

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: O CASO DA UDESC

Dyogo Felype Neis¹
Maurício Fernandes Pereira²

Resumo

Esta pesquisa analisou o processo de formulação estratégica da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, com base nas Perspectivas Genéricas Sobre Estratégias proposto por Whittington (2002) e focaliza duas dimensões: os resultados pretendidos com a formulação das estratégias e os processos nas quais ela ocorre. O tema se diferencia da grande maioria das pesquisas da área uma vez que aborda o caso de uma universidade pública com características peculiares. A pesquisa se caracteriza como estudo de caso e os métodos utilizados inclui pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação sistemática e entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado, com posterior análise de conteúdo e triangulação dos dados. Constatou-se que os resultados pretendidos com as estratégias na UDESC estão relacionados à aspectos mais sociológicos do que econômicos e, referente à segunda dimensão, os dados demonstram que as estratégias ocorrem de forma deliberada por meio de um modelo de planejamento estratégico, que leva em consideração as peculiaridades da organização e o sistema social na qual está inserida, caracterizando a abordagem sistêmica do modelo proposto por Whittington (2002).

Palavras-chave: Estratégia. Formulação estratégica. Universidade Pública.

Abstract

This article analyzed the strategy formulation process of the Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, based on generic perspectives on strategies proposed by Whittington (2002) and it focuses on two dimensions: the desired outcomes of the strategies formulations and processes in which it happens. The theme differs from the vast majority of research in the area since it addresses the case of a public university with peculiar characteristics. The research is characterized as a case study and the methods used include literature and document research, systematic observation and in-depth interviews with semi-structured screenplay, with subsequent content analysis and data triangulation. It was found that the outcomes desired with the strategies at UDESC are more related to sociological aspects than economic, referring to the second dimension, the data demonstrate that the strategies occur intentionally through a strategic planning model that takes into account the peculiarities of the organization and the social system in which it operates, characterizing the systemic approach to the model proposed by Whittington (2002).

Key words: Strategy. Strategy formulation. Public University.

¹ Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

² Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

1. INTRODUÇÃO

Com o gradativo aumento da competitividade mercadológica e as constantes mudanças ambientais, cresce a exigência das organizações buscarem a excelência da utilização de seus recursos. Neste contexto, as organizações necessitam se adaptar o mais rápido possível para superar os obstáculos impostos pelo ambiente. Este ambiente, composto de cenários econômicos, políticos, sociais e culturais estão cada vez mais dinâmicos e exigem que as empresas tenham condições de se manter atualizada e ainda alavancar suas vantagens competitivas (PORTER, 1996). Neste sentido, os estudos sobre estratégia, que até então eram utilizados basicamente nos campos militares, passam a ocupar um local de destaque no contexto organizacional.

A importância dos estudos acerca do tema pode ser identificada pela quantidade e qualidade de produção literária desenvolvidas nos últimos anos. Além disto, Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que a gestão estratégica é um fator fundamental para a condução e administração das organizações, independente do seu setor de atuação, seja visando ou não o lucro. Moore (2000) corrobora com esta afirmação quando concebe que a estratégia é importante para todas as organizações, independente do seu setor de atuação, seja do primeiro setor (Estado), do segundo setor (mercado) ou terceiro setor, tenham elas fins lucrativos ou não.

Neste panorama, o que antes era utilizado apenas pelas organizações com fins lucrativos, passa a ser utilizado também por organizações públicas e do terceiro setor, organizações estas que não visam somente o lucro.

A definição da estratégia é o passo inicial para a atuação da organização frente ao seu ambiente. Visando desvendar questões relacionadas à formulação das estratégias, Whittington (2002) concebe quatro abordagens que se diferem sobre o que é e como se desenvolvem as estratégias nas organizações.

Devido as suas peculiaridades, a formulação estratégica em universidades públicas torna-se um processo ainda mais complexo. Para Simões (2004) os estudos práticos no campo da administração universitária brasileira são escassos, principalmente no que diz respeito à gestão universitária de instituições públicas.

Na concepção de Rizzatti e Rizzatti Jr. (2004), organizações universitárias refere-se a sistemas sociais altamente complexos e dinâmicos, resultado de diversos conflitos de grupos internos e externos. Muitos destes conflitos são gerados da complexidade de sua estrutura social e acadêmica, dos objetivos e dos valores complexos de grupos que divergem quanto aos seus interesses.

Desta forma, entende-se que o estudo do processo de formulação estratégica de organizações com características peculiares, como as universidades públicas, pode auxiliar o desenvolvimento dos estudos científicos sobre o tema. Neste contexto, este artigo visa estudar o processo de formulação das estratégias na prática da UDESC entre os anos de 2004 e 2011, à luz das perspectivas estratégicas concebidas por Whittington (2002).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Entende-se que a administração estratégica conquistou espaço nas organizações como uma tentativa de adequação as constantes mudanças ambientais. Por mais que o conceito de estratégia pareça consolidado entre os estudiosos do tema, na realidade, há diversas definições e perspectivas distintas.

