposta da “anarquia organizada”, que certas características da burocracia weberiana eram encontradas na universidade. Por um lado, se verifica nas universidades uma divisão do trabalho, atividades padronizadas, critérios impessoais, uma hierarquia administrativa e regras e regulamentos formais (HARDY, & FACHIN, 1996). Por outro lado, não se verificam algumas características da burocracia com uma supervisão, direta, do trabalho, regras operacionais detalhadas ou um alto grau de centralização (HARDY, & FACHIN, 1996).

Tais características (uma comunidade de profissionais e uma estrutura burocrática administrativa) já foram caracterizadas, em seção anterior, no que Mintzberg (2000) chama de Burocracia Profissional. A estrutura proposta por Mintzberg (2000) contribui para a compreensão da organização das Universidades. A Figura 23 sintetiza os diversos modelos anteriormente discutidos.



Figura 23 – Níveis de tomada de decisão e formação da estratégia nas Universidades
 Fonte: (MINTZBERG, p. 145, 2000) baseado em HARDY, LANGLEY & MINTZBERG (1983)

A Figura 23 evidencia que os diversos modelos podem conviver simultaneamente em função das decisões que podem ser tomadas. Hardy & Fachin (pág. 31, 1996) exemplificam da seguinte forma: “Por exemplo, uma instituição pode ser caracterizada como uma ‘lata de lixo’ quando delibera em assuntos rotineiros, como ‘colegial’ quando tratar de mudanças em políticas acadêmicas, e como ‘política’ durante decisões orçamentárias” (HARDY & FACHIN, pág. 31, 1996). Outra questão destacada por Hardy & Fachin (1996) diz respeito à transição dos modelos em função das condições econômicas da Instituição em determinado momento. Segundo Hardy & Fachin (pág. 31, 1996) “instituições ‘colegiadas’ podem tornar-se políticas durante os períodos de redução nos recursos disponíveis ou de matrícula declinante; as ‘arenas políticas’ podem se tornar colegiais se houver disponibilidade de recursos”.

Contudo, entre as estruturas de caracterização e a gestão das Universidades devem-se tecer algumas considerações. Aliás, os modelos acima descritos devem ser considerados nos distintos níveis organizacionais e, principalmente, em função do tipo de Universidade que se está visualizando. A Figura 24 é uma tentativa de fazer essa distinção.

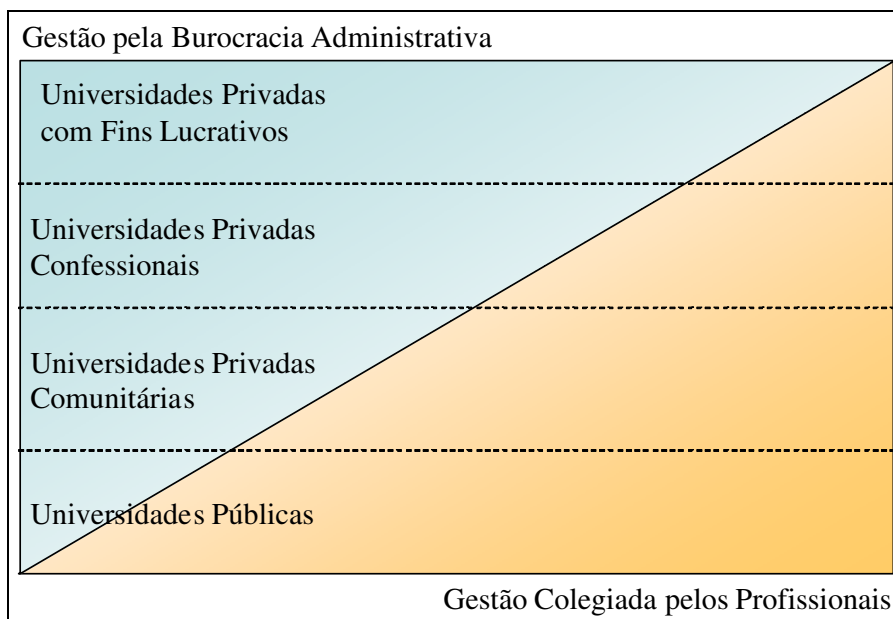


Figura 24 – Nível de gestão dentro das divisões da Burocracia Profissional
 Fonte: o autor (2009)

Por um lado, tem-se a gestão organizada de forma centralizada por uma burocracia administrativa. Por outro lado, tem-se a gestão organizada de forma colegiada pelos profissionais. Ao longo dessa distribuição tem-se o posicionamento das diferentes categorias administrativas de Universidade, no Sistema Nacional de Ensino Superior, ao longo desses quadrantes.

O que a Figura 23 procura explicitar é que nas Universidades Privadas com Fins Lucrativos a gestão universitária configura-se mais centralizada com poucos espaços de decisão colegiada. Em outro extremo se encontram as Universidades Públicas, onde há algum espaço para as decisões de gestão de forma centralizada, mas predominantemente a gestão é realizada de forma colegiada principalmente composta pelos profissionais (docentes). Entre esses dois extremos, estão distribuídas as Universidades Privadas Confessionais e Comunitárias.

A Figura 23, na realidade, procura é relativizar os modelos anteriormente apresentados em função do contexto brasileiro. Um Modelo Político, descrito por Darkenwald (1971), por exemplo, é pouco provável que será encontrado em Universidades Privadas com Fins Lucrativos. Entretanto, é possível que esse modelo sirva para explicação dos fenômenos gerenciais encontrados nas Universidades Públicas, principalmente, ou ainda nas Universidades Comunitárias ou Confessionais.

Da mesma forma é necessário relativizar, em função do contexto brasileiro, uma tentativa de enquadramento das universidades como uma Burocracia Profissional. Por exemplo, uma Universidade Privada com Fins Lucrativos pode ser mais bem enquadrada como uma Organização Máquina, enquanto as Universidades Comunitárias e Confessionais sejam enquadradas enquanto uma Organização Profissional e as Universidades Públicas como uma Organização Diversificada.

A despeito dessas questões, Lorange (2000, 2002) compreende que as Instituições de Ensino Superior podem e devem ser gerenciadas. Lorange (2000) parte do trabalho de Keller (1983) que procura avançar informando que, apesar das limitações, é possível e necessário fornecer um sentido estratégico para a Universidade. Por implicação, se deduz a possibilidade de gestão desse tipo de ambiente. Para que isso ocorra é necessário respeitar as diferenças entre as Universidades e as organizações empresariais (ROBERTSON, 1993). Um exemplo que Lorange (2000) utiliza para afirmar que as Universidades podem e devem ser gerenciadas é o modelo de Universidade Empreendedora desenvolvido por Clark (2000; 2003).

O conceito de Universidade Empreendedora foi desenvolvido em um livro chamado *Creating Entrepreneurial Universities* em 1998 (CLARK, 2000; CLARK, 2003). Tal trabalho é desenvolvido após análise, ao longo dos anos, de cinco universidades, a saber: i) *University of Warwick*; ii) *University of Strathclyde*; iii) *Twente University*; iv) *University of Joensuu*; v) *Chalmers University of Technology*. Clark (2000; 2003) apresenta cinco caminhos de transformação (*pathways of transformation*). Esses

caminhos de transformação são alguns elementos que deveriam ser observados na gestão das Instituições de Ensino Superior. Os cinco elementos são: i) base de fundos diversificada; ii) direção central forte; iii) expansão de uma periferia de desenvolvimento; iv) estimulação acadêmica; v) integração de uma cultura empreendedora (CLARK, 2000, 2003).

O desenvolvimento de uma base de fundos diversificada consiste em obter o financiamento das operações de diversas fontes. No contexto europeu isso significa a ampliação dos recursos para além dos governos. Essa ampliação de fundos pode ser proveniente da cobrança de taxas, desenvolvimento de projetos de pesquisa básica ou aplicada dentre outros (CLARK, 2000, 2003). No contexto brasileiro, o processo é inverso dado que, grande parte dos recursos, é obtida pela cobrança de mensalidades dos discentes.

Na direção central forte Clark (2000, 2003), de certa forma, recupera suas idéias sobre a “saga” organizacional. Contudo, há um reconhecimento que a direção central forte é uma composição de profissionais que possam tomar decisões e implementá-las ao longo da Universidade. Inclusive tal grupo tem condições de tomar de decisões de alocação de recursos. Na verdade é esse grupo que deve liderar a Universidade em direção os seus objetivos (CLARK, 2000, 2003).

Por sua vez, a criação de uma periferia de desenvolvimento, segundo Clark (2000, 2003), é o espaço para a criação de novos negócios. São estruturas avançadas que servem para o relacionamento com o mundo produtivo e com a comunidade. Podem ser escritórios de transferência tecnológica, consultoria, desenvolvimento de projetos. Na realidade é esta estrutura de desenvolvimento que pode contribuir para a diversificação de fundos (CLARK, 2000, 2003).

A estimulação acadêmica é o incentivo para que as disciplinas avancem para além das fronteiras universitárias. Assim os docentes e pesquisadores devem ter uma maior interação com a comunidade e com as organizações. Essa estimulação, conforme Clark (2000; 2003), tem sido mais bem aceita pelas áreas tecnológicas do que pelas áreas humanas. Na realidade, tal estimulação tem implicações na diversificação de fundos, na utilização da periferia de desenvolvimento.

Por fim, Clark (2000; 2003) argumenta sobre a necessidade de implantação de uma cultura empreendedora na Universidade. Segundo Clark (2000; 2003) os outros quatro elementos possuem características gerenciais e administrativas. Contudo, a

implantação de uma cultura empreendedora é um aspecto cultural que deve animar o funcionamento da Universidade.

2.2.3. IES e o Planejamento Estratégico

Segundo Meyer Jr. & Mangolim (2006) o planejamento estratégico nas universidades brasileiras tem sido caracterizado com base em modelos e práticas das empresas. Além disso, se caracteriza por uma racionalidade política “acomodando interesses de grupos e pelo hiato entre e as políticas e objetivos institucionais e os objetivos e práticas das unidades que a compõem” (MEYER Jr. & MANGOLIM, p. 1, 2006). Para Meyer Jr. & Mangolin (2006) a inexistência de uma teoria própria de administração universitária faz que se busquem as práticas empresariais. Meyer Jr. & Mangolim (2006) identifica três dimensões do planejamento estratégico para as universidades expressas no Quadro 19.

Quadro 19 – Dimensões do Planejamento Estratégico nas Universidades

Dimensão	Descrição
Racional	É caracterizado por ordenar, de forma lógica e seqüenciada, os objetivos e as ações.
Política	Planejamento requer apoio dos grupos de interesse e a participação das pessoas.
Simbólica	É visto muito mais por aquilo que simboliza para os membros da organização do que por aquilo que faz ou produz.

Fonte: (MEYER Jr. & MANGOLIM, 2006)

Para MEYER Jr (2004) e CECILIO (2001) o desenvolvimento do planejamento estratégico nas universidades brasileiras, do ponto de vista político, apresenta às seguintes características:

“É comum, no desenvolvimento do processo de planejamento nas universidades, observar-se a existência de grupos que confiam no processo apoiando seus líderes, comprometendo-se com o planejamento, seus objetivos, prioridades e ações. Há, por outro lado, grupos que não estão nem satisfeitos e nem confiantes com o processo de planejamento e com suas manifestações. Por essa razão, não apóiam os planos e tampouco estão dispostos a se comprometer com o processo. Esse fato gera problemas e dificuldades aos gestores universitários como insatisfação e resistência ao processo de planejamento.” (MEYER Jr, p. 4, 2004).

Do ponto de vista simbólico para Meyer Jr. (p. 5, 2004) “a necessidade de parecer sólida, estável, equilibrada, eficaz e confiável diante dos *stakeholders*, são fundamentais para atrair prestígio e recursos, ambos necessários para garantir sua sustentação”. Assim sendo, os planejamentos estratégicos podem servir para fornecer uma noção de rumo ou para angariar adeptos para determinados projetos de poder.

Em levantamento realizado com universidades brasileiras Meyer Jr. (p. 7, 2004) verificou que “principais características do processo de planejamento, para 66,7% dos respondentes a integração é o elemento mais relevante, enquanto que para 50,1% dos respondentes, a participação é o segundo elemento mais considerado”.

Robertson (1993) reconhece a existência das implicações políticas no âmbito do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior. Na realidade o autor amplia a discussão trazendo à luz as pressões externas, além das disputas internas. Contudo, é o estabelecimento de uma direção estratégica que poderá conformar tais pressões no âmbito da universidade (ROBERTSON, 1993). O planejamento estratégico de uma universidade precisa conter as intenções em cinco áreas: i) desenvolvimento acadêmico; ii) recursos humanos; iii) recursos financeiros; iv) acomodação; v) qualidade e melhorias (ROBERTSON, 1993).

Nesse sentido Cowburn (2005) transcreve uma afirmação do Reitor do *Imperial College* sobre o planejamento estratégico:

“Um plano estratégico de uma universidade deve combinar as aspirações dos departamentos acadêmicos com os objetivos globais de toda a instituição. Ambos os aspectos são exercícios de prever o futuro. Temos desenvolvido um plano de quatro anos, que consideramos como uma contínua atividade de planejamento em que as diferenças entre as conjecturas e os desdobramentos da realidade podem ser rapidamente identificadas e absorvidas” (COWBURN, p. 108, 2005).

Assim, Cowburn (2005) incorpora as áreas apresentadas por Robertson (1993) incluindo também as aspirações dos departamentos acadêmicos. Contudo, Cowburn (2005) destaca que uma coleção de metas e objetivos das diferentes áreas não necessariamente constitui um planejamento estratégico como um todo. Para Cowburn (2005) o que é necessário é o planejamento estratégico desenvolvido não por um comitê central ou pelo gabinete da alta administração.

O que deve ocorrer é a formação de grupos com pessoas-chave da área gerencial conjuntamente com as pessoas-chave da área acadêmica. Nesse sentido, haveria a construção do planejamento estratégico, das bases, para a organização como um todo respeitando as premissas institucionais (COWBURN, 2005). Isso, em tese, reduziria as dificuldades de implementação da estratégia. Além disso, seriam respeitadas as características e os objetivos inerentes de cada uma das áreas acadêmicas, bem como, as condições para as áreas funcionais como recursos humanos, finanças e etc.

Tais perspectivas de gestão e de planejamento estratégico têm origem em Keller (1983). Segundo Lorange (2000) e Dooris, Kelley & Trainer (2002) é Keller (1983) que introduz no ambiente das instituições de ensino superior os aspectos relativos ao planejamento estratégico desenvolvidos por autores como Ansoff (1965). Para Dooris, Kelley & Trainer (2002) é a partir da década de 80, com o trabalho de Keller (1983) que os trabalhos sobre planejamento estratégico no contexto das instituições de ensino superior aparecem. O livro de Keller (1983) foi classificado pelo jornal *New York Times* e pela revista *Change* como o mais importante na década de 80 sobre instituições de ensino superior (DOORIS, KELLEY & TRAINER, 2002).

O que Keller (1983) propõe que as instituições de ensino superior tenham um duplo olhar e deles derivem seu planejamento estratégico. Segundo Lorange (2000) o trabalho de Keller (1983) importa os conceitos clássicos de planejamento estratégico das organizações em geral. O Quadro 20 apresenta as perspectivas e os pontos a serem considerados propostos por Keller (1983)

Quadro 20 – Dimensões do Planejamento Estratégico nas Universidades

Dimensão	Perspectivas	Descrição
Externo	Tendências Ambientais	Nesse olhar se devem verificar os riscos e oportunidades que a IES enfrentará
	Preferências de Mercado	Devem-se verificar as tendências de mercado, percepções, novas carreiras e tendências de pesquisa
	Situação Competitiva	Aqui também se deve verificar em relação aos concorrentes os riscos e oportunidades que o cenário competitivo apresenta.
Interno	Tradições, valores e aspirações	Nesse momento se devem verificar as aspirações internas, a reafirmação das tradições e dos da instituição. As aspirações devem ser construídas de forma compartilhada e devem ser captadas pelo líder.
	Forças e Fraquezas	Essa questão deve ser analisada sob o ponto de vista acadêmico e financeiro.
	Lideranças	Nesse momento se deve verificar e definir ou redefinir as prioridades e as habilidades necessárias para os líderes da Instituição.

Fonte: (MEYER Jr. & MANGOLIM, 2006)

De fato, não há contribuições novas no trabalho de Keller (1983), exceto pelo fato de se inserir em um contexto, que até então, não se acredita possível a inserção desse tipo de discussão. Embora importante o trabalho não é definitivo. Dooris, Kelley & Trainer (2002), por exemplo, se mostram céticos quanto à efetividade dos resultados do planejamento estratégico nas IES.

Assim como há críticas (HARDY & FACHIN, 1996; DOORIS, KELLEY & TRAINER, 2002) ao uso e a efetividade do planejamento estratégico nas IES, há também o relato de casos de sucesso e a proposição de modelos aplicáveis as IES. Calareso (2007) relata o sucesso do planejamento estratégico em uma IES americana. Para o autor “o planejamento estratégico é crítico para o crescimento e o desenvolvimento de uma universidade” (CALARESO, p. 13, 2007). Além disso, “para ter sucesso, o planejamento estratégico deve envolver todos, especialmente o conselho de curadores” (CALARESO, p. 13, 2007).

Uma das vantagens apontadas por Calareso (2007) é o aprofundamento do conhecimento sobre as operações da universidade. Outro ponto que o autor chama atenção é para a participação de ex-alunos, cidade, estado e organizações parceiras. Isso decorre do fato que tal participação pode contribuir para uma visão mais crítica sobre a atuação e o posicionamento da IES (CALARESO, 2007). A Figura 24 apresenta os passos realizados na seção para definição do planejamento estratégico da Universidade.

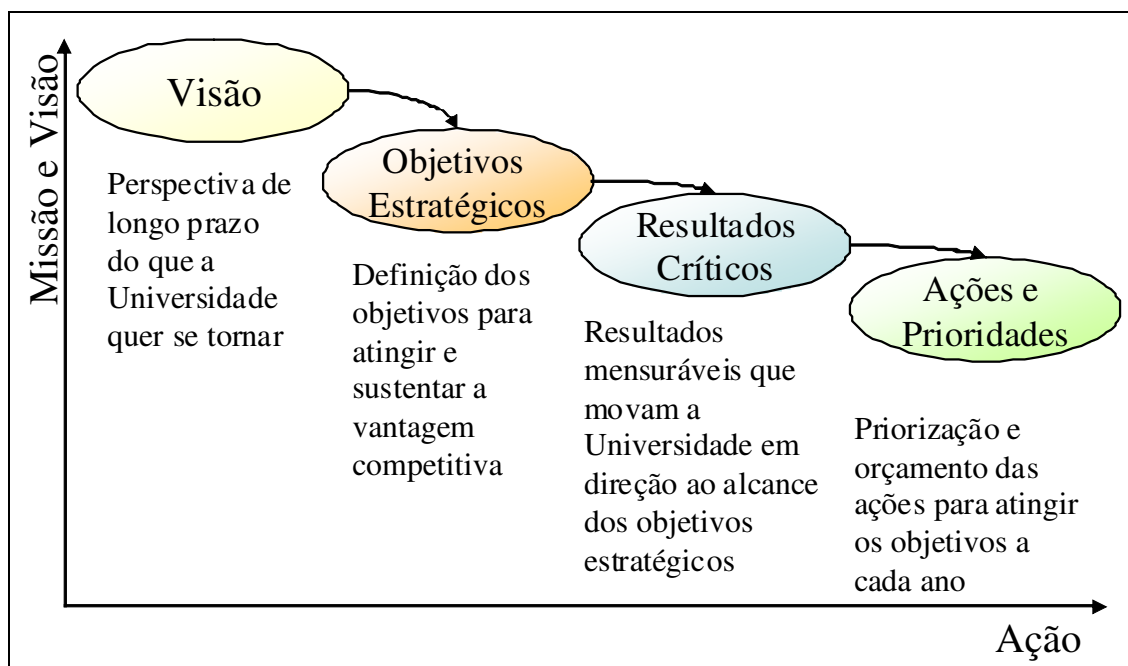


Figura 25 – Passos para a condução de uma seção do planejamento estratégico em IES
 Fonte: (CALARESO, p. 19, 2007).

Em um olhar simples não se verificará diferenças significativas entre Figura 24 e a Figura 4. Embora os contextos e os períodos temporais sejam significativamente distintos. As tentativas de proposição de um planejamento estratégico formal e deliberado baseados nas premissas já apresentadas na seção 2.1.1 continuam. Outro exemplo disso é a proposta de Janaro & Bommer (2005). A Figura 26 apresenta um esquema geral proposto por Janaro & Bommer (2005).

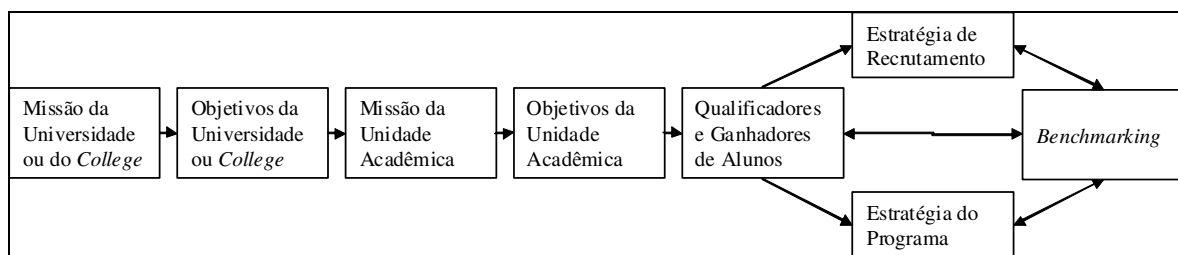


Figura 26 – Framework de Método de Planejamento Estratégico proposto
 Fonte: (JANARO & BOMMER, p. 11, 2005).

Uma vez executado o método de planejamento estratégico proposto por Janaro & Bommer (2005) se tem como saída quatro elementos principais, a saber: i) objetivos; ii) recrutamento ou estratégia de *marketing*; iii) ganhadores de alunos ou qualificadores de alunos; iv) estratégia do programa. Tais elementos são assim detalhados:

- **Objetivos:** *“Os objetivos de uma instituição acadêmica podem ser formuladas com base em dados de uma análise SWOT que são identificados no contexto da missão e visão declarações. A formulação dos objetivos poderá abordar áreas como: foco institucional, a dimensão, a qualidade de estudante, o equilíbrio entre a graduação e pós-graduação educação, a ênfase da investigação, e assim por diante.”* (JANARO & BOMMER, p. 8, 2005).
- **Recrutamento ou estratégia de marketing:** *“A estratégia de recrutamento identifica mercados-alvo e as necessidades dentro dos mercados. Mercados-alvo são selecionados com base em considerações, tais como as áreas geográficas, interesses acadêmicos de estudante e profissionais, e da concorrência. A amplitude e o calendário das questões estratégicas definem a variedade, amplitude e profundidade, grau de inovação e tamanho dos produtos universitários.”* (JANARO & BOMMER, p. 8, 2005).
- **Ganhadores ou qualificadores de alunos:** *“Os fatores que afetam criticamente ou não um aluno na tomada de decisão pela instituição. Estes fatores determinam o sucesso de uma instituição para os estudantes*

que vão competir no mercado. Por exemplo: reputação da instituição, custos, instalações física, corpo docente na área e etc.” (JANARO & BOMMER, p. 8, 2005).

- **Estratégia do Programa:** “São tomadas as decisões sobre o processo e a infra-estrutura coerente com os critérios ganhadores de alunos. Desta forma, o programa acadêmico podem tratar eficazmente o mercado necessita.” (JANARO & BOMMER, p. 8, 2005).

O Quadro 21 apresenta um exemplo de saída do planejamento proposto. Esse modelo é baseado nos fatores ganhadores e qualificadores de pedido da Estratégia de Operações. Além do planejamento estratégico os autores consideram que a metodologia pode ser utilizada para a realização de *benchmarks* com outras instituições.

Quadro 21 – Framework de planejamento para programas de graduação

Objetivos	Recrutamento ou estratégia de marketing	Como os Programas Qualificam-se ou Ganham alunos no mercado	Estratégia do Programa	
			Processo de Escolha	Infra-estrutura
–Crescimento anual entre 10% e 15% –Manutenção ou crescimento da qualidade dos alunos	–Orientação de carreira –Programas inovadores para aumentar a visibilidade –Escolha de programas	–Valor –Qualidade –Colocação –Localização –Suporte de carreira	–Programas experienciais –Cursos externos –Conteúdo do projeto de curso	–Salas de aula especiais –Suporte computacional –Colocação na carreira

Fonte: (JANARO & BOMMER, p. 12, 2005)

A despeito dos estudos e proposta para o planejamento estratégico nas instituições de ensino superior apresentadas, Mintzberg & Rose (2003) realizam a análise da estratégia nas universidades sob outro ponto de vista. Mintzberg & Rose (2003) realizam um estudo longitudinal (mais de 150 anos) das estratégias na McGill.

A premissa que Mintzberg & Rose (2003) partem é distinta das anteriores. Os autores reconhecem que há diferenças fundamentais entre as universidades e as organizações e para quase todas as prescrições que têm sido desenvolvidas (MINTZBERG & ROSE, 2003). Mintzberg & Rose (2003) explicam a missão e a estratégia de produto e mercado é à base do posicionamento. “A missão de uma universidade é o ensino e a pesquisa: para criar e disseminar o conhecimento” (MINTZBERG & ROSE, 2003). Considerando que tanto o ensino como a pesquisa estão

sob o controle dos professores e que uma universidade tenha um número grande de professores, é possível afirmar que haverá muitas e distintas estratégias (MINTZBERG & ROSE, 2003).

Assim sendo, poderia se afirmar que não existem estratégias ou que na verdade existem milhares de estratégias. Contudo, é necessário visualizar as estratégias como padrões de ação ao longo do tempo (MINTZBERG & ROSE, 2003). Observando desse ponto de vista é possível verificar que, mesmo não tendo uma estratégia formalmente deliberada e formalizada, ainda assim a universidade revelará suas estratégias (MINTZBERG & ROSE, 2003).

Nesse trabalho Mintzberg & Rose (2003) identificaram as estratégias realizadas pela McGill. Tais afirmações são sustentadas por dados empíricos. Tão diversas quanto às estratégias, nas universidades, são os estrategistas. Na realidade são as práticas definidas pelos colegiados e as iniciativas individuais bem sucedidas que vão conformando a atuação da instituição. Entretanto, Mintzberg & Rose (2003), chamam a atenção que as ações são reguladas por mecanismos internos de controle, em geral, colegiados.

A seguir são apresentados alguns trabalhos que tratam sobre a implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior. Os trabalhos nessa área, como já apresentado na busca bibliográfica presente na justificativa, são reduzidos. Por isso os trabalhos encontrados serão expostos.

2.2.4. IES e a Implementação da Estratégia

Conforme Rowley & Sherman (2002) o descolamento entre o dizer o fazer é o principal problema no planejamento estratégico (considerando a implementação inserida). Segundo Rowley & Sherman (p. 7, 2002) “talvez a principal razão para uma universidade não implementar seu planejamento estratégico com sucesso é calcular equivocadamente a aceitação do planejamento por parte da comunidade”. Os autores ainda chamam a atenção para os aspectos políticos internos da IES que podem ter interferência no processo de implementação da estratégia (ROWLEY & SHERMAN, 2002).

Nesse sentido Rowley & Sherman (2002) elencam onze opções para a implementação das estratégias, a saber:

- Utilização do orçamento;
- Implementação através da participação;

- Utilizar a força para implementar o planejamento estratégico;
- Estabelecer metas e indicadores chaves de performance;
- Trabalhar com a estrutura de gestão de recursos humanos;
- Utilizar o sistema de recompensas;
- Utilizar o desenvolvimento docente e do apoio;
- Trabalhar com mudança da cultura organizacional;
- Desenvolver e usar a mudança dos campeões;
- Criar um sistema de sucesso.

Em seguida essas opções serão detalhadas. A Figura 27 apresenta essas opções distribuídas em horizontes distintos de tempo.

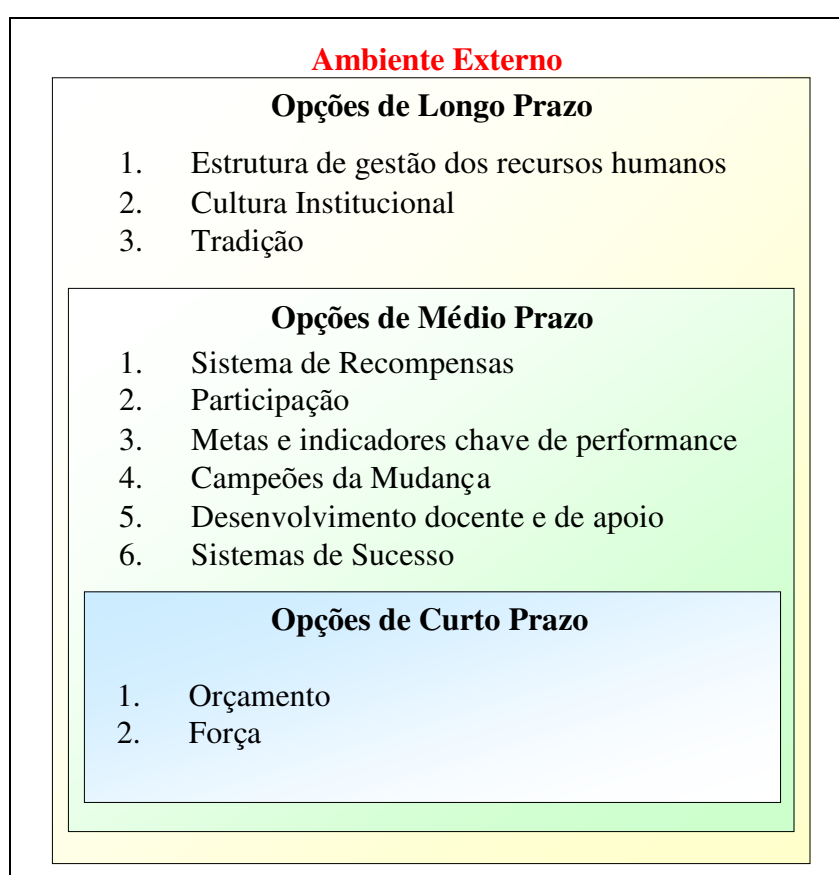


Figura 27 – Opções de implementação no horizonte de tempo
 Fonte: (ROWLEY & SHERMAN, p. 8, 2002).

Talvez o método mais eficaz de implementar um plano estratégico é através da construção de um orçamento para apoiá-lo (ROWLEY & SHERMAN, 2002). O controle do orçamento é o controle do plano estratégico. Dessa forma Rowley & Sherman (2002) chamam a atenção para a **utilização do orçamento** como instrumento para implementação da estratégia.

A segunda forma de implementar a estratégia é através da **participação** (ROWLEY & SHERMAN, 2002). A participação significa que as pessoas afetadas pelo processo de implementação estarão envolvidas no processo decisório que conduz a uma decisão final, bem como com a execução. As pessoas quase sempre querem apoiar as propostas que elas participaram (ROWLEY & SHERMAN, 2002).

Outra forma para implementar a estratégia é utilizar a **força** (ROWLEY & SHERMAN, 2002). Para Rowley & Sherman (p. 9, 2002) “na maioria situações, o uso da força para criar e implementar um plano estratégico é uma péssima idéia. No entanto, há exceções. A mais óbvia exceção é uma situação de crise”. Segundo os autores o uso da força requer um tempo significativo para a recuperação da confiança da comunidade acadêmica nos líderes da organização.

Estabelecer metas e indicadores chave de performance também é uma opção para implementação da estratégica. Tal utilização é mais apropriada para situações que podem ser quantificadas. Além disso, para que os indicadores chave de performance sejam eficazes, é importante que as áreas do *campus* participem na construção das formas de mensurar o desempenho (ROWLEY & SHERMAN, 2002).

Trabalhar com a gestão dos recursos humanos significa utilizar os meios de comunicação e a contratação de pessoas com os perfis adequados para a execução do planejamento estratégico. Contudo, essa é uma medida de longo prazo para que não haja resistências imediatas a estratégia (ROWLEY & SHERMAN, 2002).

Por sua vez, **utilizar o sistema de recompensas**, para Rowley & Sherman (p. 11, 2002) significa “recompensar as pessoas pela positiva execução do plano”. “As pessoas respondem melhor ao processo de planejamento se eles acreditam que irá beneficiá-los, e premiar os seus esforços é claramente uma vantagem” (ROWLEY & SHERMAN, p. 11, 2002).

Já o **desenvolvimento dos docentes e do apoio** é readequar as habilidades das pessoas para as necessidades que o planejamento estratégico impõe. Rowley & Sherman (p. 11, 2002) “pela reciclagem e realinhamento dos recursos humanos da universidade os dirigentes e planejadores podem reter valiosas pessoas e mantê-las atualizadas”.

Trabalhar com a **mudança da cultura** e a **tradição** é significativamente e complexo. Quanto mais fortes forem as culturas e as tradições em uma IES, mais complexos serão os processos de mudança nesses aspectos (ROWLEY & SHERMAN, p. 11, 2002). Contudo, uma vez alterados esses dois sistemas a perenidade e a cultura de gestão pelo planejamento estratégico estarão consolidados. Uma forma de influenciar

esses fatores é a construção de um **sistema de sucesso**. O sistema de sucesso é o desdobramento das metas e das fases de implementação em fragmentos suficientes que possam ser atingidos. Uma vez atingidos esses objetivos ou executadas essas fases de implementação, a equipe ganha a confiança suficiente no plano estratégico (ROWLEY & SHERMAN, 2002).

Meyer Jr. (2004) em levantamento realizado nas instituições de ensino superior brasileiro traz algumas informações relevantes. O autor informa que 66,7% das IES realizam a implementação do planejamento através da disseminação dos planos institucionais pela IES. Apenas 16,3% utilizam metas quantitativas ou o orçamento para a implementação da estratégia.

Além disso, Meyer Jr. (2004) ainda avança para as formas de acompanhamento da estratégia. Predominantemente (33%) dos acompanhamentos são realizados através de reuniões que acompanham os planos propostos com a execução. Contudo, o dado significativo é que 25% das IES não estabelecem nenhum mecanismo de acompanhamento. A seguir será apresentada a metodologia que utilizada na pesquisa.

3. Método da Pesquisa

Os métodos de pesquisa são as bases para a criação do conhecimento sendo os instrumentos que se prestam a compreensão da realidade (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993). A busca do homem na produção de conhecimento que possa melhorar suas condições de vida não é nova. Ela remonta um período anterior aos filósofos gregos passando pela idade média e a modernidade.

Assim, a ciência pode ser caracterizada como a tentativa do homem entender e explicar racionalmente os fenômenos, procurando formular leis que forneçam principalmente a explicação e a predição (CHERUBINI NETO, 2002, ANDERY *et al*, 2004, CARVALHO, 2005, KÖCHE, 2006, POPPER, 2006). Segundo Popper (2006, pág. 61) “As teorias são redes, lançadas para capturar aquilo que denominamos mundo: para racionalizá-lo, explicá-lo, dominá-lo.”. As questões sobre a forma de produção do conhecimento também são antigas e se revelam com diferentes abordagens (LAKATOS, 1978).

Nas bases para a consistência das “redes” que capturam a realidade estão os métodos científicos e seus procedimentos. Nesse sentido pode-se dizer que “o método científico é um conjunto de concepções sobre o homem, a natureza e o próprio conhecimento, que sustentam um conjunto de regras de ação, de procedimentos, prescritos para se construir o conhecimento científico” (ANDERY *et al*, p.14, 2004). Na realidade “os métodos de pesquisa moldam a linguagem que utilizamos para descrever o mundo, e a linguagem molda como nós pensamos sobre o mundo” (BENBASAT & WEBER, p. 392, 1996).

As discussões em relação aos métodos propriamente ditos também não são novas. Essas discussões direcionam questões sobre indutivismo, dedutivismo, falibilidade, experimentação entre outros (LACERDA *et al.*, 2007). Além disso, os procedimentos e técnicas adotadas em termos de levantamento, análise dos dados e formação das conclusões são alvo de intensas e distintas discussões (ELLRAM, 1986, BRYMAN, 1988, EINSENHARDT, 1989, NÉLO, 1999, FORD, 2003, MATTOS, 2002, ANDERY *et al*, 2004, CARVALHO, 2005, KÖCHE, 2006, POPPER, 2006, YIN, 2004).

Em função da relevância do método, como condutor necessário para a construção do saber científico, esse capítulo se dedica a expor a estratégia metodológica utilizada para realização dessa pesquisa. Assim sendo, a seguir se delinea a pesquisa em si nos termos dos seus objetivos, natureza, abordagem entre outros aspectos. Na seqüência se

apresenta o método de trabalho que irá conduzir o estudo. Por fim, são expostos os atores e os instrumentos para coleta de dados, bem como, as técnicas que serão utilizadas para analisar os dados obtidos.

3.1. *Delineamento da Pesquisa*

A caracterização da pesquisa tem por objetivo posicionar o estudo sob diversos e distintos aspectos. Essa caracterização se faz necessária, pois serve para balizar o método de trabalho, as unidades de análise, a coleta de dados e a análise de dados. Assim sendo, a seguir será exposta a sustentação teórica dos aspectos em que essa pesquisa se posicionará. Na sequência, a própria pesquisa será posicionada dentro dos aspectos discutidos.

Uma das formas de se examinar um trabalho científico é pela natureza da pesquisa (básica ou aplicada). Por um lado, pesquisas básicas envolvem verdades e interesses universais, procurando gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista (SILVA & MENEZES, 2001). Por outro lado, pesquisas aplicadas procuram produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA & MENEZES, 2001).

Outra categorização da pesquisa se refere aos objetivos do estudo. Em termos dos objetivos, diversos autores (GIL, 2007; YIN, 2004; SILVA & MENEZES, 2001; VARGAS & MALDONADO, 2001) classificam as pesquisas em: i) descritivas; ii) exploratórias; e iii) explanatórias. “As pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre o mesmo” (GIL, p. 41, 2007). Por outro lado, as pesquisas descritivas expõem as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados. Ainda, a pesquisa explicativa procura identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade (GIL, 2007; YIN, 2004).

Com relação ao método científico, alguns dos possíveis recortes identificados apontam a existência de estudos de caráter dedutivo, indutivo ou hipotético-dedutivo. O método dedutivo sugere uma análise de problemas do geral para o particular, através de uma cadeia de raciocínio decrescente (GIL, 2007). No pensamento indutivo, o argumento passa do particular para o geral, uma vez que as generalizações derivam de observações de casos da realidade concreta (KÖCHE, 2006). No método hipotético-dedutivo,

formulam-se hipóteses para expressar as dificuldades do problema, de onde se deduzem conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas (CARVALHO, 2005).

Em relação ao tipo de abordagem, é possível distinguir estudos quantitativos e qualitativos, ou ainda mistos que podem conter a composição dessas duas abordagens. A pesquisa quantitativa requer o uso de recursos e técnicas estatísticas, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador (SILVA E MENEZES, 2001; VARGAS E MALDONADO, 2001). Na abordagem qualitativa o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados (SILVA E MENEZES, 2001; VARGAS E MALDONADO, 2001). De fato, em função do enquadramento do problema de pesquisa e seus objetivos haverá a necessidade de uma ou outra abordagem, ou ainda das duas simultaneamente.

Além das abordagens aos problemas, há ainda três outros níveis de delineamento das pesquisas. Em um primeiro nível pode-se caracterizar o método de investigação em si ou também chamado de procedimentos técnicos. Os procedimentos técnicos possuem correlação com o tipo de abordagem que determinada investigação implica. No segundo nível estão as técnicas de coleta de dados que viabilizam a busca dos insumos necessários para as respostas propostas pelo estudo. No terceiro nível dos procedimentos técnicos estão as técnicas para análise dos dados coletados. O Quadro 22 procura sintetizar esses três níveis descritos. Não é objetivo dessa seção apresentar detalhadamente o método de investigação, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados. Contudo, o objetivo é detalhar aqueles que são considerados necessários para esse estudo.

Quadro 22 – Síntese das Abordagens, Métodos e Técnicas

Abordagens	Método de Investigação	Técnicas de Coleta de Dados	Técnicas de Análise de Dados
Quantitativas	<ul style="list-style-type: none"> –Experimento de campo –Pesquisa confirmatória –Modelagem 	<ul style="list-style-type: none"> –Entrevistas –Questionários –Observação –Testes –Índices e relatórios 	<ul style="list-style-type: none"> –Análise Fatorial –Análise de Cluster –Análise de Regressão –Equações Estruturais
Qualitativas	<ul style="list-style-type: none"> –Estudo de caso –Pesquisa-ação –Pesquisa participante 	<ul style="list-style-type: none"> –Entrevistas em profundidade –Uso de diários –Observação participante –Entrevistas em grupo –Documentos –Técnicas projetivas –Histórias de vida 	<ul style="list-style-type: none"> –Análise de conteúdo –Construção de teoria (<i>grounded theory</i>) –Análise de discurso

Fonte: adaptado de Roesch (2007).

Uma vez expostas algumas das possíveis caracterizações das pesquisas, cabe realizar o enquadramento desse trabalho nas dimensões discutidas. Nesse sentido, a seguir essa caracterização será evidenciada.

Inicialmente essa investigação apresenta, em termos de natureza, um cunho aplicado. Conforme Silvia & Menezes (2001), essa natureza de pesquisa tem como objetivo a produção de conhecimentos que possam ser aplicados. Embora esse trabalho não necessariamente proponha modelos ou abordagens prescritivas, os conhecimentos por ele produzidos serão úteis para os gestores e as organizações em que atuam. A utilidade desse estudo possui distintas dimensões. Uma primeira dimensão ocorre na compreensão de “como” as intenções estratégicas organizacionais se tornam ações. Outra dimensão é a verificação das intenções estratégicas, no tipo de organização estudada, transformam-se efetivamente em ações (não em ações efetivas). Ainda outra utilidade, é a realização do estudo em si. Como visto anteriormente há uma carência de estudos com as características deste que gerem conhecimentos específicos sobre essa realidade concreta.

Outra caracterização que se faz necessária diz respeito aos objetivos do estudo. Nesse sentido essa pesquisa apresenta-se como um composto entre os objetivos exploratórios e descritivos. Sua característica descritiva sustenta-se sobre o objetivo de descrever como as intenções estratégicas se transformaram em ações estratégicas. Assim sendo, se estudam nesse momento as razões ou causas que levaram as intenções estratégicas a se tornarem ações ao longo do tempo. Há uma preocupação, portanto, de explicitar “se” e “como” as intenções ocorreram de fato.

O caráter descritivo do estudo ocorre pela falta de estudos em profundidade sobre essa temática em organizações com características semelhantes às desse trabalho. Isso sugere a necessidade de uma familiaridade maior com essa problemática. Além disso, a falta de estudos prévios, nesse ambiente específico, limita a possibilidade de construção de hipóteses prévias que possam ser claramente testadas e verificadas. Esses fatores reforçam as características exploratórias do estudo. Assim sendo, essa investigação apresenta-se como descritivo com características exploratórias dentro das definições de diversos autores (GIL, 2007; YIN, 2004; SILVA & MENEZES, 2001; VARGAS & MALDONADO, 2001).

No que diz respeito ao método científico utilizado esse trabalho associa-se aos estudos de cunho indutivo. A primeira razão para essa associação é o ponto de partida da pesquisa. Essa pesquisa parte da realidade concreta e dela procura extrair aprendizagens que possam sustentar conjecturas e hipóteses futuras. Isso se sustenta também pela

própria inexistência de estudos prévios nessa realidade específica o que restringe formulação, *a priori*, de condicionantes que possam ser verificadas. A segunda razão diz ao poder do método indutivo na geração de teorias para as organizações. Há um amplo e profundo debate no que concerne às limitações do método indutivo (CAMERER, 1985; CHERUBINI NETO, 2002, ANDERY *et al*, 2004, CARVALHO, 2005, KÖCHE, 2006, POPPER, 2006) enquanto procedimento para a geração de um conhecimento dito científico. Essa discussão inicia a partir das reflexões do filósofo britânico David Hume (1711-1776) (CARVALHO, 2005). Entretanto, é o filósofo Karl Popper que amplia a discussão sobre as limitações encontradas no método indutivo-empírico (ANDERY *et al*, 2004, CARVALHO, 2005, KÖCHE, 2006, POPPER, 2006).

A despeito dessa discussão, é fato que, no campo das organizações, importantes contribuições teóricas tenham emergido de observações e análises indutivo-empíricas. Nesse sentido Dyer Jr. & Wilkins (1991) apresentam uma série de trabalhos que tiveram importantes contribuições para o conhecimento sobre as organizações e que tiveram como origem o estudo aprofundado de um determinado contexto. Ilustrando esse posicionamento, em uma crítica sobre a relevância das pesquisas para as organizações Ford *et al* (2003) apresentam algumas pesquisas indutivo-empíricas que tiveram repercussões para a academia (pesquisadores) e para as empresas (gestores). O Quadro 23 apresenta uma síntese dessas pesquisas.

Além desses estudos, outras importantes técnicas e teorias emergiram de pesquisas e investigações eminentemente indutivo-empíricas como, por exemplo, a Teoria das Restrições, o Sistema Toyota de Produção entre outros. É nesse sentido que esse trabalho se vincula.

Quadro 23 – Exemplos de pesquisas relevantes para a prática

	Organização de Origem da Pesquisa	Indivíduo que conduziu a pesquisa
	Marinha dos Estados Unidos – USS Carl Vinson	Karlene H. Roberts
	Pesquisa Resultante	Relevância da Pesquisa
Pesquisa 1	Desde 1987, a pesquisa como fonte de informações para a prática tem definido e refinado a gestão de organizações de alta confiabilidade (<i>highreliability organizations</i> – HROs), incluindo a forma como estas organizações se estruturam para minimizar riscos.	Auxiliou o entendimento de uma classe organizacional que, de maneira cada vez mais relevante, opera sob condições de incerteza, mas que se esforça em enfrentar uma quantidade de acidentes que esteja abaixo da quantidade esperada. Exemplos deste tipo de organização incluem: centros distribuição de energias, centros de controle de tráfego aéreo, plantas geradoras de energia nuclear, submarinos, porta-aviões e salas de emergência

		hospitalar.
Pesquisa 2	Organização de Origem da Pesquisa	Indivíduo que conduziu a pesquisa
	Planta Nuclear de Three Mile Island	Charles Perrow
	Pesquisa Resultante	Relevância da Pesquisa
	Os estudos levaram ao reconhecimento de que os indivíduos têm criado tecnologias catastróficamente arriscadas. Inferiu-se que “acidentes comuns” ocorrem em qualquer sistema, mas quando sistemas relativamente pequenos e independentes falham, os danos podem ser contidos. Quando os sistemas se tornam maiores e mais interdependentes, falhas sistêmicas irreversíveis ocorrem	Falhas sistêmicas irreversíveis, como o desastre da Challenger e o vazamento químico da Union Carbide em Bhopal, na Índia, agilizaram as preocupações e a urgência de “pensar no impensável”, “gerenciar o inesperado”, e, em última instância, levou a considerações melhores sobre a necessidade de se administrarem crises.
Pesquisa 3	Organização de Origem da Pesquisa	Indivíduo que conduziu a pesquisa
	Rolls-Royce	John Child
	Pesquisa Resultante	Relevância da Pesquisa
	Observações do processo por meio do qual os gestores decidiam as mudanças “proporcionaram entendimentos diretos” do que, posteriormente, se tornaria uma perspectiva de escolhas estratégicas. Esta perspectiva enfatiza a importância dos gestores e a legitimidade da participação em acordos de desenvolvimento organizacional, e nega que as questões estruturais sejam problemas puramente técnicos e destinados exclusivamente a especialistas.	Controvérsias contínuas entre os defensores de conceitos estratégicos e organizacionais, variando, em um extremo, do pensamento de que “gestores fazem a diferença” no sucesso ou no fracasso de uma organização, ao modelo de ecologia populacional, no outro extremo, que sugere o sucesso e a sobrevivência das organizações sejam mais um resultado de sorte, chance e acaso, do que de escolhas gerenciais.
Pesquisa 4	Organização de Origem da Pesquisa	Indivíduo que conduziu a pesquisa
	RAND Corporation e Lockheed Aircraft Corporation	H. Igor Ansoff
	Pesquisa Resultante	Relevância da Pesquisa
	Análises sobre miopia organizacional baseadas nas experiências da RAND e em problemas relacionados à gestão de organizações em face de discontinuidades ambientais.	A tomada de decisões estratégicas, a eficiência organizacional (fazer as coisas certas), e a formulação de estratégias, continuam sendo as questões mais básicas dentre as quais os gestores devem se ocupar e, em última instância, resolver para a satisfação dos <i>stakeholders</i> . Lidar com estas pendências culminou naquele que se pode chamar de o primeiro, e um dos mais influentes entre os já publicados, livro de estratégia empresarial.

Fonte: adaptado de Ford *et al* (2003, p. 90)

Cabe, também, caracterizar esse estudo em termos de abordagem que será utilizada. Nesse sentido esse trabalho, pelas questões e objetivos que se propõe, se caracteriza pela necessidade de uma abordagem qualitativa. A questão de pesquisa e os objetivos estão relacionados ao ambiente específico onde a construção e, principalmente, a passagem das intenções para as ações estratégicas ocorrem. Em situações com essa configuração, diversos autores (SRIVASTAVA & TEO, 2006; SOBH & PERRY, 2006; AMARATUNGA *et AL*, 2001; MANGAN, LALWANI & GARDNER, 2004; NEVES, 1996; GODOY, 1995a, GODOY, 1995b; GODOY, 1995c) recomendam o uso de uma abordagem qualitativa

Uma das razões para a escolha dessa abordagem baseia-se no requisito de obtenção de dados dentro do contexto e da realidade direta onde os processos de execução das estratégias ocorrem. Um dos pressupostos da abordagem qualitativa fundamenta-se na observação direta da realidade em análise. Esse pressuposto é uma das premissas dessa abordagem desde seus primórdios. Segundo Godoy (1995a) essa premissa encontra-se nos primeiros estudos utilizados com esse tipo de abordagem. A autora cita que os trabalhos, do sociólogo Frédéric Le Play (1806-1882) em *Lês ouvires europés* (1885) e de Henry Mayhew em *London labour and the London poor* (1851 e 1862), já valorizavam as entrevistas, os documentos e as observações pessoais (GODOY, 1995a),

Outra característica da abordagem qualitativa é a compreensão do significado que as pessoas dão aos processos, a interação e aos resultados. Essa compreensão ocorre pela interpretação do pesquisador de uma realidade sob o ponto de vista dos envolvidos (SRIVASTAVA & TEO, 2006; SOBH & PERRY, 2006; AMARATUNGA *et al*, 2001). Essa característica da abordagem qualitativa traz contribuições para a tentativa de obter respostas as questões e objetivos desse trabalho. Isso decorre do fato de que o entendimento de se e como ocorrem os processos de execução das estratégias devem ser analisadas a partir da visão dos próprios envolvidos no processo. Assim sendo, essa é uma segunda razão para a sustentação da utilização da abordagem qualitativa para esse estudo.

Outro fator destacado pelos autores (SRIVASTAVA & TEO, 2006; SOBH & PERRY, 2006; AMARATUNGA *et al*, 2001; MANGAN, LALWANI & GARDNER, 2004; GODOY, 1995a; NEVES, 1996) é o caráter indutivo e descritivo dos estudos qualitativos. Esse caráter dos estudos qualitativos se alinha as argumentações apresentadas para a sustentação do enquadramento indutivo desse estudo. Esse ponto fundamenta a terceira razão para a sustentação dessa abordagem para essa pesquisa.

Por um lado, a quarta razão reside na ampla utilização dessa abordagem nos estudos que envolvem as organizações (SRIVASTAVA & TEO, 2006, MANGAN, LALWANI & GARDNER, 2004, GODOY, 1995c). Por outro lado, a utilização de abordagens qualitativas em termos de pesquisa na área de estratégia é algo que está em desenvolvimento. Segundo Porter (1991) os principais periódicos acadêmicos não incentivam a realização de estudos em profundidade. O Gráfico 26 apenas a título de ilustração, sugere que embora esteja em evolução o uso dessa abordagem, no principal periódico da área de estratégia, seu uso ainda é reduzido.

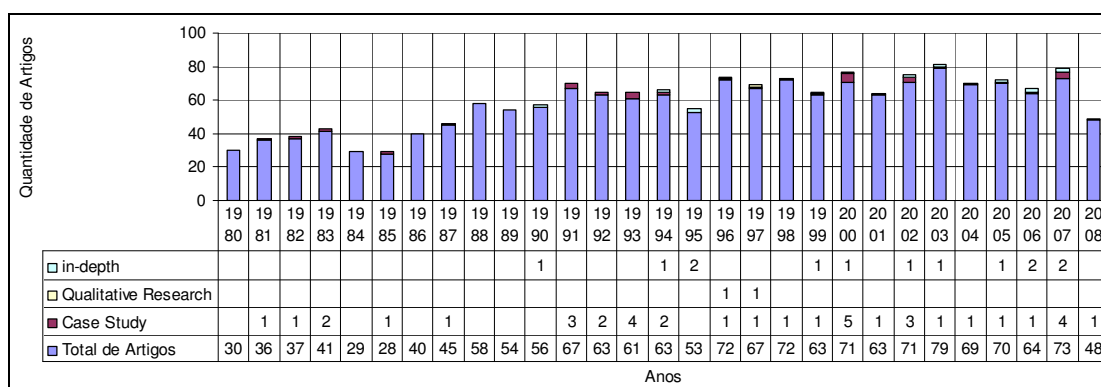


Gráfico 26 – Evolução das abordagens qualitativa no *Strategic Management Journal*
Fonte: o autor (2009)

Além disso, Porter (1991) afirma que a natureza da estratégia requer o uso de estudos em profundidade. Nesse sentido, esse argumento reforça a escolha da abordagem qualitativa para a realização desse estudo.

Dentro da abordagem qualitativa há diferentes métodos de investigação, dentre esses se encontram os Estudos de Caso (GODOY, 1995b). O Estudo de Caso é um método de investigação que se caracteriza pela análise aprofundada de uma determinada realidade. Em relação aos estudos de caso, “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” (YIN, pág. 33, 2004; AMATURANGA *et al*, 2001).

Segundo Dubé & Paré (2003) os Estudos de Caso são apropriados quando o objeto de investigação é complexo, é necessária uma visão do todo e quando o fenômeno estudado não pode ser analisado fora do contexto onde ocorre. Esse método de investigação também é apropriado nos casos onde é necessária profundidade na pesquisa (DUBÉ & PARÉ, 2003; EINSENHARDT, 1989). As possibilidades de utilização do estudo de caso vão para além do descrito anteriormente. Em seu artigo Einsenhardt (1989) argumenta e apresenta as possibilidades do Estudo de Caso para a construção de teorias.

Pelas características apresentadas pelo o Estudo de Caso e as dimensões já discutidas até o momento esse método de investigação enquadra-se para os objetivos desse trabalho. Do ponto de vista mais amplo, Porter (1991) recomenda um maior uso de estudos de casos. Segundo o autor a motivação desse tipo de estudo é necessária para o real avanço no campo da estratégia. Além disso, para Ellram (1996) o Estudo de Caso pode ser utilizado para: (1) explorar um determinado assunto ou problema, entendendo-o profundamente; (2) explanar sobre um fenômeno; (3) descrever um fenômeno; e (4) prever características de um determinado fenômeno. Alguns dos propósitos para o uso do Estudo de Caso descrito por Ellram (1996) justificam a utilização desse método para essa pesquisa.

Dentro do método de investigação do Estudo de Caso duas configurações apresentam-se: i) estudos de caso único; e ii) estudos de caso múltiplos. Segundo YIN (2004) há três fundamentos lógicos para a condução de Estudos de Caso Único. A primeira fundamentação lógica diz respeito ao quanto o caso é apropriado para torna-se um caso decisivo para o teste de uma teoria bem formulada (YIN, 2004; ELLRAM, 1996). Outra situação que sustenta esse tipo de estudo de caso são as ocorrências raras ou casos extremos (YIN, 2004; ELLRAM, 1996). A terceira fundamentação lógica para o estudo de caso único se filia as situações onde o caso é revelador. Esse tipo de situação ocorre quando o “pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica” (YIN, p. 63, 2004; ELLRAM, 1996).

O Estudo de Caso Múltiplo é a condução de diversos estudos de caso. A condução de cada caso permanece única. Contudo, o Estudo de Caso Múltiplo permite a replicação e a comparação entre os diferentes casos (DUBÉ & PARÉ, 2003; YIN, p. 63, 2004; ELLRAM, 1996; EINSENHARDT, 1989). Nesse sentido Einsenhardt (1989) argumenta em favor do Estudo de Caso Múltiplo.

Segundo Einsenhardt (1989), na realidade, um bom Estudo de Caso deveria ter entre 4 e 10 casos. Um número de casos inferior a esse não parece suficiente para gerar ou invalidar teorias. Um número de casos superior a esse torna significativamente complexo o processo de análise. Contrapondo essa posição, Dyer Jr. & Wilkins (1991) argumentam que através do estudo de caso, único ou de número, trabalhos que tiveram significativas repercussões para a teoria foram criados. Nesse sentido o Quadro 23 também se presta em termos ilustrativos e que corroboram com o contraponto de Dyer Jr. & Wilkins (1991).

Posto isto, esse trabalho se filia ao Estudo de Caso único. Isso decorre da acessibilidade, pelo pesquisador, de informações e contextos que não estão disponíveis

para o público, em geral, e para outros pesquisadores, em particular. Além disso, esse trabalho procura através da sua profundidade – alinhando-se aos argumentos de Dyer Jr. & Wilkins (1991) e aos trabalhos ilustrados no Quadro 23 – trazer elementos significativos que tenham repercussões tanto para a prática quanto para teoria.

Quadro 24 – Síntese do Delineamento da Pesquisa

Dimensão	Enquadramento
Natureza	Aplicada
Objetivos	Exploratório e Descritivo
Método Científico	Indutivo
Abordagem	Qualitativa
Método de Investigação	Estudo de Caso Único

Fonte: o autor (2009).

O Quadro 24 sintetiza o delineamento dessa pesquisa nas dimensões expostas anteriormente. Possivelmente outras dimensões poderiam ser utilizadas para esse delineamento. Entretanto, procurou-se utilizar aquelas consideradas relevantes e necessárias para a composição da seção a seguir que trata do Método de Trabalho. A seguir é apresentado o método de trabalho que será executado na pesquisa.

3.2. Método de Trabalho

Conforme Lakatos e Marconi (1990), o método de trabalho é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que orientam e sustentam a geração de conhecimentos válidos, direcionando dessa forma, o caminho a ser seguido. O método de trabalho procura desdobrar a seqüência de passos que serão realizadas para a execução efetiva da pesquisa. Essa seqüência de passos está balizada pelas características discutidas na seção anterior. Esse balizamento procura manter coerente o conjunto de passos que serão executados as características intrínsecas da pesquisa.

A Figura 28 apresenta uma visão geral do desenho do método de trabalho proposto. Cabe destacar que alguns dos elementos apresentados já foram realizados, como condição necessária, para a definição da unidade e dos períodos de análise. Assim sendo, se realizou o levantamento de alguns documentos preliminares (presentes no Quadro 28).

A partir da leitura desses documentos foi possível seccionar o período de tempo a ser analisado. Ainda preliminarmente foram realizadas algumas entrevistas abertas para validar se os períodos identificados na documentação inicialmente levantada eram procedentes. Em função dessas entrevistas não serem objeto de análise aprofundada as mesmas não foram transcritas e analisadas.

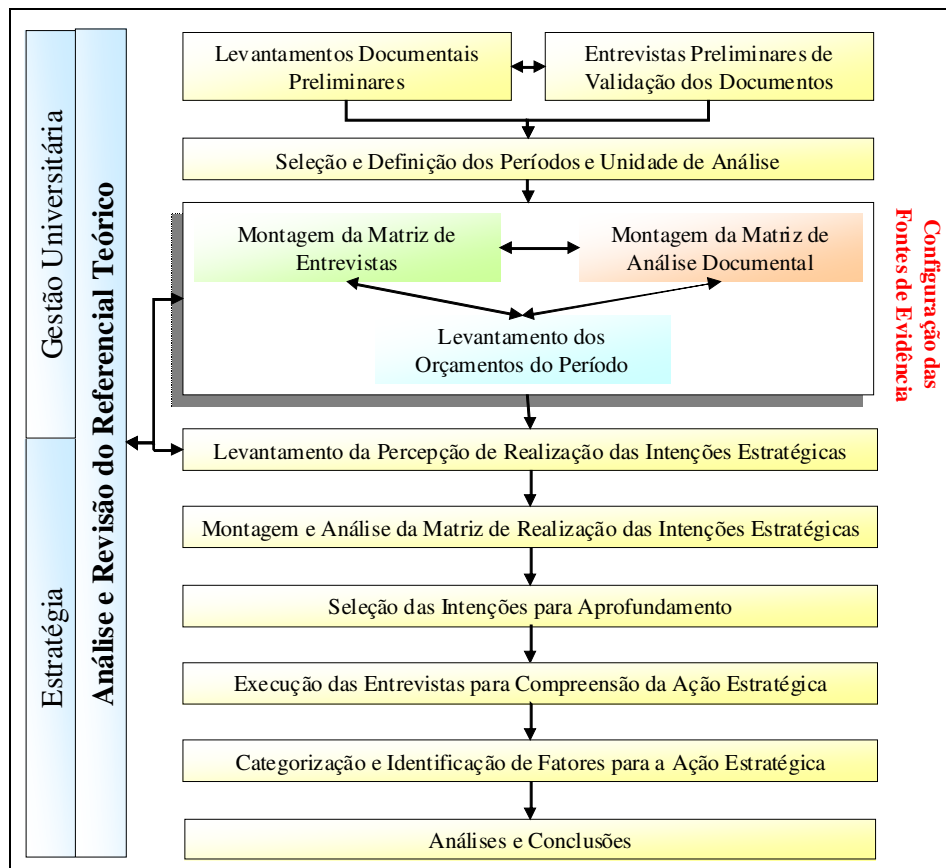


Figura 28 – Desenho do Método de Trabalho

Fonte: o autor (2009)

Em função dos documentos e das entrevistas preliminares realizadas foram selecionados os períodos de tempo de análise. Além disso, foram definidas as unidades de análise que serão objeto dessa pesquisa. Esses elementos serão mais bem descritos na seção a seguir que trata da unidade e dos períodos de análise.

