

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

A DINÂMICA DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM
IES PRIVADAS: UM ESTUDO À LUZ DAS PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA CORPORATIVA

MARCÍLIO JOSÉ LINHARES

Belo Horizonte – MG
2013

MARCÍLIO JOSÉ LINHARES

A DINÂMICA DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM
IES PRIVADAS: UM ESTUDO A LUZ DAS PRÁTICAS DA
GOVERNANÇA CORPORATIVA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras.

L755d Linhares, Marcílio José.
A dinâmica de formulação de estratégias em IES privadas: um estudo à luz das práticas da governança corporativa. / Marcílio José Linhares. – Belo Horizonte, 2013

134 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Fernando Silva Parreiras
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Governança corporativa – Estudo de casos. 2. Universidades e faculdades – Minas Gerais - Estudo de casos. I. Parreiras, Fernando Silva. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

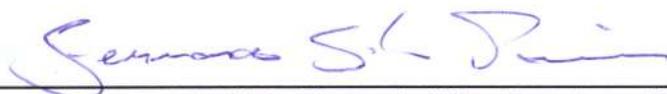
CDU: 658

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



196496

Dissertação intitulada “A Dinâmica de Formulação de Estratégias em IES Privadas: um estudo a luz das práticas da governança corporativa”, de autoria do Mestrando *Marcílio José Linhares* aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras - FUMEC
(Orientador)



Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder – Universidade FUMEC



Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – Faculdade Pedro Leopoldo



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 01 de julho de 2013.

“Diante do novo cenário competitivo, se você não for proativo e buscar construir uma posição favorável à sua instituição, a concorrência e as demais forças competitivas não perdoarão e tratarão logo de estabelecer a nova posição para sua IES. E, acredite, ela pode não ser nada desejável! Portanto, aja, e aja estrategicamente...”

Gerson Luiz Joner da Silveira

Seminário ABMES, 2010

RESUMO

A análise do processo de formulação de estratégias nas organizações é um dos temas mais discutidos em Administração. Neste estudo, teve-se por objetivo verificar a dinâmica de formulação de estratégias organizacionais que se formam nas Instituições de Ensino Superior (IES) Privadas, à luz das práticas da governança corporativa. Para tanto, a partir de uma abordagem qualitativa, este estudo foi realizado em quatro IES privadas localizadas no estado de Minas Gerais. A análise da governança corporativa nesse cenário torna-se importante, devido ao seu objetivo de estabelecer o controle de interesses entre a entidade mantenedora e a entidade mantida. Suas práticas e estrutura devem especificar a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, como conselho de administração, diretoria, proprietários e *stakeholders*. Para a análise do processo de formulação de estratégias, este estudo baseou-se na tipologia das escolas de estratégias proposta por Mintzberg (1998). Os resultados apontaram que o processo de formulação de estratégias nas IES estudadas advém parcialmente da corrente teórica de maior influência sobre os gestores, por parte da entidade mantida, e, parcialmente, da entidade mantenedora. Apurou-se que a governança corporativa não está presente apenas nas relações de defesa de interesses e equilíbrio entre as partes (mantenedora e mantida), mas também no planejamento de metas e melhoria de processos de comunicação e transparência das informações para as partes interessadas e na formação e criação dos conselhos deliberativos e na estrutura administrativa das IES. Quanto à dinâmica de formulação das estratégias, apurou-se, para as IES estudadas, que as estratégias deliberadas têm origem, em sua maioria, na entidade que as mantém, enquanto as estratégias emergentes partem da parte mantida, que está diretamente em contato com as ações e os desafios cotidianos, além de pôr em prática os objetivos e metas deliberados pela entidade mantenedora.

Palavras-chave: Instituição de ensino superior. Estratégia. Governança Corporativa.