O próprio Whittington (2002) destaca que o renomado autor, Michael Porter, já pergunta “o que é estratégia?” no título de um artigo bastante difundido e publicado pela Harvard Business Review em 1996. Se por um lado há autores que compreendem a estratégia como um conjunto de atividades indissociáveis e simultâneas, que são consideradas um resultado de processos dinâmicos e emergentes e que por sua vez são decorrentes das interações entre os atores presentes do cotidiano das organizações (MINTZBERG et al., 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001), por outro, existem teóricos que acreditam no caráter prescritivo, intencional e racional, que defendem que a estratégia deve ser formulada para posteriormente implementada (ANSOFF, 1977; CHANDLER, 1962; ANDREWS, 1971). Há multiplicidade dos conceitos é tamanha, que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), levando em consideração os seus processos históricos, suas

premissas e suas falhas, dividiram as linhas de pensamento estratégico em dez escolas, o que demonstra as diversas perspectivas sobre o tema.

Na concepção de Pereira (2010, p. 135) a "estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos - tanto os existentes como os potenciais - a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe." No entendimento de Grant (2002) a definição da estratégia organizacional inicia a partir da localização e da forma como a organização atua, relacionando seu conteúdo e processo estratégico. Já para Katz (1970), o termo estratégia se refere à relação entre a empresa e o seu meio ambiente, além da situação estratégica e relação futura, vinculado com os conceitos de plano estratégico. Mintzberg (1988) acentua ainda que além da estratégia ser uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente, ela é também um padrão no processo de tomada de decisões que segue os princípios de relação com o ambiente.

Mas afinal, como as estratégias são formuladas? Na tentativa de responder esta questão, Whittington (2002) apresenta as perspectivas genéricas sobre estratégia, que leva em consideração os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece - que formam respectivamente o eixo vertical e o eixo horizontal. Desta forma, o autor apresenta quatro abordagens, a citar: sistêmica, evolucionária, processual e clássica.

Na figura 1, é possível identificar que Whittington (2002) mede o grau dos resultados da estratégia no eixo vertical por meio de uma escala que tem como enfoque, de um lado, os objetivos racionais e, de outro, os objetivos plurais da organização. Por objetivos racionais, entende-se como a maximização dos lucros, por exemplo, enquanto os objetivos plurais representam os inúmeros interesses organizacionais, como a legitimidade social, a aceitação por parte dos clientes e demais stakeholders. Já no eixo horizontal, o autor indica o grau de participação dos envolvidos, definindo o quanto a estratégia é fruto de processos deliberados ou emergentes.

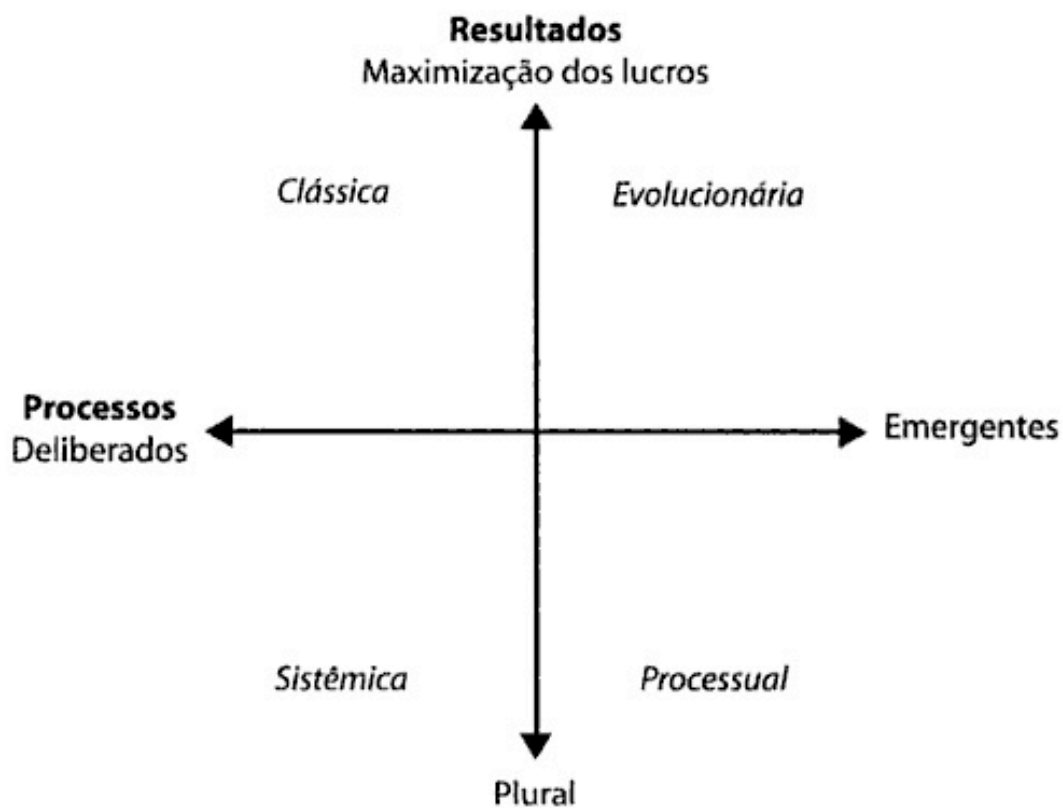


Figura 1: Perspectivas Genéricas Sobre Estratégia
 Fonte: Whittington (2002)

A seguir será apresentada cada uma das abordagens propostas por Whittington (2002), levando em consideração suas peculiaridades, objetivos e processos.