Diante dessa definição inicial configuraram-se as fontes de evidências necessárias para análise da unidade e dos períodos. Teve-se o cuidado na seleção de fontes que possam efetivamente fornecer as informações necessárias procurando, dessa forma, reduzir possíveis vieses. Nesse sentido, montou-se uma matriz com os possíveis entrevistáveis para cada um dos períodos definidos.

A seleção dos entrevistáveis foi realizada pelas entrevistas preliminares e pelo conhecimento específico do pesquisador. A matriz documental foi montada a partir do levantamento inicial e pela seleção dos documentos que também se filiavam aos períodos analisados. Além disso, foram levantados os orçamentos realizados ao longo dos períodos definidos. Esses e outros aspectos serão aprofundados na seção que trata das fontes e da coleta de dados.

Após as definições das fontes de informação que trarão os elementos passíveis de confrontação e análise. Em seguida se realiza o levantamento da percepção dos atores

sobre a consecução das intenções estratégicas. Esse levantamento será realizado através do instrumento presente no Anexo I. Uma vez levantadas às percepções sobre a consecução das intenções estratégicas é necessário montar uma matriz que permita a análise e a verificação das intenções que, de fato, concretizaram-se. Essa matriz será descrita, em detalhes, na seção destinada à análise dos dados.

A Matriz de Análise de Realização das Intenções Estratégicas é um instrumento multicriterial. Essa característica significa que diferentes fatores estarão sendo combinados e ponderados para a determinação de uma pontuação da consecução das intenções estratégicas. O produto final da análise da matriz de realização das intenções estratégicas é a identificação de um *continuum* de realização das intenções estratégicas. Isso será discriminado na seção que trata da análise de dados.

A compreensão de como (padrões de comportamento) e os fatores que influenciaram a passagem das intenções para ações estratégicas será realizada através de entrevistas em profundidade que serão transcritas. A partir das entrevistas serão identificados elementos de análise através da análise de conteúdo oriunda da transcrição. Esses elementos de análise ou categorias que emergiram das entrevistas estão detalhadamente explicitadas na seção de análise dos dados. Por fim, as análises e conclusões são tecidas.

A seguir se apresenta os critérios específicos para a seleção da Unidade e dos Períodos de análise. Essa seção procurou apresentar de forma ampla o conjunto de procedimentos que serão adotadas do ponto de vista da operacionalização da pesquisa. Elementos específicos como a coleta e a análise de dados serão debatidos na seqüência do trabalho. Contudo, para que esses possam ser mais bem compreendidos é necessário ter um claro entendimento de quais elementos serão trabalhados. Para isso se presta a seção a seguir.

3.3. Unidade e Períodos de Análise

A partir dos levantamentos iniciais realizados por meio das documentações previamente investigadas e de algumas entrevistas realizadas, foi possível montar um detalhamento do que será objeto de análise. O objeto de análise dessa pesquisa é a verificação empírica de se e como as intenções estratégicas passaram a ações estratégicas concretas. Um primeiro viés desse objeto é verificação objetiva se as intenções transformaram-se em ações. Assim uma primeira questão a ser respondida é a identificação de quais foram efetivamente realizadas ou não e as possíveis razões que

sustentaram a inércia ou a ação. O segundo viés do objeto é identificar como as intenções estratégicas que se tornaram ações estratégicas, de fato, foram implementadas.

A análise desse objeto em um período de análise específico pode trazer uma tendência significativa do gestor do período de análise em questão. Assim sendo, torna-se necessária uma investigação com mais períodos de análise para que se possam identificar os padrões de comportamento, tendências e trajetórias.

Nesse sentido se tem um primeiro recorte para a unidade de análise dessa pesquisa. O primeiro recorte para a caracterização da unidade de análise é a necessidade de uma investigação longitudinal. Dessa forma, é necessário compreender se e como as intenções estratégicas passaram a ação ao longo do tempo. Em função disso é necessário um recorte de segunda ordem. Esse recorte diz respeito aos períodos de análise em si. Nesse sentido serão utilizados três períodos específicos abarcando um total de 10 anos de trajetória.

Outro recorte para a unidade de análise da pesquisa está vinculado à escala que será utilizada para a determinação do que se entende por intenções estratégicas. A determinação dessa caracterização é relevante para especificar o nível de análise necessário para responder ao objetivo geral e específico propostos. O Quadro 26 apresenta os recortes temporais determinados e da escala de análise utilizada.

Quadro 25 – Significados das Opções e Objetivos Estratégicos

		Períodos de Análise	
		1994-1998	1999-2004
Opções Estratégicas	Grandes ênfases e rumos escolhidos para o desenvolvimento da Instituição e a construção do seu futuro no horizonte do plano estratégico. Podem tomar a feição de macro-direções, macro-posicionamentos ou escolhas competitivas	Grandes ênfases e rumos escolhidos para o desenvolvimento da UNISINOS e a construção do seu futuro no horizonte do plano estratégico. Podem tomar a feição de macro-direções, macro-posicionamentos ou escolhas competitivas	
Objetivos Estratégicos	Conjunto de intenções que, obrigatoriamente, precisam concretizar-se no horizonte temporal do plano estratégico. Devem conter indicadores de resultados observáveis e analisáveis.	Conjunto de intenções que orientam as decisões e ações institucionais no horizonte temporal do plano estratégico. Devem conter indicadores de resultados observáveis e analisáveis.	

Fonte: transcrição literal (UNISINOS, 1994; UNISINOS, 1998)

Quadro 26 – Síntese da Unidade e Período de Análise

		Dimensão Temporal				
		1994-1998	1999-2004	2006-2011		
Dimensão Escalar	Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Perspectiva	Objetivos Estratégicos
	Excelência Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> – Qualificação Docente – Avaliação Institucional – Integração de ensino, pesquisa e extensão – Recursos tecnológicos para a prática docente e discente 	Ambiente de Excelência Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno; – Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas – Qualificação e diversificação, cursos e currículos – Integração entre ensino, pesquisa e extensão – Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente 	Missão/Visão	<ul style="list-style-type: none"> – Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica – Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade por meio da formação integral
	Crescimento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> – Novos cursos de graduação – Racionalização do Atendimento da demanda – Incremento da pós-graduação e da extensão – Parcerias 		<ul style="list-style-type: none"> – Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente – Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional – Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados 		Perspectiva de Valor
	Graduação	<ul style="list-style-type: none"> – Consolidação dos cursos existentes – Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso – Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus 	Crescimento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> – Ampliação e qualificação do atendimento da demanda – Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade – Desenvolvimento e ampliação de parcerias – Dinamização do desenvolvimento regional – Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos 	Perspectiva de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> – Estabelecer relacionamento contínuo com instituições – Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica – Promover financiabilidade para produtos e serviços – Promover reinvenção do negócio
	Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> – Formação integral – Cultura empreendedora – Relação com os públicos – Gestão acadêmica – Produção Discente – Aproveitamento pleno dos campi – Ex-alunos 	Aprendizado Contínuo	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente – Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância – Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão – Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem – Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens. 	Perspectiva dos Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> – Promover a excelência dos processos
Perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento					<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolver as competências pessoas e organizacionais para geração de valor 	

Fonte: o autor (2009)

Como pode ser observado no Quadro 26 se apresentam dois níveis de representação das intenções estratégicas. Contudo, como se pode observar que os entendimentos e metodologias não são uniformes ao longo de todo o período. Nos dois primeiros períodos há uma uniformidade de conceitos em torno das intenções estratégicas. Já no terceiro período há uma mudança de viés implementando na Universidade os conceitos do *Balanced ScoreCard*. Nos dois primeiros períodos há dois níveis de representação do que sejam as intenções estratégicas, a saber: i) opções estratégicas; ii) objetivos estratégicos. O Quadro 25 apresenta o entendimento dessas representações.

Como pode ser observado não há, nesses dois períodos alterações na compreensão das opções estratégicas e dos objetivos estratégicos. Para os fins que esse trabalho se destina servirão, em termos de escala de análise, os objetivos estratégicos enquanto representante das intenções estratégicas que deveriam ter se tornado ações estratégicas. Assim sendo, será necessário verificar como esses objetivos efetivamente se concretizarão ou não. Os resultados de indicadores vinculados a esses objetivos podem servir como elementos verificadores da realização ou não da intenção.

Para o terceiro período que será analisado há a necessidade de explicitar conceitualmente outros elementos que foram adicionados. Essa explicitação tem por objetivo justificar o recorte escolhido. Diferentemente, dos períodos anteriores onde as opções estratégicas estavam explícitas nos documentos formais, nesse período (2006-2011) as opções estratégicas servem como fundamentação para a definição dos macro-objetivos estratégicos. Isso pode ser observado no seguinte trecho:

“A orientação estratégica da UNISINOS, expressa pelas opções estratégicas: i) desenvolvimento regional, transdisciplinaridade, e educação por toda a vida, e orientada pelas premissas de excelência acadêmica e sustentabilidade, organiza a formulação de cinco macro-objetivos estratégicos (...)” (UNISINOS, p.65, 2006)

“(...) Em conjunto os macro-objetivos foram desdobrados em objetivos estratégicos, segundo as perspectivas estabelecidas (...)” (UNISINOS, p. 66, 2006)

Dessa forma, se observam dois momentos distintos. O primeiro é a definição das opções estratégicas e das premissas que sustentam os macro-objetivos. Dos macro-objetivos estratégicos são desdobrados os objetivos estratégicos organizados em perspectivas conforme a metodologia do *Balanced ScoreCard*. Assim sendo, cabe

especificar o que nesse período de análise se entende por objetivo estratégico. A definição de objetivo estratégico nesse período é: “conjunto de intenções que orientam as decisões e ações institucionais no horizonte temporal do plano estratégico. Devem conter indicadores de resultados observáveis e analisáveis.” (UNISINOS, p. 111, 2006)

O que pode se inferir, dos três períodos que foram recortados para análise, é que o processo de construção das intenções estratégicas variou, de alguma forma ao longo do tempo. Contudo, independentemente do processo de construção das intenções estratégicas – que não é objeto dessa pesquisa – as mesmas são expressas em uma unidade de análise comum. A unidade de análise comum a todos os períodos são os **objetivos estratégicos**. A seguir são evidenciados as fontes e os procedimentos para a coleta de dados das unidades de análise definidas.

3.4. Coleta de Dados

Segundo Desse, Newport & Rasheed (1993) tanto a unidade de análise quanto a coleta de dados são centrais nas pesquisas qualitativas em estratégia. Assim sendo na seção anterior procurou-se explicitar formalmente a unidade de análise pelas quais essa pesquisa se debruçará. Nessa seção serão apresentadas as fontes e as formas de busca das informações necessárias para a pesquisa.

Uma das questões importantes nos estudos de caso é a utilização de múltiplas fontes de evidência (YIN, 2004). As fontes de evidências podem ser múltiplas, ou seja, podem ser realizadas entrevistas (individuais, em grupo, estruturadas, semi-estruturadas, desestruturadas), pesquisa em documentos, observação participante entre outros. O processo de combinar múltiplas fontes de evidência é chamado de triangulação (SOHB & PERRY, 2006; DUBÉ & PARÉ, 2003).

Conforme Dubé & Pare (2003) quaisquer conclusões ou encaminhamentos em estudos de caso serão mais convincentes e robustos quando oriundos de múltiplas fontes de informação (triangulação). Segundo Mangan, Lalwani & Gardner (2004) existem diferentes formas de triangulação. O Quadro 27 procura sintetizar algumas formas de triangulação.

Para os fins dessa pesquisa será utilizada a triangulação de dados. Essa triangulação de fontes de dados terá origem em três fontes principais. A primeira fonte de informação serão entrevistas a serem realizadas com os gestores, ex-gestores entre outros. A segunda fonte de informação advém de documentos como planos estratégicos, documentos específicos dentre outros. A terceira fonte de informação provém da

realização orçamentária dos períodos analisados e de indicadores que estejam vinculados e possam ser obtidos aos objetivos estratégicos. Em todos os casos as fontes de evidência possuem características primárias.

Quadro 27 – Categorias de Triangulação

Tipologia de Triangulação	Descrição
Triangulação de Dados	Nesse tipo de triangulação obtém informações de diferentes fontes ou em diferentes tempos
Triangulação de Investigadores	Nesse tipo de triangulação os dados são obtidos por diferentes pesquisadores
Triangulação de Metodologias	Nesse tipo de triangulação diferentes métodos quantitativos/qualitativos são empregados simultaneamente
Triangulação de Teorias	Nesse tipo de triangulação diferentes teorias são utilizadas para a tentativa de explicação de um determinado fenômeno.

Fonte: adaptado de (MANGAN, LALWANI & GARDNER, p. 569, 2004)

Para Godoy (p. 22, 1995b) “os documentos são considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado”. Uma das vantagens dos dados obtidos por meio de documentos é a sua não reatividade. Assim sendo, as informações permanecem as mesmas após longos períodos de tempo (GODOY, 1995b). Segundo Yin (2004) há várias vantagens no uso de documentação para os estudos de caso. Os dados advindos de documentos possuem as seguintes vantagens: “i) estabilidade – podem ser revisadas várias vezes; ii) discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; iii) exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; iv) ampla cobertura – longo espaço de tempo – muitos eventos e muitos ambientes distintos” (YIN, p. 108, 2004).

Além disso, a pesquisa em documentos é apropriada quando se tem a necessidade de estudar longos períodos de tempo, buscando identificar uma ou mais tendências (GODOY, 1995b). Pelas características desse trabalho e pelas características dessa fonte de evidência, a pesquisa em documentos fará parte das fontes de informação para a pesquisa. Nesse sentido há três grandes fontes de informação documental para essa investigação. O Quadro 28 sintetiza os documentos de origem.

Quadro 28 – Matriz de Fontes de Informação Documental

Fonte de Informação	Descrição	De 1994 a 1998	De 1999 a 2004	De 2006 a 2011
UNISINOS – Missão e Perspectivas: 1994 – 2003	Esse documento traz as principais orientações estratégicas da Universidade para o período a que se propôs.			
UNISINOS –	Esse documento traz as principais			

Fonte de Informação	Descrição	De 1994 a 1998	De 1999 a 2004	De 2006 a 2011
Plano Estratégico: 1999 – 2004	orientações estratégicas da Universidade para o período a que se propôs. Além disso, apresenta alguns indicadores propostos.			
UNISINOS – Plano de Desenvolvimento Institucional 2006-2011	Esse documento traz as principais orientações para o período a que se propôs. Também apresenta os indicadores, mapa estratégico entre outros			
Relatório Anual de Atividades	O relatório anual de atividades é um documento de controle. Esse documento apresenta um relato de todas as áreas da Universidade sobre as atividades então desenvolvidas.			

Fonte: o autor (2009)

A segunda fonte de informação, para os fins a que essa pesquisa se propõe, são entrevistas. Segundo Godoy (1995b) as entrevistas são, para os estudos de caso, uma fonte de informação relevante. Em seu artigo Amaturanga *et al* (2002) avança afirmando que as entrevistas, sem dúvida, são a principal fonte de informação nos estudos qualitativos. As entrevistas “são um método altamente flexível e é capaz de produzir dados com grande profundidade. (...) Outra importância das entrevistas é a visualização de determinada realidade do ponto de vista do entrevistado” (AMATURANGA *et al*, p. 25, 2002). Para os estudos de caso, em particular, Yin (2004) apresenta como vantagens das entrevistas: “i) direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; ii) perceptivas – fornecem inferências causais percebidas” (YIN, p. 108, 2004).

Roesch (p. 159, 2007) avança na importância das entrevistas afirmando que “é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. As entrevistas podem ser conduzidas de forma estruturada, semi-estruturada ou aberta. Segundo Roesch (2007) o grau de estruturação das entrevistas é dependente dos objetivos e do propósito do entrevistador. Roesch (2007) também recomenda que não sejam utilizadas entrevistas totalmente sem estrutura. Entrevistas com esse tipo de características podem acarretar um acúmulo de informação que dificultam o processo de análise (ROESCH, 2007).

Posto isso, as entrevistas serão utilizadas como a segunda fonte de informação. Cabe, portanto, configurar as fontes pelas quais serão obtidas as informações por meio das entrevistas. Nesse momento é necessário cercar-se de cuidados na seleção dos

entrevistados. Esse controle tem por objetivo a redução de vieses nos dados levantados. Assim sendo, o Quadro 29 apresenta uma matriz de entrevistas.

Quadro 29 – Matriz da Fonte de Informação: Entrevistas

Vínculo	Nível	Cargo	De 1994 a 1998	De 1999 a 2004	De 2006 a 2011
Desvinculado	Diretivo	Diretor de Planejamento Econômico-Financeiro			
		Diretora da Unidade Acadêmica de Educação Continuada			
		Pro-Reitor de Desenvolvimento			
		Reitor			
	Docente	Assessora Pedagógica			
Vinculado	Diretivo	Gerente de Planejamento Econômico-Financeiro			
		Diretor de Recursos Humanos			
		Diretora da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação			
		Pró-Reitor de Acadêmico			
		Pró-Reitor de Administração			
	Docente	Reitor			
		Coordenador de Programa de Pós-Graduação			
	Funcionário	Assessora de Planejamento Estratégico			
		Contador			
		Gerente de Registros			

Fonte: o autor (2009).

Para a montagem da matriz de entrevistas foram empregados alguns recortes. O primeiro recorte que se procurou definir foi à realização de entrevistas com pessoas que ainda estejam vinculadas a Universidade e de pessoas que já se desvincularam da mesma. Por um lado, esse recorte procura reduzir algum tipo de viés em função da remuneração ou do compromisso com a atual gestão. Por outro lado, entrevistar pessoas que atualmente estejam vinculadas a Universidade pode trazer informações mais críticas e relevantes dos períodos anteriores.

O segundo nível de recorte diz respeito à posição que determinado entrevista ocupou na organização. Assim sendo, procurou-se para reduzir as possibilidades de viés ampliar os entrevistados de maneira que diversos níveis da organização fossem considerados. Contudo, há uma predominância dos níveis diretivos, pois, esses possuem uma visão mais ampla das intenções estratégicas e se as mesmas ocorrerão ou não de fato.

Por fim, o terceiro nível de controle foram os períodos pelos quais essas pessoas poderiam disponibilizar as informações. Nesse sentido, se procurou inserir pessoas que

participassem do maior período possível. A busca dessa característica respeita a natureza longitudinal do estudo.

A terceira fonte de informação advém dos orçamentos aprovados pela Universidade nos períodos. A busca dessa fonte de informação se vincula a utilização da mesma em trabalhos anteriores nesse mesmo ambiente. Como já afirmado anteriormente trabalhos conduzidos por Pfeffer & Salancik (1974) e (Pfeffer, Salancik & Leblebici (1976) procuram evidenciar a gestão universitária em termos estratégicos e operacionais pela alocação de recursos no orçamento.

Assim sendo, a busca dos resultados orçamentários servirá para a verificação de alocação de recursos específicos com a intencionalidade de atendimento dos objetivos estratégicos. Um fator que conecta essa fonte de informação às entrevistas está na seleção dos entrevistados. Dois entrevistados, um atualmente vinculado e o outro não, trabalhavam diretamente com essa fonte de informação.

O levantamento sobre a percepção de realização das intenções estratégicas (Anexo I) será aplicado respeitando os períodos que aos quais os entrevistados possuem condições de responder. Seja no momento desse levantamento especificamente ou em outros momentos que se fizerem necessárias entrevistas o Quadro 29 será respeitado. Esse procedimento se faz necessário para proporcionar confiabilidade nas respostas.

No levantamento sobre a percepção de realização das intenções estratégicas será utilizada uma escala *Likert* de 4 (quatro) pontos. A formação da escala com 4 (quatro) pontos, nesse caso, procura forçar um posicionamento do entrevistado em relação a intenção estratégica que está sendo questionada. Procurar-se, assim, evitar a tendência de centralidade nas respostas. A escala é composta dos itens presentes no Quadro 30 e serão devidamente explicitados aos entrevistados.

Quadro 30 – Escala do Levantamento de Percepção da Realização da Intenção Estratégica

Escala	Descrição
Não implementado	O objetivo estratégico (intenção estratégica) não foi implementado.
Pouco implementado	Houve uma baixa mobilização e priorização por parte da Alta Administração para a implementação do objetivo estratégico (intenção estratégica).
Parcialmente implementado	Houve uma alta mobilização e priorização por parte da Alta Administração para implementação do objetivo estratégico (intenção estratégica) mas o mesmo não plenamente implementado.
Plenamente implementado	O objetivo estratégico (intenção estratégica) foi plenamente implementado.

Fonte: o autor (2009)

Para a montagem da Matriz de Realização das Intenções Estratégicas, além do levantamento de percepção da realização da intenção estratégica, serão coletadas e codificadas outras três fontes de informação: i) os resultados dos indicadores associados às intenções estratégicas; ii) a presença no orçamento e sua implementação; e; iii) a documentação relativa as ações de execução da intenção estratégica. O levantamento referente aos indicadores associados às intenções estratégicas será codificado conforme expresso no Quadro 31.

Quadro 31 – Escala do Levantamento dos resultados dos indicadores associados às intenções estratégicas

Escala	Descrição
Indicador não existente	Não há ou não houve indicadores formais ou mensurados relativos à intenção estratégica associada.
Indicador regrediu	Há ou houve indicadores formais ou mensurados, porém apresentaram uma regressão no período de análise
Indicador foi indiferente	Há ou houve indicadores formais ou mensurados, porém apresentaram níveis estáveis sendo indiferentes a execução
Indicador melhorou	Há ou houve indicadores formais ou mensurados, porém apresentaram uma melhora no período de análise.

Fonte: o autor (2009)

O levantamento referente à destinação de recursos orçamentários para a realização de uma ou um conjunto de intenções estratégicas também será codificado. O Quadro 32 apresenta a codificação que será utilizada durante o levantamento.

Quadro 32 – Escala do Levantamento da destinação de recursos orçamentários para a realização de uma ou um conjunto de intenções estratégicas

Escala	Descrição
Não foi orçado	Significa que não foram orçados recursos necessários para a realização da intenção estratégica associada.
Orçado e não implementado	Significa que os recursos necessários para as realizações das intenções estratégicas foram orçados, mas não implementados.
Orçado e Parcialmente implementado	Significa que os recursos necessários para as realizações das intenções estratégicas foram orçados, mas foram parcialmente implementados.
Orçado e Implementado	Significa que os recursos necessários para as realizações das intenções estratégicas foram orçados e implementados.

Fonte: o autor (2009)

O quarto levantamento a ser realizado é referente à documentação relativa às execuções das intenções estratégicas. Tal documentação significa há uma memória da organização em relação a sua trajetória nesse aspecto. Para isso, esse levantamento será realizado nos documentos elencados na Matriz de Fontes de Informação Documental e em outros que possam surgir durante a condução da pesquisa. O Quadro 33 apresenta a codificação que será utilizada para esse levantamento.

Quadro 33 – Escala do Levantamento da documentação sobre a realização de uma ou um conjunto de intenções estratégicas

Escala	Descrição
Não há referências de/nos documentos	Não há nenhuma presença de referências nos documentos ou alguma documentação específica sobre a execução da intenção estratégica.
Há poucas referências nos documentos	Há alguma presença de referências nos documentos analisados.
Há referências nos documentos e há alguma documentação específica	Há alguma presença de referências nos documentos analisados e há a documentação específica resumida sobre a execução da intenção estratégica.
Há referências nos documentos e há documentação específica	Há referências nos documentos analisados e há uma documentação específica sobre a execução da intenção estratégica.

Fonte: o autor (2009)

Esses quatro levantamentos de informação servirão para a seleção das intenções estratégicas que serão aprofundadas. Cabe informar que os últimos três levantamentos serão realizados com base na análise do pesquisador, enquanto o levantamento da percepção será a fonte primária advinda dos entrevistados. A forma pelas quais essas intenções serão selecionadas será exposta na seção de Análise dos dados. Uma vez selecionadas as intenções estratégicas para aprofundamento será realizada uma nova rodada de entrevistas.

Essa retomada de entrevistas procurará compreender como as intenções estratégicas ocorreram e quais foram às razões pelas quais, na percepção dos entrevistados, as ações tornaram-se ações estratégicas concretas, além da análise dos documentos analisados. Para isso serão realizadas, inicialmente, entrevistas abertas. Ao todo serão realizadas três entrevistas abertas selecionando um entrevistado de cada vínculo. Essas entrevistas preliminares e abertas em conjunto com a Matriz de Realização das Intenções Estratégicas servirão para a proposição de um roteiro mínimo de entrevistas. Esse roteiro mínimo não tem por finalidade fechar as entrevistas, mas sim de estruturá-las parcialmente. Assim sendo, serão entrevistadas as pessoas elencadas na Matriz de Entrevistas de maneira semi-estruturada. O roteiro de entrevistas está apresentado no Quadro 34 com uma breve descrição dos objetivos do questionamento e da lógica que conduziu a formação do roteiro.

Quadro 34 – Questões do Roteiro de Entrevistas e seus objetivos

Questões	Objetivos
1. Em sua opinião, quais as razões motivaram a Universidade a desenvolver o Planejamento Estratégico?	O objetivo desse questionamento foi o de identificar as reais motivações que mobilizaram a Universidade a desenvolver seu planejamento estratégico. Assim era possível confrontar com as documentações e, por consequência, compreender tais motivações.
2. Em sua opinião, quais as condições objetivas (poder) que os gestores da Alta Administração (Reitoria e Corpo de Diretores) têm para realizar os objetivos (intenções) estratégicos que se propôs?	Essa questão busca compreender o poder de ação que os gestores da Universidade possuem para implementar os objetivos estratégicos. Tal questão está vinculada com as questões 7 e 8. Uma vez que desse questionamento podem emergir os fatores para implementação, ou não, das intenções estratégicas. Além disso, busca-se compreender o papel do líder (formalmente) para a execução das intenções estratégicas conforme descrito por Beer & Eisenstat (2000), Hardy & Fachin (1996) – no sentido da determinação administrativa, Clark (2000; 2003) e Meyer Jr. (2004).
3. Em sua opinião, qual o papel da comunidade acadêmica, caracterizada pelos docentes com tempo integral, para a execução dos objetivos estratégicos?	Por um lado, na questão anterior se buscava compreender as condições e o papel que os líderes têm/tiveram para implementar as intenções estratégicas. Por outro lado, essa questão busca compreender o papel que a comunidade acadêmica, caracterizada pelos docentes de tempo integral, teve (não o papel que deveriam ter) para a execução dos objetivos estratégicos. Durante as entrevistas essa questão desdobrou-se no papel para a formulação do planejamento estratégico e para a efetiva execução dos objetivos estratégicos.
4. Como você percebe a relação entre a comunidade acadêmica e o corpo de gestores da Universidade para a execução dos objetivos estratégicos?	Nessa questão buscaram-se compreender as relações entre a comunidade acadêmica e o corpo de gestores, ambas caracterizadas anteriormente. Tal questão está correlacionada com as questões expressas por Parsons (1956), Etzioni (1959), Darkenwald (1971), Mintzberg (1980; 1995; 2000).
5. Como, no processo de construção do planejamento estratégico, era realizada a reflexão sobre os objetivos estratégicos do período anterior? Como o planejamento estratégico era realimentado?	Essa questão tem por objetivo verificar se a organização realizava, ou não, a reflexão sobre as intenções estratégicas. Além disso, nesse processo de aprendizagem estratégica poderia haver a reflexão, ou não, das razões para a realização das intenções estratégicas. Esse aspecto é caracterizado por Mintzberg & Waters (1985), Mintzberg (2000), Kenny (2006).
6. Como a UNISINOS acompanhava a realização/execução dos objetivos estratégicos?	Aqui se busca verificar quais os mecanismos existentes, ou não, para o acompanhamento da execução das suas intenções estratégicas. Tal aspecto de acompanhamento está caracterizado pelos seguintes autores Mintzberg & Waters (1985), Rowley & Sherman (2002), Meyer Jr. (2004), Calareso (2007). Essa questão está correlacionada com a questão anterior. No sentido de

Questões	Objetivos
	que seria a base para o processo de reflexão sobre os períodos anteriores.
7. Dentro do conjunto de objetivos estratégicos que há evidências (percepção geral dos entrevistados, documentos, indicadores e orçamento) de que foram implementados: i) Como ocorreram? ii) Quais seriam as razões pelas quais esses objetivos estratégicos foram realizados?	Essas questões procuram responder aos objetivos específicos dessa pesquisa. Nesse sentido se explora como ocorrerão, ou não, as intenções estratégicas propostas. Além disso, se procura explorar as possíveis razões que foram importantes para a implementação das intenções estratégicas. Um ponto relevante de esclarecimento para a realização da questão 8 é a necessidade de identificar eventuais contradições nas respostas referentes a questão 7. Por exemplo, um possível fator para a implementação seria a existência de recursos financeiros, da Instituição, para sua execução. Esse fator também estaria presente nos fatores nas intenções não executadas. Portanto, a realização estaria vinculada, por exemplo, a não priorização de determinada intenção estratégica.
8. Dentro da sua percepção quais as razões para a não implementação dos outros objetivos estratégicos?	
9. No processo de planejamento estratégico e de sua implementação, na Unisinos, o que você mudaria e/ou manteria?	Tal questão busca desvincular o entrevistado do objeto da realidade em si. Eventualmente deveria haver certa correlação com as questões 7 e 8, ou seja, dever-se-ia, mudar as razões para a não implementação e manter-se as razões que favoreceram a implementação. Assim sendo, essa questão procura explorar em maior profundidade os fatores que contribuem ou não para a implementação das intenções estratégicas.
10. Sintetize em cinco palavras o significado de planejamento estratégico para a UNISINOS, no período em que você está/esteve na Instituição.	Nesse momento busca-se identificar o que significou o planejamento estratégico para a Universidade. Alguns possíveis significados estão presentes nas pesquisas de Mintzberg (1987; 2000), Meyer Jr. (2004) e Meyer Jr. & Mangolim, 2006. Portanto, procura verificar se os possíveis significados, de alguma forma estiveram alinhados com as motivações iniciais presentes na questão 1.
11. Sintetize em cinco palavras pontos que você considera críticos para a implementação da estratégia na Universidade?	Essa questão procura sintetizar as questões 7, 8 e 9 explicitando os pontos críticos para a implementação das intenções estratégicas. Tal aspecto foi abordado por diversos autores como Hardy & Fachin (1996), Beer & Eisenstat (2000), Meyer Jr, (2004), Cowburn (2005), Coutinho & Kallás (2005), Calareso (2007), Atkinson (2006), Kenny (2006).
12. A discussão de Planejamento Estratégico faz sentido, tem utilidade em uma Universidade como a UNISINOS? Haveria outras abordagens ou métodos que poderiam ser utilizados?	Essa questão procura verificar se o planejamento estratégico para Universidade foi válido. Nesse aspecto também se procura verificar se haveriam outras abordagens/métodos que poderia ser utilizadas.

Fonte: o autor (2009)

As entrevistas foram agendadas em horário e local conveniente para os entrevistados. Esses cuidados procuraram evitar afastamento por parte dos entrevistados ou qualquer incômodo que pudesse desviar sua atenção. Essa seção teve por objetivo apresentar as principais fontes de informação que serão necessárias para a análise e para a consecução dos objetivos gerais e específicos. A seção a seguir procura explicitar como os dados serão analisados.

3.5. Análise dos Dados

A seção de análise dos dados procura explicitar os procedimentos que serão adotados para a interpretação das informações e os critérios utilizados nesse processo (VERGARA, 2006; GIL, 2007). Assim sendo, esta seção do trabalho procurará apresentar os critérios utilizados para a seleção e interpretação das informações que serão coletadas. Inicialmente serão abordados os aspectos referentes à Matriz de Análise de Realização das Intenções Estratégicas. Posteriormente serão informados os procedimentos adotados para o tratamento e análise das entrevistas semi-estruturadas.

A Matriz de Análise de Realização das Intenções Estratégicas é composta de quatro fontes de informação: i) levantamento de percepção da realização da intenção estratégica; ii) os resultados dos indicadores associados às intenções estratégicas; iii) a presença no orçamento e sua implementação; e iv) a documentação relativa as ações de execução da intenção estratégica. Para que se possam realizar os aprofundamentos no entendimento de como as intenções tornaram-se ações estratégicas é necessário selecionar as intenções estratégicas.

Para que isso ocorra, é necessário adotar critérios para inclusão ou exclusão das intenções estratégicas que serão aprofundadas. Cada uma das fontes de informação foi previamente categorizada e descrita. Na realidade essas categorias são escalas *Likert* de 4 (quatro), conforme as possibilidades de categorização definidas pelo pesquisador ou por sua intencionalidade, no caso das entrevistas.

Assim sendo, para que se tente fornecer um critério objetivo, tais escalas serão convertidas em valores numéricos que procurem expressar o nível de plenitude da execução das intenções estratégicas. Nesse sentido, o Quadro 35, busca explicitar cada uma das escalas e a pontuação associada. Essas pontuações servirão para a composição da Matriz de Análise de Realização das Intenções Estratégicas.

Quadro 35 – Conversão das escalas na pontuação para análise e seleção

		Escala	Pontuação Equivalente
Levantamentos	Percepção da Realização da Intenção Estratégica	Não implementado	0
		Pouco implementado	1
		Parcialmente implementado	2
		Plenamente implementado	3
	Resultados dos indicadores	Indicador não existente	0
		Indicador regrediu	1
		Indicador foi indiferente	2
		Indicador melhorou	3
	Destinação de recursos orçamentário	Não foi orçado	0
		Orçado e não implementado	1
		Orçado e parcialmente implementado	2
		Orçado e Implementado	3
	Documentação sobre a Execução	Não há referências de/nos documentos	0
		Há poucas referências nos documentos	1
		Há referências nos documentos e há alguma documentação específica	2
		Há referências nos documentos e há documentação específica	3

Fonte: o autor (2009)

Tais pontuações serviram para a realização das ponderações necessárias para a seleção das intenções estratégicas a serem detalhadas. Em relação ao levantamento da percepção de realização intenção estratégica cabe uma ponderação. Para sua inserção na matriz de análise de realização das intenções estratégicas será utilizada a média das percepções pelos entrevistados.

Além disso, os resultados dos levantamentos das entrevistas foram organizados em banco de dados que permitiram cruzamentos, em um cubo de dados, por: ciclo de planejamento, vínculo do entrevistado, opção estratégica, objetivos estratégicos, entrevistados propriamente ditos, entre outros. O Quadro 36 apresenta a Matriz de Análise da Realização das Intenções Estratégicas.

Quadro 36 – Matriz de Análise da Realização das Intenções Estratégicas por ciclo

Ciclo	Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Média das Entrevistas	Indicadores	Orçamento	Documentos	Ponderação Final
1994-1998	Crescimento e Desenvolvimento	Incremento da pós-graduação e da extensão					
		Novos cursos de graduação					
		Parcerias					
		Racionalização do Atendimento da demanda					
	Diferenciação	Aproveitamento pleno dos campi					
		Cultura empreendedora					
		Ex-alunos					
		Formação integral					
		Gestão acadêmica					
		Produção Discente					
	Excelência Acadêmica	Relação com os públicos					
		Avaliação Institucional					
		Integração de ensino, pesquisa e extensão					
		Qualificação Docente					
	Graduação	Recursos tecnológicos para a prática docente e discente					
		Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus					
Consolidação dos cursos existentes							
1999-2004	Ambiente de Excelência Acadêmica	Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso					
		Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados					
		Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional					
		Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno					
		Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas					
		Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente					
		Integração entre ensino, pesquisa e extensão					
		Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente					
	Aprendizado Contínuo	Qualificação e diversificação, cursos e currículos					
		Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens.					
		Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância					
		Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente					
		Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão					
		Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem					
Crescimento e Desenvolvimento	Ampliação e qualificação do atendimento da demanda						

Ciclo	Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Média das Entrevistas	Indicadores	Orçamento	Documentos	Ponderação Final
2006-2011		Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade					
		Desenvolvimento e ampliação de parcerias					
		Dinamização do desenvolvimento regional					
		Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos					
	Missão/Visão	Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade por meio da formação integral					
		Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica					
	Perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento	Desenvolver as competências pessoas e organizacionais para geração de valor					
	Perspectiva de Mercado	Estabelecer relacionamento contínuo com instituições					
		Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica					
		Promover financiabilidade para produtos e serviços					
		Promover reinvenção do negócio					
	Perspectiva de Valor	Obter sustentabilidade					
Oferecer valor para a sociedade							
Perspectiva dos Processos Internos	Promover a excelência dos processos						

Fonte: o autor (2009)

Para a determinação da ponderação final sobre a realização ou não da intenção estratégica será utilizada uma função ponderada entre os levantamentos. Essa ponderação é expressa na Figura 29. A Figura 29 retrata os pesos distintos que serão dados para cada um dos levantamentos que irão compor a ponderação final. Assim se procura dar um peso maior para as entrevistas e para o orçamento em si. Por um lado, um peso maior para as entrevistas procura considerar a experiência vivida pelas pessoas em si no processo. Por outro lado, um peso equivalente nas evidências orçamentárias procura balancear as experiências com um dado concreto que é a alocação de recursos para realização das atividades.

$$\text{Ponderação Final} = \frac{3 \times \text{Entrevistas} + 3 \text{ Orçamento} + 2 \text{ Indicadores} + 2 \text{ Documentação}}{10}$$

Figura 29 – Critérios utilizados para a ponderação final

Fonte: o autor (2009)

A Ponderação Final, conforme as escalas e a função proposta, varia de um valor máximo (\leq) de 3 (três) e mínimo (\geq) de 0 (zero) pontos. Em um extremo (3 pontos) estão

as intenções estratégicas que plenamente foram convertidas em ações estratégicas e, no outro extremo, estão as intenções estratégicas que não se tornaram ações estratégicas, ou seja, foram declaradas e não implementadas.

A partir da conclusão da Matriz de Análise da Realização das Intenções Estratégicas é possível selecionar as intenções que foram selecionadas para o aprofundamento no entendimento de como as intenções tornaram-se ações estratégicas. Como critério de seleção se utilizará o quartil superior e inferior. Assim sendo, serão selecionadas aquelas intenções estratégicas, cuja pontuação final seja, maiores ou iguais a (\geq) de 2,25 e menores ou iguais (\leq) a 0,75.

Por um lado, a seleção do quartil superior auxiliou na identificação dos fatores e o processo que estiveram presentes e contribuíram para a transformação das intenções em ações estratégicas. Por outro lado, a seleção do quartil inferior também contribuiu para a identificação dos fatores e o processo que ocorreu para a não conversão das intenções em ações.

Uma vez selecionadas as intenções que se converteram, ou não, em ações estratégicas é necessário o aprofundamento para a compreensão do processo de implementação das intenções e dos fatores que influenciaram positiva ou negativamente. Conforme já dito anteriormente a fonte de dados para essas respostas serão as entrevistas em profundidade no processo descrito na coleta de dados. Nessa seção cabe explicitar a forma pelas quais essas entrevistas foram tratadas.

Como base para análise dos dados das entrevistas em profundidade realizadas será utilizada técnica da Análise de Conteúdo. Para Godoy (1995b) a análise de conteúdo é um instrumental que se presta para analisar os discursos e as diversas formas de comunicação. Uma definição da análise de conteúdo pode ser assim descrita:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, p. 44, 2008)

A Análise de Conteúdo (*content analysis*) pode ser utilizada para diferentes finalidades sob diferentes formas. Por um lado, a análise de conteúdo pode ser utilizada quantitativamente. Nesse caso, o que serve como informação é a frequência dos padrões encontrados no conteúdo analisado. Por outro lado, a análise de conteúdo também pode

ser utilizada de forma qualitativa. Desse ponto de vista, esse ferramental é utilizado para identificar padrões que, surgem ou não, nos discursos e documentos analisados (VERGARA, 2006, BARDIN, 2008).

Essa pesquisa se utilizará da análise qualitativa de conteúdo. Nesse sentido se procura compreender as características/padrões latentes, ou sua ausência, que estão subjacentes ao material coletado. Para além da descrição, característica inerente a análise de conteúdo, tal ferramenta permite ao analista a condição de realizar inferências (deduzir de maneira lógica) a partir do material manipulado (BARDIN, 2008).

A análise de conteúdo se organiza em três fases principais: i) pré-análise, ii) exploração do material; iii) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (GODOY, 1995b, BARDIN, 2008). A pré-análise consiste na organização do material propriamente dito, onde o pesquisador estabelece os parâmetros iniciais de análise. A exploração do material é a operacionalização dos procedimentos definidos na pré-análise. Por fim, o tratamento dos resultados é a análise sistemática, a interpretação e a inferência dos dados selecionados.

A Figura 30, procura fornecer uma visão geral sobre os procedimentos que foram adotados para análise de conteúdo. A pré-análise se constituiu da organização do inicial do material. Conforme Bardin (2008) essa fase, não necessariamente, precisa ser organizada. Contudo, se procurou sistematizá-la. Inicialmente foi formado o *corpus* de análise constituído da escolha de documentos. “O *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, p. 122, 2008). No caso dessa pesquisa o *corpus* se constituiu das entrevistas realizadas e transcritas. Essa constituição de documentos respeita as regras de exaustividade e de representatividade indicados por Bardin (2008).

Em seguida foi realizada uma leitura “flutuante” para um primeiro contato com o material. Segundo Bardin (p. 122, 2008) essa “atividade consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações”.

Nesse momento cabe a explicitação das regras que regeram a codificação do material. “A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes ao conteúdo” (BARDIN, p. 129, 2008). Segundo Bardin (2008) a organização da codificação corresponde a três escolhas: i) regras de recorte: escolha das

unidades de registro e de contexto; ii) enumeração: escolha das regras de contagem; iii) classificação e agregação: escolha das categorias.

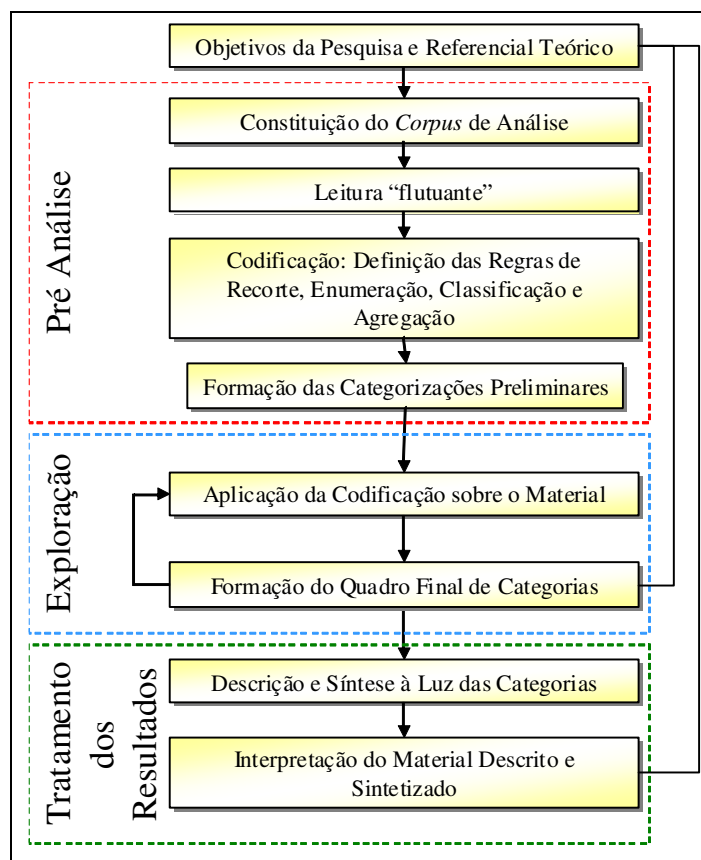


Figura 30 – Procedimentos a serem adotados na Análise de Conteúdo
Fonte: o autor (2009)

A unidade de registro “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar com unidade de base, visando a categorização e a contagem freqüencial” (BARDIN, p. 130, 2008). Bardin (2008) cita vários tipos de unidades de registro, a saber: a palavra, o tema, um objeto, um personagem, um acontecimento, um documento. Para os fins dessa pesquisa foi utilizado como unidade de registro o tema. “O tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto a ser analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (BARDIN, p. 131, 2008). A unidade de contexto é assim definida:

“Serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e correspondente ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores à unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro” (BARDIN, p. 133, 2008)

Há uma recomendação por Bardin (2008) de que se utilize como unidade de contexto a frase, quando a unidade de registro é a palavra, e o parágrafo quando a unidade

de registro for o tema. Assim sendo, a unidade de contexto para essa pesquisa foi o parágrafo. Enquanto a unidade de registro diz respeito ao que se conta, a regra de enumeração informa o modo de contagem (BARDIN, 2008). Há diversas formas de se proceder a contagem: presença ou ausência, frequência, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem entre outras. Para os fins desse trabalho foi utilizada a frequência. Isso deriva do postulado expresso por Bardin (p. 134, 2008): “a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição”. O Quadro 37 ilustra o cálculo cruzado de frequência que essa pesquisa utilizou.

Quadro 37 – Matriz para contagem das frequências das categorias

Categorias	Entrevistado “1”	...	Entrevistado “n”	Frequência Total
Categoria 1				
...				
Categoria “n”				
Frequência Total				

Fonte: o autor (2009)

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (BARDIN, p. 145). O processo de categorização prevê uma fase de isolamento e de classificação. Para os fins desse trabalho o critério utilizado para categorização será semântico. Segundo Bardin (2008) esse é o critério adequado quando a unidade de registro é o tema.

Por fim, para fins do processo de formação das categorias preliminares para as subseqüentes foi utilizado o desenvolvimento indutivo de categorias (BARDIN, 2008, VERGARA, 2007). Vergara (2007) chama esse tipo de procedimento de grade aberta. “Identificam-se categorias de análise, conforme as mesmas vão surgindo no decorrer da pesquisa. Procede-se o rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Estabelecem-se categorias finais de análise” (VERGARA, p. 17, 2007). Godoy (1995a) corrobora com esse tipo de procedimento, propondo que as questões ou focos de interesses amplos, que se tornam mais diretos e específicos ao transcorrer da investigação. Tal procedimento se alinha as características indutivas apresentadas no delineamento da pesquisa e, portanto, será o procedimento que será utilizado. Também serão obedecidos os critérios necessários para a qualidade das categorias, a saber: i) exclusão mútua; ii) homogeneidade; iii) pertinência; iv) objetividade e fidelidade; e; v) produtividade (BARDIN, 2008).

As categorias desde já estão agrupadas em duas divisões. Um primeiro conjunto de categorias dizem respeito aos padrões de comportamento presentes no processo (ao modo como ocorreu) de implementação das intenções estratégicas. O segundo conjunto de categorias diz respeito aos fatores que contribuíram ou prejudicaram a implementação da intenção estratégica.

Na fase de exploração foram cumpridas as decisões tomadas na fase pré-análise. Houve, por fim, a formação do quadro final das categorias, bem como as frequências cruzadas encontradas. Nesse momento há uma interação com o arcabouço teórico que orienta a pesquisa. Além disso, foram extraídos do *corpus* afirmações significantes para cada uma das categorias de maneira cruzada, assim como as frequências. Tal procedimento tem por objetivo fundamentar e ilustrar a percepção dos entrevistados em relação às categorias.

Para o tratamento dos dados foram utilizadas a síntese e a descrição, bem como a interpretação do material. “Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produtos” (GODOY, p. 12, 1995a). Assim sendo, foram organizados textos descritivos a partir das categorias, utilizando-se das frequências e das extrações de afirmação. Para o processo de descrição e sintetização, conforme recomenda Yin (2001) para os estudos de caso podem ser utilizados documentos complementares para sustentação das afirmações. Por fim, foram sintetizados os principais resultados encontrados no processo de análise dos dados.

A seguir é evidenciada a delimitação da presente pesquisa procurando-se formalizar os aspectos que estiveram presentes (ou não) no trabalho. O objetivo da próxima seção é demarcar algumas questões que fogem do escopo da pesquisa.

3.6. Delimitações da Pesquisa

Nas delimitações da pesquisa busca-se explicitar os aspectos que não serão tratados nesse trabalho. Tais delimitações tentam formalizar, para além dos objetivos que norteiam a pesquisa, as fronteiras que circundam o escopo do trabalho. Sendo assim, para a realização da delimitação a Figura 31, já apresentada anteriormente, pode auxiliar na visualização da discussão.

Uma primeira dimensão da delimitação está associada à passagem da intenção estratégica para a estratégia realizada. Nesse sentido serão abordadas aquelas intenções estratégicas que foram deliberadas e, por consequência, foram realizadas (Estratégia

Realizada) ou não (Estratégias não Realizadas). Portanto, as estratégias emergentes em termos de conteúdo e de processo formativo não serão consideradas nesse estudo.

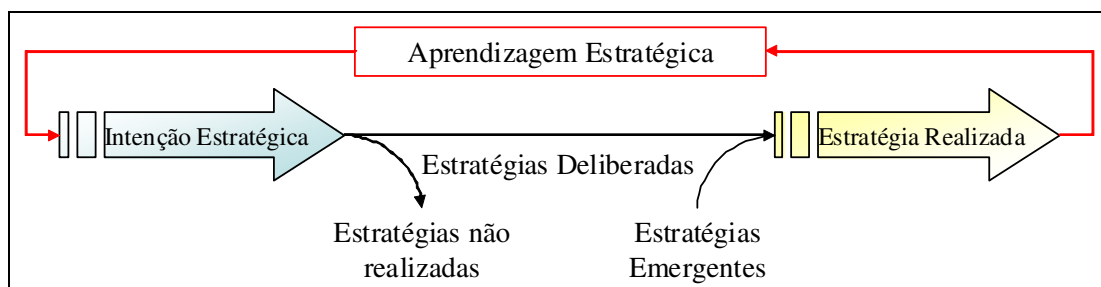


Figura 31 – Aprendizagem Estratégica

Fonte: Mintzberg & Waters (p. 272, 1985)

Uma segunda dimensão da delimitação está vinculada a uma análise crítica das intenções estratégicas. Nesse sentido o presente estudo não procurará realizar uma análise do conteúdo estratégico, sua pertinência e suas possíveis repercussões para o desenvolvimento da organização. As intenções estratégicas serão assumidas como uma informação de entrada para a pesquisa. Colateralmente a pesquisa, as motivações para a construção do planejamento estratégico e o processo de construção dos objetivos estratégicos serão abordadas.

Uma terceira dimensão do estudo diz respeito à efetividade das estratégias realizadas. Não serão abordados os impactos e repercussões das estratégias realizadas na Instituição. Dessa forma, não se estudará os impactos na organização da efetiva implementação das estratégias e suas repercussões nos resultados econômico-financeiros ou no desenvolvimento acadêmico. Isso significa dizer que o interesse do estudo está concentrado se as estratégias foram, ou não, implementadas e não especificamente na sua efetividade ou eficácia. Embora a verificação da efetividade/eficácia possa ocorrer tangencialmente, uma vez que serão levantados os indicadores das intenções estratégicas, isso não está no escopo dessa pesquisa.

A quarta dimensão que foge aos limites desse trabalho está representada na aprendizagem estratégica. Tal aspecto será tangenciado na pesquisa, mas não se constitui como foco específico de atenção. Na realidade se verificará a eventual realimentação do planejamento estratégico o que não constitui em um processo de aprendizagem, no sentido amplo de significação. Por implicação, não se verificará as correlações e repercussões para a formação das intenções estratégicas, principalmente, no que concerne ao seu conteúdo. Além disso, não constitui corpo do trabalho a conexão em entre as intenções estratégias realizadas e o processo de aprendizagem estratégica.

Outra dimensão diz respeito à adaptação ao ambiente das intenções estratégicas e sua implementação. Nessa direção, não há a pretensão em conectar as mudanças do ambiente competitivo, e suas repercussões, em relação às intenções estratégicas. Eventualmente, tal análise pode ser realizada em função do agrupamento das intenções estratégicas em ciclos e pelos indicadores levantados e, posteriormente, apresentados. Assim, de certa forma, pela vinculação aos dados do setor apresentados na justificativa aplicada desse trabalho, podem-se observar as possíveis conexões entre a movimentação do setor e as intenções estratégicas. Contudo, isso não será objeto de apreciação e análise nessa pesquisa.

De acordo com a dimensão anterior, não está no foco desse trabalho compreender as possíveis razões que levaram a inclusão ou exclusão das intenções estratégicas ao longo dos ciclos de planejamento estratégico. Além disso, não se procura verificar as razões que motivaram eventuais mudanças metodológicas entre os ciclos analisados.

Para além dos aspectos concernentes as intenções estratégicas e sua implementação, cabe delimitar o local de realização do estudo. O presente estudo se realizará em uma Instituição de Ensino Superior (IES) caracterizada como uma Universidade. O Quadro 3 explicitou a descrição desse tipo de organização comparativamente a outras organizações presentes no ensino superior. Assim sendo, o trabalho não busca traçar pontos, contrapontos ou comparações com as intenções estratégicas e suas implementações com as instituições de ensino superior de outra natureza. Contudo, ressalte-se que uma análise de competitividade das IES, em geral, e das Universidades, em particular, não pode desconsiderar o universo e os campos de atuação de todas as organizações presentes no sistema de ensino superior brasileiro. Entretanto, tais questões não estão presentes dentre os objetivos do trabalho.

Outra delimitação relativa ao local de realização da pesquisa está associada ao explicitado, anteriormente, no Quadro 18 que trata da natureza administrativa das IES no sistema nacional de ensino superior. Nesse sentido, o trabalho se realizará em uma instituição cuja origem dos recursos é predominantemente privada e de cunho confessional. A confessionalidade se expressa pela vinculação a uma ordem religiosa específica. No caso desse trabalho a IES está vinculada a ordem religiosa dos Jesuítas.

Desses aspectos derivam duas delimitações específicas do trabalho. Primeiramente, não serão traçadas comparações ou paralelos com as IES, cuja origem dos recursos é público, em relação às intenções estratégicas e sua implementação. Mesmo no universo das IES, cuja origem dos recursos é privada, as distinções podem ser

consideradas significativas e tornar-se-ia temerária a comparação entre as IES expostas no Quadro 18. Portanto, tais comparações, seja pela origem dos recursos ou não, fogem os limites dessa pesquisa.

A despeito das dimensões de delimitações apresentadas anteriormente, possivelmente, a principal delimitação dessa pesquisa está vinculada aos impactos das práticas, processos decisórios e características inerentes aos Jesuítas na gestão da Universidade. Nesse sentido, não serão discutidos aspectos relativos à ordem, suas práticas e suas repercussões na gestão estratégica da Universidade.

Na realidade alguns aspectos dessa questão serão abordados, mas nos limites estritos que auxiliem na explicação da questão de pesquisa desse trabalho. Portanto, a estrutura interna dessa ordem religiosa, seus ritos, sua hierarquia, seus valores não serão o foco da pesquisa. Isso não significa que os mesmos não foram ouvidos nas entrevistas. Realizar a pesquisa sem a participação desses atores seria inócuo e contraproducente.

Nessa mesma direção os aspectos ligados a cultura organizacional, valores e crenças também não estão no foco da pesquisa. Sabe-se que a cultura organizacional é uma variável relevante em qualquer natureza de estudo. Contudo, isolar e mensurar esse aspecto, por si, poderia gerar pesquisas específicas. Entretanto, para a compreensão de como as intenções estratégicas foram realizadas, serão consideradas algumas práticas ou não práticas da organização. Algo que pode se constituir como alguns traços da cultura organizacional, mas de forma alguma se constitui como a cultura da organização em si.

Ao longo do período de apreciação e análise da pesquisa ocorrem algumas mudanças em termos de estrutura organizacional. Essas alterações se enquadram dentro da representação das estratégias emergentes, presentes na Figura 31. Dessa maneira não são consideradas nessa pesquisa os possíveis impactos dessas modificações para o processo e conteúdo das intenções estratégicas.

Além disso, a questão da estrutura também não estará considerada no que tange a implementação, ou não, das intenções estratégicas. Dessa maneira, o foco do estudo passa ao largo dessa questão em si. Evidente que tais questões podem emergir das entrevistas, mas serão tratadas como um dos fatores que favorecem ou não a implementação das intenções estratégicas. Isso significa que não serão analisados, em profundidade tais impactos e repercussões na gestão estratégica.

Dentro do aspecto da estrutura organizacional, uma das características inerentes de uma Universidade são a diversidade de subculturas e estruturas próprias. Nas Universidades isso se caracteriza pelos Centros, Faculdades, Institutos, Departamentos,

Escolas, áreas de conhecimento. Cada área de conhecimento, por exemplo, possui sua visão particular de visualizar a Universidade, possui suas práticas próprias.

Portanto, podem possuir sua interpretação particular das intenções estratégicas e, por consequência, as possíveis razões para a sua não implementação. Contudo, tal especificidade não será considerada nessa pesquisa. No caso particular da UNISINOS, em todos os ciclos de planejamento estratégicos, não foram especificadas intenções estratégicas específicas para essas estruturas.

Assim sendo, tal desdobramento da pesquisa constitui-se contraproducente uma vez que não necessariamente trará elementos distintos a pesquisa. Tal aspecto poderia ser considerado, mas os documentos revelam que tal desdobramento na estrutura – nesse caso particular os Centros ou Departamentos – não ocorreram, reforçando assim essa delimitação em termos de pesquisa. Ou seja, não serão verificadas as interpretações das intenções estratégicas e sua implementação nas subestruturas da Universidade.

A possível dinamicidade e inter-relacionamento entre os indicadores e o orçamento confeccionado pela Universidade também não será considerado. Indicadores e orçamento serão trabalhados como dimensões independentes para fins de avaliação da implementação, ou não, das intenções estratégicas.

Tal efeito é mitigado pelo horizonte temporal dos ciclos de planejamento estratégico. Isso pode ser ilustrado na situação hipotética do estabelecimento de um determinado indicador sem a correspondente previsão de recursos para ações que impactem nesse indicador. Esse nível de detalhamento não será abordado no trabalho. Considera-se que esse tipo de situação seja reduzido nos períodos subsequentes dentro do mesmo ciclo. Uma vez que está analisando cada um dos ciclos de planejamento estratégico como um todo, tal efeito tende a ser reduzido.

Ainda dentro desse aspecto que delimita o trabalho diz respeito aos possíveis retardos (*delays*) temporais. Eventualmente, ações disparadas em um dos ciclos possuem repercussões nos ciclos posteriores. Tal efeito não será considerado de um ponto de vista *stricto sensu*. Contudo, esse efeito é mitigado uma vez que a análise é feita *a posteriori* e, portanto, há uma visão distanciada sobre a execução dentro do ciclo de planejamento.

Outro fator que pode contribuir para a redução desse efeito é a permanência da intenção estratégica no ciclo posterior que, caso não tenha sido plenamente implementado no período anterior, deverá refletir o esforço dos dois períodos. Assim a dinamicidade, se não observada no nível micro dos sub-períodos do ciclo de

planejamento, não trará impactos significativos, uma vez que o recorte da pesquisa em ciclos reduz tal efeito nos ciclos e, pontualmente, entre os ciclos.

Uma delimitação importante da pesquisa consiste na ponderação da equação que determina o nível de implementação dos objetivos estratégicos. Na falta de metodologia semelhante que auxiliasse esse tipo de determinação, essa pesquisa procurou constituir sua própria forma de mensuração, dentro dos elementos que foram considerados relevantes e que se procurou atribuir maior ou menor peso.

Tem-se a consciência que outros critérios poderiam levar a outros níveis de implementação das intenções estratégicas. Entretanto, essa pesquisa não consiste na discussão, aprofundamento e construção desse tipo de métrica, especificamente. Tal métrica, em si, constitui-se apenas como uma dentre os possíveis critérios para a seleção das intenções estratégicas que foram, ou não, implementadas. A discussão das razões do processo para a realização das intenções estratégicas é que se configura como o foco da pesquisa. A discussão dessas métricas pode ser relevante e se constitui em uma das contribuições dessa pesquisa na falta de outros métodos e ferramentas que auxiliem na mensuração da implementação das intenções estratégicas. A própria ponderação dos fatores pode ser objeto de discussões profundas, mas não serão debatidas para além do que já foi exposto na seção anterior.

Por fim cabe informar que não foram levados em conta outros possíveis atores no modelo explicativo ou nos fatores que serão explorados. Dessa maneira, a mantenedora da UNISINOS ou o quadro do corpo técnico-administrativo, por exemplo, não serão analisados. Contudo, alguns membros do corpo técnico-administrativo, conforme explicitados na seção do método compuseram o corpo de entrevistas dessa pesquisa. Um fator importante é que outras escolas ou lentes teóricas poderiam ser usadas para a análise desse caso. Entretanto, para os fins e para a questão que motiva a pesquisa será utilizada a teoria associada à gestão das organizações, em geral, a teoria relativa a estratégia organizacional como foco nas Instituições de Ensino Superior.

A seguir será apresentada, em detalhes, a organização onde o estudo foi realizado. Tal apresentação não busca ser exaustiva, mas procura contextualizar o local de estudo. Na seqüência, os ciclos de planejamento estratégico são descritos. Essa descrição procura cumprir um dos objetivos específicos do trabalho. Além disso, se busca também proporcionar uma visão histórica e temporal do desenvolvimento do planejamento estratégico na Universidade por meio dos ciclos. Nesse sentido, cada um dos ciclos será descrito.

4. A Organização Pesquisada

A UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, local onde foi realizado o estudo, é uma obra mantida pela Associação Antônio Vieira (ASAV) que pertence à ordem religiosa da Companhia de Jesus. A Companhia de Jesus é uma ordem religiosa fundada em 1540 por Santo Inácio de Loyola¹³ (Figura 32) (UNISINOS, 2006).



Figura 32 – Santo Inácio de Loyola e Símbolo representativo da Companhia de Jesus
Fonte: UNISINOS (2009)

A Companhia de Jesus está presente em diversas localidades no mundo. A Figura 33, através dos pontos brancos, busca apresentar de forma geral a presença das instituições de ensino vinculadas a Companhia de Jesus no mundo.



Figura 33 – Presença das Instituições de Ensino Superior Jesuítas no Mundo
Fonte: UNISINOS (2009)

¹³ Nascido de família nobre em Azpeitia, região basca da Espanha, Inácio de Loyola foi pajem da corte e tinha, pela frente, uma carreira promissora no campo militar. Em 1516, aos 30 anos, foi chamado para defender o território basco dos seus vizinhos franceses. Na dramática batalha de Pamplona, foi ferido na perna por uma bala de canhão. Durante a recuperação, ao ler sobre a vida dos santos, passa por um processo de conversão espiritual e decide deixar as armas e seguir Jesus Cristo. Durante esse período de busca existencial, vai estudar na Universidade de Sourbonne, em Paris, na França. Lá, ganha companheiros para sua causa. Em 15 de agosto de 1534, lançam os fundamentos da Companhia de Jesus, ordem que propiciou a restauração católica e da Contra-Reforma em todas as regiões da terra. Santo Inácio de Loyola faleceu em 31 de julho de 1551, aos 65 anos. Sua canonização ocorreu em 1862, pelo Papa Gregório XV (UNISINOS, 2009)

Por sua vez a Figura 34 apresenta um detalhamento em relação às Instituições de Ensino Superior Jesuítas na América Latina. Tanto na Figura 33 quanto na Figura 34 busca-se apenas fornecer uma ordem de grandeza sobre a representatividade dessa ordem religiosa para o mundo, em geral, e no contexto das Instituições de Ensino Superior no Brasil, em particular.