Na abordagem sistêmica, os teóricos acreditam na capacidade das organizações planejarem e agirem de acordo e dentro de seus respectivos ambientes, com base em razões sociológicas que estão por trás da estratégia e não exclusivamente na busca por lucratividade (WHITTINGTON, 2002). Segundo Whittington (2002, p. 32), a ideia principal desta perspectiva “é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados”. Neste sentido, a abordagem sistêmica sugere que as organizações não são exclusivamente maximizadoras de lucros, acreditam que processos da empresa são influenciados pelos sistemas sociais nas quais a estratégia é formulada, dentre eles: mercado, estado, classes e sistemas culturais.

Na concepção de Whittington (2002), os autores que compõe a abordagem evolucionária enfocam a adaptação organizacional, partindo do pressuposto que é o ambiente que seleciona a organização, e o foco principal é instrumental, visando à maximização dos lucros. Devido à capacidade limitada de previsão e reação às inconstâncias ambientais, os teóricos da abordagem evolucionária não acreditam na adaptação sustentável e deliberada das organizações. Whittington (2002) complementa ainda que, diante de mercados competitivos e em constante mutação, esta abordagem concebe que as estratégias deliberadas não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva, haja vista que pode ser copiada pelos concorrentes, destarte, os autores evolucionistas enfatizam as iniciativas inovadoras, das quais o ambiente possa selecionar a melhor. Esta abordagem é mais condizente em mercados com alto nível de inovação e concorrência, caracterizando mercados imprevisíveis (WHITTINGTON, 2002).

Assim como na evolucionista, os autores da abordagem processual concebem que a estratégia não é formulada de forma puramente deliberada. Esta afirmação esta pautada em dois princípios fundamentais do pensamento processualista: (a) o ser humano é incapaz de analisar uma série de fatos concomitantemente devido aos seus limites cognitivos, que resulta em uma interpretação parcial do ambiente; (b) e a micropolítica dentro das organizações, relação de indivíduos que possuem interesses próprios e barganham entre si com a finalidade de conseguir uma solução conveniente a todos. Na abordagem processual, a estratégia é entendida como um processo emergente que é formulado durante a ação e que atenderá a interesses pluralistas e não apenas instrumentais. Neste sentido, a formulação estratégica surge da capacidade de criar e renovar recursos distintos e não apenas do posicionamento da organização. (WHITTINGTON, 2002). De acordo com o autor, esta abordagem é mais relevante em burocracias protegidas, principalmente do setor público ou quase privado, uma vez que a complexidade e o tamanho da organização exigem que o processo de formulação estratégica englobe diversos fatores e atores sociais.

Na abordagem clássica, de acordo com Whittington (2002), os teóricos tem como finalidade principal a lucratividade, que pode ser obtida através do planejamento formal. Além da busca pela maximização do lucro, esta abordagem é

caracterizada pelo foco na análise racional e dissociação entre formulação e implementação. Parte do pressuposto que a formulação e o controle da estratégia é atribuição dos gerentes executivos e planejadores, os quais obrigatoriamente precisam desvincular suas outras atividades para alcançar o resultado. Nesta perspectiva, os cargos mais altos pensam enquanto as pessoas em nível operacional preocupam-se apenas em executar, em uma configuração muito parecida com a mentalidade militar, do qual acredita-se ter surgido os primeiros conceitos de estratégia. Whittington (2002) advoga que a abordagem clássica destaca-se em ambientes estáveis e relativamente previsíveis.

Segundo Whittington (2002, p. 142): “Não há maneira melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais”. Deste modo, pode-se concluir que o autor não defende a exclusividade de uma abordagem sobre a outra, mas defende que devido a determinadas características da organização e do ambiente em que está inserida, provavelmente haverá uma abordagem que seja mais condizente.

Mintzberg (1973) propõe ainda três níveis no que se refere à questão de como estratégia é estruturada visando às conexões de suas decisões e a forma de pensar as estratégias: modo empreendedor, no qual o líder assume o papel central das ações; o modo adaptativo, concebido como a maneira menos formalizada e amplamente utilizada em empreendimentos arriscados; e o modo planejamento, onde a análise formal é utilizada para elaborar um plano que integre as futuras estratégias.

No modo planejamento, é possível identificar alguns pressupostos da teoria clássica, dentre eles destacam-se: o planejamento formal e racional e o pensamento sistemático em busca de metas precisas e quantitativas. Esta perspectiva tem enfoque na análise sistemática do custo e do benefício, que visa objetivos competitivos e integração entre decisões e estratégias. Na concepção de Mintzberg (1973), esta análise formal pode compreender o ambiente de forma suficiente a ponto de poder influenciá-lo. Neste contexto, o conceito de estratégia é definido como um padrão na forma de decisões. É possível distinguir este padrão de tomada de decisão em estratégias deliberadas e estratégias emergentes.

As estratégias deliberadas são àquelas realizadas num alto nível de detalhes de acordo com a sua intenção original. Por outro lado, as emergentes são as estratégias executadas com tendência a ausência de intenção, isto é, quando o ambiente impõe alguma mudança. Na estratégia planejada, que teoricamente estaria localizada entre a estratégia deliberada e a estratégia emergente, os líderes definem suas intenções estratégicas de forma precisa e buscam sua execução com o mínimo de distorção. Tais ações geralmente são realizadas por meio de orçamentos, cronogramas e outros mecanismos. (MINTZBERG, WATERS, 1985).

Uma das formas mais populares de formulação estratégica na prática organizacional é por meio do planejamento estratégico, que é entendido pelos executivos como uma das ferramentas mais relevantes, uma vez que prepara atores de tomada de decisão para agirem de maneira adequada diante dos inevitáveis desafios que o mercado impõe (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003, ROBBINS, 1978).

Desta forma, de acordo com as definições de Whittington (2002), é possível concluir que o planejamento estratégico seria uma característica predominante da abordagem clássica e da abordagem sistêmica, uma vez que possuem processos deliberados para a formulação das estratégias, enquanto organizações que se utilizam de estratégias emergentes estariam caracterizando as abordagens evolucionária e processual.

2.2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Rodriguez (1983, p. 273) afirma que as universidades são “organizações inconfundíveis, [...] diferentes, que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as organizações com fins lucrativos”.

No entendimento de Blau (1984), as universidades e demais tipos de instituições acadêmicas são compostas por uma estrutura administrativa que é bastante semelhante com burocracias governamentais, firmas privadas e fábricas, que remete a conclusão de se configurar como organizações mais formais.

Baldrige (1971) concebe as universidades como organização atípica e destaca as principais características peculiares a este tipo de organização, dentre

elas: os objetivos organizacionais são ambíguos, vagos e difusos; os alunos, que são os clientes, possuem desejos e necessidades específicas e diversificadas, demandando participação no processo decisório; a utilização de variados métodos, técnicas e processos tecnológicos para atender um tipo específico de cliente; o desenvolvimento de funções não rotineiras, por parte dos funcionários, resulta em alta autonomia no trabalho; a vulnerabilidade ao ambiente, que necessita alta sensibilidade a fatores ambientais externos, uma vez que pode afetar a sistemática e os padrões da administração universitária.

Neste contexto, Lopes e Bernardes (2010) definem que as universidades públicas são consideradas organizações complexas, de responsabilidade pública e personalidade jurídica própria, que caracteriza modelos tipicamente burocráticos. O modelo burocrático também pode ser identificado no que se refere aos cargos hierarquizados com conduta regulamentada por meio de normas, autoridades e atos administrativos formulados por escrito.

Outros aspectos que contribuem para elevar a complexidade nas universidades públicas, na concepção de Meyer Junior (1988), são a predominância de natureza política nas decisões, a estrutura descentralizada e fragmentada, cuja decisões são geralmente diluídas em órgãos colegiados, a difícil mensuração dos produtos, resultado da ação organizacional e a ausência de padrões de rendimento e baixo compromisso com resultado.

Ao pesquisar a liderança e as decisões em organização universitária, Baldrige (1971) definiu-as como anarquia organizada, onde há baixa coordenação e controle e cada indivíduo é autônomo no que diz respeito a suas tomadas de decisões.

No entanto, apesar das suas peculiaridades que envolvem as universidades, principalmente as de esfera pública, é possível identificar que elas ignoram suas características e utilizam ferramentas e abordagens gerenciais constituídas de adaptações e experimentos de modelos empresariais (MEYER JUNIOR, 1988). Considerando tais peculiaridades, as universidades deveriam ser administradas de forma diferente das outras organizações, como uma indústria têxtil, uma organização bancária e até mesmo uma instituição pública de prestação de serviços. Na prática, percebe-se que a administração de uma organização universitária é algo distinto de

tais organizações. Neste panorama, a habilidade e o domínio de técnicas administrativas utilizadas em tais empresas, tornam-se ineficazes e inadequadas no contexto de uma organização universitária, principalmente na esfera pública (MEYER JUNIOR, 1988).

Corroborando com o tema, Rodriguez (1983) afirma que em grande parte das universidades ainda se aplica os modelos e técnicas que aparecem na administração de empresas.

Diante deste panorama, entende-se que a formulação estratégica torna-se um fator relevante para as universidades públicas no que diz respeito ao seu rendimento frente ao ambiente. Deste modo, aborda-se a seguir os métodos científicos utilizados para a realização da pesquisa.

3. METODOLOGIA

O alcance dos objetivos propostos neste artigo foi realizado por meio de uma pesquisa caracterizada como um estudo de caso de acordo com a estrutura concebida por Eisenhardt (1989), de caráter qualitativo e descritivo.

A definição do sujeito de pesquisa ocorreu de forma intencional, sendo compreendido pela UDESC. Esta escolha está embasada em diversos fatores, dentre eles: está situada em um contexto organizacional do interesse do tema de pesquisa, têm a situação problemática previamente definida nos objetivos, o pesquisador teve acesso à coalizão dominante da organização, dentre outros. Como a pesquisa tem como finalidade a visão da coalizão dominante, definiram-se os entrevistados de forma intencional, sendo composto pelo pró-reitor de planejamento, por um representante da Comissão de Sistematização e por um representante da Equipe Técnica, fato este justificado por serem os principais responsáveis pela formulação das estratégias.

Quanto ao método de coleta de dados, inicialmente, realizou-se a análise de dados secundários através da pesquisa bibliográfica, relatando principalmente os temas abordados no problema de pesquisa, sendo que, a partir deste levantamento teórico, foi possível entender de forma mais consistente o tema de pesquisa. A seguir, utilizou-se pesquisa documental, principalmente analisando estatutos,

documentos internos, site da UDESC e notícias relacionadas com a instituição, além do Plano 20 versão 2005-2025 e do Plano 20 versão 2010-2030, no intuito de concluir análises que pudessem contribuir com o alcance dos objetivos de pesquisa.