Figura 34 – Presença das Instituições de Ensino Superior Jesuítas na América Latina
Fonte: UNISINOS (2009)

A presença da Companhia de Jesus no Brasil está subdividida em 4 (quatro) províncias e um distrito que cobrem todo o território nacional. O Quadro 38 apresenta essas províncias e os estados da federação que a compõem.

Como pode ser observado ao todo, no Brasil, são 8 (oito) instituições de ensino superior (IES). Cabe ressaltar que todas foram fundadas em período anterior ao incremento das IES no Brasil, conforme apresentado na seção de justificativa.

A Companhia de Jesus mantém 3 (três) Universidades: i) Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (fundação: 1969); ii) Pontifícia Universidade Católica do

Rio de Janeiro – PUC-Rio (fundação: 1940); iii) Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP (fundação: 1951). Além disso, mantém um centro universitário, em São Paulo, Fundação Educacional Inaciana – UNIFEI (fundação: 1946), 4 (quatro) faculdades, 16 (dezesesseis) colégios e 4 (quatro) escolas técnicas (UNISINOS, 2006a; SOCIETY OF JESUS, p. 24-29, 2009).

Quadro 38 – Províncias da Companhia de Jesus no Brasil

Província	Estados
Brasil Centro-Leste	SP, MG, RJ, DF, GO e TO.
Brasil Meridional	PR, SC, RS, MT, MS e RO.
Brasil Setentrional	CE, RN, PB, PE, AL e SE.
Brasil Leste-Equatorial (Bahia)	AP, MA, PI, BA e ES.
Distrito da Amazônia	AC, AM, RR e PA.

Fonte: PUC-Rio (2009)

As bases para a fundação da UNISINOS remontam a chegada dos padres jesuítas ao Rio Grande do Sul, especificamente na região do Vale dos Sinos (Figura 35, letra A). Tais religiosos se erradicam nesse local para prestar a assistência aos colonos alemães que chegaram a essa região em 1844 (UNISINOS, 2006a).

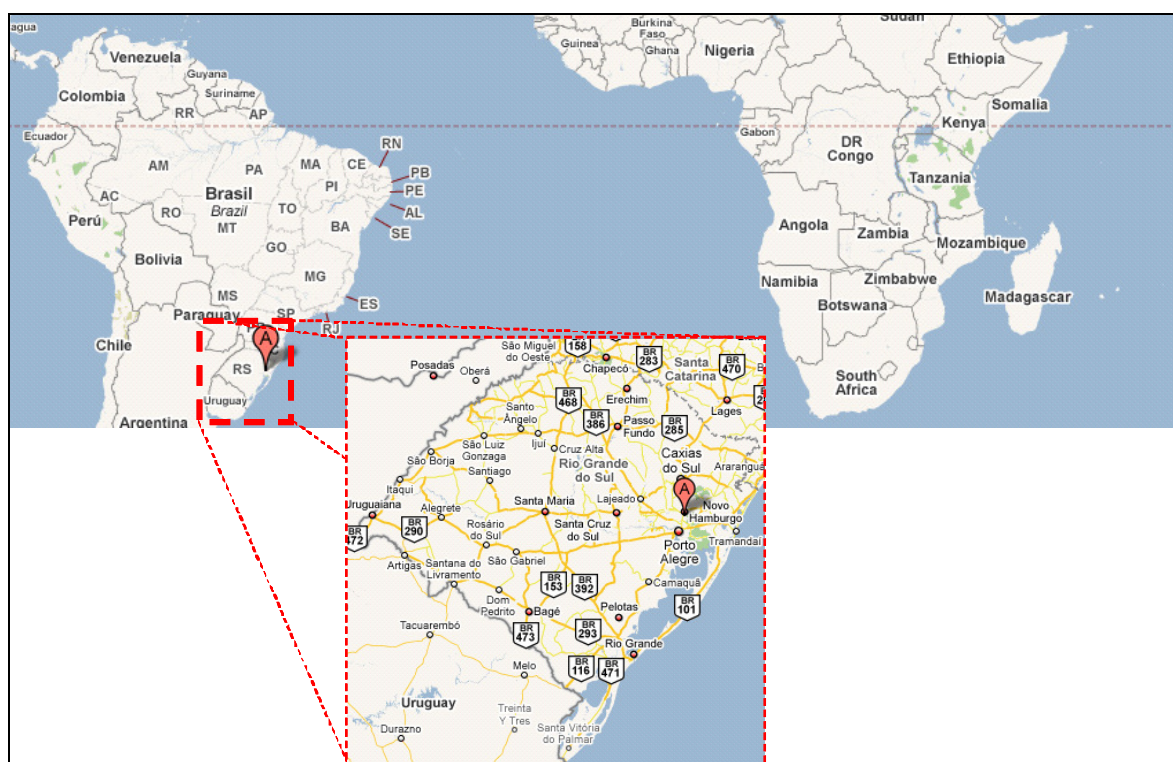


Figura 35 – Localização da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
 Fonte: o autor (2009)

Em 1869 esses religiosos fundam o Colégio Conceição e, na seqüência, o Colégio Anchieta (1890). Durante esse período a Companhia de Jesus estabelece seminários para a formação de sacerdotes (UNISINOS, 2006a). Devido à necessidade de educar jovens

religiosos, decide-se pela formação em nível superior, com a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Cristo Rei em 1953, e posteriormente aberto aos leigos em 1958 (UNISINOS, 2006a).

Em 1963 altera-se a denominação para Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Leopoldo (UNISINOS, 2006b). Em 1969, 100 (cem) anos após a fundação da primeira instituição de ensino dos jesuítas no Rio Grande do Sul, recebem a autorização como Universidade do Vale do Rio dos Sinos¹⁴ – UNISINOS (UNISINOS, 2006a). A UNISINOS “é uma instituição de educação superior de direito privado e de natureza comunitária e confessional, que se rege pelo Sistema Federal de Ensino” (UNISINOS, p. 18, 2006a). A Figura 36 apresenta uma visão aérea da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – *campus* São Leopoldo. Por sua vez, a Figura 37 apresenta uma visão do *campus* de Porto Alegre da Universidade.



Figura 36 – Visão aérea da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Fonte: UNISINOS (2008)

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS tem por missão:

“Promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária, para o desenvolvimento da sociedade.” (UNISINOS, p. 33, 2006a).

Conforme Unisinos (2006a, p. 33) “essa missão fundamenta-se no respeito à

¹⁴ Reconhecida pela Portaria Ministerial no 453, de 22 de novembro, 1983

dignidade da pessoa humana, nos princípios do cristianismo, no serviço da fé e na promoção da justiça do Reino, características da educação da Companhia de Jesus”.



Figura 37 – Visão do *campus* Porto Alegre da UNISINOS
 Fonte: UNISINOS (2008)

Dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional (UNISINOS, 2006a) a Universidade cumpre sua missão ministrando ensino de qualidade por toda a vida, centrado na construção transdisciplinar do conhecimento e apoiado na investigação científica em sintonia com a comunidade e articulada com o desenvolvimento regional. A UNISINOS tem por visão:

“Ser referência na promoção da educação por toda a vida, estar comprometida com o desenvolvimento regional e ser impulsionada por pessoas solidárias, criativas e inovadoras.” (UNISINOS, p. 34, 2006a).

Cabe destacar que em todos os ciclos de planejamento tais fundamentos, missão e visão, tem se mantido inalterados. Além da missão e de sua visão a UNISINOS expressa seu Credo da seguinte maneira: *“A UNISINOS crê que o seu compromisso fundamental com a sociedade é promover a cultura do homem, que provém do homem e é para o homem”* (UNISINOS, p. 35, 2006a). O Quadro 39 explicita os fundamentos do Credo.

Quadro 39 – Fundamentos do Credo da UNISINOS

Credo	Fundamentos
<i>A UNISINOS crê que o seu compromisso fundamental com a sociedade é</i>	A UNISINOS, ao promover a cultura do homem , integra-o na própria humanidade, assumindo o lastro cultural da história, para dotá-lo de energia e inspirá-lo a tornar-se artífice da própria realização. A promoção da cultura é a promoção da vida, ancorada na fé em Cristo, que manifesta o homem ao homem, pois Cristo é a chave, o centro e o fim da história humana. A exímia dignidade da pessoa humana

Credo	Fundamentos
<i>promover a cultura do homem, que provém do homem e é para o homem</i>	concretiza-se no solidarismo, pelo exercício co-responsável da liberdade e pelo amor à justiça – fonte de equilíbrio e do bem comum.
	AUNISINOS, ao afirmar que a cultura provém do homem , reconhece-o como sujeito dotado da capacidade de criar e de agir sobre si mesmo e sobre os semelhantes. Por isso, identificado com os propósitos inicianos do serviço da fé e da promoção da justiça, oferece-lhe condições de autodesenvolvimento, à luz dos princípios da educação jesuítica, os quais o habilitam à construção de um mundo melhor para a família, a comunidade e a sociedade.
	A UNISINOS, ao assegurar que a cultura é para o homem , visualiza-o como vocacionado à vida em plenitude e ao serviço à humanidade. Todos os que estiverem em busca desse ideal encontram nela um ambiente propício, onde não há acolhida para animosidades étnico-raciais ou sectarismos filosóficos, religiosos e políticos.

Fonte: UNISINOS (p. 35, 2006)

A visão, missão e credo são sustentados por um conjunto de valores e princípios gerais cultivados pela Universidade. Esses valores e princípios estão sintetizados no Quadro 40. Mais especificamente, a Universidade possui quatro princípios de gestão, a saber: “i) Desenvolvimento Humano e Competência Profissional: orientação para os destinatários da missão educacional da Universidade, para a qualidade e inovação em seus produtos e serviços e para a evolução das exigências sociais e do mundo do trabalho; ii) Participação Co-responsável: co-responsabilidade no cumprimento das diretrizes, políticas, normas e programas gerais da Universidade; iii) Integração: integração entre as diferentes funções administrativas e acadêmicas, com plena utilização de recursos humanos e materiais; iv) Qualidade: promoção da qualidade em todas as áreas, processos e atividades, por meio da identificação, da mobilização e do desenvolvimento de competências pessoais e gerenciais orientadas para a inovação, mudanças e resultados.” UNISINOS (p. 39, 2006)

Quadro 40 – Valores e Princípios da UNISINOS

Valores e Princípios	Descrição
Conduta Ética	Práticas educacionais e de gestão que cumprem os princípios e realizam os valores professados, enfatizando o respeito à dignidade da pessoa humana e à vida e a promoção da justiça e do bem comum.
Subsidiariedade/ Solidarismo	Compromisso moral que perpassa os vínculos da Instituição com a sociedade e as relações entre as pessoas na Instituição e conforma uma relação de apoio, participação e responsabilidade recíproca na consecução de finalidades, interesses e aspirações comuns.
Responsabilidade Social e Cidadania	Engajamento das práticas educacionais e de gestão com objetivos de solidariedade social e de desenvolvimento cultural e socioeconômico, com o exercício crítico de direitos e deveres civis e políticos, com o cumprimento de leis, contratos, normas,

Valores e Princípios	Descrição
	regulamentos e com a lisura nas relações internas e externas.
Respeito à Natureza e ao Ambiente	Compromisso com a preservação, o controle e a proteção da vida e do ambiente, participação no aperfeiçoamento de políticas e práticas e no desenvolvimento de educação ambiental.
Socialização dos Bens Culturais	Compromisso com a cultura em todas as suas dimensões e com a institucionalização do acesso a seus bens e resultados.

Fonte: UNISINOS (p. 35, 2006)

Uma informação importante para a compreensão da instituição são as mudanças estruturais que nela ocorrem. Para os fins dessa pesquisa, tais impactos serão ilustrados dentro do período a que essa pesquisa se propõe. Nesse sentido, no período que antecede 2004 a estrutura organizacional está representada na Figura 38. Como pode ser observada a estrutura organizacional presente no período 1994-2003 basicamente se configurava funcionalmente. Havia um número significativo de estruturas organizacionais. O Quadro 41 apresenta algumas modificações ocorridas na estrutura.

Quadro 41 – Modificações ocorridas na estrutura organizacional

Ano	Modificações
1997	O número de Centros de Ensino foi alterado de 7 para 6, com a junção do Centro de Ciências Exatas e do Centro de Ciências Tecnológicas, que resultou no Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas
1998	O Conselho Universitário passou a ocupar a posição de principal órgão deliberativo; as Superintendências e as Coordenadorias foram transformadas em Diretorias
1999	O Conselho Universitário passou de uma atuação como colegiado único para uma situação bi-cameral: foram introduzidas duas Câmaras setoriais, a Câmara de Graduação e a Câmara de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão;
2003	Foram terceirizados os serviços de Infra-estrutura, Mobiliários, Gráficos, Manutenção Civil, Ambientais, Eletrônicos, Eletromecânicos e Externos, com eliminação dos órgãos correspondentes

Fonte: JUEMANN (2005)

Com o objetivo de estabelecer uma organização “Inovadora e flexível para proporcionar maior agilidade às decisões” (UNISINOS, 2008), que “Concentra na Administração Superior a responsabilidade pelas políticas e diretrizes.” (UNISINOS, 2008), proporciona o “Protagonismo das Unidades Acadêmicas na produção, gestão e inovação nas atividades-fim e na captação de recursos” (UNISINOS, 2008) e fomenta “Atuação das Unidades de Apoio, com base em processos e na otimização de recursos para a consecução das atividades-fim” (UNISINOS, 2008) a Universidade altera sua estrutura organizacional conforme pode ser expresso abaixo:

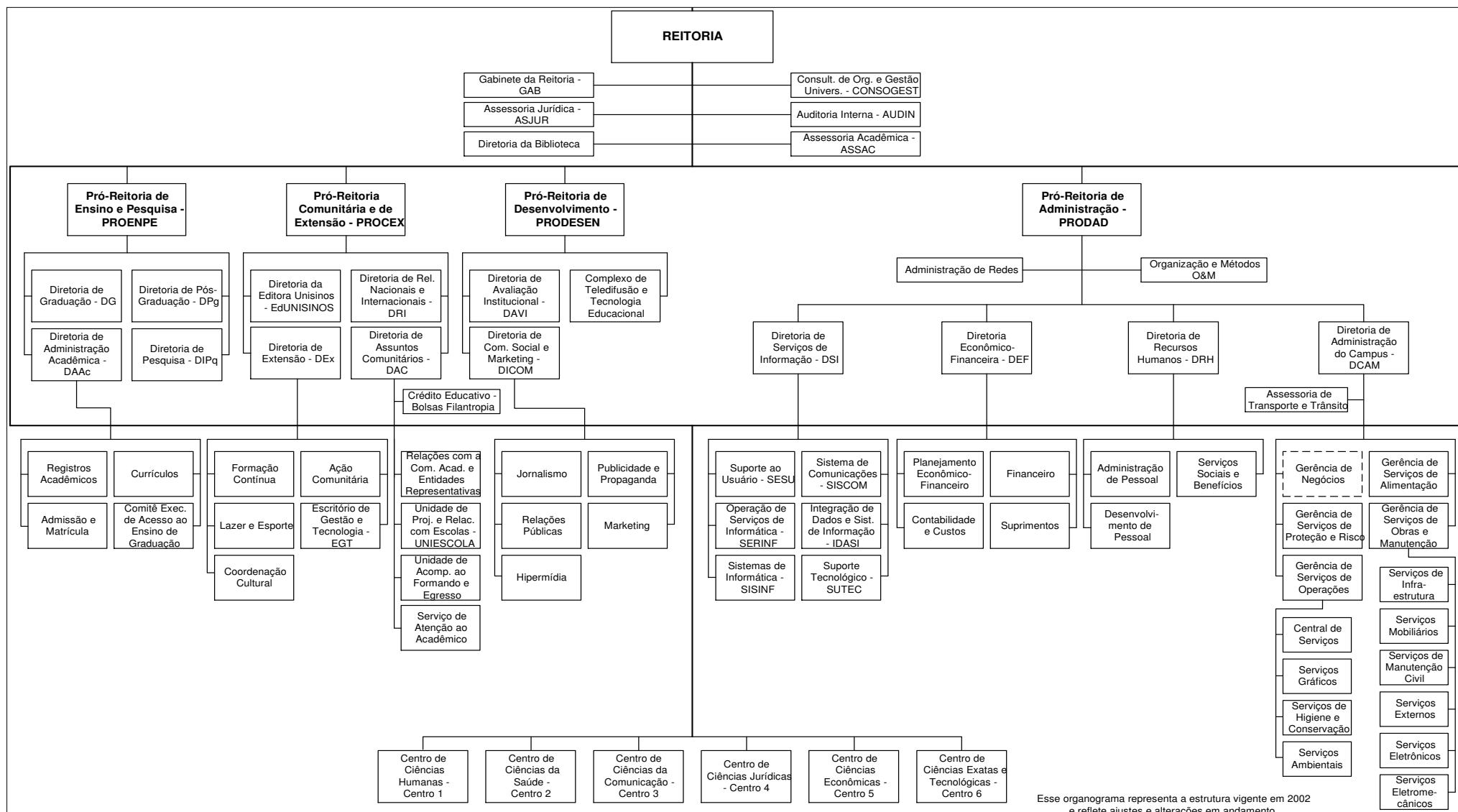


Figura 38 – Estrutura Administrativa da UNISINOS em 2003.

Fonte: UNISINOS (2003)

“Foi um ano de grandes mudanças na Instituição. Numa opção por um modelo matricial de estrutura e gestão, definiu-se nova composição da Reitoria, com novos papéis: Reitor, Vice-Reitor e dois Pró-Reitores (Acadêmico e de Desenvolvimento). Isso implicou na extinção das quatro Pró-Reitorias do status quo vigente, com suas diretorias. Também foram extintos os seis Centros de ensino, pesquisa e extensão e suas respectivas diretorias. Em contrapartida inovadora, criaram-se quatro Unidades Acadêmicas (Pesquisa e Pós-Graduação; Graduação; Educação Continuada; e Pró-Educação) e três Unidades de Apoio (Finanças e Informação; Recursos Humanos; e Marketing). O anúncio dessa mudança foi feito no dia 7 de novembro, reservando-se a data de 19 de janeiro de 2004 para o início da implantação da nova estrutura organizacional. Em um momento posterior, no dia 22 de dezembro, extinguíram-se também os órgãos de assessoramento ao Gabinete do Reitor (Assessoria Acadêmica, Assessoria Jurídica e Consultoria de Organização e Gestão Universitária), ficando instituída a Procuradoria-Geral da Universidade. Outrossim, setores/serviços voltados à construção e manutenção foram terceirizados.”
(UNISINOS, p. 9, 2003)

Não cabe nesse momento e também não é o foco da pesquisa explicitar as razões que orientaram tal modificação. Em parte essas razões foram expressas anteriormente, embora não se tenha acesso a documentos ou registros que fundamentaram a mudança. Além disso, nesse período outro conjunto de iniciativas foi iniciado tais como: i) a contratação de um sistema integrado de gestão, o *Enterprise Resource Planning - ERP 2* (Projeto Sinergia), da *PeopleSoft*; ii) a implantação de quatro novos cursos de graduação organizados por Programas de Aprendizagem (PAs); iii) um Curso Superior de Formação Específica (seqüencial); iv) o credenciamento do MEC para a oferta de cursos de especialização a distância (UNISINOS, 2003).

Nas palavras do Reitor, à época, “em traços gerais, esta é a UNISINOS de 2004, ano em que desfrutou de seu maior impacto de inovação em sua trajetória de 35 anos de existência” (UNISINOS, p. 10, 2004). Cabe contextualizar que os impactos percebidos em 2004, conforme explicitado anteriormente foi iniciado em 2003. Nesse sentido uma nova ordem foi estabelecida na Universidade no ano de 2004. Essa nova estrutura pode ser observada na Figura 39.

Para maior compreensão do atual período da Instituição, cabe evidenciar a atual estrutura administrativa. Deve-se informar que, de 2004 até 2009 na composição da alta administração, ocorreram alterações de quadro e uma alteração na estrutura com a extinção de uma Unidade Acadêmica (Pró-Educação). Essa Unidade Acadêmica teve duração de 2 (dois anos) e após isso teve suas funções absorvidas pelas Unidades de Apoio. Tal modificação, embora impactante, não é determinante para mudanças de rumo da organização, por esse motivo, não será explorada em detalhes. Outro ponto de ajuste ocorre no segundo semestre em 2005. Conforme expresso abaixo:

“Tais mudanças, vieram, entretanto, desacompanhadas de um modelo básico de gerenciamento e os resultados esperados, não foram alcançados em sua totalidade; além disso, ficou claro que, em muitas situações ainda são adotadas estratégias e processos decisórios que são incompatíveis com os objetivos de apoio, sinergia e comprometimento dos vários segmentos da Entidade.

Tendo em vista que a nova estrutura não apresentou os benefícios esperados, no início do segundo semestre do ano em curso, foram implantadas novas alterações visando retornar a uma estrutura mais alinhada com uma gestão centrada nos dois Pró-reitores. Assim sendo, as Unidades acadêmicas passaram a ser coordenadas pelo Pró-Reitor Acadêmico e as Unidades de Apoio passaram a ser coordenadas pelo Pró-Reitor de Administração.” (JUENEMANN, p. 35, 2005).

A Figura 39 apresenta uma síntese da estrutura administrativa da Universidade. A composição da Reitoria (Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores) conjuntamente com as Unidades (Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Educação Continuada, Recursos Humanos, Administração e Finanças e *Marketing*) integra o que é chamado de Alta Administração da Universidade.

As unidades são segmentadas em acadêmicas e de apoio. Nas unidades acadêmicas estão concentrados os produtos da Universidade. A Unidade Acadêmica de Graduação (UAGRAD) está incumbida da gestão dos Bacharelados, Licenciaturas, Graduações Tecnológicas, Formação Específica e de Complementação de Estudos. Por sua vez, a Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação (UAPPG) é responsável pela gestão da pesquisa e pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrados e doutorados). A Unidade Acadêmica de Educação Continuada compete à gestão da pós-graduação *lato sensu* (especializações e MBAs). Além disso, essa unidade se ocupa

de projetos corporativos de formação e de consultoria, bem como a oferta de cursos de extensão da Universidade (UNISINOS, 200c). Basicamente, os produtos acadêmicos da instituição são ofertados e geridos por essas três unidades organizacionais.



Figura 39 – Estrutura Administrativa da UNISINOS.

Fonte: UNISINOS (2009g)

As unidades de apoio são compostas pela Unidade de Apoio de Recursos Humanos, Administração e Finanças e de *Marketing* (UNISINOS, 2006c). “Unidades de Apoio, como órgãos de execução e gestão das atividades de apoio administrativo, operacional e mercadológico” (UNISINOS, p. 8, 2006c). Conforme pode ser observado na Figura 39, a lógica que deve reger o funcionamento matricial. Nesse sentido as Unidades Acadêmicas comportam-se com unidades de negócio, enquanto as Unidades de Apoio devem fornecer a estrutura necessária para a operacionalização dos negócios.

A Universidade, administrativamente, também é composta por órgãos suplementares vinculados diretamente a Reitoria, a saber: a. Ação Social e Filantropia; b. Relações Interinstitucionais e Intercâmbio Acadêmico; c. Agência de Integração e Desenvolvimento; d. Biblioteca; e. Editora UNISINOS; e f. Instituto Humanitas UNISINOS. Além disso, possui órgãos de atividade-fim, a saber: a. Auditoria Interna; b. Avaliação Institucional; c. Gabinete da Reitoria; d. Procuradoria Geral. O Quadro 42 sintetiza as atribuições das Diretorias Acadêmicas e de Apoio.

Quadro 42 – Atribuições das Unidades da UNISINOS

Unidade	Descrição
Acadêmica de Graduação	A Unidade Acadêmica de Graduação é o órgão executivo de concepção, operacionalização, gestão e inovação do ensino de graduação e sequencial.
Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação	A Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação é o órgão executivo de concepção, operacionalização, gestão e inovação da pesquisa e do ensino de pós-graduação estrito senso.
Acadêmica de Educação Continuada	A Unidade Acadêmica de Educação Continuada é o órgão executivo de operacionalização, gestão e inovação do ensino de Pós-Graduação lato senso, do ensino de extensão dirigido à complementação acadêmica e cultural e à capacitação e atualização profissional, e dos projetos e serviços educacionais, técnico-científicos e profissionais dirigidos às demandas administrativas e tecnológicas do setor produtivo.
Apoio de Recursos Humanos	A Unidade de Recursos Humanos é o órgão responsável pela gestão dos processos e serviços de administração dos recursos humanos, benefícios e de desenvolvimento de pessoal.
Apoio de Administração e Finanças	A Unidade de Finanças e Informação é o órgão executivo de administração econômico-financeira, de suprimentos e materiais e de administração dos recursos e serviços de informática, telefonia e transporte de dados.
Apoio de Marketing	A Unidade de <i>Marketing</i> é o órgão executivo responsável pelo desenvolvimento e pela gestão do sistema de informações, ações e estratégias de <i>marketing</i> , da comunicação institucional com públicos, mercados e veículos de divulgação, do marketing de relacionamento e da captação de recursos para projetos, produtos e serviços educacionais.

Fonte: UNISINOS (2006c)

A partir de seus valores a UNISINOS vem realizando o seu desenvolvimento. Tal forma de desenvolvimento pode ser expressa através da evolução de seus alunos matriculados no ensino de graduação. Tal representação é consistente em função de que as outras modalidades desenvolveram-se recentemente, comparativamente a história total da Instituição. Nesse sentido o Gráfico 27 apresenta a evolução do número de alunos matriculados no ensino de graduação no período que compreende 1970-2009.

Esses períodos foram segmentados em semestres. Conforme pode ser observado no Gráfico 27, houve dois períodos significativamente intensos de crescimento. Um primeiro período que compreende de 1970 e 1980, o segundo período entre 1994 e 2001. Diversas podem ser as explicações para esses movimentos. Para o primeiro período, verifica-se uma demanda reprimida na região em função do reduzido número de instituições de ensino superior no estado, além das condições macroeconômicas propícias que o país ainda possuía nesse período. Para o segundo período, podem ser considerados dois fatores representativos. O primeiro está vinculado à estabilização econômica

brasileira e o processo de universalização do ensino básico e médio associado a um processo lento de crescimento no número de IES no Brasil. Tal crescimento de IES no Brasil passa a ser significativo a partir do ano 2000.

Outra informação relevante está expressa nos Gráficos 28 e 29. O primeiro gráfico (Gráfico 28) explicita a evolução do número total de docentes, bem como a distribuição em termos de nível de formação. O segundo gráfico (Gráfico 29) é semelhante, mas contém os dados do corpo técnico-administrativo da Universidade.

Conforme pode ser observado nos gráficos anteriores há certo comportamento semelhante entre as curvas de números de alunos matriculados e o total de docentes e funcionários do corpo técnico-administrativo. Entretanto, percebe-se certa mudança no perfil de qualificação do quadro funcional da Universidade.

Iniciando a apreciação pelo quadro docente percebe-se um claro incremento no número de mestres e doutores presentes na Instituição. Atualmente a Universidade é composta por 86,6% (oitenta e seis por cento) de docentes com formação de mestrado ou doutorado.

A variação entre o período de 1994 e 2009 chega a 510 % (quinhentos e dez por cento) no que se refere ao número de doutores e de 101 % (cento e um por cento) no que tange ao total de mestres presentes na Instituição. Isso é, sob certo ponto de vista, um indício da busca pela qualificação acadêmica da Universidade. Além disso, fornece indicativos do desenvolvimento qualitativo da instituição que acompanha o seu crescimento quantitativo. Cabe destacar que os números apresentados acima foram induzidos pela Universidade seja em termos de investimento em qualificação docente, isso será apresentado posteriormente, ou por determinação administrativa conforme pode ser expresso:

“Na qualidade de líder do Projeto Magis, a Pró-Reitora supervisionou as providências dos Centros para que se cumprisse o prazo-limite de 31 de março de 1996 para a permanência de professores sem a titulação mínima de especialista no Quadro de Pessoal Docente da UNISINOS.” (UNISINOS, p. 50, 1996)

“Além de uma adequada estrutura acadêmica, a busca pela excelência do ensino passa pela qualificação do quadro docente. Neste sentido, a UNISINOS tem como medidas: prioridade na admissão de doutores e mestres; incentivo aos professores para se qualificarem; atualização do corpo docente” (...) *“da execução das Resoluções que tratam da titulação mínima do corpo docente”* (UNISINOS, p. 139, 2002).

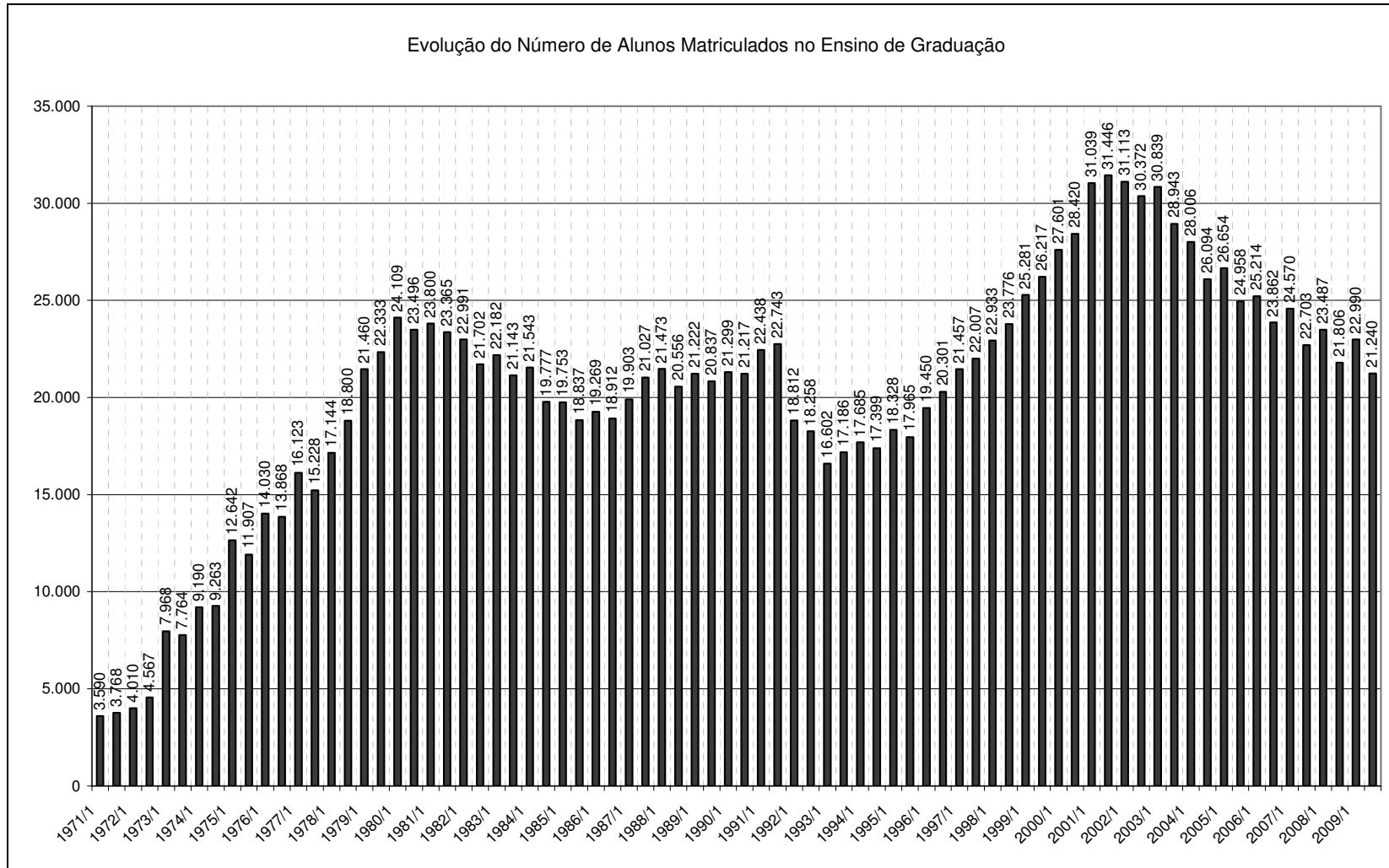


Gráfico 27 – Evolução do Número de Matriculados no Ensino de Graduação
 Fonte: UNISINOS (2009b; 2009c)

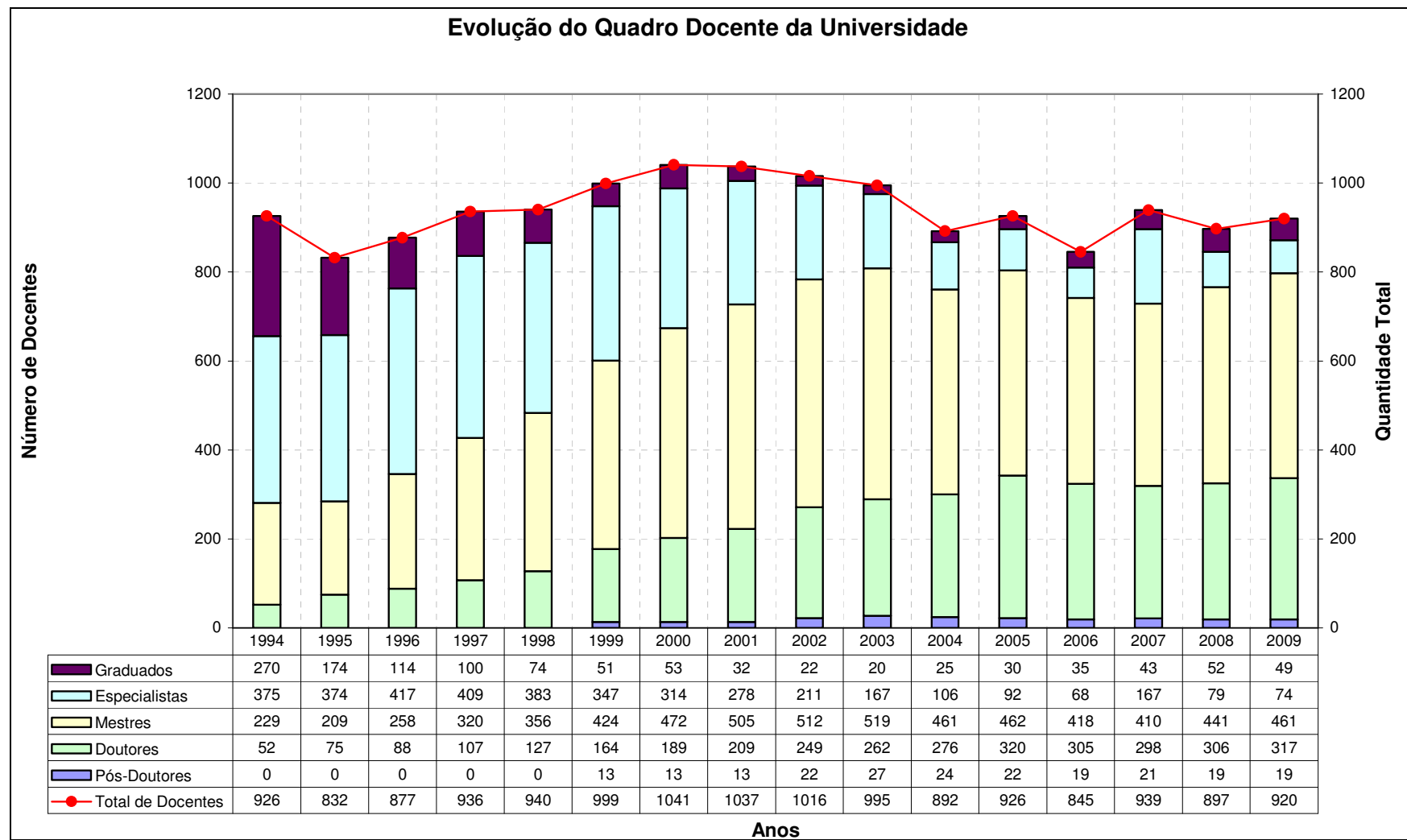


Gráfico 28 – Evolução do total de docentes e sua formação
 Fonte: UNISINOS (2009d)

Evolução do Quadro Técnico-Administrativo da Universidade

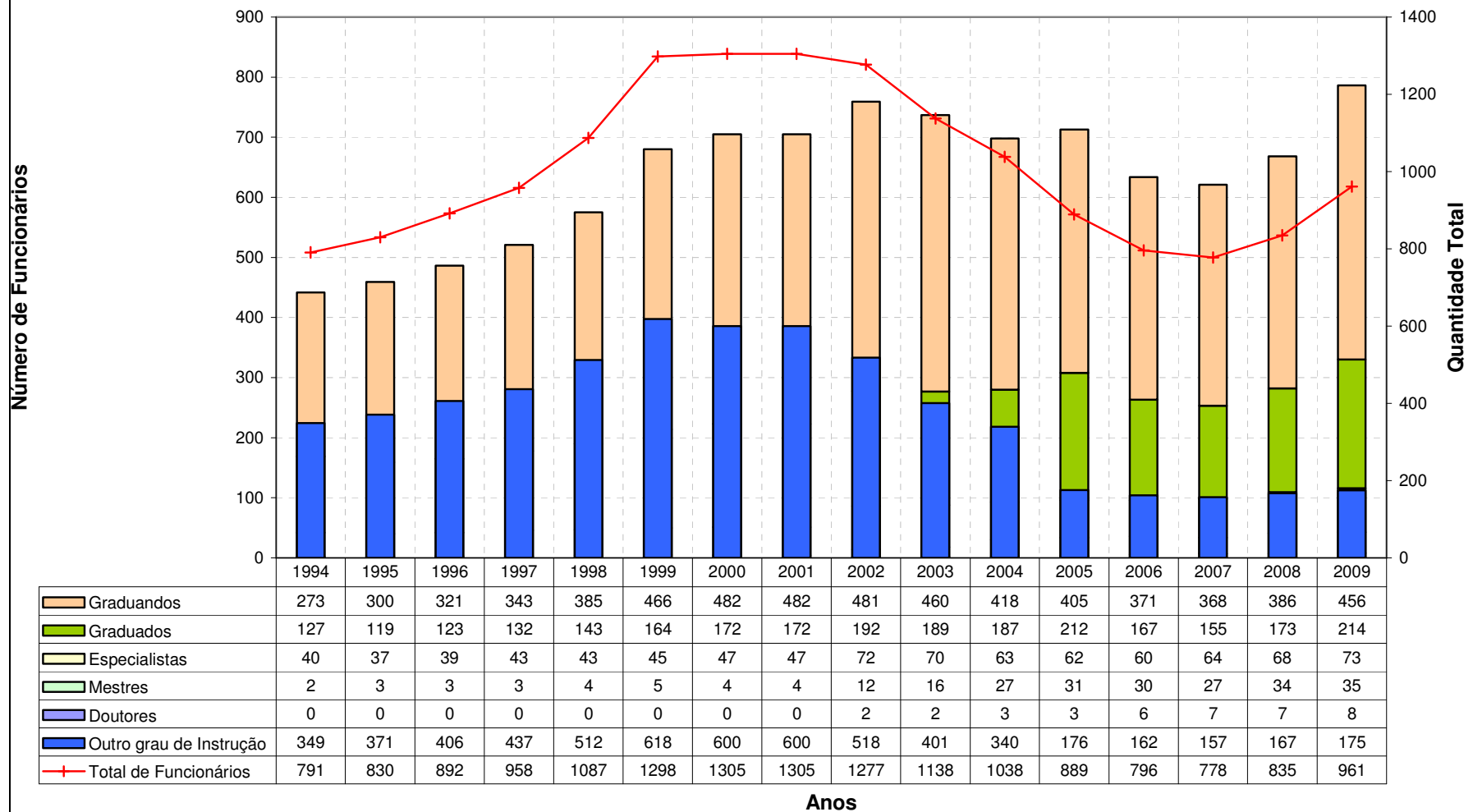


Gráfico 29 – Evolução do total do corpo técnico-administrativo e sua formação. Fonte: UNISINOS (2009d)

Movimento semelhante ocorre no quadro técnico-administrativo da Universidade, sem necessariamente a mesma busca pela titulação, até mesmo em função da natureza do trabalho. De fato, há uma mudança no perfil do segmento Outro Grau de Instrução (engloba as formações inferiores a graduação) para um perfil de funcionários que estejam graduados ou em processo de graduação.

Por exemplo, em 1994 o corpo técnico-administrativo em processo de graduação ou formação superior representava 56% (cinquenta e seis por cento) do total do quadro técnico-administrativo. Em 2009, esse percentual é elevado para 80% (oitenta por cento) do total do quadro técnico-administrativo. Tal questão pode decorrer de políticas específicas da Instituição, mas também decorre do aumento significativo do acesso ao ensino superior no cenário nacional.

Após a apresentação da estrutura administrativa da Universidade, cabe ilustrar as ofertas, pois essa informação pode contribuir para a compreensão do porte da Universidade. Nesse sentido, a Universidade possui ofertas em todos os níveis presentes no Sistema Federal de Ensino Superior. A Tabela 13 apresenta o quantitativo das ofertas relativas às formações em nível de Graduação.

Tabela 13 – Oferta da Graduação

Nível de Formação	Quantidade de Cursos
Bacharelados	31
Licenciaturas	13
Seqüencial de Formação Específica	1
Graduações Tecnológicas	11
Cursos Seqüenciais de Complementação de Estudos	31

Fonte: UNISINOS (2009e)

Outro fator importante no desenvolvimento do ensino de graduação é a expansão do ensino à distância. Nesse sentido, o Gráfico 30 apresenta a atual participação do ensino à distância nos cursos presenciais ofertados pela Instituição. Cabe destacar que tais ofertas na modalidade à distância respeitam os limites legais que regem o ensino presencial.

Conforme pode ser observado, há um aumento significativo nessa oferta no período que compreende 2006/1 e 2009/2. Deve-se ressaltar que não há incentivos econômico-financeiros para que os alunos adotem esse tipo de modalidade. Atualmente, a Universidade não possui oferta de graduações inteiramente à distância. Os projetos referentes à implantação dessa modalidade encontram-se sob apreciação dos órgãos federais, mas desde já aponta a intencionalidade da Universidade nessa direção. A expansão do ensino deverá ocorrer nas seguintes cidades-pólo: Canoas/RS,

Florianópolis/SC e Curitiba/PR (UNISINOS, 2009e).

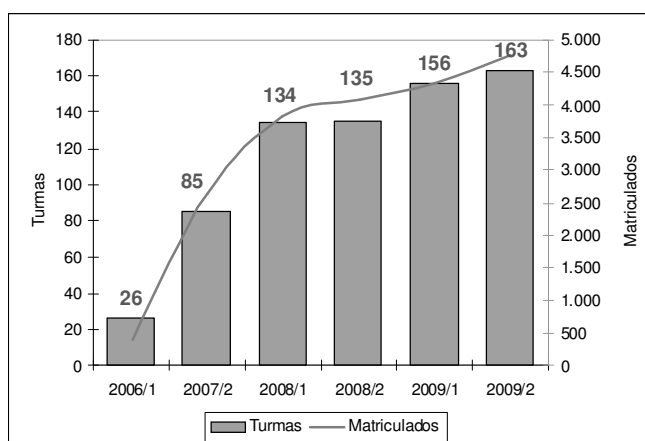


Gráfico 30 – Evolução de turmas e alunos na modalidade de ensino à distância.
Fonte: UNISINOS (2009e)

Tanto a evolução quantitativa dos cursos de graduação, especialização e MBAs, bem como mestrados e doutorados serão detalhados na seqüência do trabalho. Nesse momento busca-se fornecer elementos que possam, também, dar a dimensão da Universidade.

Em termos de ofertas, no que tange a educação lato senso (MBA e Especializações), seus quantitativos agrupados por áreas podem ser visualizados no Gráfico 31. Também são ofertados cursos de extensão que no ano de 2009 totalizaram, até o momento, 307 cursos com a participação de 4.341 pessoas (UNISINOS, 2009e). A Tabela 14 sintetiza essas informações. O total de alunos matriculados nas especializações e MBAs já foram apresentados no Gráfico 21.

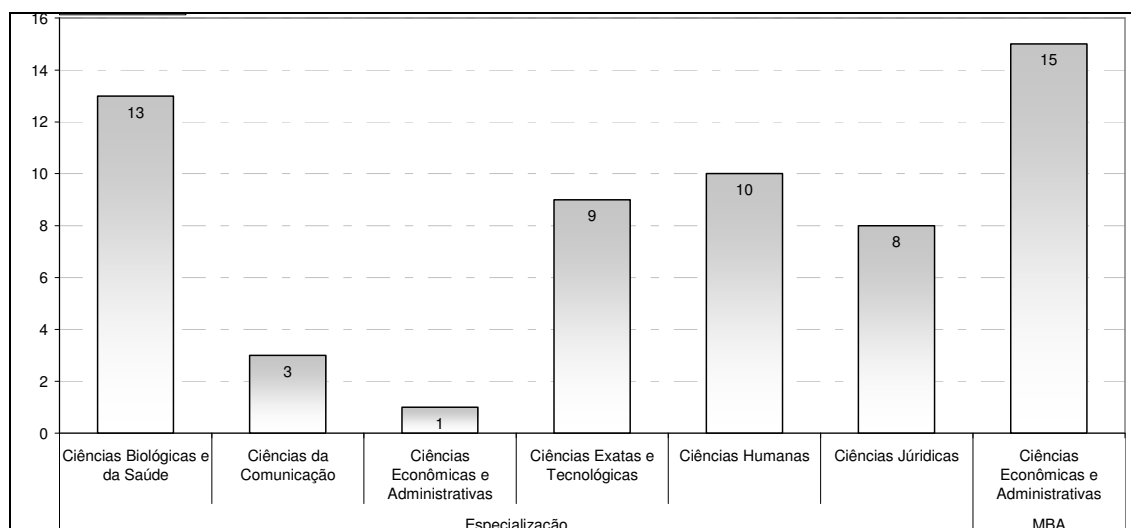


Gráfico 31 – Oferta de Cursos de Especialização e MBAs
Fonte: UNISINOS (2009f)

Tabela 14 – Oferta de Extensão UAEC

Unidades	Cursos Efetivados	Matrículas efetivadas
Unilínguas	159	1.743
Instituto de Informática	38	251
Extensão das áreas de ensino	110	2.347
Total	307	4.341

Fonte: UNISINOS (2009e)

Cabe informar que o Unilinguas é uma unidade organizacional que faz a gestão dos cursos e serviços relacionados aos idiomas. Já o Instituto de Informática se dedica a oferta de cursos de extensão específicos da área de Tecnologia da Informação. As demais ofertas de extensão não possuem estruturas dedicadas como as anteriores.

Além das Unidades Acadêmicas de Graduação e de Educação Continuada, anteriormente apresentada, a Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação (UAPPG) realiza a gestão da pesquisa e dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Na Tabela 15 estão expressos os programas de pós-graduação e seus níveis formativos de mestrado (M) e doutorado (D). Também se apresenta a evolução em termos de avaliação trienal segundo os parâmetros da CAPES/MEC.

Tabela 15 – Oferta da UAPPG

Programa de Pós-Graduação	Avaliação 1998/2000	Avaliação 2001/2003	Avaliação 2004/2006
História (M e D)	4	4	5
Geologia (M e D)	3	4	4
Educação (M e D)	4	6	6
Comunicação (M e D)	5	5	5
Direito (M e D)	5	5	5
Ciências Contábeis (M)	3	3	4
Computação Aplicada (M)	3	3	4
Administração (M e D)	3	4	5
Biologia (M e D)	3	4	5
Filosofia (M e D)	3	4	4
Saúde Coletiva (M)	-	3	4
Ciências Sociais (M e D)	3	4	4
Linguística Aplicada (M e D)	-	3	4
Economia (M)	-	-	Curso novo
Eng. Produção e Sistemas (M)	-	-	Curso novo
Psicologia (M)	-	-	Curso novo
Engenharia Civil (M)	-	-	Curso novo
Design (M)	-	-	Curso novo

Fonte: UNISINOS (2009i)

O total de alunos matriculados nos programas de pós-graduação da UNISINOS, em ambos os níveis, também foram apresentados no Gráfico 21. Outra informação importante que reforça a qualidade da pesquisa e, por consequência, dos programas de

pós-graduação, é o total de pesquisadores que possuem bolsas de produtividade do CNPq. Nesse sentido o Gráfico 32 apresenta a evolução dos bolsistas de produtividade presentes na Universidade.

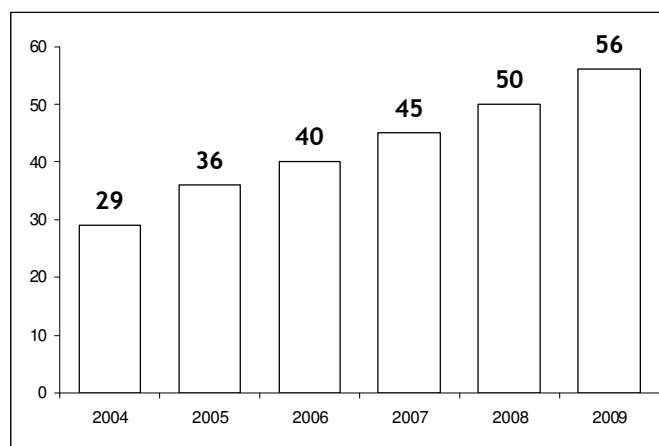


Gráfico 32 – Evolução dos Pesquisadores com Bolsa de Produtividade do CNPq¹⁵
Fonte: UNISINOS (2009f)

Esses resultados são amparados por uma estrutura física e tecnológica que proporcionam o desenvolvimento acadêmico e profissional. Alguns dados sobre a estrutura física do *campus* de São Leopoldo podem ser observados na Tabela 16. A biblioteca da UNISINOS está entre as maiores da América Latina e pode ser observada na Figura 40.

Tabela 16 – Informações sobre a Infra-estrutura Física da Instituição

Recursos	Quantitativo	Recursos	Quantitativo
Salas de aula	407	Computadores	4.006
Área Construída	37.000 m ²	Anfiteatro – capacidade	700
Itens na Biblioteca	633.203	Auditórios	10
Laboratórios de pesquisa	77	Salas para Seminários	2
Salas Especiais	34	Sala para videoconferência	1
Salas para Coleções	10	Área do Complexo de Desporto e Lazer	34.640 m ²
Oficinas	5	Vagas em Estacionamento	3.650

Fonte: UNISINOS (2009h)

¹⁵ CNPq é o Conselho Nacional de Pesquisa, organismos do governo federal brasileiro vinculado ao Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT) responsável pelo fomento direto aos pesquisadores de excelência no Brasil.



Figura 40 – Imagem da Biblioteca
 Fonte: UNISINOS (2009i)

A trajetória do seu desenvolvimento permitiu que recentemente a Universidade tivesse alguns indicadores de reconhecimento acadêmico. Um indicador é o Índice Geral de Cursos calculado pelo INEP/MEC. Esse índice avalia todas as instituições de ensino superior e considera diversos elementos como avaliações do ENADE, conceito dos programas de pós-graduação determinado pela CAPES entre outros BRASIL/MEC/INEP (2009).

Segundo esse índice a UNISINOS encontra-se como a quarta melhor Universidade Privada do Brasil e a segunda da Região Sul. Considerando as Universidades Públicas a UNISINOS encontra-se na trigésima nona posição de um universo de 178 (cento e setenta e oito) universidades (públicas e privadas) avaliadas. Isso pode ser observado na Tabela 17.

Tabela 17 – *Ranking* das IES Privadas no Brasil

IES	Sigla	Estado	IGC	
			Contínuo	Faixas
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	PUC-Rio	RJ	379	4
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	PUCSP	SP	377	4
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	PUCRS	RS	318	4
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	UNISINOS	RS	312	4
Universidade Presbiteriana Mackenzie	MACKENZIE	SP	304	4

Fonte: BRASIL/MEC/INEP (2009).

Outro indicativo é o posicionamento da Universidade enquanto desenvolvimento de sua produção científica. Esse desenvolvimento, no Brasil, é mensurado através do processo de avaliação dos Programas de Pós-Graduação realizado pelo CAPES/MEC. Nesse sentido a UNISINOS, segundo a avaliação do triênio (2005-2007) posicionou-se entre as 20 (vinte) maiores instituições de pesquisa do país O ESTADO DE SÃO PAULO (2007). Cabe informar que ao todo foram avaliados mais de 2.226 programas de pós-graduação em universo de 282 instituições de ensino superior (Universidades,

Institutos Tecnológicos, Centros Universitários). Isso pode ser observado na Tabela 18.

Tabela 18 – *Ranking* dos Programas de Pós-Graduação no Brasil

Posição	Instituição	Posição	Instituição	Posição	Instituição
1	Unicamp	8	PUC-RJ	15	UNIFESP
2	FGV-RJ	9	UFMG	16	UNESP
3	FGV-SP	10	FioCruz	17	UNISINOS
4	INPE	11	ITA	18	UFSC
5	USP	12	UFV	19	UFPeI
6	UFRGS	13	Fuscar	20	PUC-SP
7	UFRJ	14	PUC-RS		

Fonte: O ESTADO DE SÃO PAULO (2007)

Os elementos apresentados procuram trazer para a pesquisa algumas referências que podem proporcionar um dimensionamento apropriado do porte da Instituição. Não, se procura, portanto, uma precisão ou uma análise mais profunda dos dados anteriormente apresentados. Além disso, se procurou apresentar alguns elementos mínimos que contextualizam a Universidade e a ordem religiosa que está vinculada. A Figura 41 apresenta uma visão de trajetória do desenvolvimento da Universidade, destacando por décadas alguns dos pontos importantes para o seu desenvolvimento.

Essa seção procurou, brevemente, apresentar a Instituição que serviu como local de estudo da pesquisa em tela. Não se teve por objetivo detalhar demasiadamente as informações nesse momento. Isso decorre do fato de que na seqüência do documento outros dados e informações serão apresentados e que permitirão uma maior compreensão dessa organização. A seguir serão descritos os ciclos de planejamento estratégico uma vez que tal elemento compõe os objetivos específicos desse trabalho.

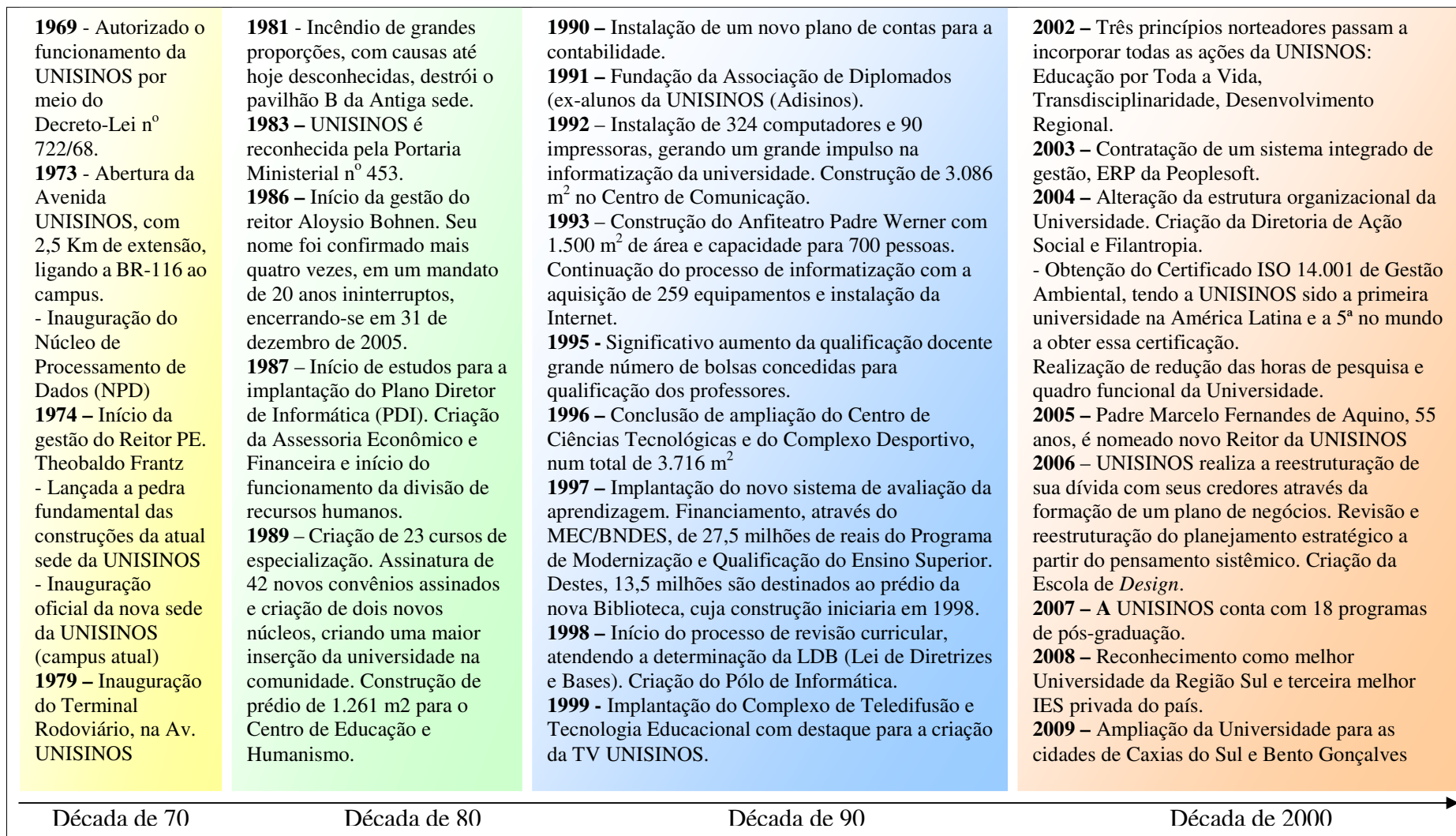


Figura 41 – Trajetória de desenvolvimento da UNISINOS

Fonte: baseado em UNISINOS (2009g) com alterações e seleções do autor.

5. Os Ciclos de Planejamento Estratégico

Nesse momento serão descritos os três ciclos de planejamento estratégico que ocorreram no período sob análise. Essa descrição procura explicitar como ocorreram esses planejamentos, as intenções estratégicas que foram definidas, os indicadores e responsáveis pela execução dessas intenções estratégicas. Inicialmente será fornecida uma visão geral do processo.

“Em 1993, a UNISINOS aprovou seu primeiro Plano Estratégico, divulgado no documento Missão e Perspectivas 1994-2003, fruto de um longo e produtivo processo, iniciado em 1991, que incluiu um processo de avaliação interna, a análise do ambiente externo, a identificação de suas perspectivas futuras e a seleção e priorização de opções estratégicas. A definição da Missão institucional é parte essencial desse processo.” (UNISINOS, p. 11, 2007).

Pode-se perceber, a partir dos diversos documentos analisados (presentes nas referências do trabalho), que o Plano Estratégico recorrentemente passou por ajustes e revisões. Entretanto, a Missão institucional manteve-se constante. O planejamento estratégico, inicialmente com um horizonte temporal de 10 (dez) anos, sofreu uma significativa revisão no período 1997/1998 culminando em um novo ciclo de planejamento para o período 1999-2004.

No período que compreende 2001-2004, em função das mudanças no cenário externo, houve ajustes no planejamento estratégico. Por exemplo, em 2001, “uma das mudanças foi à reformulação do texto da Visão, para incluir o compromisso da Universidade com o desenvolvimento regional” (UNISINOS, p. 12, 2007). Uma das principais modificações ocorreu em 2004. Nesse ano houve a adoção do *Balanced Scorecard* (BSC) (UNISINOS, 2007).

“O agravamento da situação econômico-financeira da Universidade, em 2005, apontou para novo reposicionamento estratégico focado para três áreas de concentração: Expansão e inovação; Qualificação da gestão; e Sustentabilidade” (UNISINOS, p. 12, 2007). Para reformulação e replanejamento da Universidade foi utilizada uma abordagem sistêmica (UNISINOS, 2007). Paralelamente a esse movimento houve a formação de um Plano de Negócios que considerava a reestruturação das dívidas da Universidade, vinculado a um plano de metas. Esse plano de metas foi traduzido na peça orçamentária e

constituiu, conjuntamente com o documento de Planejamento Estratégico, as balizas para a ação da Universidade. A seguir será explicitado o ciclo de planejamento estratégico entre 1994-1998, para isso serão evidenciadas as discussões anteriores que culminaram nesse planejamento.

5.1. **Ciclo 1994-1998**

Nesse período se constitui, formalmente, o primeiro ciclo de planejamento estratégico da UNISINOS. Na realidade as iniciativas começaram basicamente em 1986. Nesse sentido cabe apresentar a cronologia, retratada pela própria Universidade, do processo de planejamento estratégico. Isso procura ser explicitado no Quadro 43.