Em seguida, foi-se a campo coletar os dados primários, que ocorreu principalmente por entrevista em profundidade, com a utilização de roteiro semi-estruturado. Após esta etapa, realizou-se a observação sistemática como complemento da coleta de dados desta pesquisa. Além disso, os dados coletados nas entrevistas foram utilizados na análise de conteúdo.

A triangulação dos dados (AMIS; SILK, 2008) também ocorreu utilizando os dados da pesquisa documental juntamente com os conteúdos das entrevistas, principalmente relacionando os dados primários com os dados contidos do Plano 20 versão 2005-2025 e do Plano 20 versão 2010-2030.

4. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DA UDESC

A pesquisa está delimitada entre os anos de 2004 e 2011, uma vez que este período corresponde ao tempo de gestão dos dois últimos mandatos da Reitoria da organização em estudo.

No período de 2004 a 2007, os cargos de Reitor e Vice-Reitor foram exercidos, respectivamente, por Anselmo Fábio de Moraes e Sebastião Iberes Lopes Melo, doravante denominada Diretoria A. Já entre os anos de 2008 e 2011, Sebastião Iberes Lopes Melo passou a ocupar o cargo de Reitor e o cargo de Vice-Reitor por exercido por Antonio Heroaldo de Sousa, que até então não fazia parte da cúpula estratégica da Universidade. Esta gestão será a partir deste momento denominada Diretoria B.

4.1 PLANO 20

Com base no próprio documento final do Plano 20, versão 2005-2025, constata-se que a Universidade tentou implantar o planejamento estratégico por diversas vezes, no entanto, muitas delas sem sucesso.

Uma das metas da Diretoria A era justamente “elaborar um plano de desenvolvimento institucional, contemplando o plano diretor (infraestrutura física,

equipamentos, transporte, etc) para cada centro, com vista à política de expansão horizontal e vertical da universidade” (UDESC, 2005, p. 11). Esta meta tinha o objetivo de incentivar a reflexão dos atores envolvidos nos processos da UDESC, visando o planejamento a médio e longo prazo.

Conforme consta no Plano 20 versão 2005-2025, o documento elaborado deve perpassar mandatos, sendo um plano supra-gestão, despersonalizando a gestão e tendo continuidade.

4.1.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO

O Plano 20 iniciou em 2004 através de reuniões entre os Diretores de Centro de Ensino e Pró-Reitores, que ocorriam semanalmente. As discussões entre os diretores geraram muitas divergências, uma vez que as visões estavam baseadas geralmente no campo de atuação de cada Centro de Ensino.

Desta forma, definiu-se uma equipe para analisar o documento que estava sendo criado. Esta equipe, denominada Comissão de Sistematização foi composta pelo Vice-Reitor, por um consultor externo, por representantes dos Pró-Reitores e Diretores de Centros. Um dos entrevistados destaca que o Vice-Reitor foi o principal entusiasta do Planejamento Estratégico e o responsável pela condução das atividades, apesar de um consultor externo ter sido contratado para isto.

Neste sentido, foi elaborado um documento com as análises realizadas e compartilhado para análise dos Diretores de Centro. Em seguida, foi realizada uma visita em cada Centro de Ensino, entre os dias 14 e 21 de março de 2005. Esta primeira versão foi discutida com as equipes e Diretores de Centro nas visitas realizadas e estipulou-se um prazo para que cada Centro de Ensino pudesse incorporar emendas e sugerir melhorias ao documento. Em 25 de julho de 2005, ocorreu a segunda sistematização.

Deste modo, foi disponibilizado por meio virtual à comunidade interna e externa da Universidade, para que todos pudessem analisar e contribuir com o documento. Depois da análise destas contribuições, o documento foi submetido à análise do Prof. Dr. Nério Amboni, especialista do tema, que contribuiu com o documento e elaborou o prefácio do Plano 20. Por fim, o Plano 20, versão 2005-

2025, foi entregue ao Colegiado de Planejamento da Universidade no dia 21 de julho de 2006.

Segundo o Pró-Reitor de Planejamento da Diretoria B e atualmente Vice-Reitor da UDESC, a maior dificuldade para que o Plano 20 gere os resultados esperados é a sensibilização dos diversos Centros de Ensino. Esta sensibilização, que inclusive faz parte da metodologia de Planejamento Estratégico proposta por Pereira (2010) e que perpassa todos os momentos e etapas do processo, é um elemento importante também para os demais entrevistados, haja vista que todos eles ressaltaram a importância da participação, não apenas dos Diretores de Centro, como também das equipes, para que assim, o Plano 20 possa ser revisado e melhorado constantemente.

No que concerne ao assunto, consta na versão final do Plano 20 que o mesmo deveria ser ajustado anualmente. Uma revisão detalhada deveria iniciar no dia 20 de maio de cada ano, neste momento, deveria se projetar mais um ano, mantendo sempre um horizonte estratégico de 20 anos (UDESC, 2005). No entanto, identificou-se que a realização desta atualização foi possível somente em 2010, por diversos fatores, dentre eles: falta de sensibilização por parte dos envolvidos, baixo potencial de flexibilidade dos processos, dificuldades de articulação política, tamanho e abrangência da Universidade, fatores culturais, dentre outros.