Quadro 43 – Cronologia do Processo de Planejamento Estratégico (1994-1998)

Período		Descrição
1986		Início da primeira gestão do Dr. Aloysio Bohnen. Reunião de análise e debate, no dia 16 de janeiro, com 205 participantes. Objetivo imediato: reengajar o corpo docente no processo de aperfeiçoamento da UNISINOS. Objetivo futuro: produzir, participativamente, um plano global de aperfeiçoamento e desenvolvimento da Universidade. Temática: grandes finalidades da UNISINOS, descentralização administrativa, regime de trabalho do professor, avaliação institucional e auto-suficiência financeira.
1987		Extrema dificuldade de gestão da Universidade, face à crise financeira externa, nacional. Elaboração do Plano Diretor de Informática com envolvimento das chefias. A consultoria contratada ofereceu e propiciou aprendizado de uma forma estruturada e rigorosa de análise da realidade interna. As chefias, diante do desafio, conheceram-se melhor e espontaneamente contribuíram para diminuir as distâncias existentes entre as áreas e setores.
1988		Face ao agravamento da crise nacional, modifica-se o comportamento de algumas unidades, com o incremento da cooperação informal e a busca não coordenada de soluções para os problemas. Exercício interno de avaliação do ensino e de definição coletiva de prioridades.
1989		Véspera da segunda gestão do Dr. Aloysio Bohnen. Seminário com as principais chefias docentes, para a definição de prioridades para o exercício 1990-1993.
1990		Intensificação das ameaças sobre as instituições de ensino superior privada. Aumento da motivação interna ao planejamento e à busca coletiva de soluções para os problemas específicos das áreas mais atingidas: licenciaturas (queda da demanda) e cursos tecnológicos (exigências de qualificação rápida). Muitas iniciativas de reorganização, ainda não coordenadas.
1991	Maio	Início formal do processo de planejamento estratégico participativo, envolvendo a Reitoria, um consultor externo e dois convidados. Aprendizado do trabalho em equipe. Afinação do grupo dirigente. Internalização dos conceitos e da metodologia de Planejamento Estratégico. Produção da primeira versão das premissas básicas. Identificação das principais questões a serem trabalhadas no processo de planejamento. Redação da primeira forma de plano global.
1992	Dezembro a Março	Pressão sobre a Reitoria. Multiplicação das iniciativas setoriais de proposição de soluções para os problemas internos. Forte reação de ansiedade e desconfiança, de parte da comunidade acadêmica, por que o conteúdo do plano elaborado em 1991 não foi divulgado formalmente. Rejeição bastante expressiva à consultoria externa e aos conceitos que embasam o processo, segundo a teoria selecionada.
	Março	Preparação da retomada do processo participativo de planejamento estratégico, com o apoio da Universidade Federal de Santa Catarina, que conta com um corpo de doutores especializado em gestão universitária.
	Maio	Seminário DESAFIO DA MUDANÇA. Objetivo: congrega pessoas interessadas em participar, coordenadamente, do processo de planejamento estratégico participativo, dispostas a criarem condições favoráveis às mudanças internas necessárias, para que a

Período		Descrição
		UNISINOS possa enfrentar os desafios do presente e do futuro. Divulgação das premissas básicas, elaboradas em 1991. Embora formal, o evento não exigia presença obrigatória. Convidadas todas as chefias e representantes de diversos segmentos da comunidade acadêmica fizeram-se presentes cento e trinta pessoas. Para dar continuidade ao processo, constituiu-se um pequeno grupo de apoio, encarregado de organizar e coordenar os eventos subseqüentes, a partir de estudos que lhes permitissem criar método e instrumentos adequados à elaboração de planejamento estratégico em universidade, já que a bibliografia não considera, em seus exemplos, esse tipo de instituição.
	Junho	Abertura oficial do processo de planejamento estratégico participativo, no dia 11 pelo Magnífico Reitor, no Pavilhão de Esportes. Convidados todos os professores, funcionários e representantes dos alunos, compareceram mais de mil pessoas. Logo após a fala do Reitor, deu-se o primeiro exercício coletivo de interpretação do sentido da missão e o preenchimento de um primeiro formulário para diagnóstico interno, que levantou dados da cultura da Instituição. Número médio de respostas: setecentas e cinquenta.
	Agosto	Criação da Coordenação de Desenvolvimento, com dedicação prioritária à consolidação do processo e à expansão do mesmo e todos os segmentos da comunidade universitária. Revisão e aperfeiçoamento dos instrumentos testados na fase-piloto do diagnóstico interno.
	Outubro	Aplicação dos formulários de diagnóstico interno a todos os professores e a grande parte dos funcionários. As questões, elaboradas sobre um estudo das funções da Universidade, descrita durante os trabalhos do Plano Diretor de Informática, tiveram dupla finalidade: permitir o levantamento das forças e fraquezas internas e, ao mesmo tempo, oferecer uma visão bastante completa dos principais componentes da realidade institucional, livres de posição hierárquica em que convencionalmente são percebidos.
	Novembro	Aplicação dos formulários do diagnóstico interno a dois mil alunos das séries médias e finais de curso. Identificação das forças e fraquezas da Universidade e do próprio corpo discente, enquanto integrante da comunidade acadêmica, por alguns anos da sua vida.
	Dezembro	Entregas das sínteses dos resultados diferentes exercícios às principais chefias, para estudo nas diversas unidades. As maiores evidências surgidas nessa fase de diagnóstico foram: desconhecimento de grande parte da comunidade sobre a Universidade como um todo; as áreas e setores são muito diferentes; usam linguagens peculiares e se organizam de forma característica, o que desaconselha à adoção de um modelo único de planejamento setorial; os alunos gostam da Universidade e do campus, mas estão insatisfeitos quanto à qualidade do ensino e a sua própria capacidade de ocuparem os espaços formais de participação existentes; as pessoas passaram a sentir-se individualmente desafiadas a firmarem posição, no processo, e mostraram-se mais interessadas no tratamento sistêmico das questões setoriais (grifo do autor).
1993	Janeiro	Seminário DESAFIO DA MUDANÇA II, com dois objetivos distintos: a) eliminar a desinformação detectada na fase precedente, com a apresentação de panoramas de atuação das grandes áreas e unidades da Universidade, nos últimos três anos, seguida de uma análise da conjuntura nacional; b) reunir os interessados em favorecer a mudança, por duas semanas, em grupos temáticos, com oportunidades para trocas de idéias e sínteses coletivas, nos finais de tarde (revisão das premissas básicas e áreas básicas de atuação da UNISINOS; recursos financeiros e infra-estrutura; relações com os públicos; sistemas de avaliação e de informação). Houve participação de duzentas e setenta pessoas, que produziram a base conceitual do plano global a ser elaborado durante o ano.

Período		Descrição
Março a Junho	Instituição do grupo PLANEST (vinte integrantes da alta e média administração), com reuniões semanais. Objetivo: interpretar os resultados do seminário de janeiro e elaborar o plano global. Visitas a outras instituições congêneres, para conhecer sua forma de realizar planejamento participativo. Convites a palestrantes e contratação de pesquisa de mercado, pois ficou cada vez mais evidente nossa dificuldade de realizar análise do ambiente externo. Constituição do grupo encarregado de elaborar cenários e sua incorporação ao PLANEST (outros vinte voluntários), formando uma equipe cada vez mais multidisciplinar e multifuncional. Solicitação, de parte desse grupo, da identificação e contratação de consultoria externa, para apoiar e facilitar a fase final de elaboração do plano, no prazo previsto. Contratação da MACROPLAN PROSPECTIVA & ESTRATÉGIA, do Rio de Janeiro. Decisão de prepararmos as condições de realização dos primeiros planos de unidades estratégicas (Centro 4 e Centro 5).	
Julho	Elaboração dos cenários por equipe multidisciplinar e multifuncional, com apoio da consultoria. Preparo do terceiro seminário.	
Agosto	Seminário DESAFIO DA MUDANÇA III. Objetivo: apresentação de cenários alternativos e de referência, para podermos completar o quadro dos diagnósticos imprescindíveis à finalização do plano global. Duzentas e quarenta pessoas acompanharam as exposições e indicaram mais treze componentes ao PLANEST, reconhecendo esse grupo como apto a concluir o desenho do futuro da UNISINOS para a próxima década. Divisão do processo de planejamento estratégico participativo em três níveis: o corporativo (institucional) e das unidades estratégicas (onde se concretizam os serviços contratados pelos alunos) e o funcional (das áreas de apoio). Primeiro seminário de nivelamento conceitual para os integrantes do PLANEST e dos voluntários que aceitaram participar do processo de planejamento nos Centros 4 e 5.	
Setembro	Segundo seminário do grupo PLANEST. Objetivo: última revisão das premissas básicas. Validação da Missão, reescrita do Credo, definição dos objetivos permanentes e dos Princípios de Gestão. Terceiro seminário do grupo PLANEST. Objetivo: análise estratégica, definição das opções estratégicas e dos focos de planejamento futuro. Quarto seminário do grupo PLANEST. Objetivo: definição dos objetivos estratégicos e das estratégias específicas.	
Outubro	Segundo seminário do Centro 5. Objetivo: análise do ambiente interno e externo. Levantamento dos projetos e aspirações dos profissionais da unidade. Segundo seminário do Centro 4, com pauta idêntica. Aperfeiçoamento do plano global, com o desdobramento das idéias-chave selecionadas na etapa anterior.	
Novembro	Fechamento do plano global. Definição de prioridades para o triênio-1994-1996. Terceiro seminário do Centro 5. Análise estratégica, com vistas a avaliar o impacto das forças e fraquezas face às oportunidades e ameaças levantadas na etapa anterior. Definição de objetivos estratégicos e de estratégias específicas, em nível de centro de ensino, face às opções propostas para a Universidade como um todo. Continuação das análises do ambiente interno e externo do Centro 4, seguida do início do processo de análise estratégica no Centro 4, desdobrado, por decisão do grupo de trabalho, em várias reuniões semanais. Apresentação do plano global à comunidade acadêmica. Quarto seminário no Centro 5, para traçado o programa de ação para 1994, prioridades e alvos e definição dos projetos prioritários.	
Dezembro	Quarto seminário do Centro 4. Análise estratégica, com vistas a avaliar o impacto das forças e fraquezas face às oportunidades e ameaças levantadas na etapa anterior. Definição da missão planejada e das opções estratégicas, em nível de Centro de Ensino. Apresentação do plano ao Conselho Universitário para avaliação e decisão.	

Período	Descrição
1994	Detalhamento do plano global e dos planos setoriais dos Centros 4 e 5. Elaboração dos planos dos Centros 1, 2, 3, 6 e 7, como o apoio de consultores internos, do grupo PLANEST e dos centros já envolvidos. Nova forma de atuação do PLANEST: a. em pequenos grupos que realizarão estudos técnicos necessários à implementação e implantação do plano global; b. em reuniões coletivas mensais, para verificação da coerência e consistência dos resultados dos trabalhos específicos. Seleção, detalhamento e implantação dos projetos estratégicos prioritários, no nível corporativo e das unidades cujo plano básico estiver concluído. Desenvolvimento dos componentes das equipes de planejamento com o apoio de consultoria externa, com vistas à definição e à efetivação das metas concernentes ao triênio 1994-1996. Compatibilização dos sistemas de informação e avaliação às novas necessidades de acompanhamento do processo de melhoria institucional.

Fonte: extraído de (UNISINOS, p. 47-52, 1994).

“Uma análise crítica do período 1994/98 permitiu concluir que a história da UNISINOS foi construída a partir da disposição institucional de aprender a identificar e a aceitar os desafios que a impulsionariam ao desenvolvimento. Foi possível enxergar as grandes linhas norteadoras da mudança institucional contidas na Missão, no Credo, nos Objetivos Permanentes, nos Princípios de Gestão, nas Opções e nos Objetivos Estratégicos. Promoveu-se a reconfiguração da estrutura organizacional de tal modo que a Universidade passou a dispor de condições de gestão mais descentralizada e integrada das atividades de ensino, pesquisa e extensão, desconstruindo o modelo da estrutura departamental.” (UNISINOS, p. 12, 2007).

Não há indícios, seja na fase de construção do planejamento estratégico ou nas intenções estratégicas definidas, de vinculações dos objetivos com indicadores ou metas. Além disso, não há indícios nos documentos verificados de qualquer vinculação com o *a priori* orçamento da Universidade. Na realidade, as intenções estratégicas que ocorreram impactaram no orçamento e no resultado econômico-financeiro da Instituição.

Cabe destacar também que, segundo a própria Universidade, “a reestruturação organizacional e administrativa das Pró-Reitorias e dos Centros, promovidas a partir de 1995, favoreceu a prática da interdisciplinaridade, da cooperação entre Áreas de Conhecimento e Aplicação e do surgimento de iniciativas de criação de novos espaços para a formação integral das pessoas” (UNISINOS, p. 13, 2007). O Quadro 44 apresenta as principais opções estratégicas, objetivos estratégicos e estratégias estabelecidas pela Universidade para esse período.

Quadro 44 – Opções e Objetivos Estratégicos e suas Estratégias (1994-1998)

Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Estratégias
Crescimento e Desenvolvimento	Incremento da pós-graduação e da extensão	1. Criar e manter pesquisa sistemática para detectar tendências e prospectar mercados;
	Novos cursos de graduação	2. Adotar mecanismos de planejamento e desenvolvimento que mantenham a Universidade em postura proativa face aos dados e informações levantados;
	Parcerias	3. Implementar uma postura dinâmica de <i>marketing</i> interno e externo;
	Racionalização do Atendimento da demanda	4. Proceder a levantamentos que permitam detectar os fatores que atuam na opção dos alunos por determinados turnos;
Diferenciação	Aproveitamento pleno dos campi	5. Reavaliar a oferta de disciplinas e de horários, adaptando-se à demanda dos alunos;
	Cultura empreendedora	6. Criar incentivos à aceitação da oferta de disciplinas nos turnos diurnos;
	Ex-alunos	7. Estabelecer formas de interação, com o objetivo de identificar interesses, necessidades e aspirações comuns;
	Formação integral	8. Criar mecanismos que garantam a implementação, o desenvolvimento, a continuidade e o aperfeiçoamento das relações de parcerias e de seus resultados.
	Gestão acadêmica	1. Programar ações contínuas e sistemáticas que promovam e acentuem o comprometimento de professores e funcionários com a missão da Universidade;
	Produção Discente	2. Capacitar os professores a criarem ou utilizarem métodos de ensino que estimulem a criatividade, o trabalho em equipe e o autodesenvolvimento;
Diferenciação	Relação com os públicos	3. Desafiar e encorajar cada integrante da comunidade acadêmica a desenvolver, continuamente, sua capacidade de comunicação oral e escrita, seja qual for sua área principal de atuação;
		4. Reavaliar e atualizar o conteúdo das disciplinas, considerando tanto o seu papel na formação humana, quanto o aspecto técnico;

Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Estratégias
		<p>16. Criar e ativar programas de incremento da produção discentes;</p> <p>17. Tornar públicas as exigências de desempenho propostas para orientadores, coordenadores de curso, supervisores e alunos, durante a fase de estágios e de elaboração do trabalho de conclusão;</p> <p>18. Interessar empresas e alunos na busca cooperativa de soluções para problemas reais;</p> <p>19. Buscar formas de obtenção de mérito público dos resultados produzidos pelos acadêmicos, em seus estágios ou trabalho de conclusão;</p> <p>20. Encaminhar pesquisa de mercado para identificar públicos</p> <p>21. Liberar o uso das bibliotecas, laboratórios e áreas desportivas, em fim de semana;</p> <p>22. Oferecer, a curto prazo, acesso da comunidade a outras culturas, através de cursos de idiomas e eventos diversos, envolvendo o uso de uma segunda língua;</p> <p>23. Incentivar a formação de grupos em torno de interesses específicos;</p> <p>24. Criar e implantar programas de encaminhamento profissional;</p> <p>25. Implantar pesquisa sistemática junto a ex-alunos, para acompanhar as exigências e a dinâmica do mercado de trabalho;</p> <p>26. Implantar programas de aproximação com e entre os ex-alunos, para melhoria contínua dos cursos existentes e atendimento de demandas no campo da educação continuada;</p> <p>27. Promover a integração entre a ADISINOS e outras Associações de Ex-Alunos Jesuítas;</p> <p>28. Criar e implantar programas de assistência pastoral ao ex-aluno e seus familiares.</p>
Excelência Acadêmica	Avaliação Institucional	1. Fixar exigências para o ingresso no quadro docente, restringindo a seleção a mestre e doutores;
	Integração de ensino, pesquisa e extensão	<p>2. Fixar exigências para a permanência no quadro docente;</p> <p>3. Elaborar e implantar plano de apoio à qualificação do quadro existente;</p> <p>4. Elaborar e implantar plano de carreira do professor, que compreenda atividade docente, de pesquisa e administração universitária;</p> <p>5. Elaborar e implantar plano de ampliação do regime de tempo contínuo e de distribuição da carga horária;</p> <p>6. Manter nível salarial e plano de benefícios competitivos;</p> <p>7. Constituir comissão para assessorar o processo de avaliação institucional;</p> <p>8. Elaborar plano de atividades de avaliação;</p>
	Qualificação Docente	<p>9. Definir indicadores de desempenho a partir de objetivos pré-estabelecidos;</p> <p>10. Criar mecanismos de comunicação para socializar os objetivos;</p> <p>11. Capacitar os recursos humanos para promover avaliação;</p> <p>12. Utilizar os resultados da avaliação para retroalimentar o processo;</p> <p>13. Envolver toda a comunidade universitária nos diferentes níveis do processo de avaliação;</p> <p>14. Criar comissão responsável pelo processo de articulação das três áreas;</p> <p>15. Definir linhas de pesquisa articuladas à prática docente da graduação e da pós-graduação dos diferentes Centros;</p>
	Recursos tecnológicos para a prática docente e discente	<p>16. Promover programas de extensão que atendam às demandas da comunidade ou possibilitem a socialização de conhecimentos gerados pela Universidade;</p> <p>17. Pesquisar e desenvolver novos recursos tecnológicos para a educação;</p> <p>18. Prover e desenvolver novos recursos tecnológicos para a educação;</p> <p>19. Prover as conclusões de aplicação dos recursos tecnológicos ao</p>

Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Estratégias
		universo acadêmico; 20. Atualizar, continuamente, os recursos tecnológicos, atendendo às demandas da Instituição;
Graduação	Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus	1. Desenvolver um sistema de avaliação dos cursos existentes; 2. Envolver os alunos na gestão dos cursos; 3. Desenvolver programas de integração aluno-professor-administração; 4. Intensificar intercâmbios com instituições de ensino superior, com prioridade para as identificadas com o quadro de valores da UNISINOS; 5. Revisar os projetos dos cursos, incrementando a visão interdisciplinar, na concepção das grades curriculares;
	Consolidação dos cursos existentes	6. Flexibilizar currículos, tornando mais ampla e acessível a oferta de disciplinas, permitindo, inclusive a obtenção de créditos em outros cursos da UNISINOS e de instituições conveniadas ou recomendadas; 7. Envolver os professores e alunos na definição e na implantação de condições adequadas à produção docente e discente de qualidade; 8. Definir papel, funções e perfil dos coordenadores, possibilitando:
	Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso	estabelecimento de critérios para implantação de processo seletivo; clareza sobre as competências; formação e implantação de programas de treinamento e desenvolvimento 9. Propiciar condições para que os alunos repensem suas formas de representação e participação; 10. Intensificar o acompanhamento do aluno durante o processo de formação.

Fonte: extraído de (UNISINOS, p. 29-37, 1994).

São inegáveis as ações que ocorreram nesse período, o que pode ser questionado, são as estritas relações das ações com o planejamento estratégico desenvolvido. Um exemplo das iniciativas desenvolvidas nesse período pode ser expresso abaixo:

“São exemplos de iniciativas postas à disposição dos alunos, para que compoñham seu perfil profissional segundo as exigências pessoais e o mercado de trabalho: a criação do Instituto de Línguas (UNILÍNGUAS), do Instituto de Informática, da Unidade de Desenvolvimento Tecnológico (UNITEC), do Escritório de Gestão e Tecnologia (EGT), dos laboratórios e serviços de atenção à comunidade, das linhas de interesse social.” (UNISINOS, p. 12, 2007).

Contudo, pela análise dos documentos, observa-se pouca correlação entre projetos e iniciativas disparadas especificamente ou fruto de um acompanhamento sistemático da implementação da estratégia da organização. Outro indício dessa percepção pode ser expresso da seguinte maneira:

“Embora as primeiras manifestações para adoção de Planejamento Estratégico datem de 1991, somente em 1993 ele teve aprovada sua primeira versão para o período de 1994/2003. Não se evidencia,

entretanto, uma clara definição de objetivos de mensuração e acompanhamento.” (JUENEMANN, p. 36, 2005)

Possivelmente, nesse período, a definição que ficou latente é a opção pela excelência acadêmica. Isso será detalhado na seção que analisa a implementação das intenções estratégicas. De fato, dentre as opções estratégicas, essa opção é determinante na trajetória de desenvolvimento da Universidade, positiva e negativamente. Outro indício que corrobora com tal percepção é ilustrado abaixo:

“Uma definição estratégica importante foi à opção pela Excelência na Educação, pois balizou muito dos investimentos realizados pela Unisinos, desde a capacitação docente, iniciada com maior intensidade em 1995, até os investimentos realizados em infra-estrutura física, como o prédio da biblioteca.” (JUENEMANN, p. 27, 2005)

Em síntese, pode-se dizer que nesse período foram realizadas as definições organizacionais e conceituais mais significativas da Universidade. Definições como visão, missão, credo e outras definições institucionais utilizadas atualmente estão mantidas desde o primeiro ciclo de planejamento, apesar de mudanças na alta administração terem ocorrido. Tal aspecto pode é corroborado com a seguinte afirmação:

“Uma análise crítica do período 1994-1998 permite concluir que a história da UNISINOS nesse período foi construída a partir da disposição institucional de aprender a identificar e a aceitar os desafios que a impulsionariam ao desenvolvimento. Na trajetória estabelecida na primeira versão do Plano Estratégico, podem-se enxergar as grandes linhas norteadoras da mudança institucional contidas na Missão, no Credo, nos Objetivos Permanentes, nos Princípios de Gestão, nas Opções Estratégicas e nos Objetivos Estratégicos estabelecidos para o primeiro triênio.” (UNISINOS, p. 12, 2007).

Após a descrição desse ciclo de realização do planejamento estratégico será apresentado, na seqüência, o ciclo de planejamento estratégico que compreende o horizonte de tempo 1999-2004. É importante reafirmar que, nesse momento, não são apresentados objetivos estratégicos (intenções estratégicas) que possuem evidências de implementação. Esse aspecto será apresentado em detalhes no segmento da pesquisa.

5.2. Ciclo 1999-2004

Nesse período houve a primeira revisão do planejamento estratégico da UNISINOS. Na realidade ocorreram duas revisões, uma primeira que se origina em 1997 e culmina no novo ciclo 1999 e 2004 e uma segunda que ocorre em 2001, mas não chega

a se formalizar como um ciclo distinto. Assim sendo cabe apresentar a cronologia, retratada pela própria Universidade, do processo de planejamento estratégico. Isso procura ser explicitado no Quadro 45.

Quadro 45 – Cronologia do Processo de Planejamento Estratégico (1999-2004)

Período	Descrição
1997	<p>Início do processo de revisão e atualização do plano estratégico com a participação do corpo gerencial da Universidade. Estabelecimento da metodologia para desenvolvimento do processo segundo o modelo utilizado e referendado pela consultoria externa. Desenvolvimento de seqüência, requisitos e tempo de realização das tarefas, reconhecendo as atividades realizadas: foram identificadas as oportunidades mais acessíveis, as ameaças mais impactantes, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais. Constatação da convivência de ajustamento das opções Excelência Acadêmica e Crescimento e Desenvolvimento. Redefinição das opções e objetivos estratégicos da Graduação e Diferenciação. Inclusão de novas escolhas estratégicas. Desenvolvimento de um processo de construção da Visão. Seleção das modalidades e dos procedimentos participativos de continuidade do processo. Avanço no projeto de avaliação institucional, com a avaliação externa dos cursos de Geologia, Serviço Social e História.</p>
1998	<p>Início da nova gestão da alta administração da Universidade, com a recondução do Reitor para o quarto mandato. Integração dos centros de ciências exatas e ciências tecnológicas. Criação da Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento, integrada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento. Continuidade do processo de revisão Plano Estratégico da UNISINOS iniciado em 1997 com ampla participação da comunidade acadêmica. Construção de indicadores institucionais para avaliação, constatação e monitoramento do desempenho da Universidade em relação aos objetivos estratégicos. Preparação da comunidade acadêmica e administrativa para a implementação da metodologia de desdobramento do Plano Estratégico em Planos de Ação.</p> <p>Evolução do processo de avaliação institucional: recomposição do CAI – Comissão de Avaliação Institucional, com especialistas em pesquisa institucional, educação, comunicação, educação e estatística; participação do corpo discente dos cursos de graduação como qualificador dos instrumentos de avaliação; formação de uma equipe de apoio técnico para a elaboração de relatórios e sistematização das questões abertas. Proposição de novos questionários para coleta de dados, a partir da manifestação dos alunos, renovando o interesse geral pelos resultados.</p> <p>Produção de evidências mais claras sobre o que é importante conservar ou modificar na UNISINOS.</p> <p>Caracterização da referencia, completada pelas avaliações externas produzidas pelas Comissões de Especialistas da SESu/MEC, Comissões de Avaliação CAPES/MEC pelas classificações obtidas no Exame Nacional de Cursos e em outros processos que fornecem indicadores de mérito público, que possibilitam o diagnóstico de imagem da posição e do papel da UNISINOS no contexto em que atua.</p> <p>Identificação de novas parcerias, fontes de informação e fornecedores de tecnologia com possibilidade de contribuição no desenvolvimento de projetos inovadores. Início do processo de revisão da logomarca da Universidade. Seminário de Conclusão do Planejamento Estratégico da UNISINOS com a formulação do plano global. Apresentação da metodologia do Plano nas unidades gerenciais.</p>
1999	<p>Apresentação do Plano ao Conselho Universitário, em Janeiro. Aprovação dos referenciais que orientarão a Universidade e os seus integrantes para um período de cinco anos. Início da implantação do desdobramento do plano estratégico. Seminário com os integrantes da alta administração para identificação das prioridades institucionais e dos responsáveis pela sua execução e resultados. Seminário de avaliação da metodologia, procedimentos e critérios para definição das prioridades anuais, com os diretores da Universidade. Discussão e decisão sobre questões críticas para a consecução das prioridades e garantia do envolvimento dos professores, alunos e funcionários.</p>

Fonte: extraído de (UNISINOS, p. 65-67, 1999).

Basicamente o processo de revisão do planejamento estratégico que originou o plano de 1999-2004 foi desenvolvido pela realização de reuniões sistemáticas e semanais.

A participação, embora formalmente registrada, focou-se principalmente em algumas pessoas que compunham o grupo do PLANEST. Não havia necessariamente um acompanhamento rigoroso da participação e contribuição dos participantes. Na realidade esses encontros, aparentemente, serviam para comunicação das reflexões da Universidade e para proporcionar, certo, engajamento da comunidade acadêmica.

Esse ciclo constitui-se efetivamente em um avanço, enquanto experiência do planejamento estratégico, em relação ao ciclo anterior. Houve, também, algumas alterações em termos de Opções e Objetivos estratégicos. Além da manutenção das estratégias, também foram definidos responsáveis, indicadores e prazos para a realização dos objetivos estratégicos. Contudo, aparentemente não houve um acompanhamento sistemático e rigoroso em relação aos planos formulados ou ainda algum tipo de responsabilização das pessoas envolvidas. Isso pode ser observado no Quadro 46 que apresenta as opções estratégicas, objetivos estratégicos (intenções estratégicas), responsáveis e os indicadores.

Contudo, esse detalhamento percebido em relação ao período anterior, não se mostrou suficiente para a efetiva realização das intenções estratégicas, exceto por algumas intenções estratégicas. Isso pode ser observado na seguinte afirmação:

“A análise do desempenho da Universidade, no período 1999-2001, evidenciou indicativos da necessidade de maior qualificação da gestão e de agilidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços. (...) Nesse período, o ambiente acadêmico da Universidade apresentou evidências de melhoria de desempenho de seus objetivos em decorrência, especialmente, da continuidade do processo de qualificação docente e da ampliação e qualificação da infra-estrutura física, com a construção de novos prédios, como os da Biblioteca e da UNITEC, ou por meio dos investimentos realizados em recursos tecnológicos de apoio. Persistiram as dificuldades relativas a uma maior integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão e também não se concretizaram as expectativas em relação ao ensino a distância.” (UNISINOS, p. 13, 2007).

Quadro 46 – Opções e Objetivos Estratégicos, Indicadores, Prioridades e Responsáveis (1999-2004)

Opção Estratégica	Objetivos estratégicos	Indicadores	Prioridades	Responsáveis
Ambiente de Excelência Acadêmica	Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados	a. Investimentos em capacitação gerencial e em desenvolvimento de potencialidades b. Processos atualizados e otimizados com vistas à obtenção das metas pelas unidades gerenciais	Identificar os processos-chave e implementar a gestão da rotina	Célio Emi
			Descentralizar a gestão orçamentária com responsabilidade pelos resultados	Célio
			Avaliar o comportamento da estrutura organizacional em relação ao desempenho institucional	Célio Emi Pe. Pedro Sant'Anna
	Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional	c. Ações de melhoria implementadas em decorrência dos resultados da Avaliação Institucional d. Percepções da comunidade sobre o Sistema de Avaliação	Estender a aplicação da avaliação institucional às diversas funções e atividades, nos seus diferentes níveis e relacionamentos	Emi
			Sistematizar os indicadores institucionais, estratégicos e operacionais	Emi
			Ampliar e qualificar o sistema integrado de informações estratégicas executivas – SIEEX	Célio
			Definir as políticas e sistematizar o processo de melhoria e inovação, a partir da interpretação dos dados da avaliação institucional e do monitoramento dos resultados decorrentes dos indicadores de rotina e do ambiente externo	Emi Célio
	Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno	e. Satisfação em relação à formação humana e acadêmica f. Envolvimento em espaços participativos Institucionais e atividades interdisciplinares.	Implantar, em todos os currículos, a formação humanística de orientação cristã	Pe. Pedro
			Ampliar as atividades desportivas, recreativas e culturais para a comunidade acadêmica, beneficiando pessoas de diferentes idades.	Sant'Anna
			Implementar o intercâmbio de alunos, nacional e internacional, em todas as modalidades e níveis de cursos	Pe. Pedro Sant'Anna
			Estabelecer diretrizes para a criação de espaços profissionais experimentais	Sant'Anna
			Adequar às linhas de atuação da pastoral universitária, às exigências da atualidade	Pe. Bohnen Sant'Anna
			Ampliar os espaços de participação e representação discente	Sant'Anna
	Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas	g. Participação do corpo docente e técnico-administrativo em projetos de capacitação profissional	Incentivar a participação nos projetos de desenvolvimento de competências pessoais	Célio
			Gerenciar o clima organizacional, incentivando a participação nos planos de melhoria operacional	Célio
			Qualificar e aplicar os planos de capacitação docente, por Centro.	Pe. Pedro Célio
Incentivar a participação em projetos de desenvolvimento gerencial			Célio	

Opção Estratégica	Objetivos estratégicos	Indicadores	Prioridades	Responsáveis	
			Elaborar o plano de descentralização de servidores WEB e iniciar formação de pessoal de apoio ao uso da Internet	Emi Célio	
			Estabelecimento de políticas de gestão para qualificação de serviços terceirizados	Sant'Anna Célio	
	Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente	h. Socialização dos resultados das pesquisas, através de publicações em periódicos indexados, participações em congressos e seminários e em eventos e programas de extensão; i. Apoios recebidos por instituições de financiamento externo		Implementar intercâmbios com Universidades e Instituições, nacionais e internacionais, de competência reconhecida.	Pe. Pedro Sant'Anna
				Criar coleções especiais na Editora UNISINOS	Sant'Anna
				Estabelecer metas de produção intelectual e científica, por docente	Pe. Pedro
				Estender a qualificação docente a projetos de Pós-Doutorado que gerem publicações para melhoria do ensino e das atividades profissionalizantes.	Pe. Pedro
				Assegurar acesso a informações sobre dissertações e teses produzidas na Universidade ou em outras Instituições	Emi Pe. Pedro Célio
				Integração entre ensino, pesquisa e extensão	j. Projetos integrados k. Investimento e procedimentos administrativos para a integração entre ensino, pesquisa e extensão.
	Revisar os conceitos, os papéis e funções dos subcomitês de área e dos comitês científicos	Pe. Pedro			
	Definir e homologar linhas de pesquisa e de interesse social, bem como as prioridades da Universidade e dos Centros	Pe. Pedro Sant'Anna			
	Conceituar projetos integrados e definir carteira de projetos dessa natureza	Pe. Pedro Sant'Anna			
	Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente	l. Participação dos docentes e discentes em cursos de capacitação para uso de novas tecnologias		Desenvolver o Programa Gênese: ampliação do projeto INFO; implantação dos projetos TECHNÉ e CONECTA e elaboração do projeto MILLENNIUM	Emi Pe. Pedro Célio
				Descentralizar os servidores WEB	Emi

Opção Estratégica	Objetivos estratégicos	Indicadores	Prioridades	Responsáveis
		m. Demanda de utilização dos recursos tecnológicos disponíveis		Célio
			Ampliar a utilização da Internet 1 e preparar e viabilizar o acesso a Internet 2	Célio
			Projetar o processo de radiodifusão universitária: televisão, rádio, intranet e internet	Emi Pe. Pedro Sant'Anna Célio
			Estudar a viabilidade de implantação de canal de satélite	Célio
			Consolidar a informatização e incrementar a disponibilização de recursos e infra-estrutura, para uso de tecnologias na Biblioteca	Célio Sant'Anna
	Qualificação e diversificação, cursos e currículos	n. Realização de cursos e programas inéditos ou reestruturados	Prospectar mercado e viabilidade para novos cursos	Emi Pe. Pedro Sant'Anna
			Oferecer serviços e oportunidades para que os alunos experimente o ambiente UNISINOS	Sant'Anna
			Criar alternativas, para o corpo discente, de identificação e superação de deficiências em áreas críticas não supridas pela escolarização anterior, no período pré e pós-seletivo.	Pe. Pedro Sant'Anna
			Elaborar e executar projeto de Complexo Multifuncional/Centro de Convenções	Emi Pe. Pedro Sant'Anna Célio
			Planejar e implantar o Museu da UNISINOS	Pe. Bohnen Pe. Pedro Sant'Anna
Aprendizado Contínuo	Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens.	o. Presença e participação da comunidade acadêmica permanente nas atividades de socialização da cultura e de seus bens e resultados p. Atividades de socialização da cultura e de seus bens e resultados q. Satisfação dos Públicos.	Elaborar a política e sistemática de atendimento e uso da Biblioteca	Sant'Anna
			Implantar o projeto TV UNISINOS	Emi Pe. Pedro Célio
			Avaliar e redefinir a posição administrativa da Rádio UNISINOS	Emi Pe. Pedro Sant'Anna Célio
			Elaborar projetos de difusão cultural via Internet	Emi
			Intensificar a presença de grupos artístico-culturais mais presentes na vida da	Sant'Anna

Opção Estratégica	Objetivos estratégicos	Indicadores	Prioridades	Responsáveis
			comunidade universitária	
			Estudar alternativas para utilização do Campus e demais instalações, 24 horas, 7 dias por semana, otimizando a capacidade instalada da Universidade	Emi Pe. Pedro Sant'Anna Célio
			Promover debates abertos ao público, sobre temas de interesse geral, utilizando as tecnologias disponíveis	Sant'Anna Célio
	Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância	r. Docentes e técnicos capacitados para ensino e aprendizagem a distância s. Produção de conhecimento e tecnologia para ensino e aprendizagem a distância t. Cursos, eventos e atividades de ensino a distância	Implantar condições e infra-estrutura referente à educação à distância.	Pe. Pedro Célio
			Elaborar e implementar projetos-piloto de ensino e aprendizagem à distância	Emi Pe. Pedro Sant'Anna
			Elaborar o projeto estratégico do empreendimento ensino e aprendizagem à distância: capacitação dos docentes e técnicos, identificação dos públicos, bem como das modalidades e áreas de atuação	Emi Pe. Pedro Sant'Anna Célio
			Instituir e implantar linha de pesquisa que acompanhe o projeto de ensino e aprendizagem à distância	Pe. Pedro
	Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente	u. Envolvimento da comunidade acadêmica permanente nas ações, iniciativas e atividades da Universidade	Institucionalizar e profissionalizar o relacionamento da Universidade com sua comunidade acadêmica permanente	Célio Sant'Anna Pe. Egydio
			Incrementar a carteira de projetos destinados a atrair a participação dos públicos e da comunidade acadêmica permanente	Sant'Anna
	Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão	v. Avaliação da CAPES/MEC relativa à Pós-Graduação w. Satisfação dos públicos x. Cursos, programas, produtos serviços e iniciativas de cooperação interinstitucional	Ampliar e qualificar a carteira de programas de pós-graduação <i>lato sensu</i> , atendendo às necessidades sociais e do mercado	Pe. Pedro
			Ampliar a carteira de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i>	Pe. Pedro
			Ampliar e qualificar a carteira de programas e projetos de extensão atendendo às necessidades sociais e do mercado	Sant'Anna
			Incrementar o portfólio de relacionamento da UNISINOS com Universidade de primeira linha para execução de atividades de ensino, pesquisa e extensão	Sant'Anna Pe. Pedro
			Facilitar e intensificar a realização de projetos interinstitucionais envolvendo Instituições nacionais e estrangeiras	Sant'Anna Pe. Pedro

Opção Estratégica	Objetivos estratégicos	Indicadores	Prioridades	Responsáveis
			Incentivar a participação de profissionais renomados nos programas de extensão e de pós-graduação	Sant'Anna Pe. Pedro
			Estabelecer políticas de apoio à publicação de dissertações e teses recomendadas ao Conselho Editoria da EdUNISINOS.	Sant'Anna Pe. Pedro
	Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem	y. Ações, iniciativas e projetos de revisão e atualização z. Espaços físicos e virtuais de experimentação	Desenvolver pesquisa sobre cognição, processos midiáticos e paradigmas educacionais emergentes	Pe. Pedro
			Criar ou aperfeiçoar laboratórios experimentais de ensino-aprendizagem	Pe. Pedro Emi Célio
			Promover seminários e congressos para discutir novos paradigmas educacionais.	Pe. Pedro
			Facilitar e intensificar a realização de projetos de desenvolvimento de ensino	Pe. Pedro Emi
Crescimento e Desenvolvimento	Ampliação e qualificação do atendimento da demanda	aa. Satisfação dos públicos com os produtos, serviços e atividades educacionais	Criar e implantar mecanismos de apreensão das necessidades, expectativas e percepções dos públicos, interno e externo, em relação aos produtos, serviços e atividades educacionais	Emi
			Identificar públicos e necessidades emergentes e diversificar o relacionamento da Universidade com os mesmos.	Emi Sant'Anna
	Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade	bb. Atividades inéditas ou projetos inovadores concretizados pela Universidade	Mudar os paradigmas de concepção e elaboração de currículos	Sant'Anna
			Fomentar fóruns de estudos avançados	Emi
			Incentivar publicações científicas <i>on-line</i>	Pe. Pedro Emi
			Criar e implantar projetos sociais alternativos, com voluntariado	Sant'Anna
	Desenvolvimento e ampliação de parcerias	cc. Satisfação dos envolvidos na parceria	Identificar, com os Centros, áreas prioritárias para parcerias	Emi Sant'Anna
			Implantar e desenvolver o Pólo de Informática em São Leopoldo	Emi Sant'Anna Célio
			Incrementar a parceria com as redes de ensino médio e fundamental para atendimento das exigências da formação de professores, previstas na LDB	Pe. Pedro
			Incrementar e aparelhar a Empresa Junior – UNICON	Sant'Anna
	Dinamização do	dd. Satisfação da comunidade	Prever linha de pesquisa voltada para a busca de alternativas de	Pe Bohnen

Opção Estratégica	Objetivos estratégicos	Indicadores	Prioridades	Responsáveis
	desenvolvimento regional	com os projetos vinculados ao desenvolvimento regional	desenvolvimento regional	Sant'Anna Emi
			Contribuir para a auto-sustentação e a efetividade da ação transformadora de projetos comunitários, tais como: Viva São Leopoldo; COMITESINOS; Conselho de Desenvolvimento Regional do Vale dos Sinos – CONSINOS; Cooperativismo (CEDOPE)	Pe Bohnen Sant'Anna Emi
	Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos	ee. Reconhecimento interno e externo das políticas prioritárias e das ações relevantes da Universidade	Institucionalizar a gestão de processo de comunicação	Emi
			Implantar a área de Marketing e definir políticas	Emi
			Implantar a área de Relações Públicas e definir políticas	Emi
			Implantar o projeto de sinalização do Campus	Emi Célio
			Viabilizar projetos integrados de ampliação de relacionamento com os públicos.	Emi Sant'Anna

Fonte: extraído de (UNISINOS, p. 5-22, 1999b).

Dentro do período em tela, foi realizada uma atualização do planejamento estratégico. As razões que justificaram tal antecipação podem ser expressas da seguinte forma:

- “o acirramento da concorrência, devido à expansão do ensino superior, e a conseqüente diluição da demanda reprimida;
- o alto custo do ensino e da pesquisa;
- a obsolescência de carreiras universitárias tradicionais, em decorrência de novas exigências do mundo do trabalho e de necessidades da sociedade;
- a supervalorização do conhecimento aplicado e crescimento da demanda por qualificação técnico-profissional e formação interdisciplinar;
- a perda da exclusividade das IES no ensino e na pesquisa;
- as tendências de internacionalização da educação;
- as mudanças na legislação educacional e na estrutura da educação superior, com a configuração de novas carreiras e a regulamentação da educação a distância;
- o aumento da demanda de educação continuada;
- a insuficiência dos recursos próprios, originados principalmente da graduação, para a sustentação do projeto universitário almejado internamente e exigido pelo novo contexto regional.” (UNISINOS, p. 14, 2007).

Pode-se afirmar que a principal razão deve-se a última exposta anteriormente. Além disso, as sinalizações dos resultados econômico-financeiros apresentaram tendência de queda. Esse dado será evidenciado na seqüência da pesquisa. Embora tal planejamento tenha resultado em diferentes opções estratégicas, programas estratégicos e ações estratégicas os mesmos não foram efetivamente comunicados e implementados. O Quadro 47 apresenta os programas e ações que foram definidas

Quadro 47 – Programas, Projetos e Ações Estratégias (1999-2004)

Programas	Projetos	Ações
Educação por Toda a Vida	– Gestão e Competências	1. Gestão da imagem da Unisinos
	– Marketing	2. Alternativas de financiabilidade
	– Campus	3. Canais de atendimento
	– Mídias Integradoras	4. Análise do portfólio atual de produtos
	– Captação de Recursos	5. Poli design
		6. Desenvolvimento integrado da temática alimentos
		7. Desenvolvimento de pesquisa aplicada
		8. Expansão da Unisinos
		9. Atualização da infra-estrutura
		10. Criação/revisão dos produtos de graduação
		11. Novos produtos de pós-graduação
		12. Conveniências no campus
		13. Novos produtos de educação continuada
		14. Sistema de informações de marketing
		15. Gestão por competências

Programas	Projetos	Ações
Desenvolvimento Regional		16. Gestão do clima organizacional 17. Gestão da comunicação interna 18. Avaliação institucional 19. Concessão de bolsas de estudos 20. Áreas de atuação da Diretoria de Ação Social e Filantropia 21. Fontes alternativas de recursos para pesquisa 22. Programas do IHU 23. Acervo de obras raras e especiais

Fonte: extraído (JUNEMANN, p. 29, 2005).

De fato, embora esse “ciclo” de planejamento tenha ocorrido, principalmente, no ano de 2004 e 2005, ele não tem a forma dos ciclos de planejamento anteriores claramente definidos. Talvez um dos principais resultados desse ciclo de planejamento tenha sido a incorporação do *Balanced Scorecard* (BSC). Isso pode ser observado na afirmação abaixo:

“Como ferramenta de comunicação e de desdobramento da estratégia foi construído o Mapa Estratégico da Universidade, com base no BSC, possibilitando a sistematização das estratégias, segundo cinco perspectivas (missão/visão; clientes; financeiro; processos internos; e aprendizado e desenvolvimento), em objetivos, indicadores para facilitar o controle das práticas, metas e ações. Em decorrência do processo foram estabelecidas iniciativas em forma de programas e de projetos.” (UNISINOS, p. 15, 2007).

Um fato importante, que corrobora com a afirmação de que esse ciclo de planejamento é distinto, é que não há uma documentação específica para esse período. Além disso, os relatórios de atividades, apesar de caracterizarem tal período, não são específicos quanto aos seus indicadores, metas e resultados.

Outro aspecto é que seu ciclo foi significativamente menor que os demais ciclos de planejamento, o que não permite uma avaliação mais precisa dos seus resultados. Além da introdução do BSC, é nesse período que ocorre a alteração da estrutura organizacional. Contudo, não há elementos para que se possa estabelecer a relação entre esse ciclo e a alteração da estrutura da organização. Uma análise crítica do processo pode ser observada na seguinte afirmação:

“Apesar de ter desenvolvido o pensamento estratégico e o exercício de análise do ambiente, com definições importantes para o processo de crescimento e gestão da Universidade, não houve a correta vinculação dos objetivos e indicadores com a origem dos recursos necessários para a implantação dos diversos programas e projetos, tampouco a elaboração de um orçamento que pudesse vincular a implantação dos projetos com os resultados esperados. A ausência de tal vinculação certamente dificultou o processo de gestão integrada dos recursos da Universidade.” (JUNEMANN, p. 29, 2005).

É nesse período que a Instituição vivencia a maior diversidade de realizações desvinculadas de suas intenções estratégicas. Isso será exposto na seqüência desse trabalho no momento em que se apresentam as realizações que a Universidade considera ter executado. Isso será apresentado no próximo capítulo. Na seqüência será apresentado o último Ciclo de Planejamento Estratégico considerado nesse trabalho, que se refere ao período de 2006-2011.

5.3. Ciclo 2006-2011

O processo de construção das estratégias para o período de gestão 2006-2011 foi fruto de um longo processo de planejamento estratégico que envolveu prioritariamente os seguintes atores: envolvendo Reitoria, Unidades Acadêmicas e de Apoio, Diretoria de Ação Social e Filantropia e contou com as assessorias de consultores, internos e externos (UNISINOS, 2006a). Conforme Unisinos (2006a, p. 55) “A formulação das escolhas e opções estratégicas decorreu de um longo processo analítico, orientado pela visão sistêmica e pelo uso de recursos metodológicos que verificavam, sistematicamente, as aprendizagens coletivas do grupo participante do processo”. O processo de revisão da estratégia foi desenvolvido em duas etapas. Essas etapas estão apresentadas no Quadro 48.

Quadro 48 – Método de Construção da Revisão Estratégica do Ciclo (2006-2011).

Etapas	Passos
Pressupostos do método	<ol style="list-style-type: none"> 1) análise do ambiente externo, relacionado à conjuntura social e seus reflexos no amplo contexto da educação superior, permitindo a identificação das principais oportunidades e ameaças para as universidades; 2) análise do ambiente interno, permitindo a identificação dos pontos fortes e das fragilidades da Universidade; 3) consolidação da matriz de relacionamento das oportunidades e ameaças externas com os pontos fortes e as fraquezas internas, por meio da matriz SWOT; 4) planejamento de cenários alternativos; 5) definição das estratégias comuns aos cenários alternativos, estratégias robustas.
Escolhas estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1) confirmação/revisão das opções estratégicas e das diretrizes orientadoras dos objetivos estratégicos; 2) consolidação do mapa sistêmico e sua tradução no mapa estratégico; 3) escolha dos objetivos e dos fatores críticos de sucesso; 4) definição dos indicadores e metas institucionais para os objetivos estabelecidos e de indicadores para os fatores críticos de sucesso; e 5) estabelecimento de programas institucionais aglutinadores dos planos específicos de ação.

Fonte: extraído (UNISINOS, p. 56, 2006a).

Um dos diferenciais desse ciclo de planejamento estratégico para os anteriores foi à formalização das aprendizagens coletivas da alta administração. Algumas das aprendizagens foram:

- *“Necessidade de definição de métricas para ressaltar a percepção de valor para os públicos estratégicos da Universidade.*
- *Carência de monitoramento continuado das oportunidades de geração de valor para a sociedade.*
- *Necessidade de práticas que permitam identificar, segmentar e avaliar possíveis públicos da Universidade e suas necessidades.*
- *Redução do impacto atual na receita e nos custos, fortemente influenciado pela performance da graduação, por meio do crescimento de outras fontes de receita.*
- *Estabelecimento de uma lógica de precificação sistêmica e diferenciada dos produtos e serviços oferecidos pela Universidade.*
- *Definição de elementos que favoreçam a aproximação dos conceitos institucionais e que norteiam as decisões estratégicas e gerenciais da Universidade.*
- *Concretização da visão por meio do desenvolvimento regional, externalizando a preocupação da Universidade com indicadores globais da sociedade, que apontam para a necessidade de as ações e iniciativas da Instituição integrar-se às necessidades sociais.*
- *Revisão do processo de construção e de desenvolvimento do plano estratégico, substituindo a atitude reativa pelo processo reflexivo sistêmico, incluindo outras partes interessadas na discussão.”.*
(UNISINOS, p. 56, 2006a)

Chama a atenção, dentre as aprendizagens acima descritas, que não há elementos que façam referência a disciplina estratégica da Universidade na busca de seus objetivos estratégicos dos ciclos anteriores. Outra questão importante é que não há elementos de aprendizagem no que tange a reflexão das razões para a não implementação dos objetivos estratégicos ou uso intensivo de indicadores de monitoramento da estratégia ou sua vinculação com o orçamento. A não presença dessas questões apresenta indícios de que o processo de aprendizagem ocorre a partir de uma visão prospectiva sem, necessariamente, haver indícios de uma retrospectiva profunda dos erros e acertos dos ciclos de planejamento estratégico anterior. Esses erros e acertos poderiam ser realizados em termos de formação e execução das intenções estratégicas, por exemplo.

A Figura 42 apresenta o Mapa Estratégico gerado como fruto do processo de revisão estratégica. Para cada um dos objetivos estratégicos foram definidos fatores críticos de sucesso, metas a serem atendidas. Os indicadores foram definidos em dois níveis. O primeiro em relação aos objetivos estratégicos em si, e o segundo nível em relação aos fatores críticos de sucesso. As perspectivas do Mapa Estratégico, os objetivos estratégicos, as metas, os fatores críticos de sucesso e seus indicadores estão representados no Quadro 49.

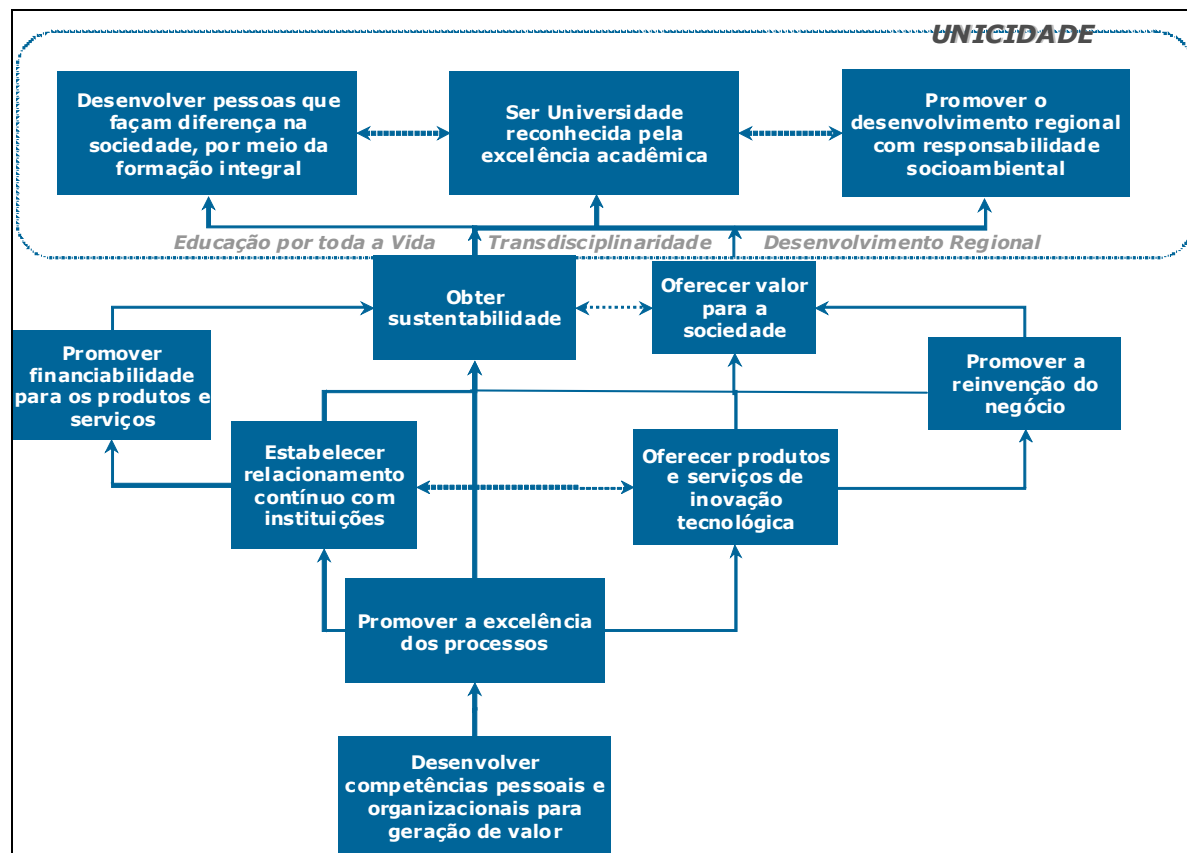


Figura 42 – Trajetória de desenvolvimento da UNISINOS. Fonte: baseado em UNISINOS (2006a, p. 71).

Quadro 49 – Método de Construção da Revisão Estratégica do Ciclo (2006-2011).

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas 2020	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores
Missão e Visão	Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade,	Índice de violência	Reduzir 10% o valor de 2005	Promover a empregabilidade na região	Empregabilidade
				Promover a distribuição de renda	Tempo de escolaridade
				Promover a valorização humana e da	Coeficiente GINI
					Expectativa de vida

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas 2020	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores
	por meio da formação integral			vida	
				Promover educação	Índices oficiais de qualidade do ensino
	Ser universidade reconhecida pela excelência acadêmica	Percepção de valor pelas partes interessadas	80%	Identificar a atratividade (demanda)	Receita
				Obter reconhecimento dos órgãos certificadores	Produtos abaixo (ou acima) da régua Produtos que atendam parâmetros oficiais, externos e internos
				Monitorar valor da marca	Percentual de <i>recall</i> Prestígio da marca
				Atrair parcerias	Receita acumulada com parceiros ativos
				Participar na elaboração de políticas públicas	Número de pessoas participantes em instituições elaboradoras de políticas
	Promover o desenvolvimento regional com responsabilidade sócio ambiental	IDESE - Índice de desenvolvimento Econômico	Maior que 0,8	Promover o desenvolvimento econômico da região	PIB da Região
					IDH
				Promover responsabilidade socioambiental	Valor de multas ambientais na região
Investimento social das empresas					
Valor	Oferecer valor a sociedade	Agregação de valor para a sociedade	80%	Mapear a cadeia de valor	Grau de conhecimento da cadeia de valor
				Promover a integração da cadeia de valor	Grau de influência na governança da cadeia
	Obter sustentabilidade	Poupança (Resultado/Despesas Fixas)	1 mês por ano	Garantir resultado financeiro	Resultado da operação
				Realizar investimentos com retorno	Fluxo de caixa projetado
				Gerenciar os ativos visando sua qualidade	ROI (Retorno sobre os investimentos)
					Retorno dos ativos
				Assegurar endividamento saudável	Grau de endividamento em relação aos ativos
	Custo do endividamento				
Processos Internos	Promover a excelência dos processos	Lead time dos macroprocessos	Reduzir à metade a cada 3,5 anos, redução de 20% ao ano, sujeito a um retorno significativo de satisfação	Gerenciar por processos	Poupança obtida com a identificação das perdas nos processos
				Buscar a eficiência nos processos	Satisfação com os macroprocessos
Mercado	Promover financiabilidade para	Valor financiado	Dobrar a cada 3,5 anos. Crescimento de 20% ao	Captar fontes alternativas de financiamento	Valor captado em fontes alternativas

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Metas 2020	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores
	os produtos e serviços		ano: 55 milhões	Propiciar a inclusão alavancadora	Evasão por inadimplência Renda do formando beneficiado pelo financiamento
	Promover a reinvenção do negócio	Margem de contribuição de produtos e serviços que reinventam o negócio		Integrar ensino, pesquisa e extensão	Valor gerado intersetorialmente
				Inovar em produtos, processos, gestão e negócio	Grau de inovação dos produtos e serviços
				Exercitar a transdisciplinar	Ações transdisciplinares
	Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica	ROI dos <i>royalties</i>	Para cada R\$ 1 investido, retorno de R\$ 8	Oferecer infra-estrutura para desenvolvimento de produtos e serviços	Valor agregado em pesquisa, ROI dos laboratórios
				Desenvolver competência para pesquisa aplicada	
				Gerar viabilidade econômica	Volume de recursos captados para desenvolvimento tecnológico
				Participar em redes	Aderência orçado versus realizado (em desenvolvimento tecnológico)
				Garantir o alinhamento estratégico interno	
	Promover a integração com empresas e escolas				
	Estabelecer relacionamento contínuo com instituições	Valor captado de outras instituições	Dobrar a cada 3,5 anos Crescimento de 20% ao ano: 80 milhões	Participar em redes	Projetos realizados em redes
				Atuar com capacidade de articulação política	Competências institucionais desenvolvidas a partir das parcerias
				Garantir o alinhamento estratégico interno	Número de pessoas participantes em instituições elaboradoras de políticas
	Aprendizado e Desenvolvimento	Desenvolver competências pessoais e organizacionais para geração de valor	Entrega de valor	10% dos gestores superando o nível de entre esperado; 70% dos gestores atendendo o nível entrega esperado; 20% dos gestores em desenvolvimento	Gerenciar por competências
Desenvolver consciência coletiva sobre o que gera valor				Rotatividade espontânea	
Construir mecanismos de estímulo à geração de valor				Índice de favorabilidade do clima organizacional	
Promover qualidade na liderança					

Fonte: extraído (UNISINOS, p. 73-76, 2006a).

A Figura 43 por sua vez, apresenta um esquema geral do processo de gestão estratégica da Universidade. Após a definição dos indicadores e das metas foram elaborados programas e iniciativas estratégicas que foram conduzidas ao longo de 2007. Esses projetos eram monitorados mensalmente através das reuniões de acompanhamento estratégico.



Figura 43 – Processo de Revisão da Estratégia
Fonte: UNISINOS (p. 57, 2006a).

Cabe destacar que apenas nas primeiras reuniões estratégicas, os indicadores e metas foram acompanhados. Assim como nos ciclos anteriores, embora houvesse indicadores e responsáveis definidos, os objetivos estratégicos (intenções estratégicas) não foram acompanhados de forma sistemática e rigorosa.

Para implementação dos projetos estratégicos, foram definidos papéis em termos de acompanhamento e execução. Em um primeiro nível havia o responsável pelo objetivo estratégico. Em um segundo nível há o papel de Capitão que é responsável por um programa estratégico que articula diferentes projetos estratégicos.

No nível de projetos há dois papéis. O primeiro é o patrocinador do projeto que auxilia e viabiliza o projeto no âmbito da organização e o gerente efetivo do projeto. Deve-se destacar que diversas pessoas selecionadas ocupavam diferentes papéis nos

diferentes contextos. Isso significa que o patrocinador de um projeto poderia ser ao mesmo tempo, responsável por outro objetivo estratégico, por exemplo.

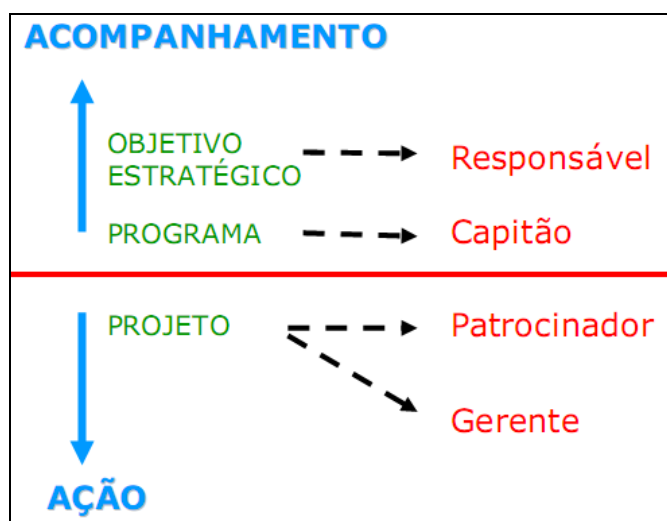


Figura 44 – Papéis para acompanhamento e execução dos programas e projetos estratégicos. Fonte: UNISINOS (2007b).

O Quadro 50 apresenta a composição dos programas estratégicos, os projetos estratégicos que compõem esses programas, os patrocinadores e os gerentes. Cabe destacar que os programas e os projetos são iniciativas que procuram atingir um ou mais objetivos estratégicos. O Quadro 50 retrata os diferentes papéis que os atores organizacionais tiveram na execução dos programas e projetos. Alguns desses projetos foram priorizados para 2007 outros foram priorizados para 2008.

Quadro 50 – Programas e projetos estratégicos Ciclo (2006-2011)

Nº	Programas	Nº	Projetos	Patrocinador	Gerente
P1	Gestão por Competências Capitão: Vanderlei	P1-1	Implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências em todos os eixos de carreira	Vanderlei	Camila Ferro
		P1-2	Identificação das formas alternativas de contratação e remuneração dos profissionais	Vanderlei	Izabel Dall’Agnol
P2	Reinvenção de Processos Capitão: Rogério	P2-1	Redesenho e implementação dos Processos	Marcos	Aliomar de Oliveira
		P2-3	Redesenho e implementação do processo atual de desenvolvimento de produtos e serviços	Rogério	Carolina dos Santos
P3	Liderança da Cadeia de Valor Capitão: Paula	P3-1	Definição de estratégia de posicionamento na cadeia de valor	Rogério	Fernanda Bonotto
		P3-3	Gestão do Conhecimento Inaciano	Paula	Éderson Locatelli
P4	Definição do Negócio UNISINOS Capitão: Pe Marcelo	P4-1-1	Priorização de áreas de conhecimento necessárias ao desenvolvimento da pesquisa e dos produtos alinhados ao escopo estratégico	Ione	José Antunes (Junico)
		P4-1-2	Definição e segmentação dos públicos alvos da UNISINOS	Rogério	Ricardo Cassel

Nº	Programas	Nº	Projetos	Patrocinador	Gerente
P5	Inovação Universitária Capitão: Pe. Pedro	P5-1	Sensibilização para a reinvenção do negócio e inovação	Pe. Marcelo	Janaína Ruffoni Trez
		P5-4	Organização de portal de <i>expertises</i> da UNISINOS	Ione	Marcos Kne-vitz
P6	Captação Capitão: Célio	P6-1	Inteligência Competitiva	Pe. Pedro	Paraskevi Rodrigues
		P6-2	Capacitação para a gestão de projetos para a Captação	Paula	Daniel Lacerda
		P6-3	Processo de captação para Comercialização	Cornélia	Cléa Macagnan
		P6-4	Financiabilidade	Pe. José Ivo	Luis Felipe Valandro
P8	Relacionamento e Parcerias Capitão: Ione	P8-1-1	Ampliação e efetividade da rede de relacionamentos da UNISINOS	Célio	Gian Carlo Medeiros
		P8-1-2	Aperfeiçoamento do processo de parcerias da UNISINOS	Célio	Eliane Schlemmer
P9	Transdisciplinaridade Capitão: Pe. José Ivo	P9-1	Produtos e serviços com o escopo transdisciplinar e disseminação do conceito de transdisciplinaridade	Pe. José Ivo	Berenice Corsetti
P10	Modelo de Gestão Capitão: Cornélia	P10-1	Aperfeiçoamento e implementação do modelo de gestão	Pe. Marcelo	Oscar Kronmeyer
		P10-3	Gestão por projetos	Paula	Tamara Karawejczyk
		P10-4	Gestão dos ativos	Marcos	Ademir Lanzoni
		P10-5	Acompanhamento do plano de negócios	Roberto	Amarildo Festa

Fonte: extraído (UNISINOS, 2007b).