Esta atualização ocorreu através de uma nova Comissão de Sistematização, composta por Antonio Heronaldo de Sousa (Vice-Reitor), Marcus Tomasi (representante dos Pró-Reitores) e Estevão Roberto Ribeiro (representante dos Diretores de Centro); além de uma Equipe Técnica composta por dois servidores da Pró-Reitoria de Planejamento e pelo especialista da área e Professor da UDESC, Dr. Nério Amboni.

Este novo documento foi elaborado também com base nas concepções dos Diretores de Centro e após consenso e aprovação da Comissão de Sistematização e Equipe Técnica, o Plano 20 foi submetido e aprovado pelo Conselho Universitário – CONSUNI. Esta nova versão, segue a mesma lógica da versão anterior e contempla estratégias macros da UDESC.

Vale destacar que as discussões durante o processo estavam amparadas no Diagnóstico Estratégico, que apresenta de forma detalhada diversas análises do ambiente externo e interno. Constatou-se que este diagnóstico proporcionou um melhor entendimento da atual situação da Universidade frente ao seu ambiente. No entanto, um dos entrevistados ressalta que a Equipe Técnica e a Comissão de Sistematização levaram em consideração o Diagnóstico Estratégico, mas, diversas vezes foi possível perceber que alguns atores consideraram apenas as Dimensões da Lei do SINAES, desprezando a análise do ambiente. Tal constatação pôde ser comprovada quando se constatou que as Bases Estratégicas do Plano 20 estão embasadas nas Dez Dimensões da Lei do SINAES.

4.1.2 DOCUMENTO FINAL

Este processo resultou em duas versões do Plano 20, uma em 2005 e outra em 2010, que corresponde, respectivamente, ao Plano 20 versão 2005-2025 e Plano 20 versão 2010-2025. A versão realizada em 2010 diz respeito a uma atualização do Plano 20 elaborado em 2005, sendo que as Bases Estratégicas da UDESC são idênticas em ambas, a citar:

- *Missão*: A UDESC tem por missão produzir, sistematizar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País;
- *Visão*: Ser uma universidade pública inovadora, de referência nacional e de abrangência estadual, e com ação acadêmica marcada pelo comprometimento e pela responsabilidade social;

Após estas definições, a Comissão de Sistematização realizou o Diagnóstico Estratégico. Em seguida, as estratégias – que são pautadas na Lei dos SINAES - foi detalhada em ações.

4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DA UDESC À LUZ DAS PERSPECTIVAS GENÉRICAS SOBRE ESTRATÉGIA

No que diz respeito aos resultados da estratégia, primeira dimensão do modelo de Whittington (2002), constatou-se que a UDESC formulou suas estratégias visando alcançar objetivos plurais e não apenas voltados aos aspectos econômicos. Isto pôde ser identificado nas diversas entrevistas realizadas, no entanto, destaca-se o relato de um entrevistado: “os modelos de Planejamento Estratégico concebidos no ambiente empresarial não podem ser simplesmente aplicados em organizações públicas, uma vez que a sua dinâmica e, principalmente, seus objetivos são diferentes”.

Diversos autores afirmam que o planejamento estratégico pode ser utilizado para qualquer organização, seja ela do primeiro, segundo ou terceiro setor (MOORE, 2000, PEREIRA 2010). No entanto, devido à atividade fim da organização, os objetivos da formulação estratégica podem não ser os mesmos, ainda que determinadas estratégias sejam formuladas visando à maximização de captação de recurso financeiro, por exemplo.

Destarte, no caso da UDESC é possível denotar que as estratégias estabelecidas variam entre aspectos mais instrumentais, que visam à maximização de recursos ainda que teoricamente não haja possibilidade de lucro, até estratégias com viés mais substantivo, buscando legitimidade e reconhecimento da sociedade, por exemplo. A utilização do termo instrumental e do termo substantivo está embasada nas afirmações de Moore (2000).

Analisando as estratégias formuladas pela UDESC para cada Diretriz da Lei do SINAES, é possível identificar estratégias que algumas vislumbram interesses mais instrumentais, enquanto outras visam aspectos substantivos. No entanto, na maioria das estratégias, denota-se o viés substantivo, exceto naquelas dimensões que dependem de avaliação do MEC, como no caso do ENADE, por exemplo.

Desta forma, conclui-se que de acordo com o modelo de Whittington (2002), os resultados pretendidos pelas estratégias da UDESC situam-se no quadrante inferior do modelo, ou seja, grande parte das estratégias da Universidade em estudo visam objetivos plurais.

No que se refere à segunda dimensão do modelo de Whittington (2002), os processos pelos quais a estratégia ocorre, pôde-se constatar que a formulação das

estratégias da UDESC está relacionada a processos deliberados, principalmente pelo fato da Universidade formulá-las embasadas em uma metodologia de Planejamento Estratégico. Vale destacar que o Plano 20 é considerado, tanto pelos envolvidos no processo de elaboração quanto pelos funcionários da UDESC, uma metodologia de Planejamento Estratégico. Salienta-se ainda o fato desta pesquisa não visar à realização de uma análise do processo de Planejamento Estratégico em questão, desta forma, o Plano 20 será considerado como o Planejamento Estratégico da UDESC, ainda que seja passível de análises críticas.