Deve-se informar que, para o ano de 2008, houve uma reformulação e redefinição dos projetos estratégicos. Nesse sentido estiveram presentes, para o ano de 2008, três projetos estratégicos, a saber: i) Comercialização; ii) Reinvenção do Negócio; iii) Expansão da Universidade; iv) Implantação do Novo ERP. Nesse sentido, houve efetiva movimentação nos projetos i, iii e iv. Além das atribuições de responsabilidade e indicadores, os projetos e suas equipes e os recursos necessários, foram orçados e alocados em termos de orçamento.

Uma análise crítica em relação a esse ciclo de planejamento, especificamente, em relação às conversações estratégicas pode ser expressa da seguinte maneira:

“Embora o formato e a agenda das reuniões fossem favoráveis à reflexão e induz ao aprendizado coletivo, a diversidade de comprometimento dos participantes no desdobramento das iniciativas, no período entre os encontros, e as exigências de controle da ação operacional, prejudicaram o andamento do processo. A manutenção

do foco estratégico e a motivação das equipes de projetos priorizados foram prejudicadas por: falta de disciplina estratégica; dificuldades de acompanhamento dos indicadores, sistematicamente questionados quanto a sua adequação; falta de autonomia das equipes para convocar e agir; e pela dificuldade de tomada de decisões face aos resultados da operação.” (UNISINOS, p. 29, 2008b).

Outro ponto crítico identificado pode ser expresso pela auto-avaliação que a Universidade realizou do processo e que está ilustrado abaixo:

“As reuniões mensais de conversação estratégica permitiram entrever ausência de procedimentos de análise crítica da relevância dos projetos em relação a sua contribuição efetiva para os objetivos estratégicos. Parece que isso é evidência de algumas fragilidades institucionais: a) dificuldade de identificar os benefícios efetivos de um projeto para o alcance dos objetivos estratégicos; b) carência de unidade de percepção e entendimento a respeito das justificativas apresentadas para os resultados atingidos; c) dificuldade efetiva de delegação, para colocar a estratégica em ação; e d) comprometimento incipiente com o alinhamento estratégico, a utilização de indicadores e o alcance das metas estabelecidas” (UNISINOS, p. 30, 2008b).

Um ponto crítico na avaliação da instituição está relacionado à participação da comunidade acadêmica. Assim, “se por um lado a alteração de metodologia proporcionou maior agilidade na identificação e seleção das estratégias, por outro lado gerou limitação de acesso a comunidade universitária às atividades de planejamento (...) A participação da comunidade parece estar restrita aos espaços gerados pelos gestores” (UNISINOS, p. 31, 2008b).

Enfim, há indícios de um esforço significativo no exercício de aprendizagem estratégica e formulação dos objetivos, indicadores e metas estratégicas. Entretanto, não há evidências claras de que as mesmas tenham sido alvo de acompanhamento sistemático e disciplinado. As razões que fundamentaram a redução do número de projetos e iniciativas estratégicas também não estão devidamente formalizadas. Algumas das razões foram apresentadas acima pelo próprio processo de autocrítica realizado.

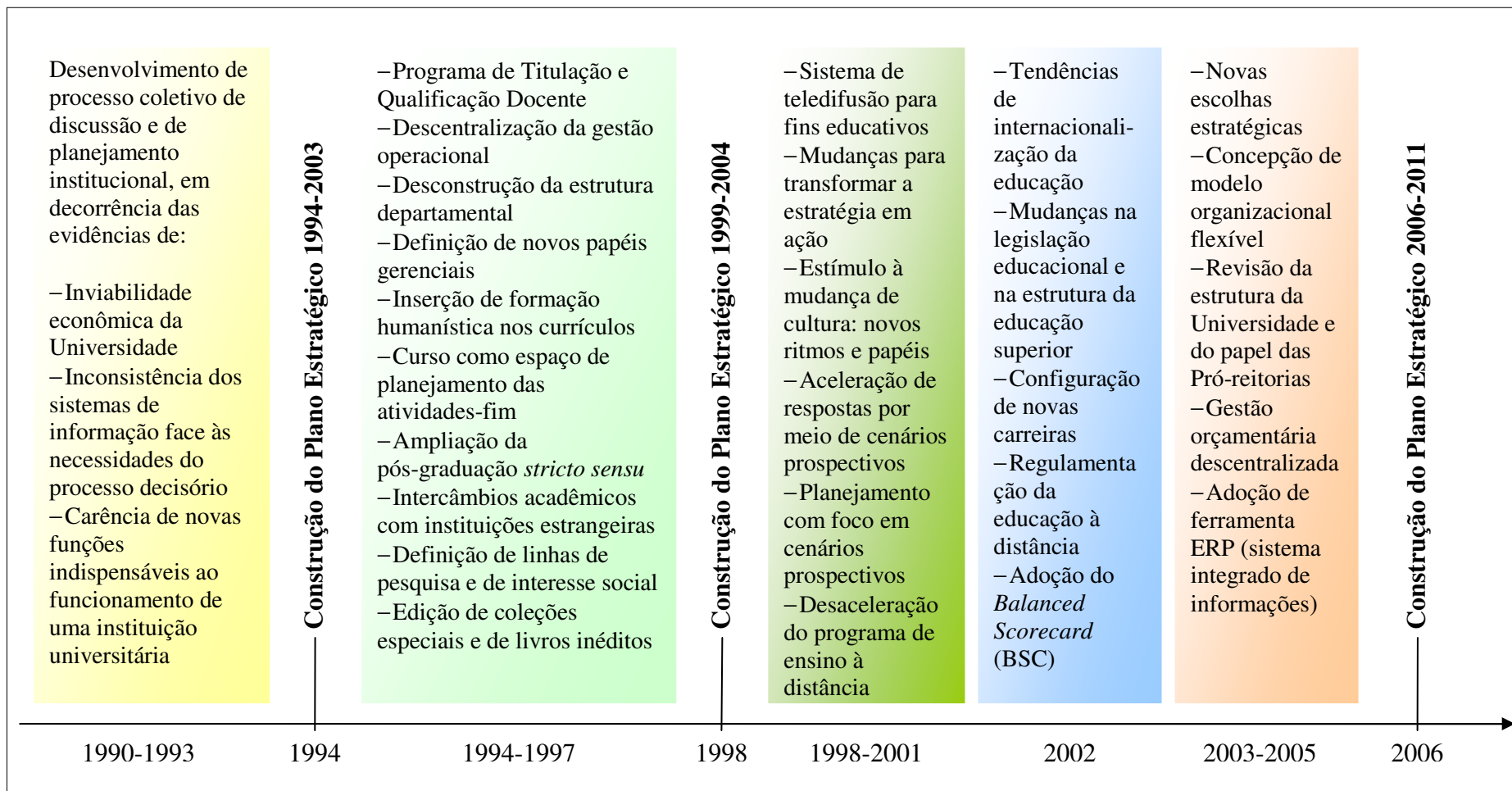


Figura 45 – Trajetória ciclos de planejamento estratégico e realizações da UNSINOS

Fonte: baseado em UNISINOS (2009j) com alterações e seleções do autor.

A Figura 45 apresenta uma visão própria e retrospectiva da Universidade em relação a seus ciclos de planejamento e principais realizações no período. Uma primeira análise dos processos de planejamento estratégico nos ciclos analisados apresenta certa recorrência na falta de informações específicas de acompanhamento sistemático. Além disso, não há formalizado em documentos, os resultados alcançados face às metas e os possíveis retornos fornecidos aos gestores e as ações que foram adotadas para as correções de rotas e de retornos dados aos gestores. Assim sendo, além dos fatores anteriormente apresentados que justificavam a realização dessa pesquisa, a própria organização e sua história, instigam a necessidade de reflexão sobre sua capacidade de realizar as intenções estratégicas que se propõe.

Nesse sentido, a seção que a seguir será apresentada busca analisar, no escopo da abordagem proposta, o nível de implementação das intenções estratégicas. Não se trata, nesse momento da discussão das possíveis razões e fatores que moderam a execução, ou não, das intenções estratégicas. Tal aspecto será tratado em seção subsequente.

6. Análise dos Dados

A seguir serão apresentados os resultados dos dados coletados em campo. Além disso, os mesmos serão analisados e debatidos. Inicialmente, se apresenta o levantamento dos níveis de implementação das intenções estratégicas. Essas informações serviram de insumo para a segunda fase da pesquisa que procurou explorar os fatores e os padrões de comportamento presentes nas intenções estratégicas realizadas, ou não.

6.1. *Implementação das Intenções Estratégicas*

Como já exposto na seção referente ao método da pesquisa, a avaliação do nível de implementação das intenções estratégicas contou com a aplicação de diferentes instrumentos de coleta de dados. Esses instrumentos procuraram triangular diferentes fontes de informação para que houvesse um resultado mais próximo da realidade específica.

Assim sendo, conforme já apresentado anteriormente, foram estruturadas e validadas (durante o processo de qualificação da pesquisa) por especialistas, as matrizes de composição das pessoas que foram entrevistadas. Além disso, validaram-se também as escalas de levantamento das percepções, em relação às intenções estratégicas, e as escalas para avaliação dos indicadores, orçamento e documentos. Por consequência, a função de ponderação dos diferentes fatores foi apresentada e não ocorreram modificações. Cabe informar, que na pesquisa na literatura acadêmica não se verificou instrumentos teóricos e estudos que permitissem mensurar e avaliar se as intenções estratégicas, ou até mesmo as estratégias, foram implementadas ou não.

Nesse sentido essa seção, *per si*, representa a aplicação de um novo instrumento, proposto por essa pesquisa, para a verificação do nível de implementação das intenções estratégicas. Tal processo decorreu, inicialmente, do levantamento de percepções de membros representativos da Universidade, que estavam vinculados ou desvinculados da Universidade. As pessoas entrevistadas já foram expostas na seção de coleta de dados do método. Paralelamente, foram resgatados valores referentes à presença, ou não, de indicadores e suas mensurações.

Em relação à presença ou não de indicadores os mesmos já foram apresentados na discussão anterior referente aos ciclos de planejamento estratégico. Deve-se informar que as intenções estratégicas, que havia indicadores propostos e não foram mensurados,

foram enquadrados como Indiferentes. Tal classificação decorre do fato de que o indicador formalmente existia, mas não há elementos que suportem a afirmação de ascensão ou regressão.

Em relação ao orçamento e a avaliação dos documentos, seu enquadramento foi determinado pelo julgamento específico do pesquisador, diante dos elementos verificados nas peças orçamentárias e nos documentos já identificados. As eventuais distorções de julgamento nesses quesitos foram mitigadas na composição da função que determina o nível de implementação dos objetivos estratégicos. Para os dois itens que dependem do julgamento do pesquisador, existem outros dois itens externos e baseados em elementos concretos da realidade, independentes de interpretação pessoal. Contudo, esse fato, concretamente, se revela uma limitação da pesquisa. Outro aspecto importante e que deve ser lembrado diz respeito às ações estratégicas emergentes. Essa análise se restringe em específico, as intenções estratégicas (objetivos estratégicos) formalmente determinadas nos ciclos de planejamento estratégicos anteriormente expostos.

Um procedimento adotado durante a execução da segunda fase das entrevistas foi à apresentação da Matriz de Realização das Intenções Estratégicas para todos os entrevistados. Nesse momento se buscou verificar a percepção em relação aos enquadramentos realizados. Basicamente, a intenção era eliminar possíveis discrepâncias, tais como: i) a possibilidade de ter enquadrado intenções estratégicas que foram implementadas como não implementadas; ii) a possibilidade de enquadrar intenções estratégicas que não foram implementadas como implementadas. Não ocorreram modificações no resultado final da Matriz de Realização das Intenções Estratégicas. Todos os entrevistados concordaram com os enquadramentos realizados. Em geral, discordaram com os valores calculados pela função de mensuração do nível de implementação das intenções estratégicas. Tais discordâncias, não foram suficientes para o reenquadramento do nível das intenções estratégicas que significassem a realização, ou não, da intenção estratégica em foco.

Inicialmente serão expostos os resultados do levantamento de percepção em relação à execução das intenções estratégicas. O Quadro 51 apresenta o resultado (média) das percepções dos diferentes entrevistados. Foram destacadas no Quadro 51 as intenções estratégicas que houve percepção de não implementação (com média igual ou inferior 0,75 na cor marrom) e as que tiveram percepção de implementação (com média igual ou superior a 2,25 na cor verde).

Para análise do levantamento da percepção em relação à execução das intenções estratégicas se procederam algumas estratificações. A primeira estratificação está ligada aos ciclos de planejamento estratégico. A segunda estratificação está associada ao tipo de vinculação dos entrevistados em relação à Instituição. A terceira estratificação está vinculada a posição que o entrevistado tem ou teve na organização no ciclo estratégico sob análise.

Para cada uma das estratificações foram traçadas médias. Essas médias contribuem para a compreensão das discrepâncias entre a posição dos entrevistados, ciclos de planejamento estratégico e o vínculo com a Instituição. Deve-se destacar a postura crítica dos entrevistados na avaliação da realização dos objetivos estratégicos (intenções estratégicas). Primeiramente, será realizada a apreciação do ciclo de planejamento estratégico no período entre 1994-1998.

Em termos de percepção das intenções estratégicas como um todo no ciclo de planejamento estratégico de 1994-1998 verifica-se que não há diferenças significativas entre os entrevistados vinculados e desvinculados. Para a consistência dos dados obtidos e fundamentação da análise foram realizadas alguns procedimentos estatísticos. Esses procedimentos procuraram fundamentar o critério das entrevistas.

Um primeiro questionamento possível, em relação às percepções sobre o nível de implementação das intenções estratégicas, está vinculado à possibilidade de ocorrer agrupamentos entre os objetivos estratégicos. Em função das características indutivas do trabalho, já debatidas na seção que apresenta o método, realizou-se uma análise fatorial a partir dos resultados das percepções dos entrevistados. A análise fatorial exploratória reduziria e sumaria os dados agrupando-os (HAIR *et al.*,1998; GARSON, 2009). Nesse sentido poderia haver agrupamentos conforme os ciclos que era o resultado que se esperava. Entretanto, caso houvesse ligações, a partir dos dados, entre os objetivos estratégicos os mesmos comporiam novos fatores para além dos três ciclos investigados.

Quadro 51 – Levantamento das Percepções do Nível de Implementação das Intenções Estratégicas

	Objetivos Estratégicos	Desvinculado			Média	Vinculado			Média	Média Geral
		Diretivo	Docente	Funcionário		Diretivo	Docente	Funcionário		
1994-1998	Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus	1,67	-	1,00	1,20	0,75		2,00	1,29	1,25
	Aproveitamento pleno dos campi	1,00	-	-	0,60	-		1,33	0,57	0,58
	Avaliação Institucional	1,67	3,00	1,00	1,80	0,75		2,33	1,43	1,58
	Consolidação dos cursos existentes	2,00	2,00	3,00	2,20	1,25		2,00	1,57	1,83
	Cultura empreendedora	1,33	1,00	1,00	1,20	0,75		1,33	1,00	1,08
	Ex-alunos	-	-	-	-	-		0,67	0,29	0,17
	Formação integral	1,33	1,00	3,00	1,60	1,25		1,33	1,29	1,42
	Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso	2,00	1,00	-	1,40	2,00		2,33	2,14	1,83
	Gestão acadêmica	1,00	1,00	-	0,80	0,50		1,67	1,00	0,92
	Incremento da pós-graduação e da extensão	2,00	2,00	1,00	1,80	2,00		1,67	1,86	1,83
	Integração de ensino, pesquisa e extensão	1,00	2,00	-	1,00	0,50		1,00	0,71	0,83
	Novos cursos de graduação	1,33	3,00	2,00	1,80	0,75		1,67	1,14	1,42
	Parcerias	0,33	1,00	-	0,40	0,75		1,33	1,00	0,75
	Produção Discente	1,00	1,00	-	0,80	1,00		1,00	1,00	0,92
	Qualificação Docente	2,67	3,00	3,00	2,80	2,50		2,67	2,57	2,67
	Racionalização do Atendimento da demanda	0,67	1,00	2,00	1,00	0,75		1,33	1,00	1,00
	Recursos tecnológicos para a prática docente e discente	2,67	2,00	3,00	2,60	2,50		2,00	2,29	2,42
Relação com os públicos	2,33	1,00	-	1,60	1,00		1,33	1,14	1,33	
1994-1998 Média		1,44	1,39	1,11	1,37	1,06		1,61	1,29	1,32
1999-2004	Ampliação e qualificação do atendimento da demanda	1,25	1,00	1,00	1,17	1,25	2,00	1,67	1,50	1,36
	Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados	1,50	1,00	2,00	1,50	1,75	-	1,67	1,50	1,50
	Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional	2,00	3,00	2,00	2,17	1,50	-	2,00	1,50	1,79
	Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade	1,25	1,00	2,00	1,33	0,25	-	1,67	0,75	1,00
	Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens.	1,50	1,00	-	1,17	2,00	2,00	1,67	1,88	1,57
	Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância	1,50	-	-	1,00	1,00	-	1,67	1,13	1,07

	Objetivos Estratégicos	Desvinculado			Média	Vinculado			Média	Média Geral
		Diretivo	Docente	Funcionário		Diretivo	Docente	Funcionário		
	Desenvolvimento e ampliação de parcerias	2,00	1,00	1,00	1,67	1,00	1,00	1,33	1,13	1,36
	Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente	1,75	-	1,00	1,33	1,00	-	1,33	1,00	1,14
	Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno	0,75	1,00	2,00	1,00	0,75	-	1,67	1,00	1,00
	Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas	1,75	2,00	2,00	1,83	1,50	3,00	1,67	1,75	1,79
	Dinamização do desenvolvimento regional	1,00	-	-	0,67	1,75	-	1,33	1,38	1,07
	Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente	1,75	2,00	1,00	1,67	1,25	2,00	2,33	1,75	1,71
	Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão	2,50	3,00	3,00	2,67	2,50	3,00	3,00	2,75	2,71
	Integração entre ensino, pesquisa e extensão	1,00	1,00	-	0,83	0,50	-	1,67	0,88	0,86
	Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente	2,50	2,00	2,00	2,33	2,00	2,00	2,67	2,25	2,29
	Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos	1,50	-	2,00	1,33	1,25	-	1,33	1,13	1,21
	Qualificação e diversificação, cursos e currículos	1,50	2,00	2,00	1,67	1,75	3,00	2,33	2,13	1,93
	Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem	1,50	1,00	-	1,17	1,00	-	1,33	1,00	1,07
1999-2004 Média		1,58	1,22	1,28	1,47	1,33	1,00	1,80	1,47	1,47
2006-2011	Desenvolver as competências pessoas e organizacionais para geração de valor	1,00			1,00	1,60	-	1,33	1,33	1,30
	Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade por meio da formação integral	1,00			1,00	1,20	-	1,00	1,00	1,00
	Estabelecer relacionamento contínuo com instituições	1,00			1,00	1,60	-	1,00	1,22	1,20
	Obter sustentabilidade	2,00			2,00	2,20	3,00	2,33	2,33	2,30
	Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica	2,00			2,00	1,80	1,00	1,67	1,67	1,70
	Oferecer valor para a sociedade	1,00			1,00	0,80	-	-	0,44	0,50
	Promover a excelência dos processos	2,00			2,00	1,60	2,00	1,67	1,67	1,70
	Promover financiabilidade para produtos e serviços	2,00			2,00	2,00	1,00	1,33	1,67	1,70
	Promover reinvenção do negócio	1,00			1,00	0,80	1,00	1,67	1,11	1,10
	Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica	2,00			2,00	2,60	2,00	2,00	2,33	2,30
2006-2011 Média		1,50			1,50	1,62	1,00	1,40	1,48	1,48
Média Geral		1,52	1,31	1,19	1,43	1,30	1,00	1,64	1,41	1,42

Fonte: o autor (2009).

Nesse sentido, conforme recomenda Hair *et al* (1998) e Garson (2009), utilizou-se o método *principal axis factoring* e o processo *varimax*. A Tabela 19 apresenta a matriz fatorial rotada através do processo *varimax*. Foram omitidas as cargas fatoriais inferiores a 0,4. Todos os pressupostos recomendados por Hair *et al* (1998) e Garson (2009) foram respeitados para essa análise. As análises realizadas foram desenvolvidas no *software* SPSS 14.0.

Tabela 19 – Matriz Fatorial Rotada

Intenções Estratégicas	Componente		
	1	2	3
1 - Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus	,939		
1 - Aproveitamento pleno dos campi	,951		
1 - Avaliação Institucional	,939		
1 - Consolidação dos cursos existentes	,926		
1 - Cultura empreendedora	,952		
1 - Ex-alunos	,959		
1 - Formação integral	,942		
1 - Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso	,939		
1 - Gestão acadêmica	,957		
1 - Incremento da pós-graduação e da extensão	,950		
1 - Integração de ensino, pesquisa e extensão	,960		
1 - Novos cursos de graduação	,939		
1 - Parcerias	,955		
1 - Produção Discente	,951		
1 - Qualificação Docente	,949		
1 - Racionalização do Atendimento da demanda	,954		
1 - Recursos tecnológicos para a prática docente e discente	,931		
1 - Relação com os públicos	,939		
2 - Ampliação e qualificação do atendimento da demanda		,873	
2 - Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados		,973	
2 - Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional		,958	
2 - Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade		,912	
2 - Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens.		,795	
2 - Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância		,903	
2 - Desenvolvimento e ampliação de parcerias		,891	
2 - Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente		,880	
2 - Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno		,897	
2 - Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas		,822	
2 - Dinamização do desenvolvimento regional		,901	
2 - Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente	,430	,848	
2 - Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão		,930	
2 - Integração entre ensino, pesquisa e extensão		,909	
2 - Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente		,913	
2 - Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos		,953	
2 - Qualificação e diversificação, cursos e currículos		,837	
2 - Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem		,941	

Intenções Estratégicas	Componente		
	1	2	3
3 - Desenvolver as competências pessoais e organizacionais para geração de valor			,994
3 - Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade por meio da formação integral			,995
3 - Estabelecer relacionamento contínuo com instituições			,988
3 - Obter sustentabilidade			,977
3 - Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica			,991
3 - Oferecer valor para a sociedade			,991
3 - Promover a excelência dos processos			,982
3 - Promover financiabilidade para produtos e serviços			,989
3 - Promover reinvenção do negócio			,988
3 - Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica			,991

Fonte: o autor (2009).

As questões (intenções estratégicas) com numeração inicial 1 (um) referem-se ao ciclo de 1994-1998, 2 (dois) ao ciclo de 1999-2004 e 3 (três) de 2006-2011. Como podem ser observadas, as questões foram agrupadas de acordo com os ciclos. Assim sendo, a partir dos dados, não há evidências da necessidade de realizar a análise do levantamento das percepções do nível de implementação das intenções estratégicas em outros agrupamentos, para além do evidenciado.

Outra análise possível, nos resultados dos levantamentos das percepções do nível de implementação das intenções estratégicas, diz respeito à verificação de diferenças de percepção entre os entrevistados. Nesse sentido, os que estão vinculados na instituição poderiam ter percepção distinta daqueles que já se desvincularam. Não faz sentido realizar tal análise para cada um dos níveis dos entrevistados, uma vez que o número de entrevistados em cada um desses grupos possui um número reduzido de elementos em cada uma dessas categorias. Outro fator importante é que não cabe realizar essa análise para o ciclo de 2006-2011, dado que há apenas um entrevistado desvinculado.

Para a verificação da ocorrência, ou não, de diferenças de percepções entre os grupos de entrevistados vinculados e desvinculados foi realizada Análise de Variância entre grupos (ANOVA). Segundo Hair *et al* (1998) e Garson (2009) a ANOVA (*Analysis of variance*) é o teste apropriado para verificação de diferenças de médias entre diferentes grupos. Isso significa que, para cada uma das intenções estratégicas, apresentaram-se as respostas dos entrevistados no grupo dos vinculados e dos desvinculados. Assim sendo, esse teste verifica se não há diferenças nas médias das respostas dentre os grupos analisados. Portanto, a hipótese nula desse teste pode ser expressa da seguinte forma: $H_0 = \text{Média das Respostas}(i,j,\text{Vinculados}) = \text{Média das Respostas}(i,j,\text{Desvinculados})$. Onde i = são as respostas dos entrevistados, j = ao ciclo em análise.

Um dos pressupostos para a realização desse tipo de análise diz respeito à normalidade dos dados (HAIR *et al*,1998; GARSON, 2009). Segundo Hair *et al* (1998) e Garson (2009) para a realização da ANOVA é necessário que os dados apresentem uma distribuição normal. A Tabela 20 apresenta os resultados referentes ao teste de normalidade, necessários para a realização da ANOVA.

Tabela 20 – Resultados do Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov(a)
Zscore(MediasCiclo1)	0,200
Zscore(MediasCiclo2)	0,200

Fonte: o autor (2009).

O teste que verifica se há uma distribuição normal dos dados, chama-se *Kolmogorov-Smirnov*. A hipótese nula desse teste, é que os dados são normais, o índice de confiabilidade é de 95% (noventa e cinco por cento). Assim sendo, para rejeitar essa hipótese nula, o nível de significância deveria ser inferior a 0,05. Conforme pode ser observado na Tabela 20 os resultados não rejeitaram a hipótese nula e, portanto, não há evidências de que os dados não possuam uma distribuição normal. Dessa maneira, é possível a realização do teste ANOVA.

Outro pressuposto para a realização do teste de variância entre medidas (ANOVA) é que haja homogeneidade das variâncias, em relação às médias, dos grupos (HAIR *et al*,1998; GARSON, 2009). A hipótese nula desse teste é que as variâncias das médias dos grupos são homogenias, o índice de confiabilidade é de 95% (noventa e cinco por cento). Assim sendo, para rejeitar essa hipótese nula o nível de significância deveria ser inferior a 0,05. A Tabela 21 apresenta os resultados do teste de homogeneidade das médias das respostas do Ciclo (1994-1998) e do Ciclo (1999-2004) dos vinculados e desvinculados.

Tabela 21 – Nível de Significância do Teste de Homogeneidade

Ciclo	Kolmogorov-Smirnov(a)
1994-1998	0,750
1999-2004	0,069

Fonte: o autor (2009).

Conforme pode ser observado na Tabela 21 o teste de homogeneidade permite que se realize a análise de variâncias (ANOVA). Isso decorre do fato de que não se conseguiu rejeitar a hipótese nula de que há homogeneidade em relação às variâncias. Na análise de variância a hipótese nula, conforme explicitado anteriormente, é que a média das respostas dos vinculados de determinado ciclo é igual á média das respostas dos desvinculados do mesmo ciclo. Portanto, com um índice de confiabilidade de 95%

(noventa e cinco por cento) foi realizada essa análise na tentativa de rejeitar a hipótese nula. Isso significa que para a rejeição da hipótese nula a significância do teste deveria ser inferior (\leq) a 0,05 (HAIR *et al*,1998; GARSON, 2009). A Tabela 22 apresenta os resultados (significâncias) da análise de variância das médias das respostas dos ciclos 1994-1998 e 1999-2006.

Tabela 22 – Nível de Significância da Análise de Variância

Ciclo	Significância
Média das Respostas 1994-1998	0,814
Média das Respostas 1999-2004	0,776

Fonte: o autor (2009).

Assim sendo, pode-se concluir que pode haver discrepâncias pontuais em termos de respostas as intenções estratégicas. No entanto, não há elementos para afirmar que há diferenças de percepção significativas no nível de implementação no levantamento de percepções das intenções estratégicas. De fato, esse é um dos elementos que compuseram a função que identifica o nível das intenções estratégicas.

A Tabela 23 apresenta os valores que compuseram os parâmetros para o cálculo realizado pela função de determinação do nível de implementação das intenções estratégicas. Essas composições respeitaram as escalas anteriormente apresentadas na seção que discutiu o método de execução da pesquisa, especificamente no que se referia à coleta de dados. Para um aprofundamento da análise serão apresentados alguns elementos que fundamentaram o enquadramento nas escalas em termos de indicadores, orçamento e documentos. Não há como apresentar aqueles pontos que inexistiram ou que há poucos elementos. Em termos de orçamento serão apresentados aqueles divulgados publicamente através dos relatórios de atividades, principalmente.

No ciclo que compreende o espaço temporal de 1994-1998 um dos indicadores que apresentaram crescimento foi o relativo à intenção estratégica de incremento da pós-graduação e da extensão. Os Gráficos 33 e 35 apresentam a evolução quantitativa da oferta de programas de pós-graduação *strictu sensu* e *lato sensu*, bem como a oferta de cursos de extensão.

Tabela 23 – Valores de Composição da Função de Determinação do Nível de Implementação das Intenções Estratégicas

	Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Média das Entrevistas	Indicadores	Orçamento	Documentos
1994-1998	Crescimento e Desenvolvimento	Incremento da pós-graduação e da extensão	1,83	3	3	-
		Novos cursos de graduação	1,42	-	-	1
		Parcerias	0,75	-	-	1
		Racionalização do Atendimento da demanda	1,00	-	-	-
	Diferenciação	Aproveitamento pleno dos campi	0,58	-	-	-
		Cultura empreendedora	1,08	-	-	-
		Ex-alunos	0,17	-	-	1
		Formação integral	1,42	-	-	1
		Gestão acadêmica	0,92	-	-	-
		Produção Discente	0,92	-	-	-
	Excelência Acadêmica	Relação com os públicos	1,33	-	-	1
		Avaliação Institucional	1,58	-	3	3
		Integração de ensino, pesquisa e extensão	0,83	-	-	-
Qualificação Docente		2,67	3	3	2	
Graduação	Recursos tecnológicos para a prática docente e discente	2,42	1	3	3	
	Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus	1,25	-	-	1	
	Consolidação dos cursos existentes	1,83	-	-	2	
1999-2004	Ambiente de Excelência Acadêmica	Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso	1,83	-	-	1
		Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados	1,50	2	-	1
		Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional	1,79	2	3	3
		Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno	1,00	2	-	1
		Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas	1,79	3	3	2
		Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente	1,71	3	2	1
		Integração entre ensino, pesquisa e extensão	0,86	2	-	1
		Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente	2,29	1	3	3
	Aprendizado Contínuo	Qualificação e diversificação, cursos e currículos	1,93	3	3	2
		Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens.	1,57	2	3	2
		Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância	1,07	2	2	2
		Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente	1,14	2	-	-

Opções Estratégicas		Objetivos Estratégicos	Média das Entrevistas	Indicadores	Orçamento	Documentos
		Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão	2,71	3	3	3
		Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem	1,07	2	-	-
	Crescimento e Desenvolvimento	Ampliação e qualificação do atendimento da demanda	1,36	2	-	1
		Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade	1,00	2	-	-
		Desenvolvimento e ampliação de parcerias	1,36	2	-	2
		Dinamização do desenvolvimento regional	1,07	2	3	1
		Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos	1,21	2	-	1
2006-2011	Missão/Visão	Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade por meio da formação integral	1,00	2	2	2
		Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica	2,30	3	2	2
	Perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento	Desenvolver as competências pessoais e organizacionais para geração de valor	1,30	2	1	1
	Perspectiva de Mercado	Estabelecer relacionamento contínuo com instituições	1,20	2	-	1
		Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica	1,70	2	-	1
		Promover financiabilidade para produtos e serviços	1,70	1	-	2
		Promover reinvenção do negócio	1,10	2	-	-
	Perspectiva de Valor	Obter sustentabilidade	2,30	3	3	3
		Oferecer valor para a sociedade	0,50	2	-	-
	Perspectiva dos Processos Internos	Promover a excelência dos processos	1,70	2	-	1

Fonte: o autor (2009).

O Gráfico 33 foi utilizado também, para fundamentar os indicadores de outras intenções estratégicas presentes no ciclo (1999-2004) e descritas como incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente e o incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão. Uma vez que, basicamente em uma IES privada, a pesquisa concentra-se nos programas de pós-graduação, por consequência, a avaliação da pesquisa e seus resultados passa pela avaliação dos programas.

Nesse sentido, no ciclo de planejamento estratégico (1999-2004) houve um acréscimo de 7 (sete) para 13 (treze) programas de pós-graduação. Em função dos critérios de avaliação da CAPES/MEC para aprovação de programas de pós-graduação esse aumento se constitui de reconhecimento em relação à pesquisa que se desenvolvia na Universidade. Outro fator que apresentou crescimento, comparativamente ao ciclo anterior (1994-1998), foi o aumento do número de doutorados reconhecidos pela CAPES/MEC.

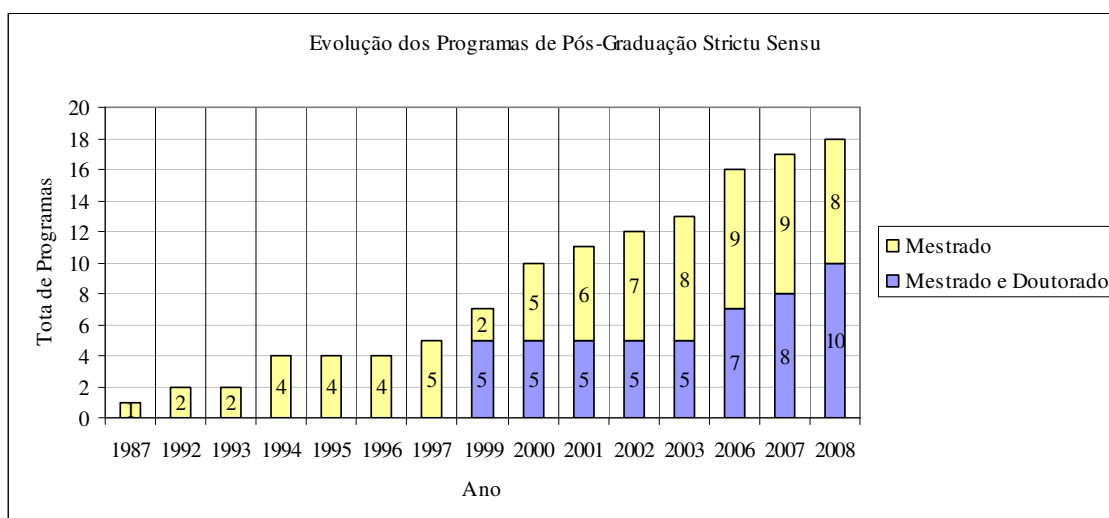


Gráfico 33 – Evolução quantitativo de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
Fonte: UNISINOS (2007)

Reforçando os dados presentes no Gráfico 33, o Gráfico 34 apresenta a evolução da produção acadêmica da Universidade no período de 1996 e 2004. Pode-se observar um incremento significativo entre o período de 1999 e 2003. Entre o período de 1999 e 2003 houve um aumento de 111% (cento e onze por cento) na produção acadêmica total. Ocorreram diferentes evoluções nessa composição, com destaque para o incremento na produção de partes de obras que apresentou incremento de 236% (duzentos e trinta seis por cento). Esse item compõe traduções de livro, capítulos de livro entre outros. No ano de 2004 ocorreu uma redução expressiva, dentre os possíveis fatores, pode-se citar: i) a alteração da estrutura da Universidade; ii) a redução significativa de docentes.

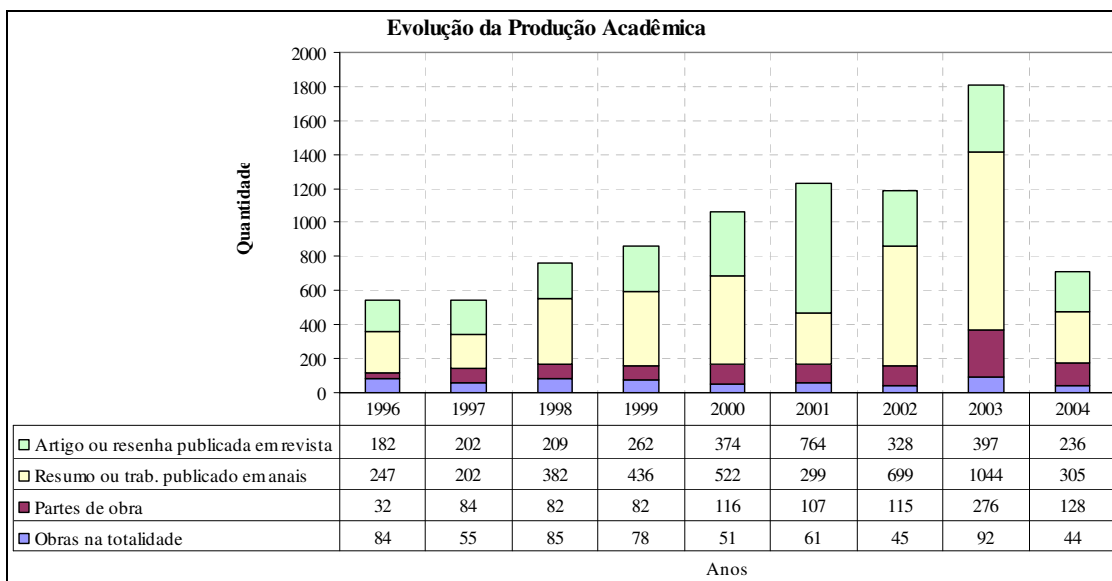


Gráfico 34 – Evolução da Produção Acadêmica
 Fonte: UNISINOS (2004; 2009c)

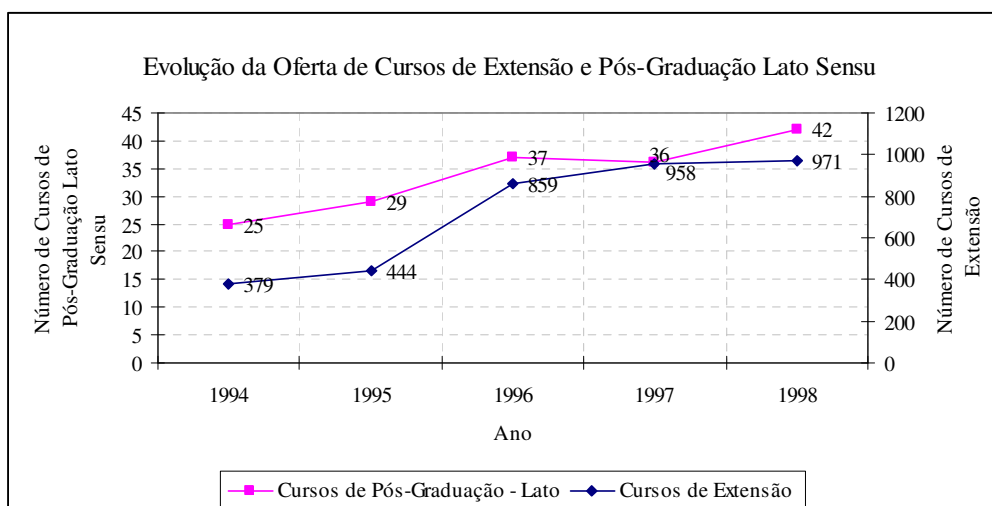


Gráfico 35 – Evolução da Oferta de Cursos de Extensão e Pós-Graduação Lato Sensu
 Fonte: UNISINOS (2009c)

Conforme pode ser observado houve um aumento de 68% (sessenta e oito por cento) na oferta de cursos pós-graduação *lato sensu*. Ao mesmo tempo, houve um aumento na oferta no período dos cursos de extensão de 156% (cento e cinquenta e seis por cento). Os gráficos 33 (programas de pós-graduação *stricto sensu*), 35 e 36 (programas de pós-graduação *lato sensu*) apresentam a evolução da oferta de cursos de pós-graduação 1999 e 2004. Esses dados fundamentam um indicativo de que a intenção estratégica de incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão, apresentou um nível de implementação importante.

Outra intenção estratégica que apresentou evolução significativa foi à qualificação docente. Isso foi, de certa forma, exposto no Gráfico 28. Nesse período que

compreende 1994 e 2009 houve um aumento de 510% (quinhentos e dez por cento) no número de docentes doutores, enquanto ocorreu uma elevação de 101% (cento e um por cento) no número de docentes mestres.

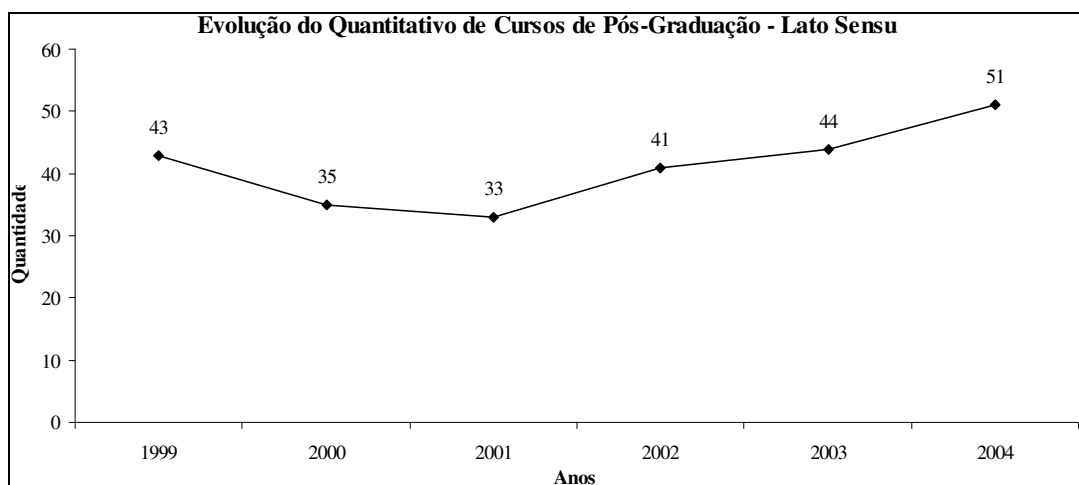


Gráfico 36 – Evolução da Oferta de Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* (1999-2004)
Fonte: UNISINOS (2009c)

No período de 1994-1998 o incremento foi de 144% (cento e quarenta e quatro por cento) no número de docentes doutores e de 55% (cinquenta e cinco por cento) no número de docentes mestres. Esse acréscimo descarta a possível hipótese de que o aumento decorreu, apenas pela maior oferta de docentes com essas titulações. Outra informação que corrobora com o esforço na qualificação dos docentes está presente no Quadro 75.

Pode ser observado na Tabela 24 que o esforço para a Qualificação docente foi significativo no que se referem os mestrados e, principalmente, os doutorados. Assim sendo, há evidências, para além das percepções, que suportam que as intenções estratégicas de Qualificação Docente (Ciclo 1994-1998) e Desenvolvimento Humano e Qualificação das Pessoas (Ciclo 1999-2004) foram implementadas.

Em função de que na intenção estratégica de Desenvolvimento Humano e Qualificação das Pessoas está em sentido amplo, conforme sua descrição (Anexo 1) ele considera também o corpo funcional. Dessa maneira, se faz necessário evidenciar o dado que sustentou o enquadramento desse indicador. Isso está expresso no Gráfico 36.

O Gráfico 36 apresenta a evolução do número de atividades e de horas em atividades de capacitação do quadro técnico-administrativo. Embora se perceba oscilação no horizonte de tempo sob análise, podem-se comparar as médias dos períodos. Por um lado, no período de 1994-1998 o número médio de atividades foi de 1.889 (mil oitocentos

e oitenta e nove). Por outro lado, no período de 1999-2004 o número médio de atividades foi 2.509 (dois mil quinhentos e nove) atividades. No que diz respeito ao número de horas, no período de 1994-1998 foram dedicadas, em média, 38.151 (trinta e oito mil cento e cinqüenta e uma) horas. Já no período de 1999-2004 a média foi de 52.321 (cinqüenta e duas mil trezentos e vinte um) horas de atividades de capacitação. Não estão contabilizados nesses valores os incentivos que a Instituição proporciona para a formação em nível de graduação e/ou especialização.

Tabela 24 – Valores de Investimento em Capacitação Docente entre 1996 e 2004¹⁶

		UNISINOS			FUNDEPE ¹⁷			Acumulado no Período		
		Mestrado	Doutorado	Total	Mestrado	Doutorado	Total	Mestrado	Doutorado	Total
Centro	1	297	4.871	5.168	94	0	94	391	4.871	5.262
	2	394	5.216	5.610	299	255	554	693	5.471	6.164
	3	1.074	3.306	4.379	668	322	990	1.742	3.628	5.369
	4	565	2.704	3.269	105	0	105	670	2.704	3.374
	5	652	5.343	5.995	266	526	792	918	5.870	6.787
	6	899	7.331	8.231	491	663	1.154	1.390	7.994	9.385
	7	117	93	210	0	0	0	117	93	210
Total		3.998	28.864	32.862	1.923	1.766	3.689	5.920	30.630	36.550

Fonte: Juenemann (p. 40, 2005)

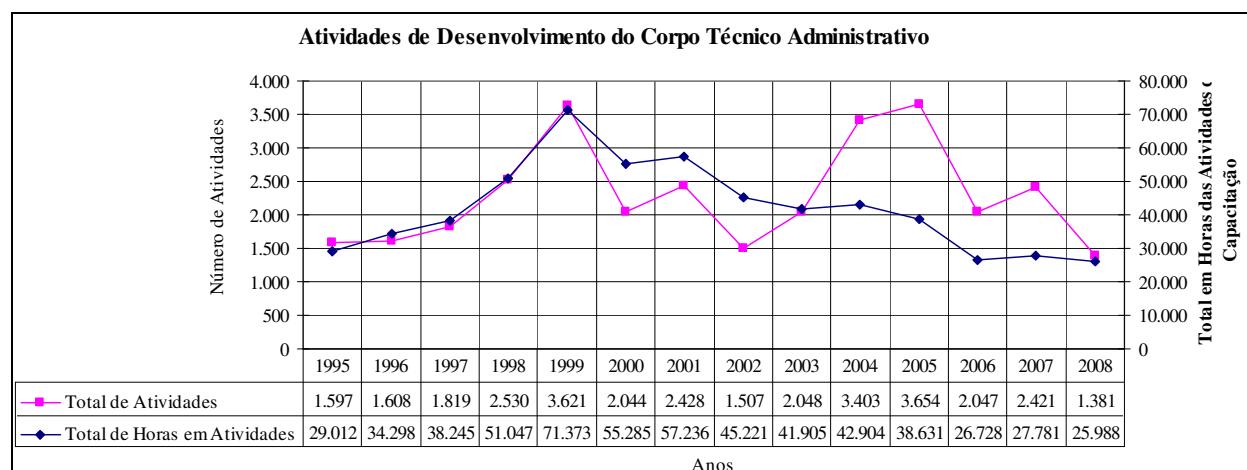


Gráfico 37 – Evolução das Atividades de Desenvolvimento do Corpo Técnico-Administrativo. Fonte: UNISINOS (2009d)

Duas intenções estratégicas consideradas que possuíram uma alta percepção de implementação por parte os entrevistados são: i) Recursos tecnológicos para a prática

¹⁶ Valores em Mil (R\$)

¹⁷ A Fundação Universitária para o Desenvolvimento do Ensino e da Pesquisa - Fundepe, é uma entidade sem fins lucrativos, que administra programas de crédito educativo rotativo para estudantes da Unisinos e organiza recursos para o desenvolvimento de pesquisas. Criada em 1993 pela Associação Antônio Vieira, a fundação tem como objetivo a promoção de financiamento de estudos, o desenvolvimento e o aprimoramento do ensino, da pesquisa e da educação continuada na universidade. Para isso, celebra contratos e convênios com entidades e pessoas, articula a cooperação e o intercâmbio com outras instituições, além de gerenciar a obtenção de doações e subvenções.

docente e discente (1994-1998); ii) Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente (1999-2004). Esses dois elementos serão evidenciados a seguir.

Inicialmente, foi apresentada a evolução nos investimentos especificamente voltados para as práticas docentes e discentes. O Gráfico 38 apresenta a evolução global dos investimentos e sua composição entre o período de 1997-2008. Os dados anteriores a 1997 não foram apresentados, pois nessa ocasião, não havia a composição dos valores. Os dados relativos a 2009 não foram apresentados uma vez que o exercício encontra-se em andamento e, portanto, os dados não foram devidamente inventariados e fechados.

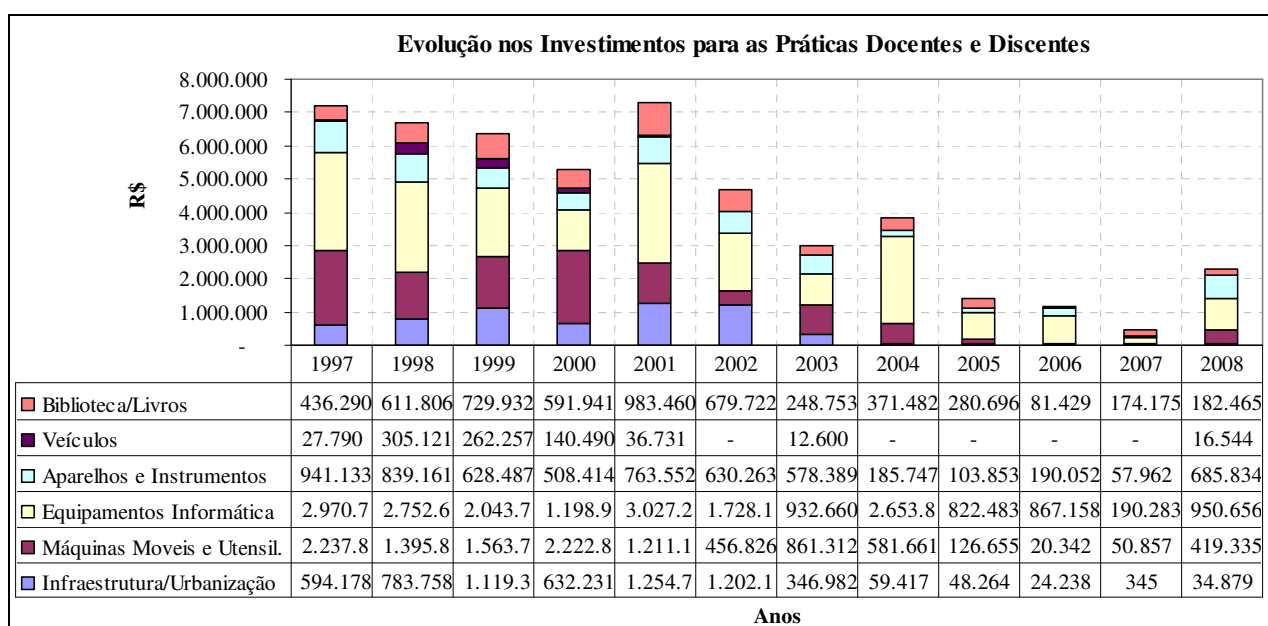


Gráfico 38 – Evolução nos Investimentos para Práticas Docentes e Discentes
Fonte: UNISINOS (2009k)

Ao contrário do que apresentava a percepção dos entrevistados, os investimentos reduzem-se ao longo do tempo. Inclusive no período de 1999-2004, exceto pelo ano de 2001 em todos os outros anos elas são inferiores a 1997/1998. Cabe lembrar que os dados apresentados abaixo são nominais. Isso significa que os valores são históricos e não sofreram correções monetárias por algum tipo de indexador econômico. Caso fosse aplicado algum indexador econômico para correção dos valores as diferenças seriam significativamente amplificadas. Assim se acentuaria o arrefecimento dos investimentos.

Cabe observar outras formas de investimento realizado pela Instituição. Eventualmente, esses outros investimentos podem ter influenciado na percepção de que os investimentos para as práticas docentes e discentes da Universidade permaneciam em ascensão.

Nesse sentido, os Gráficos 39 e 40 apresentam a evolução dos investimentos de outras naturezas e o montante dos investimentos realizados no período 1997-2004. Como pode ser observado, há um incremento significativo no aumento de edificações do campus. Enquanto os investimentos específicos para as práticas docentes reduzem-se, os investimentos em expansão do campus aumentam a partir de 1998. Tal comportamento nesses segmentos de investimento sustenta a percepção do processo de expansão dos investimentos alinhados as intenções estratégicas. “Neste período, o campus teve um acréscimo na área construída de 72.400,52 m², ou seja, enquanto em 1995 o total da área construída era de 119.250 m², em 2000 esta área salta para 191.660,52 m², representando um crescimento de 60,72%.” (JUNEMANN (p. 42, 2005).

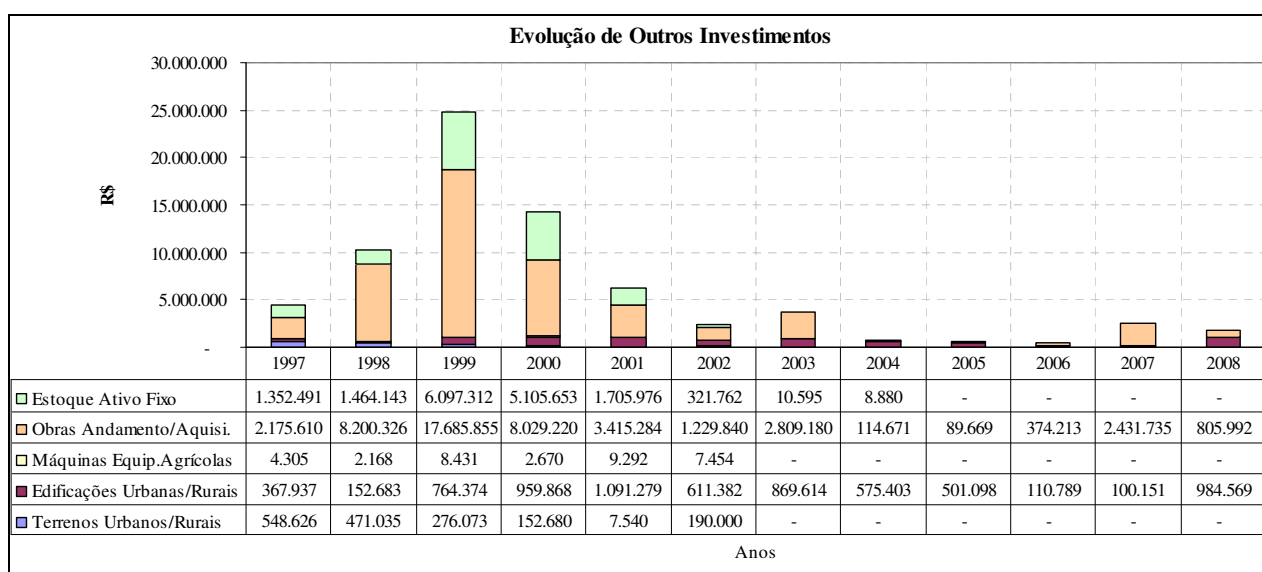


Gráfico 39 – Evolução dos Investimentos de outras naturezas

Fonte: UNISINOS (2009k)

Após a realização dos investimentos, principalmente, no que concerne ao aumento da área construída, cabe apresentar a configuração da Universidade atualmente. Deve informar que: “O projeto inicial previa, aproximadamente, 100 000 m² de área coberta construída. Mas, ante a tendência normal de expansão da Universidade, várias modificações e acréscimos foram feitos ao longo dos anos. De 2001 em diante, no entanto, a construção de prédios foi praticamente interrompida. A atenção, então, concentrou-se na manutenção e adaptação dos prédios existentes.” (UNISINOS, p. 89, 2007). A Tabela 25 apresenta, em detalhes, a distribuição física do campus.

Por sua vez, o Gráfico 41 apresenta a distribuição relativa dos espaços físicos no montante de área construída. Ao somar-se o montante de área construída no que se refere a salas de aula e laboratórios, se verifica um percentual de 18% (dezoito por cento) específico para salas de aula e laboratórios, considerados atividade fim.

Independentemente de haver ou não evolução, comparativamente ao período dos investimentos realizados, a participação relativa das atividades-fim específicas pode ser considerado reduzido, comparativamente ao todo.

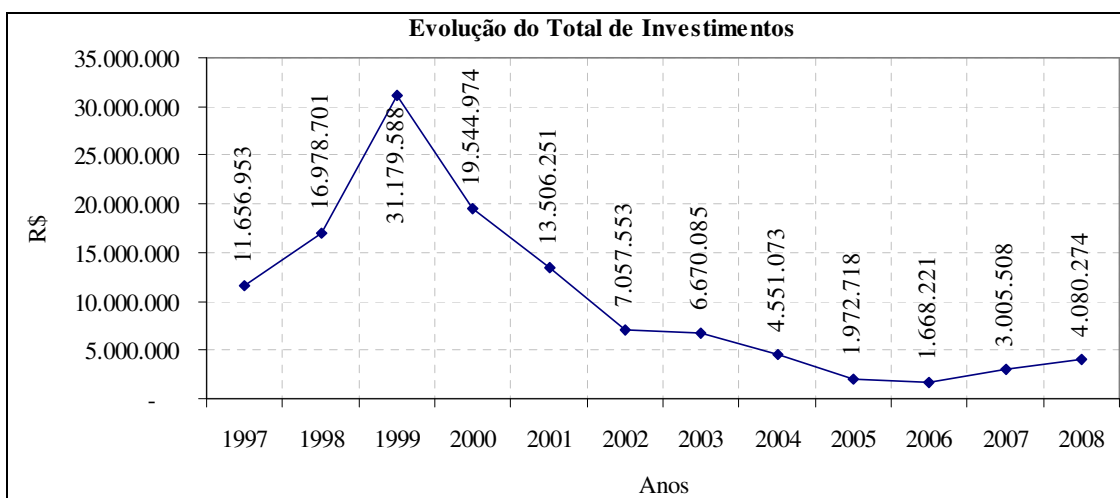


Gráfico 40 – Evolução do Total de Investimentos

Fonte: UNISINOS (2009k)

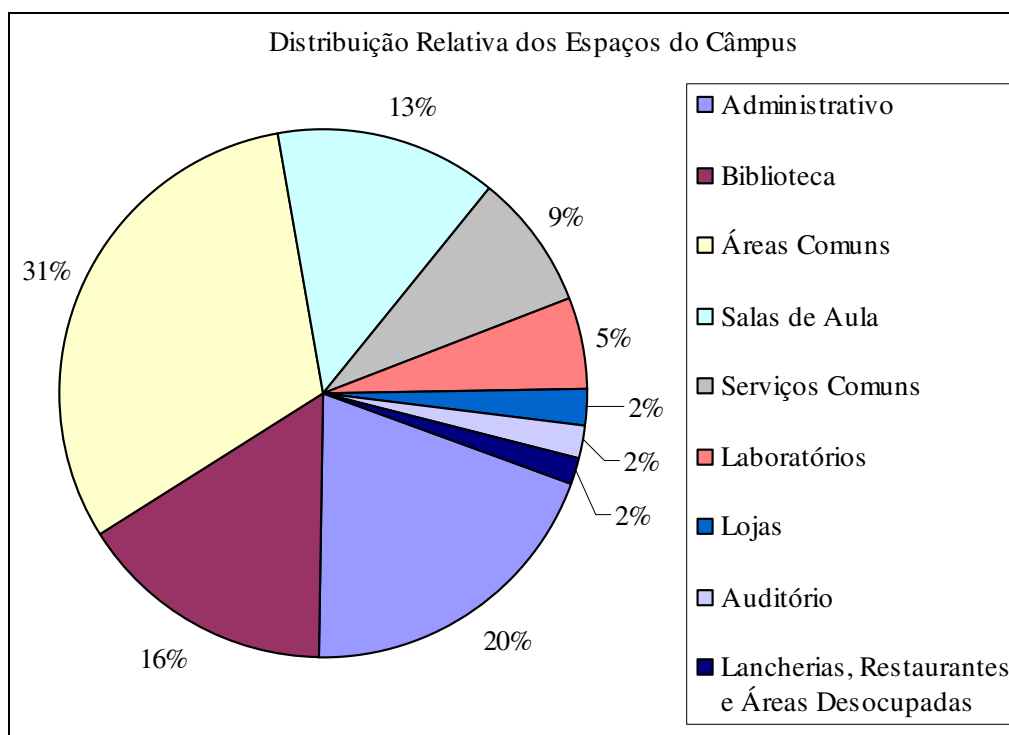


Gráfico 41 – Evolução do Total de Investimentos

Fonte: UNISINOS (2009k)

Tabela 25 – Distribuição das Áreas do Campus de São Leopoldo

Discriminação	Áreas de Ensino		Biblioteca		CDL		Centro Adm		Pavilhões		UNITEC		Total	
	m ²	%	m ²	%	m ²	%	m ²	%	m ²	%	m ²	%	m ²	%
Salas de Aula	24.519,04	27%	182,78	0%	792,00	2%	1.386,88	5%					26.881,04	13,5%
Laboratórios	10.243,06	11%	180,10		325,00	1%							10.748,28	5,4%
Serviços Comuns	14.963,52	16%					604,75	2%			1.572,39	49%	17.140,84	8,6%
Administrativo	2.963,00	3%	31.710,76	86%	9.345,11	27%	23.427,25	85%	3.449,40	68%	211,51	7%	71.109,72	35,6%
Auditório	3.097,31	3%	201,45	1%			192,71	1%			385,43	12%	3.876,95	1,9%
Áreas Comuns	33.319,08	36%	4.060,00	11%	23.935,00	69%					704,98	22%	62.020,22	31,1%
Áreas Desocupadas	221,44		-										221,44	0,1%
Lojas	566,62	1%	664,91	2%	396,89	1%	1.176,63	4%	1.586,60	32%			4.392,04	2,2%
Lancherias	1.825,99	2%			141,50		85,70						2.053,21	1,0%
Restaurantes	-						844,00	3%			364,00	11%	1.208,03	0,6%
Área Total	91.719,06	100%	37.000,00	100%	34.935,50	100%	27.717,92	100%	5.036,00	100%	3.238,31	100%	199.651,78	100%

Fonte: Juenemann (p. 44, 2005)

Uma intenção estratégica presente no ciclo de planejamento estratégico (1999-2004) estava explicitada como Qualificação e diversificação, cursos e currículos. O Gráfico 42 apresenta um quantitativo da ampliação dos cursos de graduação. Essas alterações podem ser expressas nas seguintes passagens, além dos números apresentados:

“análise e acompanhamento inicial das propostas de cursos novos de graduação, com assessoramento de comissão estruturada pela Diretoria; b) encontros com responsáveis pela caracterização das disciplinas, revisão curricular e estruturação de nova resolução sobre Trabalhos de Conclusão; c) pesquisa, interna e externa, sobre aceitação do público quanto à proposta de cursos seqüenciais; d) análise e aprovação, em conjunto com Pró-Diretores de ensino, pesquisa e extensão, dos projetos de apoio ao desenvolvimento do ensino, enviados dos Centros” (UNISINOS, p. 149, 2000)

“Equipes encarregadas de orientar e supervisionar: a revisão curricular do curso de Direito; os cursos de graduação; a elaboração dos três cursos de Graduação de Referência: Comunicação Social - Hab.: Realização Audiovisual, Administração - Gestão para Inovação e Liderança e Engenharia da Computação - Hab.: Computação Aplicada às Engenharias” (UNISINOS, p. 152, 2002)

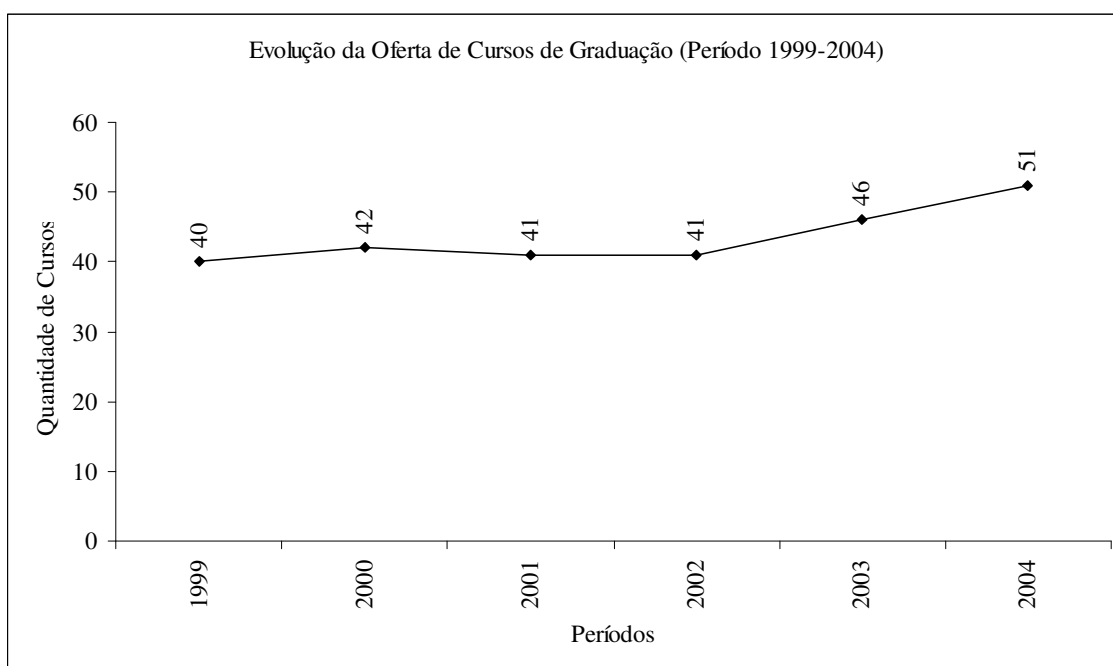


Gráfico 42 – Evolução dos Cursos de Graduação entre 1999-2004

Fonte: UNISINOS (2009c)

Especificamente no ciclo (2006-2011) duas intenções estratégicas apresentaram indicadores com elevação e uma intenção estratégica apresentou indicador com redução. Embora os indicadores utilizados sejam distintos do que foi inicialmente estabelecido, foi possível construir indicadores confiáveis, que pudessem proporcionar a fundamentação das análises. Nos demais casos, em que não era possível construir indicadores que apresentassem dados objetivos para a manutenção do rigor da pesquisa, foram considerados como inexistentes. Como já dito, aqueles indicadores que formalmente estavam estabelecidos e não havia evidências de incremento ou redução foram enquadrados com Indiferentes. Esses procedimentos foram adotados para os três ciclos de planejamento estratégico.

A intenção estratégica de Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica (ciclo 2006-2011), apresentou o nível de implementação elevado. Os indicadores dessa intenção estratégica podem ser expressos por três informações relevantes. A primeira é o incremento de pesquisadores de produtividade em pesquisa pelo CNPq, apresentado no Gráfico 32. A segunda é a Tabela 17 que apresentou a evolução da avaliação da pesquisa e da pós-graduação no último triênio avaliado pela CAPES e posicionaram a Universidade como uma das 20 (Tabela 18) principais instituições de pesquisa do país em um universo de 282 (duzentos e oitenta e duas) instituições avaliadas. Por fim, a terceira informação é o próprio posicionamento da Universidade no *ranking* geral das Universidades brasileiras apresentado na Tabela 17.

Deve-se recordar que atualmente a Universidade encontra-se na quarta posição e, em 2008 estava na terceira posição, entre as Universidades Privadas. Além disso, a Universidade está entre as 40 (quarenta) primeiras colocadas em um universo de 178 (cento e setenta e oito) universidades avaliadas. Dessa maneira, há elementos objetivos e concretos que sustentam o enquadramento como indicativo, de que essa intenção estratégica tenha sido, do ponto de vista dos indicadores, em certo nível alcançada.

Outra intenção estratégica no ciclo de 2006-2011 diz respeito a Obter sustentabilidade. Preliminarmente, esses resultados podem ser observados no comportamento evidenciado no Gráfico 43 e na Tabela 26. Tanto no Gráfico 43 quanto na Tabela 26 são apresentados os valores nominais (históricos) e os valores reais (atualizados pelo IGPM/FGV anual). Nesse sentido, é possível observar o esforço que a Universidade tem realizado para o cumprimento de sua intenção estratégica.

No período considerado entre 2006 e 2008 houve uma reversão do resultado negativo presente em 2006. Nesse sentido houve uma variação positiva de 102% (cento e dois por cento), considerando o ano base de 2006.

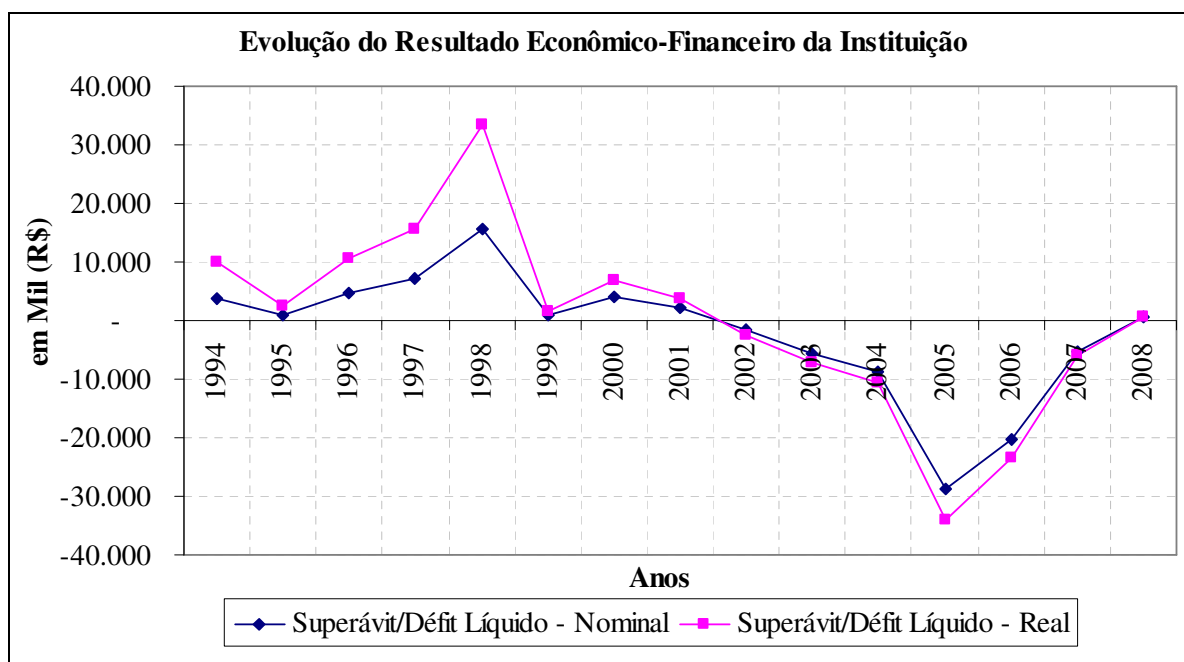


Gráfico 43 – Comportamento do Resultado Econômico-Financeiro.

Fonte: UNISINOS (2009k)

Tabela 26 – Detalhamento do Comportamento do Resultado Econômico-Financeiro

Indicador	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Superávit/Déficit Líquido-Nominal	3.701	1.043	4.586	7.188	15.533	786	3.987	2.284
Superávit/ Déficit Líquido - Real	10.123	2.566	10.617	15.667	33.512	1.484	7.022	3.740

Indicador	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Superávit/ Déficit Líquido – Nominal	-1.696	-5.621	-8.830	-28.678	-20.364	-5.443	597
Superávit/ Déficit Líquido - Real	-2.361	-7.334	-10.578	-34.041	-23.477	-5.934	597

Fonte: UNISINOS (2009k)

Cabe apresentar algumas razões para melhoria no resultado econômico-financeiro apresentado. Um dos primeiros fatores está ligado ao forte programa de redução de custos implementados pela Universidade no período que compreende 2006-2011. Isso de certa maneira foi explicitado nos gráficos que tratavam do quadro funcional da universidade.

Pode ser observado no Gráfico 44 o comportamento desses custos ao longo do tempo e sua composição em termos nominais e reais (Tabela 27). Cabe destacar que mesmo que os valores históricos, aparentemente sejam os mesmos, quando comparados com a inflação do período, de acordo, com o IGPM/FGV, há uma redução real dos custos operacionais.

Além da análise do comportamento dos custos ao longo do tempo, são pertinentes outras duas análises. A primeira está associada ao comportamento das receitas líquidas. A segunda, diz respeito ao residual entre as receitas líquidas e os custos operacionais.

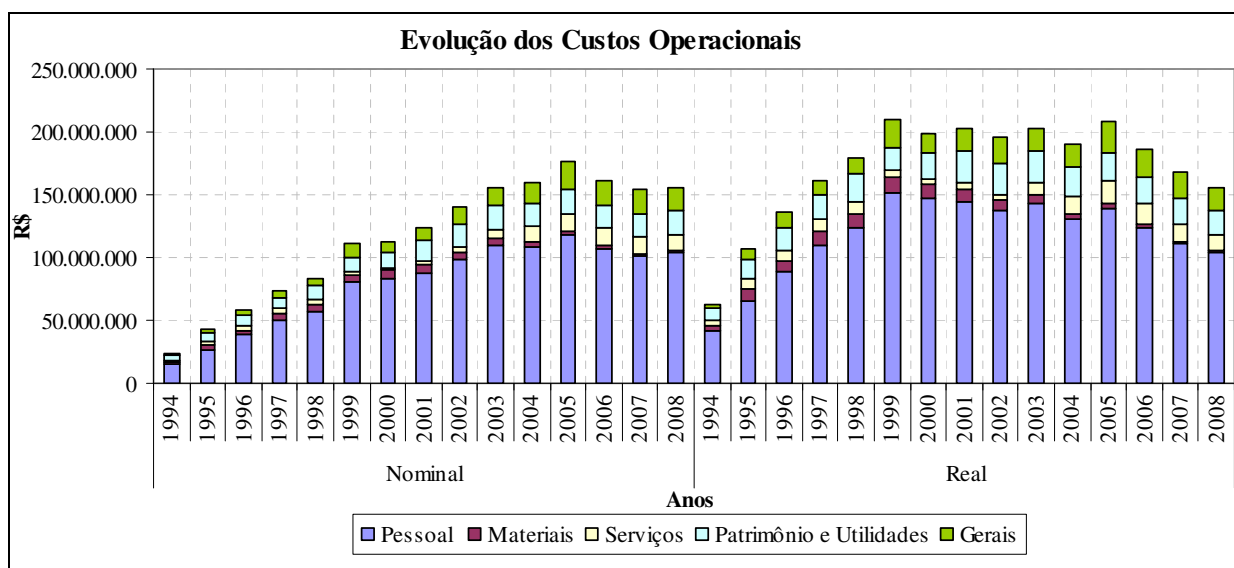


Gráfico 44 – Comportamento dos Custos Operacionais

Fonte: UNISINOS (2009k)

Tabela 27 – Detalhamento dos Custos Operacionais (em Milhares de R\$)

Indicador		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nominal	Pessoal	15,38	26,75	38,51	50,41	57,37	80,00	83,92	87,88
	Materiais	1,61	3,58	3,25	4,74	4,92	6,43	5,72	6,07
	Serviços	1,38	3,41	3,80	4,54	4,78	3,15	2,61	3,41
	Patrimônio e Utilidades	3,43	6,39	8,03	8,86	10,10	10,06	12,22	15,87
	Gerais	1,17	3,11	5,24	5,57	5,90	11,06	8,63	10,48
Total Nominal		22,97	43,25	58,82	74,12	83,06	110,70	113,10	123,71
Real	Pessoal	42,05	65,81	89,14	109,88	123,77	151,07	147,78	143,89
	Materiais	4,41	8,79	7,54	10,33	10,61	12,15	10,08	9,93
	Serviços	3,78	8,39	8,79	9,89	10,31	5,94	4,60	5,59
	Patrimônio e Utilidades	9,39	15,73	18,58	19,30	21,78	19,00	21,51	25,98
	Gerais	3,19	7,66	12,14	12,14	12,74	20,89	15,20	17,16
Total Real		62,81	106,38	136,18	161,55	179,22	209,05	199,17	202,55
Indicador		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Nominal	Pessoal	98,43	109,24	108,85	117,44	107,31	101,78	104,69	
	Materiais	5,96	5,76	3,74	3,03	2,16	1,57	1,40	
	Serviços	3,86	7,77	11,84	14,68	14,44	13,16	12,13	
	Patrimônio e Utilidades	17,66	19,08	19,04	19,07	17,96	18,79	19,77	
	Gerais	14,48	13,48	15,93	21,72	19,91	18,32	16,99	
Total Nominal		140,39	155,33	159,41	175,94	161,79	153,63	154,98	
Real	Pessoal	136,99	142,52	130,40	139,40	123,72	110,96	104,69	
	Materiais	8,29	7,51	4,48	3,59	2,50	1,71	1,40	
	Serviços	5,37	10,14	14,19	17,43	16,65	14,35	12,13	
	Patrimônio e Utilidades	24,58	24,89	22,81	22,64	20,70	20,49	19,77	
	Gerais	20,15	17,59	19,09	25,78	22,96	19,98	16,99	
Total Real		195,38	202,65	190,96	208,84	186,52	167,49	154,98	

Fonte: UNISINOS (2009k)

O Gráfico 45 e a Tabela 28 apresentam o comportamento do resultado operacional. No resultado operacional não estão inclusos os valores de amortização de investimentos, receitas ou despesas financeiras, ou receitas ou despesas não operacionais. Esse é o resultado específico da gestão dos recursos da universidade. Nesse sentido, pode-se observar o resultado dos esforços de gestão em função da intenção estratégica de obter a sustentabilidade.

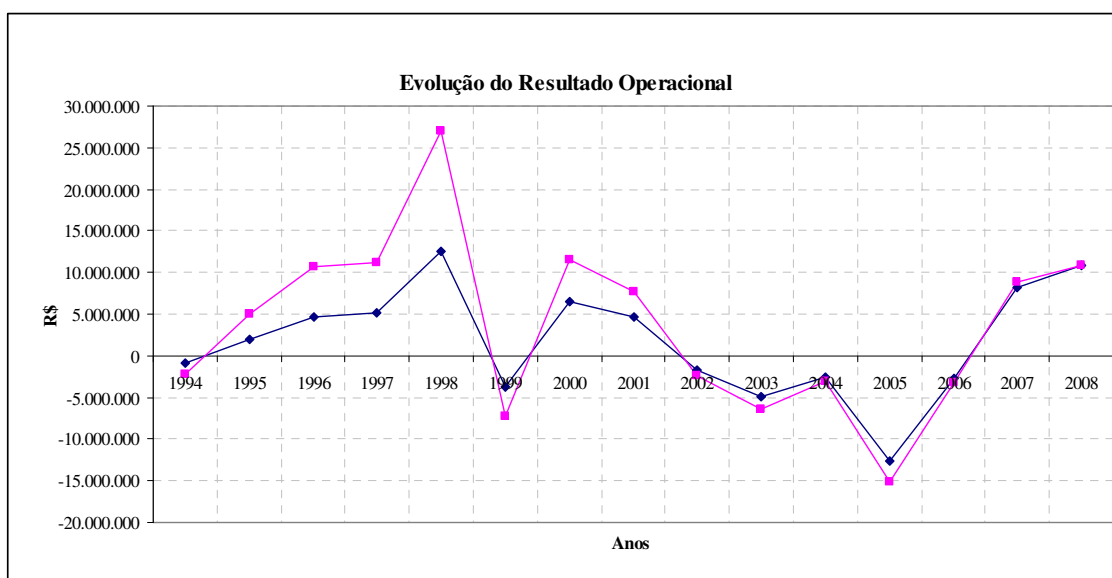


Gráfico 45 – Comportamento do Resultado Operacional

Fonte: UNISINOS (2009k)

Tabela 28 – Detalhamento do Resultado Operacional

Indicador	1994	1995	1996	1997
Resultado Operacional - Nominal	-795.755	2.023.382	4.649.631	5.177.587
Lucro ou Prejuízo Operacional - Real	-2.176.238	4.977.121	10.764.403	11.284.764
Indicador	1998	1999	2000	2001
Resultado Operacional - Nominal	12.520.297	-3.803.489	6.591.820	4.718.974
Resultado Operacional - Real	27.012.973	-7.182.633	11.607.804	7.726.483
Indicador	2002	2003	2004	2005
Resultado Operacional - Nominal	-1.680.983	-4.849.835	-2.574.999	-12.692.593
Resultado Operacional - Real	-2.339.406	-6.327.426	-3.084.675	-15.066.259
Indicador	2006	2007	2008	
Resultado Operacional - Nominal	-2.798.302	8.104.499	10.888.383	
Resultado Operacional - Real	-3.226.125	8.835.525	10.888.383	

Fonte: UNISINOS (2009k)

Tal esforço se mostra relevante quando contextualizado na queda de receitas que ocorreu na Universidade no mesmo período em análise. Para tanto, será utilizado como indicador as Receitas Líquidas. As receitas líquidas é a receita final, após os descontos e gratuidades (filantropia, bolsas). O Gráfico 46 apresenta a evolução das receitas líquidas.

Conforme podem ser observadas no Gráfico 46, desde 2001 as receitas operacionais líquidas da Universidade, apresentam comportamento descendente em

termos de valores reais. Assim sendo, para a obtenção dos resultados anteriormente expostos, verifica-se a dimensão do esforço realizado para a obtenção desses resultados. Agregue-se a esse fator a sensível redução nos investimentos apresentado anteriormente no Gráfico 40.

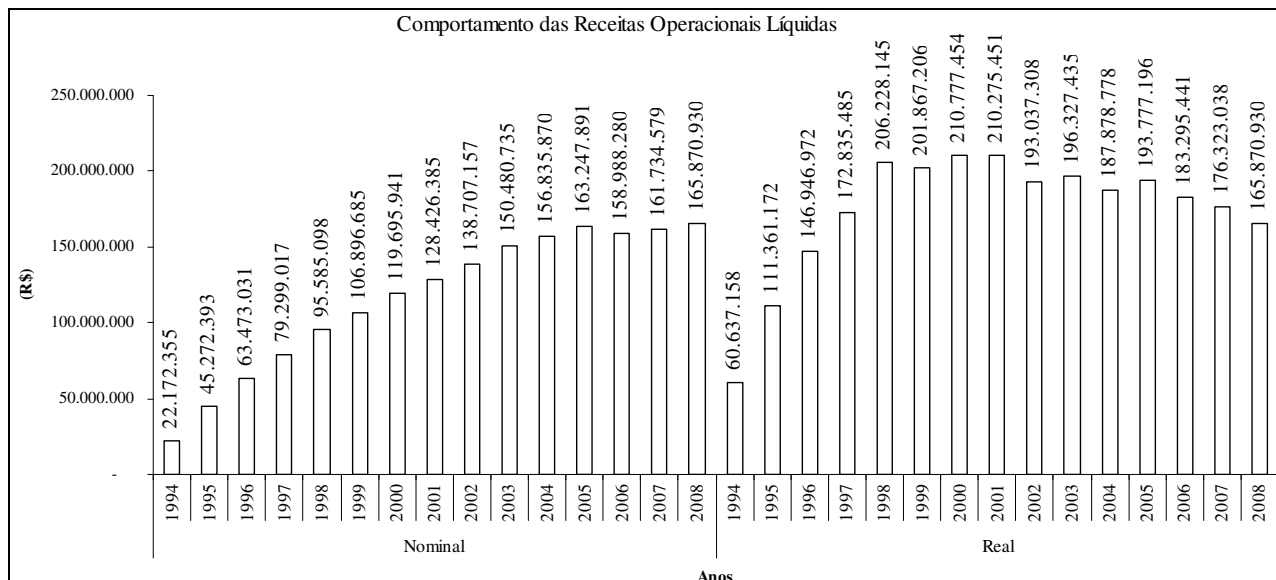


Gráfico 46 – Comportamento do Resultado Operacional

Fonte: UNISINOS (2009k)

A intenção estratégica, cujo indicador apresentou regressão, foi o de Promover financiabilidade para produtos e serviços. A Tabela 29 apresenta essa evolução desse indicador. Foi utilizado o número de alunos de graduação em função de ser a principal fonte de receitas da Universidade e, portanto, o elemento mais representativo para a intenção estratégica. Outro ponto importante é trazer á luz dessa análise, a descrição dessa intenção estratégica que está expressa da seguinte forma:

“Captação de fontes alternativas de financiamento como uma das formas de atribuir sentido estratégico para o exercício da filantropia e de propiciar a inclusão alavancadora do desenvolvimento da sociedade” (UNISINOS, p.66, 2006a).

Verifica-se que o número total de alunos de graduação que obtiveram alguma modalidade de financiamento, reduziu de 1.909 em 2008/1 para 1.729 em 2009/2. Contudo, deve-se destacar o aumento de uma modalidade de financiamento – PRAVALER. Esse financiamento foi proposto externamente a Universidade, que implementou essa modalidade de financiamento para alunos que não possuíam outras formas de obter crédito.

Tabela 29 – Número de Graduandos com Financiamento

Financiamento de Graduação	2008/1	2008/2	2009/1	2009/2
FUNDEPE ¹⁸	1.253	1.073	867	720
F I E S ¹⁹	443	469	677	739
PRAVALER ²⁰	213	318	292	235
SANTANDER ²¹	-	-	42	26
TOTAL	1.909	1.860	1.878	1.720

Fonte: (UNISINOS, 2009I)

Outra forma de financiabilidade, exercitado pela Universidade ocorreu pelo alongamento dos pagamentos dos alunos para os cursos de pós-graduação (*lato e stricto sensu*). No entanto, essa modalidade não foi expressa como indicador de aumento de financiabilidade, pois ela não se alinha com nenhum elemento da descrição da intenção estratégica. Os outros objetivos estratégicos considerados com indicadores positivos possuíam alguma vinculação com a descrição dos objetivos estratégicos correspondentes e, portanto foram considerados.

Até o presente momento, foram evidenciados os indicadores que apresentaram incremento ou redução e dos elementos que fundamentaram o seu enquadramento. Nesse momento, cabe apresentar o resultado do cálculo do nível de implementação das intenções estratégicas. A Tabela 30 sintetiza os objetivos estratégicos (intenções estratégicas), por ciclos. Apresenta, ainda, a ponderação final dos seus níveis de implementação segmentados por *quartis* de implementação da intenção estratégica. Além disso, sumariza alguns resultados em termos de quantidades de intenções estratégicas em cada quartil, percentual, por ciclo e global, de intenções estratégicas que há evidências de implementação.

¹⁸Novos financiamentos através da FUNDEPE foram suspensos desde 2006, mas as renovações de quem já havia contratado o crédito continuam ativas.

¹⁹O FIES é o programa de financiamento do governo federal.

²⁰O PRAVALER é o financiamento privado ofertado pela empresa Ideal Invest. Teve início em 2008/1.

²¹O financiamento do Santander foi suspenso pelo próprio banco a partir de 2009/2. Está sendo feita uma análise pelo banco sobre sua continuidade ou não.

Tabela 30 – Resultado da Função de Determinação do Nível de Implementação das Intenções Estratégicas

		Quartis de Implementação das Intenções Estratégicas*						
Objetivos Estratégicos		0-0,75	0,75-1,5	1,5-2,25	2,25-3			
1994-1998	Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus	0,58				Total Geral	% Implementados	% Não Implementados
	Aproveitamento pleno dos campi	0,18						
	Avaliação Institucional			1,98				
	Consolidação dos cursos existentes		0,95					
	Cultura empreendedora	0,33						
	Ex-alunos	0,25						
	Formação integral	0,63						
	Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso		0,75					
	Gestão acadêmica	0,28						
	Incremento da pós-graduação e da extensão			2,05				
	Integração de ensino, pesquisa e extensão	0,25						
	Novos cursos de graduação	0,63						
	Parcerias	0,43						
	Produção Discente	0,28						
	Qualificação Docente				2,70			
	Racionalização do Atendimento da demanda	0,30						
Recursos tecnológicos para a prática docente e discente				2,43				
Relação com os públicos	0,60							
1994-1998 Quantidade de Objetivos Estratégicos		12,00	2,00	2,00	2,00	18,00	11%	67%
1999-2004	Ampliação e qualificação do atendimento da demanda		1,01					
	Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados		1,05					
	Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional				2,44			
	Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade	0,70						
	Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens.			2,17				
	Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância			1,72				
	Desenvolvimento e ampliação de parcerias		1,21					
	Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente	0,74						
	Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno		0,90					

		Quartis de Implementação das Intenções Estratégicas*						
Objetivos Estratégicos		0-0,75	0,75-1,5	1,5-2,25	2,25-3			
	Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas				2,44	Total geral	%	Implementados
	Dinamização do desenvolvimento regional			1,82				
	Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente			1,91				
	Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão				2,91			
	Integração entre ensino, pesquisa e extensão	0,46						
	Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente				2,39			
	Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos		0,96					
	Qualificação e diversificação, cursos e currículos				2,48			
	Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem	0,72						
1999-2004 Quantidade de Objetivos Estratégicos		4,00	4,00	5,00	5,00	18,00	28%	22%
2006-2011	Desenvolver as competências pessoas e organizacionais para geração de valor		1,29			Total geral	%	Implementados
	Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade por meio da formação integral			1,70				
	Estabelecer relacionamento contínuo com instituições		0,96					
	Obter sustentabilidade				2,79			
	Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica		1,11					
	Oferecer valor para a sociedade	0,55						
	Promover a excelência dos processos		1,11					
	Promover financiabilidade para produtos e serviços		1,11					
	Promover reinvenção do negócio	0,73						
	Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica				2,29			
2006-2011 Quantidade de Objetivos Estratégicos		2,00	5,00	1,00	2,00	10,00	20%	20%
Total Geral dos Objetivos Estratégicos		18,00	11,00	8,00	9,00	46,00	20%	39%

* Onde: 0 (zero) significa não implementado e 3 (três) significa plenamente implementado

Fonte: o autor (2009).

Inicialmente, cabe apreciar o percentual total de intenções estratégicas implementadas. Nesse sentido, apenas 20% (vinte por cento) das intenções estratégicas previamente definidas, possuem elementos significativos de sua implementação. Deve-se recordar que isso não significa que outras estratégias e ações estratégicas não tenham sido realizadas. Significa que, do conjunto de intenções estratégicas (46 – quarenta e seis) ao longo dos ciclos de planejamento estratégico que a Universidade definiu, apenas 9 (nove) possuem evidências de um alto nível de implementação. O restante das intenções estratégicas possuem outras graduações de implementação, que não foram suficientes para atingir o quartil superior, mas que apresentaram um esforço no sentido de sua implementação. Há 18 (dezoito) ou 39% (trinta e nove por cento) das intenções estratégicas que possuem um nível significativamente baixo de implementação.

A Tabela 31, apresenta um comparativo do enquadramento derivado da função de determinação do nível de implementação das intenções estratégicas e média das percepções dos entrevistados sobre determinada intenção estratégica. Como podem ser observados os outros elementos serviram, basicamente, como amplificadores das percepções. Não ocorreram casos de que a média das entrevistas de uma intenção estratégica tenha se enquadrado no quartil ($\leq 0,75$) inferior a 0,75 e após a análise dos outros elementos tenha havido o enquadramento no quartil superior ($\geq 2,25$). A recíproca também é verdadeira.

Tabela 31 – Comparativo entre o enquadramento final e a média das entrevistas

	Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Média das Entrevistas	Enquadramento Final
1994-1998	Crescimento e Desenvolvimento	Incremento da pós-graduação e da extensão	1,83	2,05
		Novos cursos de graduação	1,42	0,63
		Parcerias	0,75	0,43
		Racionalização do Atendimento da demanda	1,00	0,30
	Diferenciação	Aproveitamento pleno dos campi	0,58	0,18
		Cultura empreendedora	1,08	0,33
		Ex-alunos	0,17	0,25
		Formação integral	1,42	0,63
		Gestão acadêmica	0,92	0,28
		Produção Discente	0,92	0,28
		Relação com os públicos	1,33	0,60
	Excelência Acadêmica	Avaliação Institucional	1,58	1,98
		Integração de ensino, pesquisa e extensão	0,83	0,25
		Qualificação Docente	2,67	2,70
		Recursos tecnológicos para a prática docente e discente	2,42	2,43
	Graduação	Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus	1,25	0,58
Consolidação dos cursos existentes		1,83	0,95	

	Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Média das Entrevistas	Enquadramento Final	
1999-2004		Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso	1,83	0,75	
	Ambiente de Excelência Acadêmica	Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados	1,50	1,05	
		Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional	1,79	2,44	
		Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno	1,00	0,90	
		Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas	1,79	2,44	
		Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente	1,71	1,91	
		Integração entre ensino, pesquisa e extensão	0,86	0,86	
		Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente	2,29	2,39	
		Qualificação e diversificação, cursos e currículos	1,93	2,48	
	Aprendizado Contínuo	Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens.	1,57	2,17	
		Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância	1,07	1,72	
		Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente	1,14	0,74	
		Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão	2,71	2,91	
		Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem	1,07	0,72	
	Crescimento e Desenvolvimento	Ampliação e qualificação do atendimento da demanda	1,36	1,01	
		Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade	1,00	0,70	
		Desenvolvimento e ampliação de parcerias	1,36	1,21	
		Dinamização do desenvolvimento regional	1,07	1,82	
		Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos	1,21	0,96	
	2006-2011	Missão/Visão	Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade por meio da formação integral	1,00	1,70
			Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica	2,30	2,29
		Perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento	Desenvolver as competências pessoais e organizacionais para geração de valor	1,30	1,29
		Perspectiva de Mercado	Estabelecer relacionamento contínuo com instituições	1,20	0,96
			Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica	1,70	1,11
Promover financiabilidade para produtos e serviços			1,70	1,11	
Promover reinvenção do negócio			1,10	0,73	
Perspectiva de Valor		Obter sustentabilidade	2,30	2,79	
		Oferecer valor para a sociedade	0,50	0,55	
Perspectiva dos Processos Internos		Promover a excelência dos processos	1,70	1,11	

Fonte: o autor (2009).

Em geral, aquelas intenções estratégicas que tiveram a média das entrevistas inferiores a 0,75, também apresentaram igual comportamento nas análises documentais e de indicadores realizada. De fato, a análise dos outros elementos, serviu para uma maior fundamentação das percepções e, em alguns casos, suas correções.

Em 14 (quatorze) intenções estratégicas, a média das percepções apresentou valor superior a 0,75. Dessas 14 (quatorze) intenções estratégicas, apenas uma delas apresentou uma média que se posicionava no quartil $\geq 1,5$ e $< 2,25$. Após a análise dos outros elementos, as mesmas foram reposicionadas no quartil inferior.

Tal análise procurou fornecer maior rigor para minimizar possíveis posicionamentos pessoais benevolentes, uma vez que os entrevistados, em sua maioria, já terem vivenciado a gestão da Universidade. Se por um lado, a vivência da gestão da Universidade garante maior profundidade e conhecimento específico sobre o assunto, por outro lado, poderia proporcionar menor criticidade e rigor na realização da intenção estratégica. Desse ponto de vista, a análise dos outros elementos foi determinante para um melhor enquadramento do nível de implementação das intenções estratégicas.

Em apenas 3 (três) casos o comportamento foi inverso. Ou seja, a média das percepções sobre o nível de implementação da intenção estratégica não foi suficiente para seu enquadramento no quartil de alto nível de implementação ($\geq 2,25$) e após a análise dos outros elementos, o nível foi reposicionado. Tal questão poderia estar associada às expectativas relativas ao objetivo estratégico e seus resultados. Em função de que essa pesquisa não coloca sob avaliação os resultados das intenções estratégicas, mas sim seu nível de implementação, o restante das outras fontes de informação sustentaram um elevado nível de implementação. Contudo, em um universo de 46 (quarenta e seis) intenções estratégicas esse tipo de reposicionamento, não foi significativo.

Tabela 32 – Intenções Estratégicas com Nível de Implementação Significativo

Ciclo	Opção Estratégica	Objetivo Estratégico	Média das Entrevistas	Enquadramento Final
1994-1999	Excelência Acadêmica	Qualificação Docente	2,67	2,70
		Recursos tecnológicos para a prática docente e discente	2,42	2,43
1999-2004	Ambiente de Excelência Acadêmica	Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional	1,79	2,44
		Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas	1,79	2,44
		Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente	2,29	2,39
		Qualificação e diversificação, cursos e currículos	1,93	2,48
	Aprendizado	Incremento e qualificação da pós-graduação	2,71	2,91

Ciclo	Opção Estratégica	Objetivo Estratégico	Média das Entrevistas	Enquadramento Final
	Contínuo	e da extensão		
2006-2011	Missão/Visão	Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica	2,30	2,29
	Perspectiva de Valor	Obter sustentabilidade	2,30	2,79

Fonte: o autor (2009)

A Tabela 32 apresenta as intenções estratégicas que tiveram um nível de implementação significativo ao longo dos ciclos de planejamento estratégico. Nesse sentido, cabe o encaminhamento de uma análise crítica, em relação a essas intenções estratégicas. A intenção estratégica de Qualificação Docente, iniciada no Ciclo 1994-1998 e ampliada no Ciclo 1999-2004, incluindo o corpo funcional.

Essas intenções estratégicas além de serem formalizadas como intenções da Universidade, eram também de auto-interesse de docentes e funcionários. No que tange a qualificação docente especificamente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação especificava um número mínimo de Mestres e Doutores na Instituição. À época não havia a oferta, hoje existente, de mestres e doutores, o que motivou esse investimento. Tal investimento foi realizado para além do mínimo necessário. De fato, se trata de intenções estratégicas que são benéficas a Instituição e, sobretudo, para aqueles que irão realizá-las.

Igual lógica pode ser adotada para as intenções estratégicas de Recursos tecnológicos para a prática docente e discente (1994-1998) e Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente (1999-2004). Ambas, eram intenções estratégicas que beneficiavam diretamente as partes interessadas e, por conseqüência, a Universidade. Em ambos os casos, havia um alinhamento de interesses. Igual alinhamento, não se percebe em outras intenções estratégicas que não tiveram um nível significativo de implementação.

A intenção estratégica de Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão, sob certo ponto de vista, decorre do processo de qualificação docente. Por um lado, havia a intenção da Universidade em transformar-se em uma Universidade de Pesquisa além de cumprir os requisitos legais. Por outro lado, uma vez que o corpo docente retornava de sua formação doutoral a pesquisa ampliava sua posição de importância.

A pesquisa no Brasil, em geral, se realiza em programas de pós-graduação *stricto sensu*, onde em geral, nas Universidades Privadas isso ocorre prioritariamente. Tal ocorrência deriva da possibilidade de obter retornos financeiros do investimento em

pesquisa para além da fonte de graduação. Ou seja, não faz sentido investir em pesquisa apenas para o ensino de graduação. Uma vez que se invista em pesquisa, necessariamente é preciso a implantação de programas de pós-graduação para a geração de outras fontes de recursos. Isso, apenas não seria verdadeiro, se os grupos de pesquisa se financiassem pela realização de projetos. Em função da situação financeira da Universidade, à época dessa intenção estratégica, essa não era uma prioridade. Assim sendo, incrementar a pós-graduação era de interesse específico dos docentes e, também, da Universidade.

O crescimento da pós-graduação *lato sensu* ocorre pela diferenciação de possuir docentes titulados. Soma-se a esse fator a possibilidade desses docentes auferirem remunerações adicionais, sem necessariamente recuperar, de alguma forma, o investimento realizado pela Universidade na sua titulação. Isso reforça o alinhamento dos interesses Institucionais e, sobretudo, os pessoais.

Por sua vez, a intenção estratégica de Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional (1999-2004), foi iniciada no ciclo anterior. Sua execução passa centralmente, pela exigência legal imposta pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação. A intenção estratégica de Qualificação e diversificação, cursos e currículos (1999-2004), sob certo ponto de vista também foi motivada pelas novas diretrizes legais. Entretanto, serviu como espaço para novas experiências pedagógicas. Essas novas experiências pedagógicas serviam como espaços para experimentação de novas metodologias e formas de gerar aprendizagem. Dessa maneira, também havia um interesse específico da Universidade e, sobretudo, dos docentes envolvidos no processo.

A intenção estratégica de Obter Sustentabilidade (2006-2011), não necessariamente poderia se caracterizar como uma intenção, mas como uma necessidade estratégica de sobrevivência. Isso é estritamente fundamentado nos números apresentados anteriormente. Portanto, é algo que a Universidade não poderia debater, era algo necessário a sua própria existência.

Por fim, a intenção estratégica Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica (2006-2011), está umbilicalmente vinculado aos valores jesuítos expostos anteriormente. Além disso, trata-se de uma intenção presente em grande parte das Universidades Confessionais e Públicas. Os benefícios desse reconhecimento podem ser auferidos pela Universidade e, sobretudo, aos docentes. Um benefício ao docente é seu eventual reposicionamento mercadológico. Outro benefício pode-se considerar a apropriação intelectual do trabalho de pesquisa do docente é dele próprio. Isso significa

que seu esforço de pesquisa não será perdido, caso o mesmo mude de instituição. Pelo contrário, quanto maiores forem sua produção intelectual ou o desenvolvimento de projetos com organizações, maiores serão suas chances de recolocação profissional. Esse esforço, durante o período em que o mesmo estiver vinculado, proporcionará a Instituição o Reconhecimento pela Excelência. Portanto, trata-se de um objetivo que beneficia ambas as partes interessadas.

Não se procurou nesse momento, explorar os fatores ou padrões de comportamento presentes na realização ou não das intenções estratégicas. Apenas se procurou fornecer uma análise preliminar do conteúdo dessas intenções estratégicas. Esses aspectos, e outros, serão aprofundados a seguir. Portanto, na seqüência, serão apresentados os fatores existentes no processo de implementação das intenções estratégicas. Em seguida, se irá propor um modelo explicativo para os padrões de comportamento presentes na implementação das intenções estratégicas.

6.2. Fatores de Influência na Implementação das Intenções Estratégicas

Nessa seção serão evidenciados os fatores que influenciam na implementação das intenções estratégicas. Nesse primeiro bloco de análise, serão analisados os aspectos referentes às motivações para o planejamento estratégico, seu significado e verificação de sua utilidade para Instituição, como a UNISINOS.

6.2.1. Motivações, Significado e Utilidade do Planejamento Estratégico para a Universidade

Inicialmente serão apresentadas as principais motivações para a realização do planejamento estratégico na Universidade. Nesse sentido, o Quadro 52 apresenta as principais categorias de análise identificadas, bem como alguns trechos de entrevistas que ilustram o enquadramento na unidade de análise. Cabe informar que, na seqüência do documento, a ordem dos entrevistados foi alterada recorrentemente. Tal procedimento procurou preservar o sigilo e o anonimato dos entrevistados.

Quadro 52 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Motivações para o Desenvolvimento do Planejamento Estratégico

Categorias de Análise				
	Despreparo Interno	Participação da Comunidade	Planejamento de Longo Prazo	Pressões Externas
1			<i>– a motivação foi essa, nós tínhamos que ter um plano de desenvolvimento e isso tinha que estar atrelado a uma estratégia, a um planejamento estratégico</i>	
2	<i>– lembro do Pe. Bohnen colocando que uma crise daquela envergadura nós, da Unisinos, não viveríamos outra vez, estando despreparados</i>			<i>– realmente começou porque a crise exigiu uma redefinição</i>
3				<i>– pensando na sua sobrevivência; porque a Universidade, sofrendo as pressões que estava, e continua sofrendo, na graduação, estão tentando buscar um elemento de diferenciação importante. Acho que essa foi à mola que impulsionou.</i>
4		<i>– foi uma oportunidade de abrir também para a comunidade a participação na gestão que, até então, era muito fechada</i>		<i>– em 90 deu a crise forte, greve de professores e todo esse conjunto.</i>
6			<i>– a principal razão, no meu ver, foi a necessidade de ampliar os planos de negocio capazes de levar a instituição a outros patamares de independência e sem perder o foco no ambiente cada vez mais competitivo.</i>	
7				<i>– entendo que foi essa razão: queria colocar-se à frente em vista da competitividade entres demais instituições. Aí tomou as medidas que depois a história foi mostrar que algumas foram acertadas e outras não.</i>
8				<i>– na época a concorrência começou a ser mais acirrada, e a Universidade tinha como objetivo ir para um nível superior</i>

Categorias de Análise			
Despreparo Interno	Participação da Comunidade	Planejamento de Longo Prazo	Pressões Externas
			na sua excelência de qualificação – A crise também entrou na questão
9	<p>– era necessário sentar e conversar, e ignorar normas e Estatuto o mais possível, e para começar a construir, “vamos aprender, e vamos encontrar os melhores caminhos, onde melhor nós podemos acertar</p> <p>– procurar construir agora o equilíbrio, isso provocou aplausos fáceis, outros deram o pé pra trás, a gente sabia que mais adiante eles prometeram isso e não fizeram, então se tratava de construir uma equipe que construísse a adesão de um grande projeto;</p>	<p>– as condições que davam sustentabilidade, este mundo circunstancial aquilo que dava sustentabilidade, não correspondia mais; e para então procurar um novo equilíbrio, nós somos desafiados a construir as novas condições de equilíbrio.</p>	
10		<p>– enfim, o Padre Bohnen desencadeou um período de profissionalismo, né, e como ele tinha um trânsito no mundo empresarial deve-se fazer o registro que ele foi o reitor que por primeiro assinou com a questão do planejamento estratégico numa universidade aqui no Brasil, acho que a Unisinos foi a primeira, então isso deve ser meados da primeira gestão do Padre Aloísio, para digamos assim, projetar o crescimento da Universidade num outro ciclo virtuoso, digamos assim.</p>	<p>– planejamento estratégico foi desencadeado numa situação de crise da universidade. Foi uma grande crise, eu creio que digamos assim, a Unisinos vem passando por vários ciclos que vão pouco a pouco se esgotando</p>
11		<p>– A gente até pagava bem, mas não tinha um plano de aposentadoria complementar porque não tinha um plano competitivo e aí o professor mesmo ganhando menos ia para a federal porque tinha uma serie de outras garantias. Então nós começamos a planejar com estratégia, etc, etc e a partir daquele momento nós não tivemos mais greve.</p>	<p>– Então a partir daquele momento a alta administração, eu não estava na alta administração. Começou-se, não - nos não podemos viver isso aí. Nós temos que acabar com a greve, então nós temos que fazer um planejamento, nós somos donos do nosso nariz.</p>
12		<p>– Mas aí depois desse salto inicial na constituição da universidade, a partir daí, pode-se ver que ela anda conforme o contexto mais do que por suas próprias ações. E isso era</p>	<p>– pode-se dizer que foi a gota d’água por que se viu que a universidade estava muito vulnerável ao contexto sem ter ela</p>

Categorias de Análise			
Despreparo Interno	Participação da Comunidade	Planejamento de Longo Prazo	Pressões Externas
		<i>interessante que fosse influenciado de forma que a universidade adquira uma maior estabilidade e uma proposta mais concreta que definisse melhor a sua trajetória. Até aí a universidade vinha se ajustando e recebendo muita influência externa.</i>	<i>própria as rédeas</i>
13	<i>– se ia em um seminário de dois dias e mais ou menos perguntando para a comunidade o que estavam esperando daquela gestão que estava iniciando ali.</i>	<i>– E aí começou toda a cultura e o que motivou foi então, eu diria que uma incapacidade de usar a instituição sozinha, só com aquela cultura para reagir aos desafios externos e se antecipar.</i>	<i>– Começa na realidade em 87 com crise. O que motivou foi uma dificuldade da universidade em planejar seu futuro.</i>
14	<i>– Quando passou aquela turbulência toda, durante aqueles problemas nós descobrimos que nós não tínhamos informação, que nós não tínhamos gestão, que nós estávamos muito mal preparados.</i>	<i>– Significa que nós temos que fazer um processo construído de maneira mais participativa. Não adiantava nós estarmos convencidos daquilo ali, tínhamos que envolver as pessoas. As pessoas tinham que passar pelo mesmo processo que nós passamos, de enxergar outra instituição possível.</i>	<i>– Isso decorreu principalmente do convencimento do reitor na época e que era necessário pensar a longo prazo. Isso é uma coisa que ele já tinha na primeira gestão dele em 86. – E ficou claro naquela análise ali inicial que o que nós precisávamos mesmo era qualificar o corpo docente e qualificar a gestão. E eu acho que esse foi o objetivo de longo prazo mais plenamente alcançado e persistentemente perseguido.</i>
15	<i>– o planejamento estava muito calcado em mobilizar a comunidade, em chamar a comunidade para participar.</i>		
Frequência por Categoria de Análise			
2	6	9	10
Total de Ocorrências			27

Fonte: o autor (2009).

Conforme o Quadro 52 foram identificadas 27 (vinte e sete) ocorrências nas categorias de análise identificadas a partir da análise dos dados. As principais categorias foram: i) Pressões Externas (37% - trinta e sete por cento); ii) Planejamento de Longo Prazo (33% - trinta e três por cento); iii) Participação da Comunidade (22% - vinte e dois por cento); e iv) Despreparo Interno (7%).

Assim sendo, a principal motivação foi à ocorrência de uma crise institucional significativa, devido às alterações macroeconômicas vividas pelo país à época. A crise, na realidade, foi o elemento que disparou o processo de planejamento estratégico na Universidade. No momento em que ocorre esse evento, a Universidade não se vê preparada para o enfrentamento. Ela não possui elementos de gestão e cenários para que possa agir diante dessas dificuldades. Essas questões podem ser ilustradas nos seguintes trechos:

“Então a partir daquele momento a alta administração, eu não estava na alta administração. Não - nos não podemos viver isso aí. Nós temos que acabar com a greve, então nós temos que fazer um planejamento, nós somos donos do nosso nariz” (Entrevistado 10, 2009).

“As condições que davam sustentabilidade, este mundo circunstancial aquilo que dava sustentabilidade, não correspondia mais; e para então procurar um novo equilíbrio, nós somos desafiados a construir as novas condições de equilíbrio.” (Entrevistado 9, 2009).

Conforme pode ser percebido no Quadro 52, o então Reitor tomou a decisão de projetar a Universidade em um horizonte de prazo mais longo. Esse planejamento, aparentemente, tinha por objetivo antecipar os cenários que pudessem evitar a crise pela qual a Universidade se encontrou despreparada. É nesse momento que a Universidade percebe que não possuía dados e informações que pudessem contribuir para a gestão da Instituição no período de turbulência.

Outro fator importante, não destacado prioritariamente pelos entrevistados, diz respeito à participação da comunidade. Na crise ocorreu um período de greve na Universidade. Nesse momento, aparentemente, a Universidade percebe o distanciamento de sua comunidade.

Quadro 53 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Significado do Planejamento Estratégico para a UNISINOS

Categorias de Análise				
	Direcionamento	Auto-Conhecimento	Renovação	Burocracia
1	<i>– A primeira palavra é o direcionamento, os rumos para os próximos anos.</i>			
2	<i>– Significou uma grande iniciativa, do então Reitor, com vistas a uma gestão profissional da Universidade, pensando os próximos 20 anos.</i>			
3		<i>– Um exercício de auto-conhecimento. Acho que o processo leva a isso. O conhecimento, dentro desse contexto, das suas fragilidades, dos seus pontos que podem ser potencializados, pontos positivos.</i>		
4	<i>– Tentativa de planejamento e organização. Acho que isso poderia ser.</i>			
5	<i>– o norte, um destino, um passo de atividade – Tu sabes que essa é a diretriz. Tu podes fazer um e outro de modo diferente, mas, por exemplo, qualquer diretor novo - quais são as duas coisas que tu tem que fazer - tem que ser excelente e ter sustentabilidade.</i>			
6				
7			<i>– Inovação, coragem e desejo de mudança</i>	
8		<i>– ele deu abertura para que as pessoas pudessem opinar e através disso ele conseguia captar informações que ele também pudesse olhar o seu lado, levar isso pra dentro do seu Planejamento, a percepção da comunidade</i>		
9			<i>– Vou dizer numa frase: “A Unisinos é sempre nova, porque se renova”. Que se não se renova, daí morre. Quem quer sobreviver, tem que morrer. A renovação leva a sobreviver. A Unisinos é sempre nova, porque se renova.</i>	

Categorias de Análise				
	Direcionamento	Auto-Conhecimento	Renovação	Burocracia
10	<i>– Mover as vontades para construir o futuro, na atenção entre aquilo que a gente quer e aquilo que a gente pode.</i>			
11	<i>– Eu diria que o planejamento estratégico para a UNISINOS, é fundamental para direcionar a sua ação para conseguir a realização da sua missão. E missão é tanto na formação integral da pessoa quanto da questão profissional. É uma maneira da universidade se organizar, para ela fazer diferença na sociedade.</i>			
12	<i>– É de fato criar as condições, criar uma universidade de excelência com uma decisiva participação no desenvolvimento social</i>			
13	<i>– Planejamento estratégico na UNISINOS é a vontade de poucos e a negação de muitos.</i>			
14	<i>– O planejamento estratégico da UNISINOS foi fundamental para construção daquela universidade grande que está aí hoje.</i>			
15				<i>– Burocrático</i>
		Frequência por Categoria de Análise		
10		2	2	1
			Total de Ocorrências	15

Fonte: o autor (2009).

Assim sendo o Planejamento Estratégico, aparentemente, serviu, pelo menos, a dois propósitos centrais: a) melhor se preparar para percalços futuros externos; ii) criar um mecanismo de fornecer um direcionamento e engajamento da comunidade universitária. Essas afirmações corroboram a trajetória e as motivações presentes no Quadro 52, havendo, portanto alinhamento entre as documentações e as percepções ilustradas anteriormente.

Nesse momento cabe verificar qual a síntese dos entrevistados em relação ao processo de planejamento estratégico desenvolvido na Universidade, ou seja, se procurou verificar o que significou para a Instituição o Planejamento Estratégico. O Quadro 53 procurou sintetizar os principais significados, a saber: i) Direcionamento (63% - sessenta e três por cento); ii) Auto-conhecimento (13% - treze por cento); iii) Renovação (13% - treze por cento); iv) Burocracia (6% - seis por cento).

Chamam a atenção dois aspectos no significado do planejamento estratégico. O primeiro aspecto diz respeito a não percepção de significado de dois entrevistados. O segundo aspecto é a baixa frequência de significação (15 – quinze), embora tenha havido convergência no que representou o Planejamento Estratégico para a Universidade. Outra análise que pode ser feita é a comparação entre as percepções identificadas nas entrevistas sobre o significado do planejamento estratégico e o que apresentam alguns autores.

Dessa forma, do ponto de vista de Mintzberg (1987; 2000), o planejamento estratégico da Universidade estaria, aparentemente, próximo a uma Perspectiva. Isso pode ser ilustrado na seguinte afirmação:

“Eu diria que o planejamento estratégico para a UNISINOS, é fundamental para direcionar a sua ação e para conseguir a realização da sua missão. E missão é tanto na formação integral da pessoa quanto da questão profissional. É uma maneira da universidade se organizar, para ela fazer diferença na sociedade.” (Entrevistado 11, 2009),

Não há uma correlação direta, em termos dos possíveis significados da estratégia do ponto de vista da Perspectiva, com as categorias de análise. No entanto, não se percebe na afirmação acima e nas demais afirmações presentes no Quadro 53, que o Planejamento estratégico para a Universidade tenha significado um Plano, uma Posição, um Truque ou Padrão.

Há evidências de que, o significado de Planejamento Estratégico para a UNISINOS, possui um maior alinhamento com os significados identificados por Meyer Jr. (2004) e Meyer Jr. & Mangolim (2006). Esse possível alinhamento já era esperado em

função da especificidade das pesquisas desses autores (MEYER Jr., 2004; MEYER Jr. & MANGOLIM, 2006). Segundo Meyer Jr. (2004), já explicitado anteriormente, os planejamentos estratégicos podem servir para fornecer uma noção de rumo ou para angariar adeptos para determinados projetos de poder. Além disso, dentro das principais características do processo de planejamento estratégico apontadas por Meyer Jr. (p. 7, 2004), a participação é o segundo elemento mais considerado com 51% dos respondentes. Essas questões podem ser evidenciadas nas seguintes afirmações:

“Mover as vontades para construir o futuro, na atenção entre aquilo que a gente quer e aquilo que a gente pode.” (Entrevistado 10, 2009).

“abertura para que as pessoas pudessem opinar, e através disso ele conseguia captar informações que também pudesse olhar o seu lado e levar isso pra dentro do seu Planejamento, a percepção da comunidade” (Entrevistado 5, 2009).

Contudo, chama a atenção uma afirmação: *“Planejamento estratégico na UNISINOS é a vontade de poucos e a negação de muitos.”* (Entrevistado 13, 2009). Uma possível análise dessa afirmação pode apresentar a tentativa de fornecer um direcionamento, mas o pouco engajamento e, principalmente, a possível oposição em relação a sua execução. Esse e outros aspectos são abordados ao longo dessa seção.

O terceiro questionamento nessa seção de análise dos dados coletados está associado à utilidade do planejamento estratégico. Na realidade se procura refletir se realmente faz sentido realizar esse processo na Universidade. Além disso, se procura explorar se os entrevistados conheceriam outros métodos que pudessem ser empregados.

O Quadro 54 procura evidenciar as percepções dos entrevistados sobre o questionamento da pertinência, do fazer sentido, do planejamento estratégico. Nesta questão houve praticamente unanimidade dos respondentes em relação à pertinência do planejamento estratégico na gestão da Universidade. Os dados foram agrupados em três categorias de análise. A primeira era o fazer sentido sem ressalvas ao processo. As outras duas categorias procuraram detalhar o tipo de ressalvas. Contudo, em qualquer categoria de análise o apoio ao planejamento estratégico estava presente. Ao todo, 76% (setenta e seis por cento) das frequências, faziam referência de que Faz Sentido a realização do planejamento estratégico. Isso pode ser ilustrado nas seguintes afirmações:

“Graças ao planejamento estratégico que também chegamos aonde que chegamos se não tivesse feito planejamento estratégico teria sido muito pior. Acho que o planejamento estratégico é uma ferramenta para que a instituição fique e se perpetue.” (Entrevistado 10, 2009).

Quadro 54 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Sobre a utilidade e sentido do Planejamento Estratégico na UNISINOS

Categorias de Análise			
	Faz Sentido	Faz Sentido se Tiver Estratégia	Faz Sentido em uma Perspectiva Sistêmica
1	<i>– Ele não é complexo, ele é fácil de ser compreendido pelas pessoas, ele conduz a um caminho. Eu acho que o pensamento sistêmico contribui muito para se construir a estratégia. Eu vejo realmente, ele faz sentido para Unisinos, principalmente pela sua trajetória. Se ela fosse largar isso hoje, eu acho que ela se perderia.</i>		
2	<i>– Eu acho que teve muita utilidade. Acho que se desgastou no tempo. Por isso eu te digo, nesse momento, eu partiria para execução estratégica.</i>		
3	<i>– Algum tipo de planejamento certamente tem que ter, o estratégico tem uma carga importante que é, digamos, desde que esse elemento esteja bem presente, talvez, quer dizer, como outras empresas pecam nisso.</i>		
4		<i>– Tu planejas, planejas, mas vai ter uma estratégia clara. Tem que ter estratégias claras e realmente em cima dessas estratégias se estabelecerem objetivos e ir atrás dos objetivos.</i>	
5			<i>– eu acho que em uma perspectiva teórica, quanto mais sistêmica, flexível e digamos assim, menos estrutural, menos funcional, melhor. – a visão sistêmica, ela não pode ficar isolada só numa formulação. Vai ter que ser sistêmica no desdobramento porque até hoje, segundo alguns colegas, a universidade tecnicamente o todo. Todas as argumentações, todas as falas são funcionais então não são sistêmicas. Não se analisa também o efeito disso. Os indicadores não são sistêmicos.</i>
6			
7	<i>– Eu acho que sim. Até porque a Unisinos foi das primeiras, se não a primeira aqui no sul e outras seguiram. Até o primeiro</i>		

		Categorias de Análise	
Faz Sentido		Faz Sentido se Tiver Estratégia	Faz Sentido em uma Perspectiva Sistêmica
	<i>consultor depois ficava falando e dizendo com vantagem que ele foi chamado até pelo CNPq para fazer o planejamento lá</i>		
8	<i>– Eu acho que o Planejamento Estratégico ele é um bom norte para que tu consigas chegar aos seus objetivos</i>		
9	<i>– Eu tenho impressão de que sempre existiu planejamento. Sempre existiu. Só que hoje em dia tem técnicas novas gente que estuda especificamente os sistemas, etc.. Mas toda vida deve ser planejada. Desde os dois que querem casar, eles têm que planejar antes. Agora a Universidade, sempre fez. Mas privilegiar e tudo planejar. Sempre planejava. Talvez hoje mais sistematicamente se fale em foco, se dá peso à palavra planejamento estratégico, mas isso os romanos usavam, os militares. Então o planejamento estratégico sempre existiu.</i>		
10	<i>– Graças ao planejamento estratégico que também chegamos aonde que chegamos. Se não tivesse feito planejamento estratégico teria sido muito pior – Acho que o planejamento estratégico é uma ferramenta para que a instituição fique e se perpetue.</i>		
11	<i>– dentro dessa visão que a gente fala muito aqui de reinvenção da universidade nesse início de terceiro milênio, o planejamento estratégico é fundamental. Principalmente com uma universidade que tem que se preocupar com a sua sustentabilidade. E a UNISINOS, por mais que não queira, tem que se preocupar com sua sustentabilidade. Não é que faz sentido, é vital planejar.</i>		
12	<i>– é que outro plano, o chamado plano estratégico, é um nome, na verdade é..e tal que, ou seja - a iniciativa de uma instituição como a UNISINOS de iniciar uma planificação a longo prazo com estabelecimento de metas e tal tem sentido quando em um contexto histórico e social de um país como o nosso se vê que há e que pode ser feito melhor.</i>		
13	<i>– eu acredito que faz sentido. Agora eu quero crer, quero não, eu acho que nós efetivamente não fazemos planejamento.</i>	<i>– Acho que a gente não tem uma estratégia e se pensar em qual é a estratégia na UNISINOS, eu acho</i>	–

Categorias de Análise		
Faz Sentido	Faz Sentido se Tiver Estratégia	Faz Sentido em uma Perspectiva Sistêmica
	<i>hoje que para sobreviver, ela não define.</i>	
14	<i>– O planejamento estratégico da UNISINOS foi definido, fundamental para construção daquela universidade grande e que esta aí hoje. Eu acho que foi feito no momento adequado, foi feito o que precisava fazer e teria um resultado. Um resultado não é medido só em comparação com os objetivos tratados, mas houve todo um desenvolvimento organizacional muito importante e que eu acho que foi muito importante.</i>	
15	<i>– eu acho que faz sentido na medida em que a gente consiga fazer chegar nas pessoas, é o intento estratégico e que isso faça sentido pra elas. Eu acho que o planejamento estratégico é importante em mudar rumos. Ele produz, provoca alinhamento em todos os níveis. Ele deve provocar alinhamento, mas isso tem que fazer sentido para as pessoas também. Então eu acho que o planejamento estratégico numa forma light ou não, usando metodologia ou não, ele faz sentido e é importante.</i>	
Frequência por Categoria de Análise		
13	2	2
	Total de Ocorrências	17

Fonte: o autor (2009).

“O planejamento estratégico da UNISINOS foi definido, fundamental para construção daquela universidade grande que esta aí hoje. Eu acho que foi feito no momento adequado, foi feito o que precisava fazer e teria um resultado. Um resultado não é medido só em comparação com os objetivos tratados, mas houve todo um desenvolvimento organizacional muito importante e que eu acho que foi muito importante.” (Entrevistado 14, 2009).

“Eu acho que faz sentido na medida em que a gente consiga fazer chegar às pessoas, é o intento estratégico e que isso faça sentido pra elas. Eu acho que o planejamento estratégico é importante em mudar rumos. Ele produz, provoca alinhamento em todos os níveis. Ele deve provocar alinhamento, mas isso tem que fazer sentido para as pessoas também. Então eu acho que o planejamento estratégico numa forma light ou não, usando metodologia ou não, ele faz sentido e é importante.” (Entrevistado 15, 2009).

Outros três entrevistados se posicionaram sobre a pertinência da realização do planejamento estratégico, mas com ressalvas. Dois entrevistados argumentaram que é importante realizar o processo de planejamento estratégico, desde que as estratégias estejam claras. Ou seja, é necessário ter estratégias para que se realize o planejamento estratégico. O terceiro entrevistado chama a atenção para a necessidade de que o planejamento estratégico, bem como seu desdobramento, tenha uma perspectiva sistêmica. Dessa maneira, não faria sentido realizar o planejamento estratégico em uma perspectiva que não considere, prioritariamente, o todo da Instituição.

Cabe destacar que não houve a sugestão de outros métodos ou ferramentas que pudessem substituir o planejamento estratégico. A seguir serão apresentados os atores envolvidos no processo de implementação das intenções estratégicas e suas relações.

6.2.2. Os atores e suas relações no processo de implementação das intenções estratégicas

Nessa seção são discutidos os principais atores, determinados pela pesquisa, para a implementação das intenções estratégicas. Nesse sentido, se procurará analisar qual o efetivo poder que os gestores da Alta Administração (Reitoria e Corpo de Diretores) possuem, para levar adiante as intenções estratégicas existentes. Na sequência se discute o papel da comunidade acadêmica (especificamente os docentes de tempo integral). Por fim, se procura entender as relações entre esses atores na ação de implementação das intenções estratégicas.