Com base nos conteúdos das entrevistas e na análise do documento final do Plano 20, versão 2005-2025 e versão 2010-2030, pôde-se constatar um distanciamento entre a formulação estratégica e a sua efetiva implementação, isto é, neste processo deliberado as estratégias foram primeiro formuladas para posteriormente serem implementadas. Além disso, o Plano 20 foi elaborado principalmente pelas comissões de sistematização, que eram compostas basicamente pela alta administração da Universidade. Isto pode estar associado com a concepção de Mintzberg e Quinn (2001), que concebem a dissociação entre o pensamento e a ação. Este fato é agravado quando ocorre a separação entre os indivíduos que formulam e os que realmente implementam as estratégias (MINTZBERG; QUINN, 2001). Até mesmo os relatos do Pró-Reitor de Planejamento da Diretoria B, referente à falta de sensibilização por parte dos Diretores de Centro, podem estar relacionados com as concepções dos autores.

Este distanciamento entre formulação e implementação, ou pensamento e ação, é uma das características do modo planejamento, concebido por Mintzberg (1973). Neste modo, a formalidade nas análises é utilizada para a elaboração de um plano que integre as futuras ações da organização, aspecto marcante no Planejamento Estratégico da UDESC. O modo planejamento enunciado por Mintzberg (1973) possui algumas semelhanças com os pressupostos da abordagem clássica de Whittington (2002), como o planejamento formal e a sistematização das ações visando metas quantitativas.

Assim exposto, conclui-se que os processos pelos quais a estratégia acontece na UDESC caracteriza a localização no lado esquerdo do modelo concebido por Whittington (2002). Na abordagem clássica é predominante o

planejamento em longo prazo, entretanto, visa-se principalmente à maximização dos lucros, característica esta não correspondente com o caso pesquisado, uma vez que os resultados pretendidos pela UDESC possuem como atributo principal os objetivos plurais da organização.

Desta forma, considerando os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece, conclui-se que o caso da UDESC caracteriza a abordagem sistêmica do modelo de Whittington (2002), conforme destacado na figura abaixo:

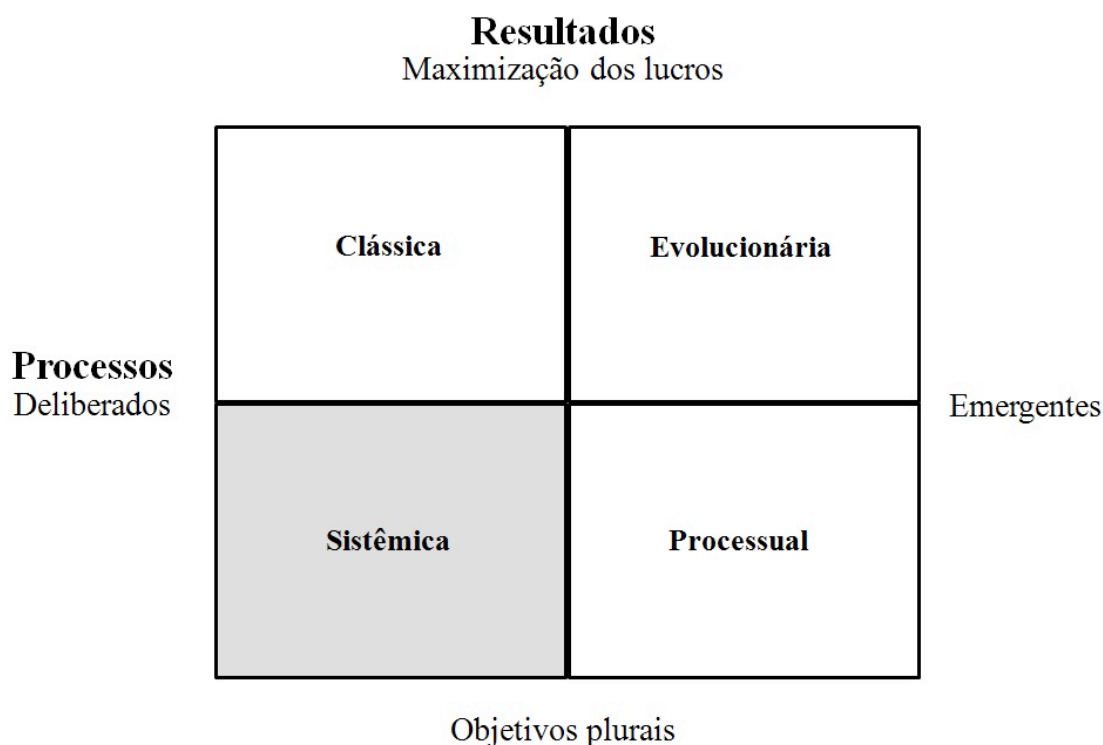


Figura 2: Adaptado pelos autores
Fonte: Whittington, 2002

A área em destaque na figura 2 representa que o processo de formulação estratégica da UDESC não possui interesses puramente utilitaristas e econômicos, mas sim, um caráter preponderantemente substantivo, levando em consideração o ambiente na qual está inserida, buscando a legitimidade e o reconhecimento por parte da sociedade. Na concepção de Whittington (2002), as organizações caracterizadas por esta abordagem tendem a ser influenciadas pelos sistemas sociais nas quais estão inseridas, o que vai ao encontro das características identificadas na UDESC.