Quadro 55 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Poder da Alta Administração (Reitoria e Diretores) para implementar as Intenções Estratégicas

	Apoio da Reitoria		Autoridade		Responsabilidade	Clareza	Dificuldades	
	Positivo	Negativo	Formal	Real			Compromisso	Discussão entre os Gestores
1					<p>– eu tenho absoluta certeza que cabe aos gestores a implementação da estratégia. Levar adiante o seu plano, aquilo que fora implementado, aquilo que fora, digamos assim, definido como objetivo estratégico, os grandes objetivos</p>	<p>– No entanto, alguns desses objetivos eram muito gerais. Eram muito amplos. E foi ali que se enfrentaram as dificuldades. Mas as condições havia. Os gestores tinham o poder e as condições de realizar ou implementar esses objetivos. No entanto, as dificuldades foram grandes, pelo fato que eu referi: que os objetivos eram muitos amplos. Alguns sim que eram bem mais aplicá-</p>	<p>– Muitas vezes quem devesse fazer ou implementar a estratégia, também por estar ali, não na posição de responsável, e sim de participante apenas, acabavam não contribuindo na sua implementação.</p>	

Apoio da Reitoria		Autoridade		Responsabilidade		Dificuldades	
Positivo	Negativo	Formal	Real		Clareza	Compromisso	Discussão entre os Gestores
						<p><i>veis e foram praticamente implementados. Agora alguns objetivos muitos amplos ficaram pendentes de implementação</i></p> <p><i>– Eu atribuo isso por serem objetivos muito amplos e muito genéricos. Então veja, aqueles objetivos, voltando, “aqueles objetivos que eram mais claros a gente conseguiu de certa forma implementar”.</i></p>	
2	<p><i>– eu te digo assim, o que eu dizia antes, a Reitoria, a alta administração, ela realmente nos empoderava.</i></p>		<p><i>– Agora, em termos de condições, eu te digo, os reitores, a alta administração tinha poder delegado.</i></p>				<p><i>– debates de construção coletiva lá no chão, digamos assim, nós não fazíamos.</i></p>

	Apoio da Reitoria		Autoridade		Responsabilidade	Clareza	Dificuldades	
	Positivo	Negativo	Formal	Real			Compromisso	Discussão entre os Gestores
4	<p>– O que cada um queria era orçamento. Então só pelo fato de não ter orçamento eles tomavam decisões, encaminhavam para a reitoria, a maioria eles aprovavam, um que outro às vezes voltava, não conseguia</p>	<p>– a altíssima administração, ela não te tira o tapete mas também não faz nada para te ajudar. – é mas também não tem o acolhido. Ele não recebe “não”. Eles querem que tu experimentes. Então enquanto tu estás vindo, coerente, de ética, mantendo um pouco a questão da missão. Os valores éticos básicos. Então tu tem margem pra argumentar, pra mostrar a argumentação, mas ninguém vai lá e enfrenta por ti. E ninguém vem junto e -vou enfrentar contigo.</p>	<p>– teoricamente tem um lugar de poder</p>				<p>– é, depende, interferência... não é comigo..então tu pode fazer um jogo, não é comigo e ai tu toca os pró-reitores..não a intenção de.não sei bem qual é razão. É um problema de exercício de poder</p>	<p>– Porque isso não é posto no coletivo? Ah, porque, porque, a gente só se pergunta por que.</p>
5	<p>– Na instancia da tua unidade, se tu trabalhares em um parâmetro de razoabilidade, praticamente quando, um pouquinho mais complicado tu trata de informar e argumentar.</p>							<p>– tu não consegue fazer isso com interação com outras unidades.</p>

	Apoio da Reitoria		Autoridade		Responsabilidade	Clareza	Dificuldades	
	Positivo	Negativo	Formal	Real			Compromisso	Discussão entre os Gestores
6						– ou colocava em conceitos tão genéricos e que se dizia tudo ou pouco ao mesmo tempo. Então ficava muito subjetivo	– politicamente para se manter as vezes num status quo	
7		– Então ela pode estar assumindo um poder, mas ela não tem plenos poderes para esse direito, para poder exercer esse poder que lhe é conferido	– Junto com o poder que é concedido, pelo cargo, pela função, existem todas as questões de controles que são paralelas ao poder					– Então tem o controle dentro, às vezes mesmo na fala, nas manifestações, a pessoa não expressa totalmente porque ela tem os controles dos seus pares. Então ela pode estar assumindo um poder, mas ela não tem plenos poderes para esse direito, para poder exercer esse poder que lhe é conferido.
8				– A princípio, individualmente, acho que muito pouco – Não há muita evidência de que a própria pessoa, o diretor, possua autoridade e ele implemente e segue, não, ele ainda busca o amparo do comitê, ou da reitoria para “estou	– Depende muito do perfil também, alguns são um pouco mais aguerridos, ou soltos para a implementação, mas a maioria ainda se cerca de uma decisão			

Apoio da Reitoria		Autoridade		Responsabilidade	Clareza	Dificuldades	
Positivo	Negativo	Formal	Real			Compromisso	Discussão entre os Gestores
			<i>começando, posso ir e vou". Mas tem sempre um avaliador por trás.</i>	<i>mais colegiada. Isso significa então que eu não tenho a responsabilidade individual, mas eu tenho uma co-responsabilidade naquilo que eu vou decidir implementar, alguém está respondendo (junto comigo).</i>			
9						<ul style="list-style-type: none"> – os diretores tinham as reuniões com a reitoria e depois os diretores saiam e faziam eles a meta reunião deles, onde depois eles faziam tudo que eles queriam entende, não tinha política 	<ul style="list-style-type: none"> – considerar que cada unidade acadêmica era antagônica a outra unidade acadêmica, inclusive com o discurso de que não tivesse aqui, podia comprar serviços acadêmicos fora então isso gerou uma má competitividade – Um outro ponto que precisa ser melhorado, é o suporte que as unidades de apoio devem dar as respectivas atividades

Apoio da Reitoria		Autoridade		Responsabilidade	Clareza	Dificuldades	
Positivo	Negativo	Formal	Real			Compromisso	Discussão entre os Gestores
						<i>institucional</i>	<i>acadêmicas</i>
10			<i>– tem todo poder em comunhão com a comunidade</i>			<i>– gestor tem que Ser firme porque ele é o ultimo responsável, quer dizer, se ele não tomar as decisões que tem que ser tomadas agora porque eu sou amigo do fulano, filho do beltrano e não quero me incomodar, isso aqui é como cuspir pra cima. Isso revolta. A própria pessoa que tu, digamos assim, favoreceste é a que vai depois te puxar o tapete.</i>	
11			<i>– Então os amigos do Rei que eu dizia assim, tem os que chegavam mais levavam e avançavam</i>			<i>– Se tu foi chefe de departamento tu tens que assumir...se inco-</i>	

Apoio da Reitoria		Autoridade		Responsabilidade	Clareza	Dificuldades	
Positivo	Negativo	Formal	Real			Compromisso	Discussão entre os Gestores
			<i>mais é a turma que vinha pelo acostamento.</i>			<i>modar....é ter seu comissionamento ali assegurado... mas também porque amanhã ou depois tem um colega que vai ser chefe e poderá...</i>	
12		<i>– O próprio poder tem diferenciações e o universitário particularmente, não aqui, mas a grande maioria, ela tem ritos muito fortes na relação dos cargos. O poder instituído do cargo.</i>	<i>– Então, na minha opinião, a grande dificuldade que a organização encontra para transformar o planejamento estratégico em ação, reside basicamente na falta de competência gerencial para mobilizar as pessoas em torno da intenção estratégica. – O cara que influencia, o cara que tem o poder natural, esse é o líder. Não é o poder do cargo</i>				
Frequência por Categoria de Análise							
3	3	4	6	2	3	6	6
Total de Ocorrências							33

Fonte: o autor (2009).

Para a compreensão das condições objetivas que os gestores possuíam para implementar as intenções estratégicas, foram utilizadas 4 (quatro) categorias. Dessas 4 (quatro) (categorias), três delas foram desdobradas para aumentar as possibilidades de análise. As 4 (quatro) categorias, seus desdobramentos e as frequências de presença nos dados estão ilustradas no Quadro 55.

A primeira categoria, Apoio da Reitoria, procurava verificar se era percebido que o corpo de diretores possuía o apoio necessário para a implementação das intenções estratégicas. A segunda categoria, Autoridade, buscava verificar se os gestores possuíam e exerciam sua capacidade de implementação das intenções estratégicas. A terceira categoria, Responsabilidade, procurava verificar se era atribuído ao gestor a responsabilidade pela implementação da intenção estratégica. Por fim, a quarta categoria, Dificuldades, tentava verificar quais as dificuldades eram percebidas pelos entrevistados para que os gestores levassem adiante a implementação das intenções estratégicas.

Ao todo foram verificadas 31 (trinta e uma) ocorrências nas categorias de análise. Por um lado, houve um destaque para as Dificuldades, totalizando 15 (quinze) ocorrências. Por outro lado, a categoria Responsabilidade apresentou somente 2 (duas) ocorrências. Ainda assim, as ocorrências nessa categoria foram difusas. Por um lado, um dos entrevistados foi categórico na sua afirmação sobre a Responsabilidade do gestor em implementar as intenções estratégicas:

“eu tenho absoluta certeza que cabe aos gestores a implementação da estratégia. Levar adiante o seu plano, aquilo que fora implementado, aquilo que fora, digamos assim, definido como objetivo estratégico, os grandes objetivos” (Entrevistado 1, 2009).

Por outro lado, um dos entrevistados afirma: “Depende muito do perfil também, alguns são um pouco mais aguerridos, ou soltos para a implementação, mas a maioria ainda se cerca de uma decisão mais colegiada. Isso significa então que eu não tenho a responsabilidade individual, mas eu tenho uma co-responsabilidade naquilo que eu vou decidir implementar, alguém está respondendo (junto comigo).” (Entrevista 8, 2009). Pela baixa frequência (6% - seis por cento) da categoria Responsabilidade e considerando a divergência entre as percepções, pode-se inferir que havia uma baixa percepção de Responsabilidade dos gestores pela implementação das intenções estratégicas. Tal

percepção ocorre pelos próprios, gestores e ex-gestores, e pelos outros atores entrevistados.

No que tange ao Apoio da Reitoria, há uma divisão de visões entre os entrevistados. Em síntese pode-se inferir que havia o apoio ao gestor nas suas ações. Contudo, tal apoio caracterizava-se, principalmente na relação do gestor e a Reitoria. No entanto, esse apoio, parece traduzir-se no comprometimento com as ações realizadas pelo gestor. Nesse sentido, aparentemente, há uma correlação com a necessidade do gestor dividir a responsabilidade coletivamente pelos seus atos, como ilustrado anteriormente. Esses indícios podem ser observados nas afirmações presentes no Quadro 55.

No que diz respeito à autoridade do gestor, há alguns aspectos a serem analisados. Em todos os casos a Autoridade Formal existe. Isso significa que os cargos são respeitados e possuem força na Instituição. Contudo, a autoridade real depende de algumas questões. Primeiramente, cabe uma análise sobre a seguinte afirmação “*tem todo poder em comunhão com a comunidade*” (Entrevistado 10, 2009). Nesse sentido, o exercício da autoridade, sob certo ponto de vista, é cerceado pela necessidade de haver espaço político na comunidade da Universidade. Essa afirmação corrobora com outras percepções de que individualmente o gestor possui pouco espaço para implementar sua autoridade real.

Uma segunda questão está vinculada as relações pessoais do gestor com a Alta Administração. Isso pode ser expresso na seguinte forma: “*Então os amigos do Rei que eu dizia assim, tem os que chegavam mais levavam e avançavam mais é a turma que vinha pelo acostamento.*” (Entrevistado 11, 2009). Essa afirmação corrobora que a autoridade real do gestor, de certa forma, necessitava do aval superior e, principalmente, fornece um indício de que as afeições pessoais são importantes na decisão. Cabe destacar que houve somente essa afirmação. Em linhas gerais, há evidências de que a autoridade real não era oriunda do cargo, das metas e do exercício do cargo do gestor. Parece, portanto, uma autoridade exercida sob constante aval dos gestores superiores.

Também se haviam dificuldades para que o gestor conseguisse implementar as intenções estratégicas. Essas dificuldades estão associadas à clareza dos objetivos estratégicos, ao compromisso do gestor e a discussão entre os gestores. Embora a clareza dos objetivos estratégicos tenha se apresentado como uma dificuldade menor, comparativamente aos outros fatores, para que o gestor implementasse as intenções estratégicas, os entrevistados foram convergentes. Isso significa que a clareza dos

objetivos estratégicos eram uma dificuldade que o gestor possuía para implementar as intenções. Essa questão será abordada recorrentemente na seqüência da pesquisa.

Outro aspecto destacado, é o compromisso do gestor com a implementação das intenções estratégicas. Houve uma percepção, entre os entrevistados, que havia um baixo comprometimento do gestor com as intenções estratégicas. Inicialmente, como já apresentado, há indícios de que os gestores se viam responsabilizados pela implementação das intenções estratégicas. Outro fator presente nos dados é o comprometimento dos gestores com eventuais grupos representativos na Universidade. Nesse sentido, o gestor, aparentemente, não se comprometia para não incorrer em conflitos, uma vez que poderia: i) perder o *status quo*; ii) não sendo mais gestor, sofrer retaliações não estando em cargo de gestão.

Outra dificuldade está associada à dificuldade de governança entre os gestores. Conforme, pode ser observado há uma dificuldade de discussão entre os gestores, o que pode reduzir o poder do gestor implementar as intenções que dependam da sinergia entre um ou mais áreas. Isso também reforça a relação vertical, já apresentada na categoria de Autoridade, entre os gestores e a Reitoria. Além disso, traz indícios de que a existência de intenções estratégicas não é suficiente para fazer convergir às discussões entre os gestores.

As questões identificadas estão presentes dentre os obstáculos para o processo de implementação descrito por Beer & Eisenstat (2000). Basicamente, dentre esses fatores, os dados coletados reforçam a presença de três fatores, a saber: i) um estilo *laissez-fair* ou *top-down* da alta administração ou gerentes sênior; ii) falta de clareza nas intenções estratégicas e conflito de prioridades; iii) fraca coordenação através das funções e negócios. Além disso, os dados acima reforçam, sobremaneira, a capacidade de determinação administrativa dos gestores descrita por Hardy & Fachin (1996) em ambientes universitários. Também não há evidências nos dados de que haja as características apresentadas por (CLARK, 2000, 2003) no que se refere a alta administração.

Quadro 56 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Papel da Comunidade Acadêmica (Docentes de Tempo Integral) para a implementação dos objetivos estratégicos

	Categorias de Análise			
	Falta de Comprometimento	Falta de Espaços Coletivos	Havia Participação	Confiança na Instituição
1	<i>– o corpo docente que tinham tempo integral eles, de certa maneira, não estavam comprometidos, porque eles não se sentiam comprometidos. Eles não eram comprometidos.</i>			
2	<i>– se tu perguntares para muitos professores, independente da graduação, do pós-graduação, “quais são os objetivos estratégicos da Universidade neste momento?”, raros são aqueles, talvez os que trabalhem mais na administração saibam, os demais não acredito que saibam – Era sempre assim, eles estão fazendo planejamento estratégico, vamos ver o que vai dar isso.</i>			
3	<i>– Todo mundo parece ter muito orgulho em usar a camiseta, entende, de usar o bótom. A camiseta eu não sei, mas de usar o bótom, porque um imenso guarda-chuva é o sobrenome Unisinos. Mas na hora “do pega” eu faço o que eu sei fazer. Transformar não é comigo.</i>			
4	<i>– Era baixo, era baixo. Havia mais críticas do que (eventualmente participação na elaboração do conceito, mas menos lá ponta) e mais por uma questão assim de compromisso. Tinha que assinar ponto, tinha que ter presença. As pessoas tinham muito medo de ser demitidas também. Então tudo isso influenciava.</i>	<i>– A mesma estratégia seria usada, a mesma pratica, não a mesma estratégia que diga individualmente aonde estão os coletivos instalados dessa comunidade.</i>		
5	<i>– Eu diria também que foi um poder intermediário, que teve, aqui depende muito da adesão, e como eu te falei na primeira pergunta, como o planejamento estratégico quando foi idealizado, implementado, ele sofreu muita crítica, houve muita reação</i>			
6		<i>– Então primeiro esse grupo teria o que dizer, mas não diz e se diz, diz ao pé do ouvido.</i>		
7	<i>– há pouco interesse da comunidade acadêmica em se envolver</i>			

Categorias de Análise				
	Falta de Comprometimento	Falta de Espaços Coletivos	Havia Participação	Confiança na Instituição
	<i>no objetivo estratégico</i>			
8		<i>– Eu vejo assim, o professor integral, ele está atuante nesse papel de ajudar na questão da execução dos objetivos quando ele está com algum comitê onde ele participa; individualmente eu vejo muito pouco ele estar prospectando esses objetivos.</i>	<i>– Eles participavam do processo. Eles sempre participavam. A participação é fundamental, então a gente, evidentemente cada um na sua especialização</i>	
9	<i>– Então justamente por isso que a comunidade acadêmica ao perder a segurança ela passou um bocado de tempo sem se comprometer. Então todos os projetos que tu fazia eram projetos que tinham problema porque as pessoas ou não acreditavam ou não se engajavam, porque eu vou fazer tal coisa se eu não sei se amanhã vou estar aqui.</i>			
10	<i>– O pessoal ia às reuniões, assinava lá, tem o cafezinho - to indo no refeitório. To indo na universidade e ai chegava 11 horas, a equipe lá no refeitório...era mais ou menos assim. Havia o pressuposto de um grande envolvimento, mas a parte foi muito pequena. Mas assim, havia também algo que é brasileiro. As pessoas gostam de vir e discutir. É da natureza da universidade, vim fazer discussão, fazer a crítica.</i>			
11	<i>– Enquanto eu estou criticando, eu não tenho que me comprometer</i>			
13	<i>– Havia uma cultura do dinheiro ou do recurso fácil ninguém se comprometia com a dureza, o pessoal se comprometia mais com aquilo que era fácil, com aquilo que estava regado por recursos fáceis</i>			<i>– eu creio que há uma maior confiança de grosso modo, da comunidade universitária</i>
Frequência por Categoria de Análise				
	11	3	1	1
	Total de Ocorrências			16

Fonte: o autor (2009).

O segundo ator sob análise nessa seção foi o a comunidade acadêmica (docentes de tempo integral). Nesse sentido, cabe realizar uma ressalva. Essa análise possui o viés das pessoas que foram entrevistadas. Na amostra utilizada somente dois docentes foram entrevistados, portanto, a visão aqui exposta é oriunda do ponto de vista dos gestores e funcionários, vinculados ou não, à Instituição. Outro aspecto a ser salientado é que as categorias de análise, aqui presentes, não se apresentaram com um fator para a implementação ou não das intenções estratégicas.

Inicialmente, a categoria de análise que preponderou foi à falta de comprometimento (67% - sessenta e sete por cento) da comunidade acadêmica para a implementação das intenções estratégicas. O segundo aspecto que se sobressaiu com 20% (vinte por cento) das ocorrências foi a Falta de Espaços Coletivos. Apenas dois entrevistados pontuaram que i) havia a participação dos docentes; e sobre a ii) confiança dos docentes na Instituição.

Conforme pode ser observado no Quadro 56, havia uma distinção na participação da comunidade acadêmica. Basicamente sua participação ocorria no processo de planejamento estratégico, também forçosamente. Isso pode ser observado nas afirmações abaixo:

“Tinha que assinar ponto, tinha que ter presença. As pessoas tinham muito medo de ser demitidas também. Então tudo isso influenciava.” (Entrevistado 4, 2009)

“O pessoal ia às reuniões, assinava lá, tem o cafezinho - to indo no refeitório. To indo na universidade e ai chegava 11 horas, a equipe lá no refeitório...era mais ou menos assim. Havia o pressuposto de um grande envolvimento mas a parte foi muito pequena” (Entrevistado 10, 2009).

Uma vez que esses estavam definidos, a implementação deveria estar a cargo dos gestores. Nesse sentido, há uma tradução para a falta de comprometimento na implementação das intenções estratégicas. Outro aspecto salientado, é que não havia comprometimento com decisões que implicassem em uma postura mais incisiva.

“Havia uma cultura do dinheiro ou do recurso fácil ninguém se comprometia com a dureza, o pessoal se comprometia mais com aquilo que era fácil, com aquilo que estava regado por recursos fáceis” (Entrevistado 13, 2009)

“há pouco interesse da comunidade acadêmica em se envolver no objetivo estratégico” (Entrevistado 7, 2009).

“Mas na hora do pega eu faço o que eu sei fazer. Transformar não é comigo.” (Entrevistado 3, 2009).

Pode-se inferir que a participação dessa comunidade acadêmica estaria vinculada ao processo de reflexão, de construção do planejamento estratégico. Não há evidências também de que tipo de comprometimento era esperado pelos gestores. Além disso, há indícios de que o próprio planejamento estratégico na Universidade, não foi um processo a margem de críticas da comunidade acadêmica. Eventualmente, conforme os indícios apresentados, a obrigatoriedade na participação da construção do planejamento estratégico de determinado ciclo não tenha sido suficientes para obter a adesão desse corpo docente.

O terceiro ponto a ser analisado nessa seção é o relacionamento existente entre a alta administração e a comunidade acadêmica caracterizada anteriormente. Nesse sentido, foram identificadas 4 (quatro) categorias de análise. Essas categorias de análise e suas frequências estão expressas na Figura 46.

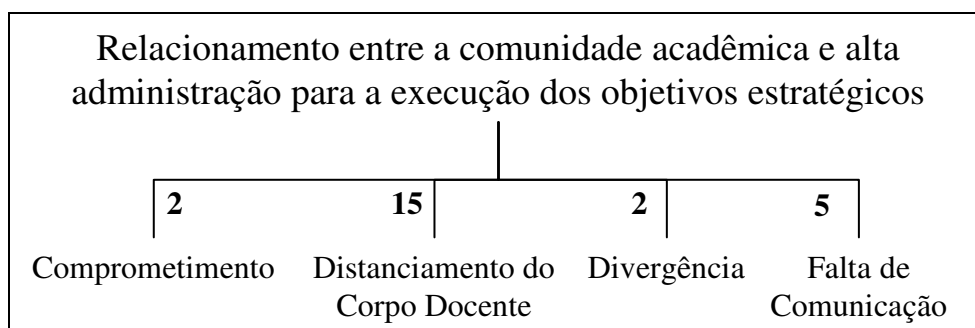


Figura 46 – Categorias de Análise e Frequências do Relacionamento entre a comunidade acadêmica e a alta administração para execução dos objetivos estratégicos

Fonte: o autor (2009).

Cabe destacar que não se está verificando o relacionamento, em geral, mas sim o relacionamento existente entre esses atores para a consecução dos objetivos estratégicos. Nesse sentido a principal categoria que se destacou foi o Distanciamento do Corpo Docente. Aqui tal viés, não está presente uma vez que, também, os docentes entrevistados alinharam-se no distanciamento verificado. Tal situação pode ser ilustrada nas seguintes afirmações dos docentes:

“às vezes a gente tem um pouco a impressão de que isso ainda está muito numa camada mais elevada, e não se consegue, talvez, transmitir isso para o

todo, para o todo da comunidade acadêmica; e eu acho que isso está sendo, quem sabe, ainda um adversário a ser vencido” (Entrevistado 10, 2009).

“ficou restrito a um grupo de pessoas, o critério eu não sei; mas o que eu percebi é que eu nunca soube muito claramente o que foi discutido e o que se gerou de lá e o que eu tenho que fazer nesse processo; esse processo pra mim nunca ficou claro, eu sabia que tinha um grupo de pessoas que se reunia às sextas-feiras, PlanEst e tal, mas assim concretamente eu não” (Entrevistado 10, 2009).

“Só se reuniam os talentos da Universidade. Tu podes imaginar que isso também gerou certo descontentamento. Então a gente ironizava “O que os talentos estão definindo lá?”. Isso era dito, diretores, não era uma expressão, assim, que fosse usada discretamente, ela era abertamente, “talentos da Universidade”. Então esse grupos menores definiam questões que depois vieram à luz.” (Entrevistado 15, 2009).

Sob certo aspecto, isso corrobora por explicar a percepção verificada anteriormente, em relação à possível falta de comprometimento dos docentes para a execução dos objetivos estratégicos. Os gestores entrevistados, vinculados e desvinculados, também se alinham no sentido do distanciamento.

“A relação com o corpo docente, com o corpo docente em tempo integral, ela era uma boa relação, mas ainda mais distante do que é hoje. Esse é um grande aprendizado que a Universidade está fazendo, se aproximar mais do seu corpo docente.” (Entrevistado 3, 2009).

“A relação com o corpo docente, com o corpo docente em tempo integral, ela era uma boa relação, mas ainda mais distante do que é hoje. Esse é um grande aprendizado que a Universidade está fazendo, se aproximar mais do seu corpo docente.” (Entrevistado 6, 2009).

“A universidade não fez a parceria com seu corpo docente e até com o quadro funcional dedicado ai. Não fez, ela ficou nos gabinetes descobrindo e na cabeça dos consultores, descobrindo soluções que possivelmente ela tivesse algumas propostas na cabeça de professores e funcionários.” (Entrevistado 9, 2009).

Esse distanciamento, como afirmado em um dos trechos acima, não significava desrespeito ou imposição por parte da alta administração. Também não significava que essa comunidade não era auscultada pelos gestores da alta administração ou que sua opinião não era considerada. Tais afirmações podem significar que, no espectro específico do planejamento estratégico e, sobretudo, na sua implementação havia um distanciamento entre esses dois atores. Entretanto, parece haver um reconhecimento de que uma das repercussões desse distanciamento é a possível falta de comprometimento com os objetivos estratégicos. A necessidade desse comprometimento, e é nesse sentido que essa categoria se apresenta, é reconhecida, como pode ser observado na afirmação abaixo:

“Então se você não leva a participação da comunidade, a alta administração tem o poder de definir as metas. Mas não é a alta administração que vai realizar as coisas, ela precisa da cumplicidade do engajamento, do vestir a camisa de quem esta na ponta. E se tu, de uma maneira ou de outra, se quem está na ponta não esta pelo menos informado, não participou em nenhum momento do processo não se engaja e ai as coisas não funcionam.”
(Entrevistado 12, 2009).

Outro aspecto que pode ter contribuído para o Distanciamento do Corpo Docente e, por conseqüência, seu comprometimento, pode ser explicada pelo processo de comunicação dos objetivos estratégicos. Essa categoria de análise foi à segunda com maior freqüência nos dados coletados e pode ser observada nas seguintes afirmações:

“Realmente o papel da comunidade acadêmica deveria ser essa também. Caberia a eles. Eles deviam ter na ponta da língua o seu objetivo. Teria que ter clareza sobre o que caberia a eles fazer, e talvez faltasse essa comunicação.” (Entrevistado 3, 2009).

“Eu acho que falta um pouco a forma da comunicação do objetivo estratégico para a comunidade.” (Entrevistado 1, 2009).

Uma possível causa para o distanciamento seria o possível descolamento dos objetivos estratégicos de aspectos ligados ao cotidiano do docente. A construção do planejamento estratégico, recorrentemente, considerava a Universidade como um todo. Assim poucos aspectos, mais presentes na realidade do professor em seu Centro/Área, no seu curso ou programa de pós-graduação, eram discutidos.

Por um lado, conforme apresentado na descrição dos ciclos de planejamento estratégico, não havia um desdobramento específico que contribuísse na vinculação das ações do corpo docente envolvido no cotidiano. Portanto, o planejamento estratégico desenvolvido, aparentemente, tendia a não ter maiores implicações nos direcionamentos e ações do corpo docente. Por outro lado, como serão explicitados na seqüência desse documento, aqueles objetivos estratégicos de interesse do corpo docente provocavam o seu interesse e aproximação do planejamento estratégico.

Fica clara a existência dos dois corpos distintos na composição da organização: i) corpo de gestão; ii) docentes. Contudo, nesse relacionamento não se percebe um conflito entre esses entes conforme argumentado por Parsons (1956), Etzioni (1959), Darkenwald (1971), Mintzberg (1980; 1995; 2000). Na realidade o que se verifica, a partir dos dados coletados, é um distanciamento e o evitar conflitos entre esses atores. Por um lado, os docentes participando, de alguma forma, do processo de planejamento. Por outro lado, os gestores, embora reconhecendo a importância do corpo docente, não possuíam um processo de comunicação que realmente trouxesse a comunidade acadêmica para o centro da discussão.

No próprio processo de construção do planejamento estratégico, como já apresentado na descrição dos ciclos de planejamento estratégico e nos dados coletados, se verifica mais como um processo de construção e, por conseqüência, as estratégias surgem a partir de consensos. Conforme Mintzberg (p. 144, 2000) “através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.”.

Isso significa que, no processo de construção do planejamento estratégico, não havia direcionamento vertical, os grupos e os comitês que eram compostos é que forneciam suas visões, trazidas para discussão geral, e a partir disso, se formavam os objetivos estratégicos. Inclusive os pontos de inflexão da Universidade com decisões mais firmes da alta administração, parecem ter surgido das discussões e dos “consensos” e pontos de entendimento comuns que decorriam das discussões.

Portanto, pouco se verifica as determinações administrativas descritas por Hardy & Fachin (1996) e, dentre as que ocorreram, estavam lastreadas, de alguma forma, pelos consensos entre os atores. É nesse sentido que, aparentemente, ocorriam às relações entre esses atores. Além disso, ocorriam outros movimentos, que procuravam minimizar os possíveis conflitos entre os mesmos. Essa questão será discutida na seção que procura

fornecer um modelo explicativo para o nível de implementação das intenções estratégicas.

A seguir serão apresentadas as questões relacionadas ao acompanhamento da realização dos objetivos estratégicos. Esse acompanhamento poderia ser realizado em dois níveis. O primeiro, um acompanhamento mais imediato no sentido de intenção-ação. O segundo, explorando um processo de aprendizado estratégico no sentido apresentado, originalmente, por Mintzberg & Waters (1985).

6.2.3. O Processo de Acompanhamento e Aprendizado Estratégico

Dentro do modelo proposto por Mintzberg & Waters (1985) e ilustrado na Figura 31 sobre aprendizagem estratégica, há duas questões importantes para a análise que será feita nesse momento. A primeira questão está relacionada ao acompanhamento das intenções estratégicas tornando-se estratégias realizadas. A segunda questão diz respeito ao processo de aprendizado estratégico como elemento de realimentação do processo de formulação das intenções estratégicas nos novos ciclos de planejamento estratégico.

Foram nesses sentidos que as questões, que são analisadas nesse momento foram realizadas. Inicialmente, se procurava verificar se havia um acompanhamento efetivo da realização/ação dos objetivos estratégicos. Além disso, se procurou explorar as possíveis razões que sustentavam o, possível não acompanhamento. Assim, a categoria de análise Acompanhamento, transformou-se em uma família de categorias uma vez que foi composto de duas subcategorias: i) havia acompanhamento; ii) não havia acompanhamento.

Na medida em que os discursos eram analisados e surgiam possíveis fatores que pudessem interferir no acompanhamento, ou não, das intenções estratégicas, as mesmas foram categorizadas. No caso específico, não ocorreram fatores de sustentação para o acompanhamento das intenções estratégicas. Entretanto, os fatores estiveram presentes na subcategoria Não Havia Acompanhamento. A família de categorias, seus desdobramentos e as frequências associadas estão ilustradas na Figura 47.

Como pode ser observado é, praticamente, unânime entre os entrevistados, de que não havia um acompanhamento sobre a realização, ou não, das intenções estratégicas. Das ocorrências, 88% (oitenta e oito por cento) estão associadas à subcategoria de que

Não havia Acompanhamento. Dessas apenas 8 (oito) não apresentaram algum tipo de fator explicativo para a não ocorrência de acompanhamento.

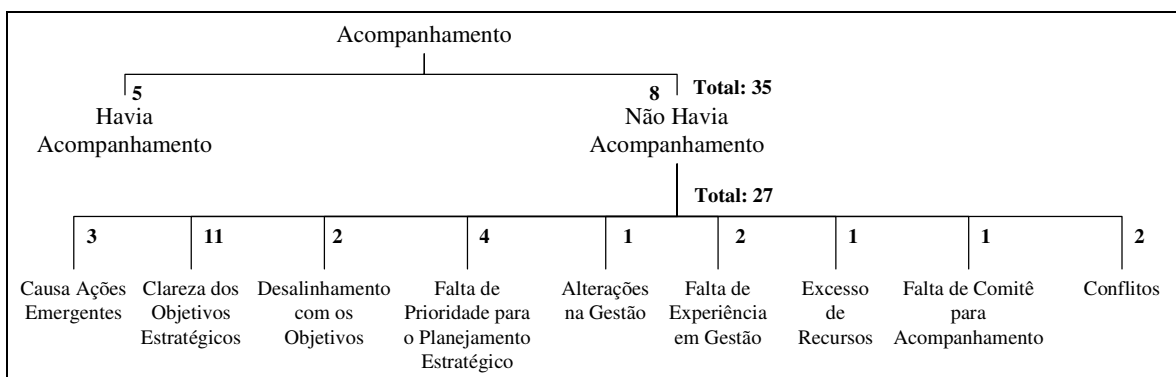


Figura 47 – Acompanhamento das da Realização/Execução dos Objetivos Estratégicos. Fonte: o autor (2009).

A palavra acompanhamento pode apresentar diversos sentidos. No caso específico dessa pesquisa foi intenção do pesquisador permiti-la em sentido amplo para verificar o tipo de acompanhamento que os atores entrevistados esperavam e sua compreensão do significado de acompanhamento para a Instituição.

Por um lado, aqueles que compreenderam que havia um acompanhamento das intenções estratégicas, tinham como entendimento a prestação de informação para alta administração. Não está presente, nessas ocorrências, a presença de uma cobrança sobre a realização, ou não, das intenções estratégicas. Isso pode ser observado nas seguintes afirmações:

“Acompanhava sim, mas isso era mais em nível de Reitoria porque tinha aquelas reuniões institucionais entre avaliação institucional ali e reitoria onde entrava muito os objetivos estratégicos e num segundo momento isso era apresentado num plenário pra comunidade.” (Entrevistado 2, 2009)

“O que se fazia, e eu era a responsável por isso, eu fazia e apresentava. Cada, a cada reunião da Reitoria, a questão da capacitação docente. Isso eu fazia, o índice, o número, pessoas que foram e pessoas que voltaram, o tempo ainda, quantos estão no exterior, quantos e em quanto tempo voltarão, ao voltar no que eles foram aproveitados, e os que não tinham um espaço ao voltar.” (Entrevistado 1, 2009)

Por outro lado, a maioria que percebia que não havia um acompanhamento das intenções estratégicas, tinham por entendimento o controle, a responsabilização pela implementação das intenções estratégicas. Contudo, segundo esses entrevistados, tal

aspecto não ocorreu. A principal razão apontada para o não acompanhamento, no sentido de controle, era a clareza dos objetivos estratégicos. Conforme os entrevistados, os objetivos estratégicos eram amplos o suficiente para tornar complexa, difícil a responsabilização pela realização. Isso pode ser fundamentado nas seguintes afirmações:

“Desenvolvimento regional”. Isso era uma coisa muito difícil de aferir. Muito ampla. Então como é que iria se verificar isso? Então, esse que eu te dei antes, de conferir pessoas que estão em capacitação é muito mais concreto, muito mais fácil de fazer. Os outros que são amplos (...)” (Entrevistado 1, 2009).

“a clareza dos objetivos, eles são claros, mas alguns deles são amplos demais. Um objetivo específico amplo.” (Entrevistado 2, 2009).

“muito poucos porque eram difíceis de mensurar porque eram muitos subjetivos.” (Entrevistado 3, 2009).

“o grau de complexidade era grande pela própria descrição dos objetivos estratégicos porque há um grau de profundidade muito grande principalmente na relação deles e temos que atender o pensar em todos os níveis da organização porque as pessoas precisam entender o que é necessário para conseguir fazer isso na prática.” (Entrevistado 3, 2009).

A partir, da categoria de análise Clareza dos Objetivos Estratégicos há uma diluição dos possíveis fatores. Contudo, dois chamam a atenção, a saber: i) ações emergentes; ii) falta de prioridade para o planejamento estratégico. As ações emergentes referem-se ao fato de que, no decorrer do ciclo de planejamento estratégico, outras ações eram desencadeadas. Assim sendo, uma vez que elas eram realizadas não haveria como realizar uma cobrança efetiva sobre as intenções estratégicas inicialmente estabelecidas. Além disso, a falta de prioridade para o planejamento estratégico estava vinculada a importância dada aos objetivos estratégicos determinados. As percepções em relação às prioridades e as ações emergentes estão expressas nos seguintes trechos:

“É. Se eu não fizesse aquilo à gente ia prorrogando. A gente ia renegociar. Entende? Agora, se eu não fizesse a meta da minha operação, ah bom, aí eu ia ficar mal na foto. E aí colocava em risco o meu lugar. Agora, planejamento, eu te digo assim, não consigo pensar que o planejamento estratégico fosse prioridade. E nem para os pró-reitores, por isso eu te digo,

era uma ferramenta necessária, ele dava indicadores, ele dava sinais, mas ele não estava na pauta de prioridade de nenhum.” (Entrevistado 15, 2009)

“Isso foi desenhado e começou a ser implementado, mas como nós tínhamos varias outras frentes na época talvez não tenha sido implementado com rigor e com o cuidado que merecia.” (Entrevistado 7, 2009)

“Direcionava então uma atividade que estava no planejamento estratégico. Se tirava recursos pra cobrir outra atividade que não estava no planejamento estratégico.” (Entrevistado 4, 2009)

Esses fatos correspondem ao já encontrado por Meyer Jr. (2004) em levantamento realizado nas instituições de ensino superior brasileiro, conforme apresentado anteriormente, sobre como as Universidades Confessionais acompanham a realização de suas estratégias. Entretanto, o Meyer Jr. (2004), não explora os possíveis fatores. Nessa linha, Rowley & Sherman (2002) reforçam as evidências verificadas nessa pesquisa sobre o frágil acompanhamento da implementação das estratégias nas Instituições de Ensino Superior.

Outro aspecto que se procurou analisar é o aprendizado estratégico reflexivo, enquanto ciclo de planejamento, e seu uso para realimentar o processo de planejamento nos novos ciclos de planejamento estratégico. Nesse sentido, se procurou inicialmente verificar se havia alguma forma de inventário ou discussão sobre a implementação das intenções estratégicas do ciclo como um todo. Essa discussão seria complementar ao acompanhamento mais efetivo e cotidiano exposto anteriormente. Em seguida se procurou explorar que tipo de discussão ocorria no processo de reflexão do ciclo anterior e de planejamento do próximo ciclo de planejamento estratégico.

Para isso utilizou-se também a segmentação das categorias como estratégia para a identificação, exploração e detalhamento dos fatores. Nesse sentido, se verificou inicialmente, se havia, ou não, algum tipo de discussão em relação à implementação dos objetivos estratégicos do período anterior, ou não. Em seguida, se procurava explorar que tipo de discussão corria. A Figura 48 apresenta a síntese dos resultados nas categorias e subcategorias definidas, bem como as frequências verificadas.

Conforme, pode ser observado na Figura 48, em 78% (setenta e oito por cento) das ocorrências, não havia discussões para verificar se as intenções estratégicas foram implementadas, ou não, e as possíveis razões. Poderia se esperar que, em não havendo um acompanhamento recorrente durante o ciclo de planejamento estratégico, haveria um

processo de escrutínio, de verificação em relação à implementação. De fato, esse processo, seja por meio das entrevistas ou pelos documentos analisados, não se constituiu de prática no planejamento estratégico da Universidade.

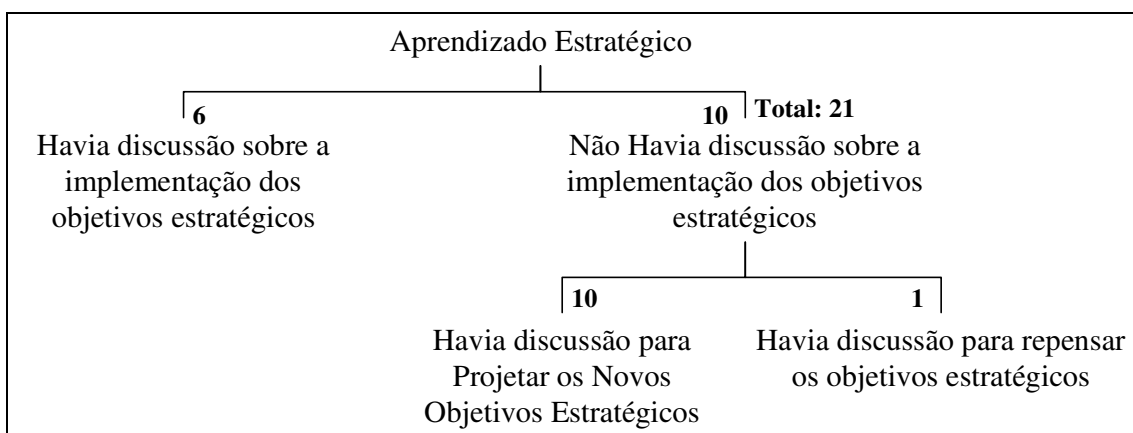


Figura 48 – Aprendizado Estratégico – Como o planejamento estratégico era realimentado?

Fonte: o autor (2009).

Na realidade, as evidências apontam para uma discussão, à luz dos objetivos estratégicos do ciclo anterior, para reformular ou reavaliar a pertinência dos objetivos estratégicos para o próximo ciclo de planejamento. Isso significa que se avaliavam os cenários atuais, os objetivos estratégicos do período anterior e, a partir desses elementos, se formulava o novo planejamento estratégico. Entretanto, não há evidências de um processo de reflexão rigoroso que verificasse, por exemplo, se determinado objetivo estratégico possuía ou não um caráter estratégico. Além disso, a discussão dos próximos objetivos estratégicos, aparentemente, reforçava a não responsabilização de todos os atores envolvidos para a sua realização. As afirmações abaixo ilustram e sustentam as inferências realizadas:

“Quando se entrava na etapa seguinte, a gente sempre passava todos os objetivos anteriores. Nem todos com dados muito objetivos.”

“Não se olhava tanto, se realimentava aquilo que era o período anterior, a percepção que se tinha sempre mais era outro momento do cenário e vamos pra frente.” (Entrevistado 15, 2009)

“A gente fazia, só a gente dizia não vamos perder muito tempo nisso. Não deu certo por essas e essas razões principais e não vamos mais perder tempo, nós temos que construir novas condições pra um novo”. (Entrevistado 9, 2009)

“Nem para frente, era um planejamento sonhador, era um cesto de intenções piedosas.” (Entrevistado 8, 2009)

“Era sempre no sentido mais de perspectiva do que re alimentação a partir de experiência.” (Entrevistado 7, 2009)

“Anualmente nós olhávamos assim de prioridade fazíamos uma pergunta - essas cinco prioridades permanecem? Entra mais alguma, alguma foi...passados três anos, quando nós chegamos em 96, 97, nós fizemos uma reflexão mais profunda....96 a gente fez uma reflexão e confirmou as cinco prioridades para mais quatro anos.” (Entrevistado 11, 2009)

“Isso era o que mais se fazia e se fazia bastante bem. Se fazia uma critica e se definia novos objetivos em varias coisas.” (Entrevistado 14, 2009)

As evidências anteriores não sustentam um aprendizado estratégico a partir das intenções estratégicas realizadas ou não. Não há evidências de que esse acompanhamento tenha ocorrido cotidianamente ou esporadicamente. As constatações alinham-se, sobretudo, no sentido de revisitar as intenções estratégicas e projetar as novas. Ou seja, em sentido estrito, se pode inferir de que não houve um processo, com maior rigor, de aprendizado estratégico efetivo. O possível aprendizado estratégico ocorrido foi àquele decorrente dos objetivos estratégicos, em si, do ciclo anterior e os possíveis cenários futuros. Mas nada efetivamente que avaliasse a capacidade da Instituição de implementar suas estratégias, os fatores que impediam isso ou ainda que questionasse os formuladores das estratégias e/ou suas possíveis conseqüências para os resultados da Instituição.

A seguir a pesquisa, cumprindo um dos seus objetivos específicos, procura revelar os principais fatores que contribuem para a implementação das intenções estratégicas, a partir do caso de uma Universidade Confessional. Na seqüência, se procura apontar os pontos críticos para a implementação na visão dos entrevistados desse trabalho.

6.2.4. Fatores presentes na Implementação, ou não, das Intenções estratégicas

Nesse momento se procura apresentar os fatores evidenciados, a partir dos dados, que estiveram presentes, ou não, na realização, ou não, dos objetivos estratégicos. Os dados coletados foram extraídos a partir de 3 (três) questionamentos específicos conforme já apresentado, na seção que apresentava o método dessa pesquisa. Inicialmente, se poderia considerar que o motivo para a não realização das intenções

estratégicas fosse a não presença dos elementos que ocorreram nas intenções estratégicas que foram realizadas. Contudo, embora haja uma importante correlação, outros fatores emergiram dos dados.

Os fatores que emergiram dos dados foram oriundos de questionamentos diretos sobre as razões que estiveram presentes na ocorrência, ou não, das intenções estratégicas. Além disso, procurando distanciar o entrevistado do fato concreto, se questionou sobre o que se manteria ou mudaria no processo de implementação das estratégias. Os pontos que seriam alterados, portanto, seriam os fatores que não estiveram presentes na implantação das intenções estratégicas enquanto os fatores que seriam mantidos seriam aqueles que estiveram presentes na realização das intenções estratégicas.

A partir desse ponto de vista, foram criadas as categorias de análise em três níveis. O primeiro nível distinguia as intenções estratégicas que foram implementadas daquelas que não foram. Essa distinção foi oriunda da Matriz de Realização das Intenções Estratégicas. O segundo nível de análise procurou discriminar os fatores que sustentaram a realização ou não e o que seria mantido ou alterado na realização das intenções estratégicas. O terceiro nível de análise procurou detalhar os fatores ou modificações/manutenções para que ocorresse um nível de sensibilidade maior na análise. Cada uma das categorias foram escrutinadas e quantificadas, através da frequência, dentro da forma de análise proposta nessa pesquisa.

A Figura 49 apresenta as categorias utilizadas bem como as frequências das categorias e as frequências acumuladas. Dentre as intenções estratégicas que foram realizadas 4 (quatro) fatores se destacam como explicativas para sua implementação. O primeiro fator que apresentou maior destaque foi à existência de Interesse da Comunidade (28% - vinte e oito por cento). Algumas afirmações que sustentam esse percentual podem ser observadas abaixo:

“É, então a qualificação realmente, havia um interesse da Universidade, mas era um interesse do próprio professor, ou seja- [a comunidade naturalmente se engajava.] Se engajava. Agora, quando era o objetivo da busca do ex-aluno, era só da Universidade; não se tinha nenhum reconhecimento ou alguma motivadora pra que isso possa se (engajar).” (Entrevistado 10, 2009).

“(...) esses professores com doutorado vieram e insistiram porque eu não vou botar 40 horas em sala de aula, os caras começaram a fazer projetos de pós-graduação e aí de novo fizemos projetos de pós-graduação em áreas que não davam retorno financeiro e não tinham nem condições de buscar editais etc de projetos” (Entrevistado 15, 2009).

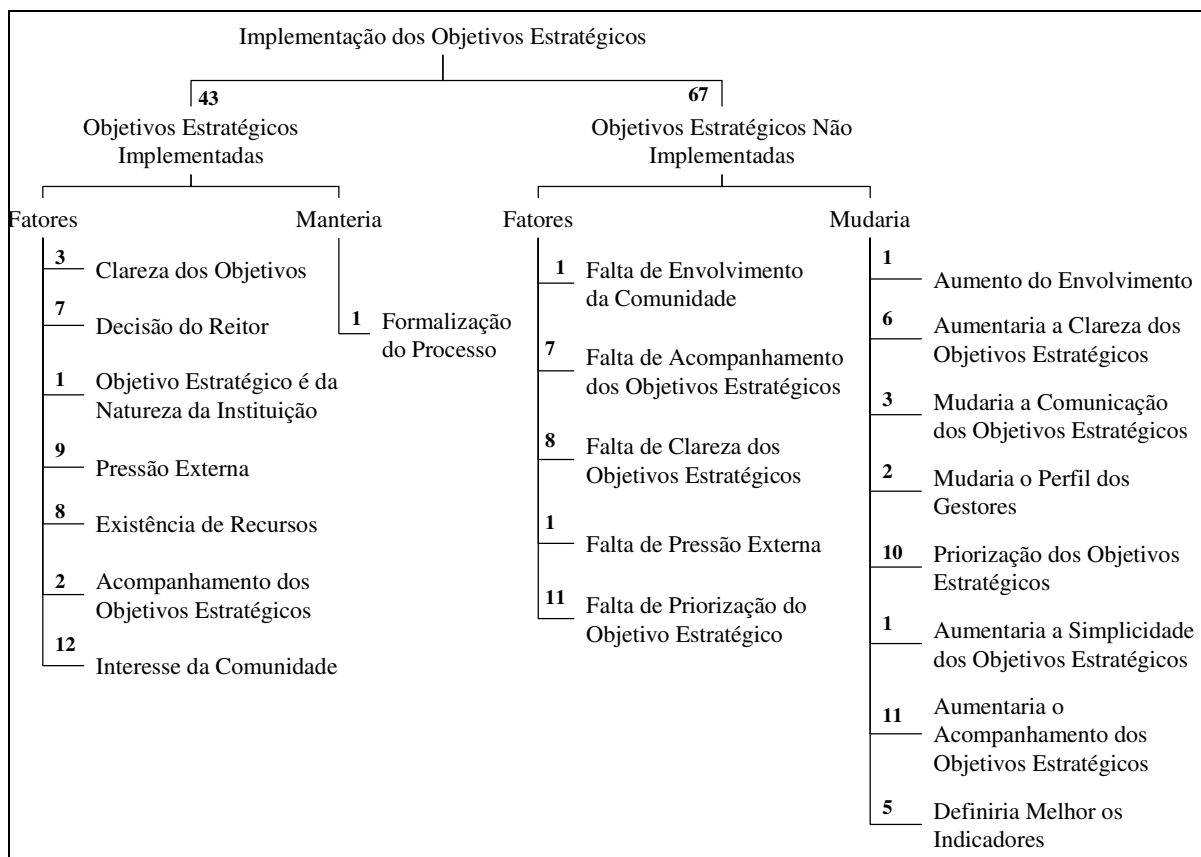


Figura 49 – Fatores para a implementação das intenções estratégicas
Fonte: o autor (2009).

“(...) Não tem resistência. Exatamente. Eles eram amplamente aplaudidos, as pessoas se serviram disso, e os diretores dos centros também apoiavam, encaminhavam os professores eles tinham orgulho de dizer “o meu centro tem tantos no exterior”, “o meu centro tem tantos chegando”. Havia esse interesse, assim.” (Entrevistado 1, 2009).

O segundo fator que apresentou maior frequência para que as intenções estratégicas ocorressem, está vinculada a existência de uma Pressão Externa (21% - vinte e um por cento). Um possível questionamento a ser feito, são os motivos pelos quais as pressões externas, que necessariamente deveriam ser realizadas, foram consideradas estratégicas. Contudo, esse aspecto não está no escopo da pesquisa.

“(...) Bom, esse foi realmente o objetivo claramente definido que a Universidade tinha que ter, tinha que atingir o limite estabelecido na LDB (...)” (Entrevistado 10, 2009).

“(...) O que é pressão. Legislação. Se sentia na avaliação, um dos objetivos, qualificação docente - esse é muito claro, ai foi mais desenvolvido, - temos que partir para isso. A questão de uma década que reverteu esse quadro totalmente, mas é uma exigência da avaliação. Eu tenho que impressionar. Isso é típico da universidade. Ela vai muito atrás da legislação. Sempre tem pessoas fortes, com posições fortes na acessória acadêmica, procuradoria. Então a questão da legislação, tinha que cumprir, tinha que atender. Então quando vinha uma força externa, cumpria. (...)” (Entrevistado 1, 2009).

“(...) Então como isso não foi feito e acabou sendo feito depois, mas de certa forma muito mais pela pressão do caixa do que pela convicção estratégica superior porque muitos na universidade viam, tinham convicção de que isso era necessário. (...)” (Entrevistado 5, 2009).

“(...) do sistema de avaliação institucional, isso foi tomado também, foi realizado porque era uma questão legal. Tinha que ser feito, e a Universidade, ela é uma Universidade muito obediente. Legalmente ela é perfeita (...)” (Entrevistado 6, 2009).

“(...) considerando que o MEC havia a pressão também da qualificação, então tudo conspirou a favor. Era o projeto universitário, era o problema do MEC (...)” (Entrevistado 8, 2009).

A existência de recursos se constitui de uma condição necessária para a realização das intenções estratégicas, mas não um fator, em si, suficiente para a explicação da realização das intenções estratégicas. Esse fator surge, pois as intenções estratégicas realizadas eram fortemente dependentes de recursos. Entretanto, outras intenções estratégicas que tinham menor dependência de recursos não foram realizadas. Portanto, esse fator se constitui uma condição, mas não um determinante para a implementação das intenções estratégicas. O último fator que apresentou uma frequência de ocorrência relevante foi à decisão do Reitor (16% - dezesseis por cento). Essa decisão pode ser observada nas afirmações abaixo que sustentam as frequências verificadas:

“(…) Ou nós vamos sair da máquina de escrever para todos, ou nós não vamos chegar longe porque o mundo é tecnológico. E ele era um incansável por renovação. E ele era uma pessoa que convivia no meio empresarial. Isso aqui eu te digo também, mas eu me lembro do discurso da revolução tecnológica. E eu dizia: o aluno precisa ter a máquina na mão dele.” (Entrevistado 11, 2009)

“(…) Então, eu vejo assim uma ligação direta com a decisão política de fazer acontecer esses aspectos, esses pontos” (Entrevistado 2, 2009)

“(…) passava por cima.” (Entrevistado 3, 2009)

“(…) A vontade política positiva. E essa vontade política teria sobreposto a importância de um grupo, de um elemento de manter aceitáveis” (Entrevistado 5, 2009)

“(…) Isso eu percebo hoje no posicionamento da pessoa do Reitor. E por ver que o Reitor faz e alguns fazem, mas é incômodo.” (Entrevistado 10, 2009).

Esses foram os fatores latentes para a realização das intenções estratégicas. Cabe, portanto, explorar as possíveis razões para a não implementação das intenções estratégicas. Esses fatores e suas frequências também estão presentes na Figura 49. Nesse sentido, os fatores inexistentes na implementação das intenções estratégicas e as questões que seriam alteradas apresentaram convergência. Isso era esperado na pesquisa. Após essa concentração verificaram-se outros fatores pulverizadamente. Os três fatores que apresentaram maior presença estão expressos na Tabela 33 que apresenta a síntese das frequências. As frequências totais são o somatório dos fatores que não estavam presentes e, portanto, na visão dos entrevistados, influenciaram para a não realização das intenções estratégicas e os elementos a serem observados para a implementação das intenções estratégicas.

Tabela 33 – Síntese dos Fatores presentes nos objetivos estratégicos não implementados

	Fatores	Mudanças	Total
Falta de clareza dos objetivos estratégicos	8	6	14
Falta de acompanhamento dos objetivos estratégicos	7	11	18
Falta de priorização dos objetivos estratégicos	11	10	21

Fonte: o autor (2009).

Conforme pode ser observado na Tabela 33, os principais fatores observados estão associados à clareza, ao acompanhamento e a priorização dos objetivos estratégicos. Podem ocorrer relações de implicação entre essas categorias de análise, ou

seja, embora uma categoria possa influenciar as outras, elas podem ser isoladas categoricamente. Essa classificação respeita a regra de homogeneidade apresentado por Bardin (2008). A falta de clareza nos objetivos estratégicos pode ser expressa nas afirmações abaixo:

“(...) Olha, um dos fatores que eu entendo é porque eles estavam, inclusive, longe da compreensão real das pessoas. Se tornaram palavras importantes, mas sem liga. Isso foi um fator.” (Entrevistado 10, 2009)

“(...) Eu percebi isso muitas vezes lá no dia-a-dia. Na prática com o pessoal operacional. Eles não entendiam o que estava escrito, o que se queria dizer e nem quais eram os objetivos estratégicos” (Entrevistado 12, 2009)

“(...)que não se conseguiram implementar decorrem de uma difícil, de saber como se converter aquela idéia de fato em resultados, em ações” (Entrevistado 6, 2009)

Outro aspecto verificado com 21 (vinte e uma ocorrências) com 31 % (trinta e um por cento) das ocorrências é a questão da prioridade das intenções estratégicas. A prioridade não está, necessariamente, vinculada com a clareza. A prioridade está especificamente no foco que a instituição fornecia para os objetivos estratégicos. Isso pode ser expresso nas afirmativas abaixo:

“(...) A primeira, os ex-alunos foi sempre uma, sempre foi tratado como uma questão marginal. Ela nunca foi tratada como uma questão central (uma prioridade) uma prioridade. Se deu essa Adisinos. O que se fez na verdade? Foi fundada a Adisinos, uma associação de ex-alunos.” (Entrevistado 7, 2009)

“(...) É por não ter convicção. Aparece não ser uma convicção, oferecer valores para a sociedade não estava muito claro, parceria?, não havia uma convicção aqui. Ex-alunos também não havia convicção de como seria feito. “(...) Então aqui é mais por falta de convicção, creio eu.” (Entrevistado 6, 2009)

“(...) Eu acho que foi falta de interesse”. (Entrevistado 2, 2009)

“(...) Foram sonhados demais, não foram necessários.” (Entrevistado 1, 2009)

“(...) se passaram principalmente por que não era estratégico e se fosse se daria essa importância” (Entrevistado 13, 2009)

Por fim, o último aspecto relevante a ser evidenciado nesse momento está relacionado ao acompanhamento da implementação das intenções estratégicas. Esse fator, na seção anterior, surge naturalmente como um fator relevante para a não implementação dos objetivos estratégicos.

“(...) vamos eleger, ou definir responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores” (Entrevistado 1, 2009)

“(...) Ela foi fundada, mas ela sempre ficou em segundo plano, e ela nunca teve o acompanhamento. ” (Entrevistado 11, 2009)

“(...) Só que o trem andou, e aí ninguém ficou monitorando as paradas do trem. E esse foi um problema do planejamento estratégico, monitoramento.” (Entrevistado 7, 2009)

“(...) uma boa parte desses objetivos não foram alcançados porque não foram acompanhados. A gente não acompanhava, eu to te dizendo isso, a gente não acompanhava. Sabe, a gente terminava o livrinho e parecia que estava pronto. E ai já entrava a rotina e então a gente não fazia.” (Entrevistado 10, 2009)

“(...) depois não havia muitos métodos de acompanhamento” (Entrevistado 13, 2009)

“(...) e ser efetivo no acompanhamento, na ação. Cobrar resultados. É fácil falar isso daí.” (Entrevistado 13, 2009)

Enfim, conforme Bardin (p. 41, 2008) “o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para poder inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimento” e ainda “na realidade, esse processo dedutivo ou inferencial a partir de índices ou indicadores não é raro na prática científica” (BARDIN, p. 43, 2008). É nesse sentido que a partir dos indicadores, análise e fundamentações feitas anteriormente, se constitui os aspectos agora retratados.

Inicialmente, verifica-se que a clareza dos objetivos estratégicos, sua priorização e decorrente acompanhamento não são relevantes quando os objetivos estratégicos apresentam algum dos seguintes fatores: i) Interesse da Comunidade; ii) Pressão externa;

iii) Decisão do Reitor. Quando os objetivos estratégicos apresentam em alguma medida essas características, eles, conforme os dados e as análises realizadas, possuem uma probabilidade superior de implementação.

Por implicação essas características parecem influenciar na clareza dos objetivos estratégicos e, sobretudo, na priorização e no acompanhamento do objetivo estratégico específico. A existência de recursos constitui-se de uma condição necessária, mas não determinante para a realização das intenções estratégicas.

De outro lado, aqueles objetivos estratégicos que não são suficientemente claros ou não são especificamente priorizados e, por conseqüência, não são acompanhados, tendem a apresentar um nível de implementação significativamente reduzido. A clareza dos objetivos estratégicos influencia nos gestores e naqueles que deveriam traduzir as intenções estratégicas nas suas ações cotidianas.

Até mesmo um objetivo estratégico priorizado pode apresentar dificuldades para acompanhamento, em função de sua clareza. A clareza do objetivo estratégico é resultante de fatores como: i) amplitude; ii) redação; iii) vinculação com a operação. A amplitude diz respeito à diversidade de aspectos que estão vinculados ao objetivo estratégico. A redação das possíveis compreensões que os gestores ou docentes podem derivar dos objetivos estratégicos, portanto, os mesmos necessitam de precisão. Por fim, a vinculação com a operação, o objetivo estratégico necessita possuir uma vinculação com as operações que são realizadas na Instituição.

Outro aspecto relevante é a proximidade da comunidade acadêmica com os objetivos estratégicos. Isso está retratado no interesse específico da comunidade. Portanto, seria possível se considerar que, em algum momento, o planejamento estratégico fosse realizado não em nível de instituição, mas das unidades constituintes da Universidade. Essas unidades podem ser os diferentes cursos, áreas, institutos, etc. Esses planejamentos específicos deveriam estar vinculados ao planejamento estratégico da Instituição como um todo. Além de proporcionar maior familiaridade com os objetivos estratégicos, seria possível a determinação de métricas específicas e, por conseqüência, um acompanhamento próximo e efetivo. Esse posicionamento corrobora com as pesquisas anteriores descritas por Cowburn (2005) e apresentadas no referencial teórico desse trabalho. A partir das evidências anteriormente presentes, verifica-se que a decisão efetiva do Reitor está alinhada com a determinação de direção estratégica debatida por Robertson (1993).

Em termos de pontos críticos para a implementação das intenções estratégicas os pontos considerados relevantes para os entrevistados estão presentes no Quadro 57. Corroborando com as afirmações anteriores a Clareza e o Acompanhamento foram aspectos retratados como críticos. Contudo houve uma pulverização em termos de pontos críticos que devem ser considerados para implementação das intenções estratégicas. Isso significa que não houve uma forte convergência entre o entrevistado em relação aos pontos críticos.

Uma possível indagação a partir dos fatores e dos pontos críticos apresentados está vinculada as razões pelas quais os objetivos estratégicos não são claros, priorizados ou devidamente acompanhados. A seção a seguir procura apresentar um modelo explicativo dos padrões de comportamento existentes e que influenciaram os fatores e, por consequência, o nível de implementação das intenções estratégicas. Para a construção desse modelo explicativo foram criadas outros agrupamentos e categorias de análise que permitissem sustentar o modelo proposto.

Quadro 57 – Quadro Analítico das Categorias de Análise: Pontos Críticos para a Implementação da Estratégia na Universidade

	Alinhamento do Discurso	Baixa Rotatividade	Articulação	Autonomia	Clareza	Competência	Comprometimento	Comunicação Interna	Convicção	Disciplina	Acompanhamento	Gestão de Conflitos	Sistemas de Gestão
1	<p>– alinhamento entre o discurso e ação. Elas têm que estar claramente alinhadas. Nós não podemos. Cada um de nós, quando usa a palavra em nome da Universidade, de certa maneira, ele nunca pode falar de forma desalinhada com o que nós estamos querendo fazer. Então isso é um ponto crítico também, porque às vezes uma fala da alta administração principalmente, uma fala fora do contexto ou desalinhada com os objetivos maiores pode gerar dúvidas na comunidade. Então eu acho que isso é um ponto crítico que eu considero também.</p>		<p>– Acho que articulação, essa é uma palavra sempre difícil. É articulação entre áreas para implementar estratégias.</p>		<p>– Clareza. Clareza (nos objetivos). Ter clareza naquilo que se quer e aonde se quer chegar.</p>		<p>– O comprometimento. O comprometimento das pessoas. O que cada um de nós, o que cada um pode dar para, enfim, implementar essa estratégia.</p>						<p>– Um sistema de gestão. E quando eu falo de sistema de gestão eu digo, um sistema de gestão ágil, que forneça informações confiáveis.</p>
2							<p>– Resistência por parte dos principais atores,</p>					<p>– E no caso a gestão de conflito. Saber fazer gestão de</p>	

	Alinhamento do Discurso	Baixa Rotatividade	Articulação	Autonomia	Clareza	Competência	Comprometimento	Comunicação Interna	Convicção	Disciplina	Acompanhamento	Gestão de Conflitos	Sistemas de Gestão
							<i>principal ator da Universidade que se chama professor.</i>					<i>conflito, que não é fácil.</i>	
3				<i>– Uma maior autonomia de gestores, mas embaixo.</i>				<i>– Eu acho que aí tem um problema sério de comunicação interna. Acho que seria um elemento que ajudaria bastante, acho que isso ainda é crítico.</i>					
4		<i>– um dos fatores que eu acho realmente bastante crítico é a alta rotatividade das pessoas – A rotatividade interna, muitas vezes nem sai da universidade, mas muda de função.</i>									<i>– Delegou para algumas pessoas, delegou toda confiança, delegou total para eles. Confiou total, mas não acompanhou o que significava o que não significava.</i>		
5	<i>– é. Norte, destino. se é..mas excelência e sustentabilidade foram .importantes nortes eu nunca tirei isso de vista.</i>						<i>– adesão</i>		<i>– Perseverança nas escolhas</i>	<i>–</i>	<i>– Supervisão – A alta administração controlando os diretores e, cada um no seu nível com todas as suas autonomies. Então em todos os níveis sob controle. – realinha-</i>		

	Alinhamento do Discurso	Baixa Rotatividade	Articulação	Autonomia	Clareza	Competência	Comprometimento	Comunicação Interna	Convicção	Disciplina	Acompanhamento	Gestão de Conflitos	Sistemas de Gestão
											<i>mento periódico dos indicadores, desse controle que exerce esses alinhamentos periódicos</i>		
6					<ul style="list-style-type: none"> - Clareza - Ele era desconectado do orçamento geral e a mensuração não feita era pelas dificuldades dos objetivos, aquilo que era subjetivo. Aquilo é muito genérico. 				- convicção	- disciplina	-	- Poderia colocar junto o conflito	-
7					<ul style="list-style-type: none"> - uma avaliação muito criteriosa do que realmente se deseja. - uma avaliação muito criteriosa dos pontos a serem atacados 								
8							<ul style="list-style-type: none"> - diversidade de expertises, ou conhecimentos instalados que ainda não se congregam a um objetivo comum, que é a Universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma das partes críticas que é hoje, ainda há um distanciamento entre a alta direção e a comunidade, está inclusive na operação em si, no dia a dia; acho que ainda falta a comunicação, não têm conseguido melhorar; 					
9							- Que a adesão						

	Alinhamento do Discurso	Baixa Rotatividade	Articulação	Autonomia	Clareza	Competência	Comprometimento	Comunicação Interna	Convicção	Disciplina	Acompanhamento	Gestão de Conflitos	Sistemas de Gestão
							<i>para mim é essencial em qualquer instituição.</i>						
11									<i>– a gente faz o planejamento, cria o novo e aí começa - ah não, mas aquele processo que tinha lá, não é que era melhor, ele ainda é bom, então tu constrói a casa nova e começa a fazer coisa...você começa, você consegue quebrar o novo, então pra fazer é isso aí</i>				
13											<i>– Péssimos na execução e somos péssimos também nos indicadores de acompanhamento. E a gente nem sabe o que esta dentro e o que esta mal.</i>		
14				<i>– autonomia</i>		<i>– competência. Que mais, o nível de gestão da instituição sobretudo no nível superior e brutalmente, consideravelmente</i>							

Alinhamento do Discurso	Baixa Rotatividade	Articulação	Autonomia	Clareza	Competência	Comprometimento	Comunicação Interna	Convicção	Disciplina	Acompanhamento	Gestão de Conflitos	Sistemas de Gestão
					<i>inferior a instituição</i>							
Frequência por Categoria de Análise												
2	2	1	2	5	1	5	2	4	1	5	2	1
Total de Ocorrências												33

6.3. Modelo Explicativo dos Padrões de Comportamento para a Implementação das Intenções Estratégicas

A presente seção não tem a pretensão de fornecer um modelo explicativo, de natureza preditiva ou ainda especificamente explicativa. O sentido do termo explicativo, nesse caso, procura caracterizar-se em um sentido descritivo alinhando-se, portanto, aos objetivos e o delineamento metodológico adotado na pesquisa. Inicialmente se coloca como uma variável dependente do modelo, a implementação dos objetivos estratégicos.

Tendo por foco o nível de implementação das intenções estratégicas se buscou realizar as ligações a partir dos fatores que impactavam no nível de implementação das intenções estratégicas. Os fatores são produto do cruzamento de quatro questões centrais para o foco desse estudo. As questões os fatores e suas frequências totais estão presentes na Tabela 34.

Tabela 34 – Consolidação dos Fatores de Implementação das Intenções Estratégicas

	Fatores presentes na Implementação	Fatores Não presentes na Implementação	Alteraria ou Manteria	Acompanhamento da Implementação dos Objetivos	Total
Priorização do Objetivo Estratégico		11	10	4	25
Clareza dos Objetivos	3	8	6	11	28
Indicadores dos Objetivos Estratégicos			5		5
Acompanhamento dos Objetivos Estratégicos	2	7	11	8	28
Existência de Recursos	8				8
Pressão Externa	9	1			10

Fonte: o autor (2009).

Esses fatores foram vinculados a implementação das intenções estratégicas. As vinculações e as frequências estão sintetizadas na Figura 50. A Figura 50 procura apresentar uma visão geral do modelo explicativo/descritivo. A partir da apresentação dos fatores, se realizou o questionamento das possíveis razões para a falta de clareza, a falta de priorização e o não acompanhamento dos objetivos estratégicos.

Após realizar novamente a análise do *corpus* documental composto no trabalho, se verificou a existência de outra família de categoria de análise não especificada inicialmente nos questionamentos formulados. Essa categoria foi denominada de Conflito. A partir dessa categoria se procurou verificar se haveria relações entre essa categoria e os fatores anteriormente identificados. Para isso foram estabelecidas subcategorias da família Conflito que procurava identificar a frequência dessas ligações. Esses e as ligações também estão identificados na Figura 50. As setas que não possuem

freqüência são inferências específicas do pesquisador. As conexões de interesse da comunidade e decisão do Reitor também se constituem de inferências específicas do pesquisador e não se baseiam em elementos concretos presente nos conteúdos analisados.

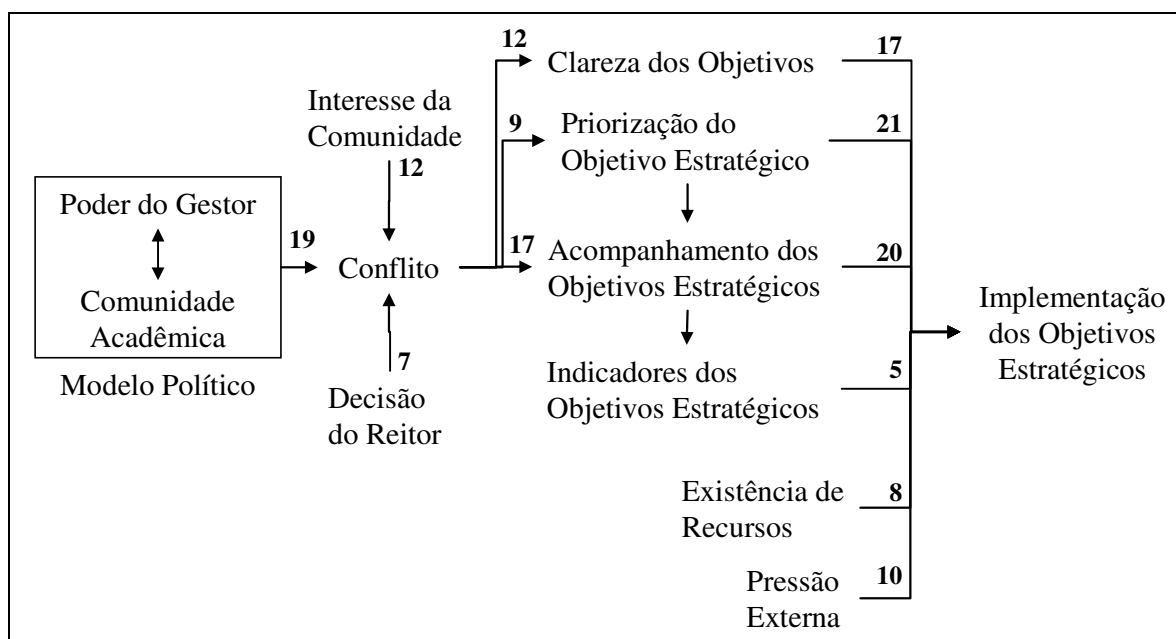


Figura 50 – Modelo Explicativo dos Padrões de Comportamento

Fonte: o autor (2009).

Ao contrário do que afirmam Hardy & Fachin (1996) e Mintzberg (2000) no caso específico, não se verifica o conflito entre a comunidade de profissionais e a burocracia. Antes pelo contrário, parece ocorrer o evitar da discussão mais profunda que pode derivar para alguma forma de conflito entre os atores. Essa ocorrência tem implicações na clarezza dos objetivos estratégicos, conforme se fundamenta nas freqüências e nas afirmações abaixo:

“(...) Porque quando se faz, quando se tem objetivos claros e metas a atingir com os objetivos, pessoas serão excluídas. E a Universidade trabalhou sempre fortalecendo imensamente a inclusão. E aí que eu vejo uma confusão do que sejam humanismo, e o que seja gestão” (Entrevistado 2, 2009).

“(...) exatamente, tentava compor, atenderem a todas as opiniões para não criar conflitos e depois aquilo, muito provavelmente na hora da elaboração já se percebia o grau de dificuldade em sua implementação” (Entrevistado 1, 2009)

“(...) Não diria no sentido de clarezza, mas no sentido eventualmente de minar os objetivos, não de torná-los mais claros, mas de aguçá-los enfraquecê-los” (Entrevistado 15, 2009)

“(...) a hora de tomar decisões. Porque decisão ela sempre implica em favorecer alguém ou um interessa em frente a outro. Vou pra cá ou vou pra lá... e isso gera uma certa insatisfação e insegurança de pessoas e tal. Então a discussão, é discussão, é discussão.” (Entrevistado 10, 2009)

Outras duas dimensões em que se verifica a tentativa de redução de eventuais conflitos estão presentes no impacto ao acompanhamento e a priorização das intenções estratégicas. Algumas afirmações em relação ao acompanhamento podem ser observadas nos seguintes trechos:

“(...) Como havia divergências entre posições a respeito daqueles objetivos sempre se tentou dar a volta em situações de conflito.” (Entrevistado 6, 2009)

“(...) E esse foi um problema do planejamento estratégico, monitoramento. Porque o monitoramento gera conflito, obrigatoriamente.” (Entrevistado 1, 2009)

“(...) Tem que pisar em ovos para não gerar atritos. Isso seria já, na discussão anterior, já geraria conflito. E pra não gerar conflito não entrava na pauta.” (Entrevistado 2, 2009)

“(...) Se ocorre erro, eu não vou procurar quem errou, mas vou procurar e perguntar onde nós erramos. Para que a pessoa que errou, talvez, possa sentir-se desafiada como então nós vamos agora suprir, corrigir. A pior coisa é alguém ser culpado.” (Entrevistado 3, 2009)

“(...) Quando o modelo político é muito forte, tu sempre encontras uma justificativa para o resultado. Chega a ser confortável. É bom para todos. É difícil sair daquela zona de conforto. Ninguém, não vai ter uma espada na tua cabeça nunca. Não é interessante sair dessa. Então na realidade é um encontro de interesses porque no final nunca vai conseguir atribuir claramente uma responsabilidade” (Entrevistado 4, 2009)

Em relação à priorização dos objetivos estratégicos, verifica-se que também as situações de potencial conflito eram evitadas. Isso pode ser observado em alguns trechos que podem ser observados abaixo:

“(...) É, nós sempre tivemos dificuldade de priorizar e às vezes a gente fazia, botava 15 prioridades quando não tinha mais do que 15 porque todo mundo que vinha trazia a sua como prioridade.” (Entrevistado 15, 2009).

“(...) Acho que é cada medida que a gente fazia e estabelecia, gerava problemas, provocava problemas com interesses e grupos. Pessoas também.” (Entrevistado 14, 2009).

“(...) Porque é vital quando se trabalha com isso saber dizer não. E isso é um problema das grandes Universidades. Porque mexe em clima. Dá conflito, e mexe no clima.” (Entrevistado 13, 2009).

O que se verifica é a presença de um modelo político que influenciava e procurava gerenciar e debelar possíveis situações de Conflito na Instituição. Não está no escopo desse trabalho, apresentar as razões que motivavam ou sustentavam a presença desse tipo de comportamento. Contudo, para fins de credibilidade da pesquisa, devem-se apresentar as evidências que sustentam a existência de tal modelo. Assim sendo, abaixo são apresentados alguns trechos que sustentam a criação dessa categoria de análise.

“(...) Elas sabiam que pelo menos eu fazia bem intencionado mas eu não participava do jogo deles. Eles não me colocavam dentro do jogo e eu não entrava também dentro daquele jogo. Era uma estratégia de forma deliberada eu não queria saber disso. E eu acho que certamente isso influenciou certamente isso está no cerne do problema” (Entrevistado 13, 2009).

“(...) Pra mim, eu achei que era uma cultura muito política, a gente notava que a linguagem era política, as atitudes eram políticas. Tudo era assim um negocio medido, não confiável. Então ela ficou mais pesada, ficou mais difícil de criar conceitos fortes de engajamento que permitissem levar os objetivos a diante.” (Entrevistado 13, 2009).

“(...) Mas não pode haver uma inversão tipo assim, a decisão sempre vem carregada de um, de aspectos políticos, corporativismo. Por exemplo, nós tivemos muito corporativismo dentro da universidade. Varias universidades dentro de uma mesma instituição” (Entrevistado 13, 2009).

“(...) Eu queria fugir dessa, mas havia jogos políticos” (Entrevistado 13, 2009).

Nesse sentido, cabe estabelecer os padrões de comportamento existentes para a realização das intenções estratégicas. O primeiro padrão de comportamento existente é a realização de intenções estratégicas que já eram determinadas por questões legais externas. Pode-se questionar a extensão do cumprimento das pressões legais ou ainda se as mesmas deveriam compor o conjunto de intenções estratégicas, mas elas de fato estavam no conjunto de objetivos estratégicos. Nesse sentido, aquelas intenções estratégicas que eram fruto de pressões em termos de legislação, competição ou ainda, sobrevivência, foram efetivamente realizadas. Sob essas intenções estratégicas não cabia a discussão e, portanto, o possível conflito era uma necessidade premente.

O segundo padrão de comportamento existente, é a realização de intenções estratégicas que eram de interesse da Universidade e a comunidade acadêmica, sob alguma forma, era beneficiado. As intenções estratégicas que obedeciam a essas características não apresentavam nenhum tipo de conflito entre os gestores e aqueles que poderiam contribuir para a sua implementação. A consequência natural dessa característica é que as intenções estratégicas ocorreram e o limite para sua ocorrência era a decisão dos gestores e a existência de recursos.

O terceiro padrão de comportamento existente foi à implementação de intenções estratégicas, fruto de uma decisão pessoal do Reitor. Aquelas intenções estratégicas que possuíam o posicionamento claro e inequívoco do líder máximo da Instituição, não geravam discussão ou possíveis conflitos. Essas decisões eram, portanto, em algum nível implementadas, em geral, poucas dessas decisões implicavam em contrariedade da comunidade acadêmica.

O quarto padrão de comportamento existente foi à presença de diversos objetivos estratégicos que compusessem com os entendimentos dos grupos que participavam da construção dos objetivos. Em alguns casos, parece implicar também na amplitude do objetivo estratégico. Na intenção de obter apoio e adesão da comunidade, as opiniões tendiam a ser atendidas pela ampliação das intenções estratégicas. Uma vez que essas intenções não eram fruto de: i) pressões externas; ii) decisão específica do Reitor; iii) interesse da comunidade, havia uma baixa priorização e, por consequência acompanhamento. Portanto, a decisão específica e interesse da comunidade tendem a configurar-se como um moderador das intenções estratégicas, ou seja, a intensidade de sua presença influencia na intensidade da implementação das intenções estratégicas.

Por fim, o quinto padrão de comportamento está associado ao acompanhamento, responsabilização pelo cumprimento dos objetivos estratégicos. Uma vez que o planejamento estratégico constituía-se mais como um direcionamento do que um plano propriamente dito, os objetivos estratégicos se apresentavam amplos e de difícil mensuração. Por consequência, não havia uma maior responsabilização dos gestores ou da comunidade acadêmica para sua implementação. Na verificação dos documentos, não se percebe que tenha ocorrido, em algum momento, a formação de planos de ação ou metas claras de curto prazo que deveriam ser implementadas. Por implicação, não havia responsabilização dos gestores, em todos os níveis. Soma-se a isso o modelo político que sustentava uma lógica de comportamento de não apontar os problemas encontrados ou as deficiências de alcance dos objetivos estabelecidos.

Enfim, o presente modelo procurou, sob certo aspecto, fornecer um esquema que possa contribuir na descrição dos padrões de comportamento que estiveram presentes no nível de implantação das intenções estratégicas. A seguir serão tecidas as considerações finais da pesquisa e algumas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

7. Considerações Finais

A primeira consideração que necessita ser realizada está vinculada aos aspectos teóricos do trabalho. É necessária uma maior quantidade de estudos sobre a implantação das estratégicas nas organizações, em geral, e nas Instituições de Ensino Superior (IES), em particular. Especificamente, para as IES de cunho confessional essa temática é central. Seu eixo de centralidade consiste na necessidade de possuir a agilidade necessária para conformar-se e influir nos ajustes mercadológicos que estão postos. Um incremento desse desafio consiste em manter suas principais crenças e valores que sustentam seu diferencial de competitividade, comparativamente a IES de outras naturezas.

Não há atualmente, na literatura, ferramentas, abordagens ou métodos que se proponham a realizar o que foi proposto nessa pesquisa em relação à mensuração da realização das estratégias. Esse se constitui em uma das principais contribuições da presente pesquisa. Possivelmente, outras ferramentas podem ser desenvolvidas no futuro.

A abordagem desenvolvida pode ser utilizada por outras IES, em particular, ou ainda para outras organizações, em geral. A abordagem especificamente procurou considerar diferentes elementos. Suas ponderações são plena e amplamente sujeitas a questionamentos e, provavelmente, teriam repercussões na determinação das estratégias implementadas ou não. Contudo, a questão principal é que atualmente não se possui um mecanismo, uma abordagem, uma ferramenta que possa permitir a organização verificar a realização de um diagnóstico sobre sua disciplina estratégica.

A verificação da disciplina estratégica da organização em realizar as intenções estratégicas que se propõe contribui, sob diferentes aspectos, para o campo da estratégia das organizações. Essa contribuição se constitui como uma forma de realizar o processo de aprendizado estratégico, descrito, mas não instrumentalizado na literatura. Para além das constatações de insatisfação dos gestores, de baixa implementação da estratégia, esse trabalho procurou ser propositivo na verificação da implementação das estratégias. Portanto, o trabalho se constituiu de uma contribuição efetiva do ponto de vista teórico e do ponto de vista da prática organizacional.

A identificação de fatores e a proposição de um modelo explicativo, podem fornecer a base para o diagnóstico nas organizações, em geral, e, sobretudo, das IES Confessionais, em particular, sobre sua capacidade de implementação das estratégias. A capacidade de uma organização implementar as estratégias, constitui-se em um debate

negligenciado academicamente. Em função de sua natureza exploratória, a pesquisa propõe e apresenta um conjunto de fatores e suas possíveis relações para a implementação das estratégias, que podem ser quantitativamente testadas.

Assim sendo, uma sugestão para futuros trabalhos está vinculada a uma das limitações da pesquisa que está associada à possibilidade de generalização dos resultados. Os resultados verificados na pesquisa não podem ser generalizados em termos populacionais, isso consiste em um preço a ser pago pela profundidade da análise que o problema de pesquisa requeria. Portanto, constitui-se de uma possibilidade de trabalhos futuros, a realização de pesquisas quantitativas, que possam proporcionar alguns resultados importantes.

A verificação, em uma base ampla, dos fatores que implicam ou não na implantação das estratégias, se constitui em uma importante contribuição. As correlações, implicações e graus de influência também devem ser passíveis de verificação quantitativas. Trabalhos quantitativos, a partir desse estudo, podem trazer uma capacidade de generalização, em termos de população, a partir de uma análise mais ampla. Outra possibilidade seria a replicação desse estudo em organizações de mesma natureza, ou não. Essas replicações poderiam contribuir na melhoria nas ponderações e identificação de outros fatores que poderiam se apresentar na execução das intenções estratégicas.

Outra questão que, a partir dos elementos apresentados nessa pesquisa, pode ser aprofundado, é no desenvolvimento de métricas quantitativas que contribuam na determinação da implementação das intenções estratégicas. Essas métricas, podem constituir-se de levantamentos realizados com os gestores e com a comunidade acadêmica. Essas métricas devem estar associadas a dados secundários, para que se possuam uma maior confiabilidade das informações. Como fontes de dados secundários podem ser utilizadas os mesmos mecanismos dessa pesquisa, como: i) orçamento; ii) indicadores; e iii) documentações específicas. A utilização de instrumentos quantitativos, pode proporcionar rapidez ao processo de identificação do nível de implementação das estratégias.

Um debate que pode ser estabelecido, a partir da pesquisa, está ligado ao seguinte questionamento: “O que pode ser considerado um objetivo estratégico?”. Quais os elementos de suficiência e critérios de julgamento que fornecem a uma intenção organizacional seu caráter estratégico? Essa discussão poderia trazer elementos de

suficiência, que permitiriam avaliar a qualidade dos estrategistas em si. Outro questionamento possível, a partir dessa pesquisa, é o nível de amplitude e especificidade que as intenções estratégicas devem possuir. Por um lado, elas deveriam ser amplas de maneira a não engessar a organização. Por outro lado, elas devem ser específicas o suficiente, para permitir sua maior vinculação à operação da organização. Essa é uma questão que merece maior aprofundamento e pesquisas sistemáticas.

Por fim, cabe a discussão sobre o nível de aprofundamento que o planejamento estratégico deve se configurar nas organizações Universitárias. O planejamento estratégico da Universidade como um todo pode fornecer o sentido de trajetória da instituição. Contudo, seu distanciamento dos Institutos, cursos, programas de pós-graduação, pode se constituir de um impeditivo para a real implementação.

Outro aspecto a ser tratado é o enfrentamento, a discussão aberta e o confronto de posições que podem ser benéficos e implicar em um real comprometimento dos atores. A construção efetiva de consensos claros entre as partes, pode se constituir em uma forma relevante de implantação das intenções estratégicas. A consideração do modelo político instituído nas IES Concessionais deve estar permanentemente na consciência de atuação do gestor. Esse modelo político encontra-se em todos os níveis da organização e com diferentes interesses. Essa é uma característica natural de qualquer organização social, contudo, ela não deve gerar um comportamento insular. Ela deve ser direcionada, composta, fluída para que haja a adesão real, a construção da Instituição. Portanto, a implementação das estratégias constitui-se de uma função entre a decisão dos rumos na Instituição, do engajamento gerado para o encaminhamento desses rumos e, sobretudo, da gestão apropriada dos movimentos políticos, para que se direcione esses esforços na construção do rumo desejado.

8. Referencias Bibliográficas

- AKAN, Obasi, ALLEN, Richard S., HELMS, Marilyn M., SPRALLS III, Samuel A., 2006, **Critical tactics for implementing Porter's generic strategies**, Journal of Business Strategy, Vol 27, n 1, p. 43-53.
- ALEXANDER, L.D., 1985, **Sucessfully implementing strategic decisions**, Long Range Planning, Vol 18, n 3, p. 91-1107.
- AL GHAMDI, S. M., 1998, **Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience**, European Business Review, Vol 98, n 6, p. 322-347.
- AMARATUNGA, Dilanthi, BALDRY, David, SARSHAR, Marjan, NEWTON, Rita., 2002, **Quatitative and Qualitative Research in the built environment: application of "mixed" research approach**, Work Study, Emerald, Vol 51, n 1, p. 17-31.
- ANDERY, Maria A., MICHELETTO, Nilza, SÉRIO, Tereza M. P., RUBANO, Denize R., MOROZ, PEREIRA, Maria E., GIOIA, Silvia C., GIANFALDONI, Mônica, SAVIOLI, Márcia R., ZANOTTO, Maria L., 2004, **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**, Rio de Janeiro: Editora EDUC.
- ANDREWS, Kenneth R., 1971, **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones, Homewood.
- ANSOFF, Igor, 1965, **Corporate Strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion**, MacGraw-Hill, New York.
- ARAGÃO, Lidenberg Araujo, OLIVEIRA, Oderlene Vieira, 2007, **Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas no Contexto Brasileiro: A Produção e a Evolução Acadêmica em Dez Anos de Contribuição**. In: XXXI Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação em Administração, XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD.
- ATKINSON, Helen, 2006, **Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?** Management Decision, Emerald, Vol 44, n 10, p. 1441-1460.
- BALDRIDGE, J. V., 1971, **Power and Conflict in the University**, Willey, London.
- BARDIN, Laurence, 2008, **Análise de Conteúdo**, 4ª. Edição, Edições 70, Lisboa.
- BATAGLIA, Walter, FRANKLIN, Marcos Antônio, CALDEIRA, Adilson, SILVA, Adilson A., 2006, **Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica**. In: XXX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. XXX EnANPAD. Salvador: ANPAD.
- BEER, Michael, EISENSTAT, Russell. A., 1996, **Developing an organization capable of implementing strategy and learning**. *Human Relations*. v.49, n.5, p. 597, May.
- BEER, Michael, EISENSTAT, Russell A., 2000, **The silent killers of strategy implementation and learning**. Sloan Management Review. Vol 41, n 4, p. 29-40.
- BENBASAT, I., WEBER, R., 1996, **Research commentary: Rethink "Diversity" in Information System Research**, Information Systems Research, Vol 7, n. 4, p. 389-399.
- BERGADAÀ, Michelle, 1999, **Strategic Decisions and Implementation: Prodin, a Prospective Dialectic Interpersonal Method**, Journal of Business Research, Vol 45, p. 211-220.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS; Flávio Carvalho de; BINDER; Marcelo Pereira, 2003, **Estratégia Empresarial: A produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. Revista de Administração de Empresas. Vol 43, n 4, p. 48-62.

BERTERO, Carlos Osmar, 2006, **Ensino e Pesquisa em Administração**, São Paulo: Thompson Learning Edições.

BINDER, Marcelo Pereira, 2002. **Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos**. In: XXVI Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação em Administração. XXVI EnANPAD. Salvador: ANPAD.

BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia, 2008, **Biblioteca Digital de Dissertações e Teses**, Disponível em: <http://bdtd2.ibict.br/index.php?option=com_wrapper&Itemid=143>. Acesso em: 08 julho 2008.

BRASIL/MEC. **Ministério da Educação**, 2008. Disponível em: <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/educacao_superior.stm>. Acesso em: 19 julho 2008.

BRASIL/MEC/SESU, 2008, **Ministério da Educação – Secretaria de Educação Superior**. Disponível em: <<http://www.prolei.inep.gov.br/pesquisar.do>>, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes da Educação. Acesso em: 19 julho 2008.

BRASIL/MEC/SESU, 2009, **Ministério da Educação – Secretaria de Educação Superior**, Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=com_content&task=view&id=977&Itemid=>>, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes da Educação. Acesso em: 05 janeiro 2009.

BRASIL/MEC/INEP, 2009, **Ministério da Educação – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/areaigc/>>. Acesso em: 20 setembro 2009.

BRAUER, Mathias, SCHMIDT, Sascha. L., 2006, **Exploring strategy implementation consistency over time: The Moderating Effects of Industry Velocity and Firm Performance**. v.10, p. 205-226.

BRITO, Luiz Artur Ledur, VASCONCELOS, Flávio Carvalho, 2003, **Firm Performance in an Extremely Turbulent Environment: Year, Industry and Firm Effects**. In CD-Rom do XXVII Congresso da ENANPAD, São Paulo.

BRYMAN, Alan, 1988, **Quantity and quality in social research**. London: Unwin Hyman.

CALARESO, Jack P. , 2007, **Successful Processes to Engender Board Ownership of Strategic Planning**. Planning Higher Education. Vol 35, n 4, p. 12-21.

CAMERER Colin, 1985, **Redirecting Research in Business Policy and Strategy**. Strategic Management Journal. Vol 6, n 1, p. 1-15.

CAMPBELL Andrew, ALEXANDER, Macus, 1997, **What's wrong with strategy?** Harvard Business Review. Vol 75, n 6, p. 42-50.

CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria Alice F. D, SILVA, Jorge Ferreira, 1997, **Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre**. Revista de Administração Contemporânea. Vol 1, n 3, p. 7-30.

- CARVALHO, Maria Cecília M. (Org.), 2005, **Construindo o saber: Metodologia Científica – Fundamentos e Técnicas**, São Paulo: Editora Papirus.
- CECÍLIO, Luis Carlos de Oliveira, 2001, **Pensando o Planejamento na Universidade**. RAE Light. Vol 8, n 2, p. 2-7.
- CHAFFEE, Ellen Earle, 1985, **Three Models of Strategy**. Academy of Management Review. Vol 10, n 1, p. 89-98.
- CHALMERS, Alan E., 1993, **O que é ciência afinal?**, São Paulo: Editora Brasiliense.
- CHANDLER, A. D. Jr., 1962, **Strategy and Structure: Chapters in the history of Industrial Enterprise**, Cambridge: MIT Press.
- CHERUBINI NETO, Reinaldo, 2002, **O que é Conhecimento? Sintetizando Epistemologia, Metodologia e Teoria de Sistemas em uma nova proposição**, REAd – Revista Eletrônica de Administração da UFRGS, v.8 n.1.
- CLARK, Burton R., 1972, **The organizational saga in higher education**. Administrative Science Quarterly. Vol 17, n 3, p. 178-174.
- CLARK, Burton R., 2000, **Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons from Europe**. Change. January/February.
- CLARK, Burton R., 2003, **Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts**. Tertiary Education and Management. Vol. 9, n. 2, 99-116.
- COHEN, Michael D., MARCH, James G., OLSEN, J. P., 1972, **Garbage can model of organization choice**. Administrative Science Quarterly. Vol 17, n 1, p. 1-25.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G., 1974, **Leadership and Ambiguity: The American College President**. 2nd Ed., Harvard Business School Press, Boston.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A., 1995, **Competing on resources: strategy in the 1990s**. Harvard Business Review, Boston, v. 73, n.4, p.118-128.
- COWBURN, Saraha, 2005, **Strategic Planning in higher education: fact or fiction?**. Perspectives, v. 9, n. 4, p. 103-109.
- COUTINHO, André Ribeiro, KALLÁS, David, 2005, **Gestão Estratégica: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- COSTA, Bruno Santos R., 2004, **O *Balanced Scorecard* em Xequê? Análise das suas limitações e propostas de novas interações através de um estudo de caso em uma indústria automobilística brasileira**, Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- CHRISMAN, James J., HOFER, Charles W., BOULTON, Willian R., 1988, **Toward a System for Classifying Business Strategies**. Academy of Management Review. Vol 13, n 3, p. 413-428.
- DARKENWALD, Gordon G., 1971, **Organizational Conflicts in Colleges and Universities**. Administrative Science Quarterly. Vol 16, n 3, p. 406-412.
- DAHRENDORF, R., 1995, **A history of London School of Economics and Political Science 1895-1995**, Oxford University Press, Oxford.

- DESS, Gregory G., NEWPORT, Stephanie, RASHEED, Abdul M., 1993, **Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Sugestions**. Journal of Management. Vol 19, n 4, p. 775-795.
- DOORIS, Michael J., KELLEY, John M., TRAINER, James F., 2002, **Strategic Planning in Higher Education**. New Directions for Higher Education, n. 116, Fall.
- DYER Jr., Gibb W., WILKINS, Alan L., 1991, **Better stories, no better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt**. Academy of Management Review. Vol. 16, n. 3, p. 613-619.
- DYSON, Robert G., 2002, **Strategic development and SWOT analysis at the University of Warnick**, European Journal of Operational Research, Elsevier, Vol 152, p. 631-640.
- DUBÉ, Line, PARÉ, Guy, 2003, **Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recomendations**, MIS Quaterly, v.27, n.4, p.597-635.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2004, **Strategy execution: Achieving operational effectiveness**. Economist Intelligence Unit, London.
- EINSENHARDT, Kathleen M., 1989, **Building theories from case study research**. Academy of Management Review. Stanford, v.14, p.532-550.
- EINSENHARDT, Kathleen M., 1999, **Strategy as Strategic Decision Making**. Harvard Business Review. Sloan Management Review, v.40, n. 3, p. 65-72.
- EISENHARDT, K M e MARTIN, J A., 2000, **Dynamic Capabilities: what are they?** in Strategic Management Journal, vol.21, October-November, pp. 1105-1122.
- ELLRAM, Lisa M., 1996, **The use of the case study method in logistics research**. Journal of Business Logistics. Arizona, v.17, n.2, p.93-138.
- ETZIONI, Amitai, 1959, **Authority structure and organizational effectiveness**. Administrative Science Quaterly. Vol 4, n 1, p. 43-67.
- FORD, Eric W., DUNCAN, W. Jack, BEDEIAN, Arthur G., GINTER, Peter M., ROUSCULP, Matthew D., ADAMS, Alice M., 2003, **A Pesquisa que faz a diferença**, RAE – Revista de Administração de Empresas, v.43, n.4, p.86-101.
- FRÉRY, Frédéric, 2006, **The Fundamental Dimensions of Strategy**, Sloan Managment Review, v.48, n.1, p. 71-75.
- FREEDMAN, Mike, 2003, **The Genius is in the implementation**, Journal of Business Strategy, Mar-Apr, p. 26-31.
- FUJIMOTO, T., 1998, **Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: a case of development-production systems of the Japanese auto-makers** in CHANDLER, JR., A D, HASGSTRÖM, P E SÖLVELL, Ö The Dynamic Firm. Oxford: Oxford University Press.
- FURRER, Oliver, THOMAS, Howard, GOUSSEVSKAIA, Anna, 2008, **The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research**, International Journal of Management Reviews, v.10, n.1, p. 1-23.
- GHEMAWAT, Pankaj, 2000, **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**, Editora Bookman, Porto Alegre.

- GIL, Antonio Carlos, 2007, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas.
- GODOY, Arild Schimidt, 1995a, **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades**, RAE – Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p.65-71.
- GODOY, Arild Schimidt, 1995b, **Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais**, RAE – Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, p.20-29.
- GODOY, Arild Schimidt, 1995c, **A Pesquisa Qualitativa e seu uso em Administração de Empresas**, RAE – Revista de Administração de Empresas, v.35, n.4, p.65-71.
- GOODMAN, P., 1962, **The community of scholars**, Randon House, New York.
- GARSON, D., 2009, **PA 765 Statnotes**: An online textbook. Disponível na Internet: <<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>.> Acesso em 28.09.2009.
- GRANT, Robert M., 1991, **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. California Management Review. Spring.
- GRANT, John H., GNYAWALL, Devi R., 1996, **Strategic Process Improvement through organizational learning**. Strategy & Leadership., Vol. 24, n. 3, p. 28-33.
- HAIR, Jr. Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, Wiliam, 1998, **Multivariate data analysis**. 5ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K., 1990, **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review. May-June, p. 79-91.
- HAMBRICK, Donald.C; CANNELLA JR. Albert A., 1989, **Strategy implementation as substance and selling**. Academy of Management Executive, v.III, n.4, p. 278-285.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J., 1977, **The population ecology of organizations**. American Journal of Sociology, Vol. 82, n. 5, p. 929-964.
- HARDY, C., LANGLEY, A., MINTZBERG, H., 1983, **Strategy Formation in University Setting**. The Review of Higher Education, Vol. 6, n. 3, p. 407-433.
- HARDY, Cynthia, FACHIN, Roberto, 1996, **Gestão Estratégica na Universidade brasileira: Teoria e Casos**, Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- HELFAT, Constance, PETERAF, Margaret, 2002, **The dynamics resource-based view: capabilities lifecycles**. Tuck School of Business at Dartmouth, working paper n. 03, 08, December 2002.
- HOSKISSON, Robert E., HITT, Michael A., WAN, Willian P., YIU, Daphne, 1999, **Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum**. Journal of Management, Vol. 25, n. 3, p. 417-456.
- HUTZCHENREUTER, T., KLEINDIENST, I., 2006, **Strategy-Process Research: What have we learned and what is still to be explored**. Journal of Management, Vol. 32, n. 5, p. 673-719.
- INEP, 2008, Ministério da Educação – **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira**. Disponível em: < <http://www.edudatabrasil.inep.gov.br/> >. Acesso em: 20 dezembro de 2008.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David P., 1992, **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review. Vol 70, n 1, p. 71-86.

- KAPLAN, Robert, NORTON, David P., 1993, **Putting Balanced Scorecard to work**. Harvard Business Review. Vol 71, n 5, p. 134-144.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David P., 1996, **Using Balanced Scorecard as a Strategic management system**. Harvard Business Review. Vol 74, n 1, p. 75-83.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David P., 2000, **Having trouble with your strategy? The map it**. Harvard Business Review. Vol 78, n 5, p. 167-176.
- KELLER, G., 1983, **Academic Strategy**, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- KENNY, John, 2006, **Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy**. The Learning Organization, Vol. 13, n. 4, p. 353-368.
- KÖCHE, José Carlos, 2006, **Fundamentos de Metodologia Científica**, Petrópolis: Editora Vozes.
- JANARO, Ralph E., BOMMER, Michael R. W., 2005, **An Integrative Planning Model for College and University Programs**. Planning Higher Education. Vol 33, n 2, p. 1-14.
- JUENEMANN, Associados, 2005, **Análise do Processo de Gestão 1995-2004**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- LACERDA, Daniel Pacheco; SILVA, Edison Renato; NAVARRO, Leonardo; CAULLIRAUX, Heitor Mansur, 2007, **Algumas caracterizações dos aspectos metodológicos na área de Operações: Uma análise a partir de periódicos nacionais e internacionais**. In: XXX Encontro Anual da Associação dos cursos de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD.
- LABOVITZ, George e ROSANSKY, Victor, 1997, **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons.
- LAKATOS, Imere, 1978, **The Methodology of Scientific Research Programmes**, Cambridge: Cambridge University Press.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A., 1990, **Fundamentos da Metodologia Científica**, São Paulo: Atlas.
- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C.R, ANDREWS, K. R., GUTH, W. D., 1965, **Business Policy: Text and Cases**, Richard D. Irwin, Homewood.
- LORANGE, Peter, 2002, **New Vision for Management Education**, Pergamon/Elsevier Science, Oxford.
- LORANGE, Peter, 2000, **Setting strategic direction in academic institutions: the case of business school**, Higher Education Policy, Vol. 13, p. 399-413.
- LYNCH, Richard, BAINES, Paul, 2004, **Strategy Development in UK Higher Education: Towards resource-based competitive advantages**, Journal of Higher Education Policy and Management, Cartax Publishing, Vol. 26, n. 2, p. 171-187.
- McGAHAN, A. M; PORTER, M. E, 1997, **How much does industry matter, really?** Strategic Management Journal, Vol. 18, summer special issue, p. 15-30.
- MANGAN, John, LALWANI, Chandra, GARDNER, Bernanrd, 2004, **Combining quantitative and qualitative methodologies in logistics research**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Emerald, Vol 34, n 7, p. 565-578.

- MARCH, J, OLSEN, Johan, 1976, **Ambiguity and choice in organizations**, Universitetsforlaget, Bergen.
- MATTOS, Pedro Linonl C. L. , 2002, **O que diria Popper à literatura administrativa de Mercado?**, RAE – Revista de Administração de Empresas, v.43, n.1, p.60-69.
- MEYER Jr., Victor, MANGOLIM, Lúcia, 2006, **Estratégia em Universidades Privadas**. In Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (XXX ENANPAD). Anais, Salvador, 2006, 17 p., CD-ROM.
- MEYER Jr., Victor, 2004, **Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de Universidades brasileiras**. In Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (XXVIII ENANPAD). Anais, Curitiba, 2004, p. 227 p., CD-ROM.
- MEERS, Karen A., 2007, **Contextual Barriers to Strategic Implementation: An Examination of Frontline Perspectives**. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 11, n. 2, p. 11-16.
- MILLET, J., 1962, **The Academic Community**, New York, McGraw-Hill.
- MILLER, Susan, WILSON, David, HICKSON, David, 2004, **Beyond Planning Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions**. Long Range Planning. Vol 37, p. 201-218.
- MINTZBERG, Henry, 1979, **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MINTZBERG, Henry, 1980, **Structure in 5'S: A synthesis of the research on organization design**. Management Science. Vol 26, n 3, p. 332-352.
- MINTZBERG, Henry, WATERS, James A., 1985, **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal. Vol 6, n 3, p. 257-272.
- MINTZBERG, Henry, 1987, **The Strategy Concept: Five Ps for Strategy**. California Management Review. Vol 30, n 1, p. 1-24.
- MINTZBERG, Henry, 1990, **The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management**. Strategic Management Journal. Vol 11, n 3, p. 171-195.
- MINTZBERG, Henry, 1994, **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review. January-February, p. 107-114.
- MINTZBERG, Henry, 1995, **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações**, Editora Atlas, São Paulo.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph, 2000, **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Editora Bookman, Porto Alegre.
- MINTZBERG, Henry, WESTLEY, Frances, 2001, **Decision Making: It's not What You Think**. Sloan Management Review. Vol 42, n 3, p. 89-94.
- MINTZBERG, Henry, ROSE, Jan, 2003, **Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University 1829 to 1980**. Canadian Journal of Administrative Science. Vol 20, n 4, p. 270-290.
- NÉLO, Ana Maria, 1999, **Metodologia Científica: Um enfoque à estrutura da pesquisa contábil**, Revista Brasileira de Contabilidade, v.5 n.99, p.70-96.

- NEVES, José Luis, 1996, **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**, Caderno de Pesquisas em Administração, v.1 n.3, p.1-5.
- O ESTADO DE SÃO PAULO, 2007, **Brasil tem 219 cursos de pós-graduação excelentes**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 11 de outubro 2007, Geral.
- PARSONS, Talcott, 1956, **Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - II**. Administrative Science Quaterly. Vol 1, n 1, p. 225-239.
- PENROSE, Edith T., 1962, **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar.
- PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald, 1974, **Organizational Decision Making as a political process**. Administrative Science Quaterly. Vol 19, n 2, p. 135-151.
- PFEFFER, Jeffrey, SALANCIK, Gerald, LEBLEBICI, Huseyin, 1976, **The effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making**. Administrative Science Quaterly. Vol 21, n 2, p. 227-245.
- PINSONNEALT, A., KRAEMER, K. L., 1993, **Survey Reserach Methodology in a Management Information Systems: An Assessment**, Journal of Management Information System, vol. 10, nº 2, p. 75-105.
- POPPER, Karl, 2006, **A Lógica da Pesquisa Científica**, São Paulo: Editora Cultrix.
- PORTER, Michael E., 1980, **Competitive Strategy**, New York: Free Press.
- PORTER, Michael E., 1981, **The Contributions of Industrial Organization to Strategy Management**, Academy of Management Review, Academy of Management, Vol 6, n. 4, p. 604-620.
- PORTER, Michael E., 1985, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: Free Press.
- PORTER, Michael E., 1986, **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência**. 7a. Ed., Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, Michael E., 1991, **Towards a dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management Journal, John Willey & Sons, Vol 12, p. 95-117.
- PORTER, Michael E., 1996, **What is strategy?** Harvard Business Review, Harvard Business Press, Vol 40, p. 61-78.
- POWELL, T. C., 1996, **How much does industry matter? An alternative empirical test**. Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 323 – 334.
- PRIETO, Vanderli Correia, CARVALHO, Marly Monteiro, 2006, **Análise das Contribuições de Diferentes Modelos para o Alinhamento Estratégico**. In: XXX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação em Administração, XXX EnANPAD. Salvador: ANPAD.
- PRIETO, Vanderli Correia, CARVALHO, Marly Monteiro, FISHMANN, Adalberto Américo, 2009, **Análise Comparativo de Modelos de Alinhamento Estratégico**, Revista Produção, Vol. 19, n. 2, p. 317-331.
- PROENÇA, Adriano, 2003, **Capacitações dinâmicas e o dinamismo das capacitações: o enfoque centrado e capacitações e o processo estratégico**. In CD-Rom do I Encontro de Estudos em Estratégia. Curitiba.
- PROQUEST, 2008, **Base de dados de trabalhos científicos**. Disponível em: <http://www.proquest.com/products_pq/descriptions/abi_inform.shtml>. Acesso em: 08 julho 2008.

- PUC-Rio, 2009, **Jesuítas no Brasil**. Disponível em: <<http://venus.rdc.puc-rio.br/jesuitas/index.htm#prov>>, Acesso em: 20 setembro 2009.
- ROBERTSON, David, 1993, **Establishing Strategic Direction in Higher Education Institutions**. Public Money & Management, p. 45-51.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, 2007, **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, São Paulo, Editora Atlas, 3ª edição.
- ROWLEY, Daniel James, SHERMAN, Herbert, 2002, **Implementing the Strategic Plan**, Planning for Higher Education, Vol. 30, n. 4 p. 5-14.
- RUMELT, R. P., 1991, **How much does industry matter?** Strategic Management Journal, Vol. 12, p. 167-185.
- SCHMALENSEE, R., 1985, **Do markets differ much?** *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 3, p. 341-351.
- SELZNICK, Phillip, 1957, **Leadership in Administration: A sociological Interpretation**, New York, Mcmillan.
- SILVA, Edina, MENEZES, Estera Muszkat, 2001, **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed., Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- SOBH, Rana, PERRY, Chad, 2006, **Research design and data analysis in realism research**, European Journal of Marketing, Emerald, Vol 40, n 11/12, p. 1194-1209.
- SOCIETY OF JESUS, 2009, **Educational Institutions Directory**.
- SRIVASTAVA, Shirish C., TEO, Thompson S. H., 2006, **Understanding, Assessing and Conducting Interpretative Management Research**, IIMB Management Review, Bangalore, June.
- TABATONI, Pierre, BARBLAN, Andris, 2000, **Princípios e Práticas da Gestão Estratégica**, Lisboa, Associação das Universidades Europeias.
- TEECE, David J., PISANO, Gary, SHUEN, Amy, 1997, **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal. Vol 18, n 7, p. 509-533.
- TEIXEIRA, Rafael, LACERDA, Daniel Pacheco, 2005, **A Competitividade na indústria de telecomunicações e suas repercussões para a Estratégia**. In: III Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es, 2005, Rio de Janeiro. III 3Es. Rio de Janeiro: ANPAD.
- UNISINOS, 1994, **Missão e Perspectivas 1994-2003**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- UNISINOS, 1996, **Relatório de Atividades de 1996.**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- UNISINOS, 1999, **Plano de Estratégico – 1999-2004**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- UNISINOS, 1999b, **Plano Geral de Prioridades Institucionais– 1999-2004**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- UNISINOS, 2000, **Relatório de Atividades de 2000**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- UNISINOS, 2002, **Relatório de Atividades de 2002**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2003, **Relatório de Atividades de 2003**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2004, **Relatório de Atividades de 2004**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2006a, **Plano de Desenvolvimento Institucional.**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2006b, **Perfil da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2006c, **Estatuto da Universidade do Vale do Rio dos Sinos**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2007, **Relatório de Atividades de 2007**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2007b, **Reunião de Conversação Estratégica – Reunião de Janeiro/2007**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2008, **Apresentação Parceria Universidade & Empresa: O caso UNISINOS**, local: Federasul, em, 1 de outubro 2008, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2008b, **Relatório de auto-avaliação 2008 – Avaliação Institucional**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2009, **Cultura Jesuíta**. Disponível em: < http://www.unisinos.br/cultura_jesuista/>, Acesso em: 20 setembro 2009.

UNISINOS, 2009b, **Dados da Unidade de Apoio de Marketing – UNISINOS**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2009c, **Dados da Gerência de Registros Acadêmicos – UNISINOS**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2009d, **Dados da Diretoria de Apoio de Recursos Humanos – UNISINOS**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2009e, **Apresentação de Encontro da Abertura do Semestre Letivo 2009/2**, local: UNISINOS, em, 29 de agosto 2009, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

UNISINOS, 2009f, **Dados da Diretoria Acadêmica de Educação Continuada**. Disponível em: < <http://www.unisinos.br/educacaocontinuada/>>, Acesso em: 28 setembro 2009f.

UNISINOS, 2009g, **Perfil Institucional**. Disponível em: < <http://www.unisinos.br/>>, Acesso em: 28 setembro 2009g.

UNISINOS, 2009h, **Fatos e Números**. Disponível em: < <http://www.unisinos.br/>>, Acesso em: 28 setembro 2009h.

UNISINOS, 2009i, **Dados da Diretoria de Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação – UNISINOS**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

- UNISINOS, 2009j, **Apresentação para o Grupo Hospitalar Santa Casa – Acolhida ao novo e fidelidade à tradição: A experiência de mudança da UNISINOS – Contextualizando a Trajetória**, local: UNISINOS, em, 13 de julho 2009, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- UNISINOS, 2009k, **Dados da Contabilidade – UNISINOS**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- UNISINOS, 2009l, **Dados da Gerência Financeira – UNISINOS**, documentos internos, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- VALOR ECONÔMICO, 2008, **A pedagogia do mercado**. Valor Econômico, Rio de Janeiro, 11, 12 e 13 julho 2008, Ano 9, Valor Final de Semana.
- VARGAS, Lilia, MALDONADO, Gabriela, 2001, **Guia para apresentação de trabalhos científicos**. 3. ed., Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS.
- VASCONCELOS; Flávio Carvalho de; CYRINO, Álvaro B., 2000, **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de Empresas. Vol 40, n 4, p. 20-37.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho, BRITO, Luiz Artur Ledur, 2003, **How Much Does Country Matter?**. In CD-Rom do XXVII Congresso da ENANPAD, São Paulo.
- VERGARA, Sylvia Constant, 2007, **Métodos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, Editora Atlas.
- WATSON, Chester C., 1995, **Strategic Planning for Higher Education**, Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, ASCE, Vol 121, n 3, p. 187-190.
- WERNERFELT, Birger, 1984, **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, Vol. 5, p. 171-180.
- WILSON, David C., JARZABKOWSKI, Paula, 2004, **Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos desafios para a análise estratégica**, RAE – Revista de Administração de Empresas, FVG/SP, Vol 44, n 4, p. 11-20.
- WOOLDRIDGE, Bill, FLOYD, Steven W., 1990, **The Strategy Process, Middle Management involvement, and organizational performance**. Strategic Management Journal, Vol. 11, n. 3, p. 231-241.
- YIN, Robert K., 2004, **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, Porto Alegre, Bookman, 2ª edição.

9. Anexo

9.1. ANEXO I – Instrumentos para o Levantamento das Percepções sobre a consecução das intenções estratégicas

Ciclo de Planejamento Estratégico: 1994 - 1998						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
Excelência Acadêmica	Qualificação Docente	Qualificar, manter e comprometer os recursos humanos, com ênfase na capacitação docente e gerencial, atingido-se, ao final do período, 30% de doutores, 50% de mestres e 20% de especialistas				
	Avaliação Institucional	Implantar imediatamente a avaliação institucional e promovê-la, de forma sistemática, nos serviços, no perfil do egresso e nas necessidades do mercado, como instrumento de apoio à decisão				
	Integração de ensino, pesquisa e extensão	Promover a progressiva integração do ensino, da pesquisa e da extensão, de forma articulada às demandas sociais, com prioridade para a programas e projetos de natureza interdisciplinar				
	Recursos tecnológicos para a prática docente e discente	Ampliar a disponibilidade de recursos tecnológicos, bem como a capacidade das pessoas para aplicarem seus benefícios em favor da melhoria das práticas				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 1994 - 1998						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
		docentes e discentes				
Crescimento e Desenvolvimento	Novos cursos de graduação	Criar novos cursos de graduação, em função de demandas de mercado				
	Racionalização do Atendimento da demanda	Otimizar o aproveitamento das capacidades instaladas, minimizando custos				
	Incremento da pós-graduação e da extensão	Intensificar, a curto e médio prazos, o oferecimento de cursos de pós-graduação e de extensão, em consonância com as demandas emergentes na região do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL				
	Parcerias	Promover parcerias com instituições de ensino superior - principalmente as jesuíticas -, com o setor produtivo, setor público e organizações não-governamentais				
Graduação	Consolidação dos cursos existentes	Consolidar e qualificar os cursos existentes				
	Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso	Fortalecer e desenvolver as coordenações de curso				
	Ampliar a orientação do aluno na vivência do campus	Ampliar a orientação ao aluno e sua participação na vida acadêmica				
Diferenciação	Formação integral	Diferenciar-se pela formação integral dos alunos: visão cristã de mundo, domínio do				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 1994 - 1998						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
		conhecimento técnico-profissional, aptidão a resolver problemas, disposição ao aprendizado contínuo e capacidade de inter-relacionamento humano				
	Cultura empreendedora	Estimular o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, oferecendo oportunidade de descoberta e aperfeiçoamento da capacidade de iniciativa e liderança				
	Relação com os públicos	Responder às necessidades da comunidade, de forma humanizada e ágil				
	Gestão acadêmica	Implantar a gestão acadêmica participativa				
	Produção Discente	Valorizar os estágios e o trabalho de conclusão, integrando-se às linhas de pesquisa, às diversas formas de atendimento das demandas da sociedade e nos programas de incremento da produção discente				
	Aproveitamento pleno dos campi	Intensificar e diversificar os usos dos campi				
	Ex-alunos	Implantar acompanhamento ativo dos egressos				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 1999-2004						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
Ambiente de Excelência Acadêmica	Desenvolvimento humano e acadêmico do aluno	Promover um ambiente de vivências, relações e experiências que possibilite o desenvolvimento de profissionais humanamente integrados, socialmente comprometidos e tecnicamente competentes				
	Desenvolvimento humano e qualificação das pessoas	Dinamizar o sistema de capacitação docente e funcional da Universidade e ampliar as oportunidades de autodesenvolvimento, de integração e compromisso social e de qualificação técnico-profissional				
	Qualificação e diversificação, cursos e currículos	Renovar e atualizar, de forma permanente, a oferta de programas, cursos e currículos, em sintonia com as mudanças da sociedade, com as inovações no sistema educacional, com as demandas do mundo do trabalho e com as crescentes exigências de interdisciplinaridade, integração e intercâmbio				
	Integração entre ensino, pesquisa e extensão	Consolidar políticas e práticas de desenvolvimento integrado das atividades de ensino, pesquisa e extensão, ajustados às exigências do avanço				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 1999-2004						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
		científico-tecnológico, às mudanças sociais e aos benefícios proporcionados pela prática de interdisciplinaridade e intercâmbios				
	Incremento e qualificação da pesquisa e da produção docente	Expandir e qualificar a pesquisa comprometida com as necessidades e demandas pedagógicas, sociais e do mercado, diversificando instrumentos de socialização de resultados e otimizando a produção docente				
	Melhoria contínua da base tecnológica para apoio à prática docente e discente	Acompanhar a evolução tecnológica aplicada a prática docente e discente, assegurando acesso, assistência e suporte contínuo, para produtividade de grupos interdisciplinares de estudo, pesquisa e inovação pedagógica				
	Consolidação do Sistema de Avaliação Institucional	Consolidar a avaliação interna e externa da UNISINOS, aplicando-a de forma permanente, em todas as funções organizacionais e atividades acadêmicas. Estimular a criação e o uso de mecanismos participativos de retroalimentação e publicização de metodologias e de resultados, para				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 1999-2004						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
		induzir e fundamentar projetos e planos de melhoria institucional				
	Aperfeiçoamento de processos e desenvolvimento de competências orientadas para resultados	Promover o desenvolvimento qualitativo da UNISINOS, em todas as áreas, processos e atividades, através da capacitação das pessoas, para a assunção e identificação de papéis, responsabilidades e limites de expectativas de desempenho, bem como para previsão e consecução de resultados				
Crescimento e Desenvolvimento	Ampliação e qualificação do atendimento da demanda	Ampliar e qualificar a oferta de produtos, serviços e atividades para atendimento de públicos específicos e diferenciados, com base no conhecimento das expectativas do mercado e da sociedade, otimizando constantemente a capacidade instalada da Universidade.				
	Criação ou incorporação de conceitos e modelos inovadores relevantes para as atividades da Universidade	Criar ou incorporar novas práticas educativas e modalidades de certificação, flexibilizando e revigorando as relações da Universidade com				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 1999-2004						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
		a comunidade, com os sistemas de ensino e com outros espaços educacionais e culturais				
	Desenvolvimento e ampliação de parcerias	Incrementar parcerias internas e externas baseadas em critérios institucionais e concretizadas em áreas e atividades definidas como prioritárias.				
	Dinamização do desenvolvimento regional	Consolidar o papel da Universidade como agente de desenvolvimento regional, mediante ampliação de sua presença e participação no atendimento às diferentes necessidades regionais e no desenvolvimento das potencialidades locais				
	Otimização do sistema de comunicação e ampliação do relacionamento com os públicos	Incrementar processos comunicacionais que garantam a divulgação de produtos, serviços e informações da Universidade de forma coerente, com linguagem adequada aos públicos e de modo a promover efetivamente a imagem institucional				
Aprendizado Contínuo	Desenvolvimento e diversificação de vínculos entre a Universidade e sua comunidade acadêmica permanente	Criar um ambiente de comunidade permanente e de cultura de educação por toda a vida, mediante fortalecimento e diversificação dos vínculos de identidade e				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 1999-2004						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
		convivência acadêmica				
	Desenvolvimento de competências e metodologias, para a operacionalização da aprendizagem à distância	Fomentar e implementar a capacitação técnica e pedagógica dos professores e do pessoal de apoio, necessária à aprendizagem a distância				
	Incremento e qualificação da pós-graduação e da extensão	Ampliar e qualificar a oferta de programas de pós-graduação e atividades de extensão, atualizados de forma permanente e em cooperação com outras instituições				
	Revisão e atualização de conceitos, papéis dos atores e espaços relativos ao processo de ensino e aprendizagem	Estimular a cultura autocrítica, o espírito de iniciativa e de participação na criação de projetos, bem como a experimentação de métodos, técnicas, práticas e espaços criativos e inovadores				
	Desenvolvimento de ambiente que promova a socialização da cultura e de seus bens.	Promover a socialização da cultura e institucionalizar o acesso aos seus bens e resultados a toda a comunidade				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 2006-2011						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
Missão/Visão	Ser Universidade reconhecida pela excelência acadêmica	Esse objetivo se expressa em obter reconhecimento dos órgãos certificadores, atrair parcerias e participar da elaboração de políticas públicas.				
	Desenvolver pessoas que façam diferença na sociedade por meio da formação integral	Esse objetivo se expressa na promoção da educação, da empregabilidade na região, na valorização humana e da vida, bem como a distribuição de renda.				
Perspectiva de Valor	Oferecer valor para a sociedade	Para oferecer valor para a sociedade a intenção é de mapear as cadeias de valor em que a Universidade está inserida e contribuir para suas integrações				
	Obter sustentabilidade	Obter a sustentabilidade significa garantir o resultado financeiro, realizar investimentos com retorno, gerenciar os ativos visando sua qualidade e assegurar a saúde financeira da Universidade				
Perspectiva de Mercado	Estabelecer relacionamento contínuo com instituições	Participar de redes atuando com capacidade de articulação política garantindo o alinhamento estratégico interno				
	Oferecer produtos e serviços de inovação tecnológica	Oferecer a infra-estrutura para o desenvolvimento de produtos e serviços, desenvolver competência para a pesquisa aplicada				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 2006-2011						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
		gerenciabilidade econômica e promovendo a integração com empresas e escolas.				
	Promover financiabilidade para produtos e serviços	Captação de fontes alternativas de financiamento como uma das formas de atribuir sentido estratégico para o exercício da filantropia e de propiciar a inclusão alavancadora do desenvolvimento da sociedade				
	Promover reinvenção do negócio	Compromisso com a articulação e integração das finalidades ensino, pesquisa e extensão da Universidade, inclusive fora da sede, com desenvolvimento e qualificação da oferta por meio do exercício da transdisciplinaridade e com inovação de produtos, processos, do modelo de gestão e modalidades de negócio				
Perspectiva dos Processos Internos	Promover a excelência dos processos	Implementar a gestão por processos e garantir a eficiência dos processos: de produto, de apoio, dos relativos aos fornecedores e de gestão financeira				

Ciclo de Planejamento Estratégico: 2006-2011						
Opções Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Descrição dos Objetivos	Não Implementado	Pouco Implementado	Parcialmente Implementado	Plenamente Implementado
Perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento	Desenvolver as competências pessoais e organizacionais para geração de valor	Gerenciar por competências, desenvolver a consciência coletiva sobre o que gera valor, promover mecanismos de estímulo à geração de valor e promover a qualificação permanente das lideranças				

Livros Grátis

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

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

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

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

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