Outro atributo marcante desta abordagem é a utilização de processos deliberados para a formulação estratégica. De acordo com Mintzberg e Waters (1985), as estratégias deliberadas são realizadas de forma detalhada e de acordo com uma intenção inicial, que deve ser compartilhada entre a coalizão dominante da organização e ser considerada uma intenção organizacional e não simplesmente uma opinião de um único ator. Tais atributos também caracterizam o caso da Universidade pesquisada.

5. CONCLUSÕES

Entende-se que o entendimento do processo de formulação estratégica pautado em um referencial teórico e empírico demonstra a relevância da pesquisa para o progresso científico da área. Diversos autores destacam a necessidade de aproximar a teoria com a realidade das organizações, com o intuito de transformar uma prática disciplinar normativa e prescritiva em um tema relevante para a real necessidade organizacional (WHITTINGTON, 2002).

A UDESC traz algumas peculiaridades que tornam o caso mais significativo no que diz respeito ao progresso científico da área, uma vez que se trata de uma organização pública e, por se tratar justamente de uma instituição de ensino superior, apresentando uma estrutura organizacional que diverge da maioria das pesquisas relacionadas.

Este artigo evidenciou que os resultados pretendidos com as estratégias não se limitam a aspectos de caráter racional voltados apenas a maximização de lucros. Pelo contrário, a UDESC elabora suas estratégias visando, de forma preponderante, aspectos mais substantivos, como a busca da legitimidade e do reconhecimento de atores dos sistemas sociais na qual está inserida.

No que diz respeito aos processos pelas quais a estratégia acontece, a pesquisa identificou um elemento ainda bastante comum no campo organizacional: a utilização do planejamento estratégico como uma das principais formas de formulação das estratégias. Desta forma, considerando que a Universidade em questão visa objetivos plurais no que diz respeito aos resultados da estratégia e utiliza processos deliberados no que se refere à forma como a estratégia acontece, a conclusão desta pesquisa é que o processo de formulação estratégica da UDESC

caracteriza-se na abordagem sistêmica, de acordo com o modelo concebido por Whittington (2002).

A constatação final deste artigo é que o modelo concebido por Whittington (2002) é válido para a análise do processo de formulação estratégica, ampliando o seu escopo para uma organização com características singulares. Desta forma, sugere-se a utilização do modelo de perspectivas genéricas sobre estratégia em demais organizações, de diferentes setores e de portes distintos das pesquisas até então realizadas, visando testar ou ainda ampliar o conhecimento a respeito do cotidiano das organizações e da própria esfera teórica, contribuindo ainda mais para o avanço científico da área.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. M. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALDRIDGE, J. V. **Academic governance**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1971.

BLAU, P. A universidade como organização. *In: Revista brasileira de administração da educação*, Porto Alegre, v. 2, p. 11, n. 2, jul/dez, 1984.

CHANDLER, A., **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**, The MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

EISENHARDT K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. Vol. 14, No. 4, p. 532-550, 1989.

FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.

GRANT, R. **Contemporary Strategy: concepts, techniques, applications**. Londres: Blackwell Publishing, 2002.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. Os heróis do planejamento estratégico. **HSM Management**, n.40, ano7, p.40-45, set/out, 2003.

KATZ, R. L., **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey. 1970.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. **Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50>>. Acesso em: 04 jun. de 2011.

MEYER JUNIOR, V. Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios (1988). In: COLECCION UDUAL. **Administracion universitaria em America Latina: uma perspectiva estratégica**. México: UDUAL, 1995.

MOORE, M. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, nº 1, p. 182-204, 2000.

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

_____; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, 1985.

_____. Opening up the definition of strategy, in **The Strategic Process – concepts, contexts and cases**. QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc., 1988.

_____. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.

_____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

RIGBY, D; BILODEAU, B. **Management Tools and trends 2011**. Bain & Company, 2011.

RIZATTI, G.; RIZATTI JUNIOR, G. **Organização universitária: mudança na administração e nas funções administrativas**. Disponível em:

<www.inpeau.ufsc.br/.../Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20universit%C3%A1ria.doc>. Acesso em: 17 out. de 2012.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983.

SIMÕES, V. A. **Exame da decisão no ensino superior**. Cascavel: Edunioeste, 2004.

SLOAN, A. P. **My Years With General Motors**, Currency Books, New York, NY, 1963.

UDESC. **Administrativo**. Florianópolis: UDESC, 2012. Disponível em: <<http://www.udesc.br>>. Acesso em: 26 nov. 2012.

UDESC. **Estatuto**. Florianópolis: UDESC, 2006. Disponível em: <<http://www.udesc.br/?id=424>>. Acesso em: 26 nov. 2012.

UDESC. **Plano 20**: Planejamento Estratégico 2005-2025. Florianópolis: UDESC, 2005. Disponível em: <http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/429/plano_20_2005_2025.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2012.

UDESC. **Plano 20**: Planejamento Estratégico 2010-2030. Florianópolis: UDESC, 2010. Disponível em: <http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/429/vers_o_ioesc_final_corrigida.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2012.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.