ABSTRACT

The analysis of the process of strategy formulation in organizations is one of the most discussed topics in management. This study was aimed to verify the dynamic formulation of organizational strategies that form in Higher Education Institutions (IES) Private, in the light of corporate governance practices. Therefore, from a qualitative approach, this study was conducted in four private institutions in the state of Minas Gerais. The analysis of corporate governance in this scenario becomes important due to their goal of establishing control of interests between the sponsor and the entity maintained. Its practices and structure must specify the distribution of rights and responsibilities among different participants in the company, such as board of directors, management, owners and stakeholders. For the analysis of the process of strategy formulation, this study was based on the typology of schools strategies proposed by Mintzberg (1998). The results showed that the process of strategy formulation in IES studied arises partially theoretical current of greater influence on managers, maintained by the entity, and, partially, the body maintains. It was found that corporate governance is not only present in the relations of advocacy and balance between the parties (sponsor and maintained), but also in planning goals and improving communication processes and transparency of information to stakeholders and training and creation of deliberative and administrative structure of the IES. As for the dynamic formulation of strategies, it was found to IES studied, deliberate strategies that originate mostly in the entity that holds them as emerging strategies depart from the maintained, which is directly in contact with the actions and daily challenges, and to implement the goals and objectives resolved by the entity maintains.

Keywords: Higher Education Institution. Strategy. Corporate Governance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Esquema de organização administrativa das IES	26
FIGURA 2 - Formulação da estratégia como processo único	57
FIGURA 3 - Organização acadêmico-administrativa da IES-A	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - As Dimensões das escolas de Pensamento Estratégico.....	56
QUADRO 2 - Resumo das práticas de Governança observado nas IES	92
QUADRO 3 - Comparação das Dimensões nas IES	104
QUADRO 4 - Modelos de Formulação de estratégia presentes nas IES.....	112

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Utilização de técnicas de formulação de estratégias	94
TABELA 2 - Características da Escola Empreendedora.....	95
TABELA 3 - Características da Escola Cognitiva	96
TABELA 4 - Características da Escola Aprendizagem.....	97
TABELA 5 - Características da Escola do Poder.....	98
TABELA 6 - Características da Escola Cultural	99
TABELA 7 - Características da Escola Ambiental	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Trabalhos relacionados	17
1.2 Problema de pesquisa.....	18
1.3 Objetivo geral	18
1.4 Objetivos específicos	18
1.5 Justificativa	19
1.6 Contribuição do trabalho	20
1.7 Organização do estudo.....	21
2 BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E A CLASSIFICAÇÃO DAS IES	23
2.1 Classificação das IES	25
3 REVISÃO DA LITERATURA	28
3.1 Governança Corporativa	28
3.2 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	32
3.3 Conceitos	34
3.4 A Teoria e o Problema de Agência.....	35
3.5 Governança Corporativa no Brasil – Breve Panorama.....	36
3.6 Governança Corporativa nas IES.....	37
3.7 Estratégias empresariais.....	40
3.8 Processos de Formulação de Estratégias	42
3.8.1 Escolas de pensamento estratégico	44
3.8.2 Escola do Design.....	46
3.8.3 Escola do Planejamento	47
3.8.4 Escola do Posicionamento.....	47
3.8.5 Escola Empreendedora.....	48
3.8.6 Escola Cognitiva	49
3.8.7 Escola de Aprendizado.....	50
3.8.8 Escola do Poder.....	51

3.8.9 Escola Cultural.....	52
3.8.10 Escola Ambiental	53
3.8.11 Escola de Configuração.....	53
3.9 Níveis de estratégias	62
3.10 Modelos de Formulação de Estratégias	63
3.11 Estratégias nas IES.....	67
4 METODOLOGIA.....	71
4. 1 Classificação da Pesquisa	71
4.2 Unidade de análise	72
4.3 Percurso Metodológico	73
4.3.1 Avaliação Macro do Contexto	73
4.3.2 Coleta de Dados	73
4.3.3 Entrevista Semiestruturada.....	74
4.4 Tratamento dos Dados	74
5 SOBRE AS IES PESQUISADAS E AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA.....	76
5.1 Apresentação IES-A	76
5.1.1 Estrutura Administrativa IES-A.....	78
5.2 Apresentação IES-B.....	81
5.2.1 Estrutura Administrativa da IES-B	82
5.3 Apresentação IES-C.....	84
5.3.1 Estrutura Administrativa da IES-C	86
5.4 Apresentação IES-D	87
5.4.1 Estrutura Administrativa da IES-D.....	88
6 ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NAS IES SELECIONADAS.....	93
6.1 Análise da Dimensão Intencional	93
6.2 Análise da dimensão Inovação	94
6.3 Análise da dimensão Contexto Social	97
6.4 Análise dos Dados	101
6.5 Da dinâmica de formação da estratégia nas IES.....	105
6.5.1 IES-A	105
6.5.2 IES-B.....	106
6.5.3 IES-C.....	107

6.5.4 IES-D	110
7 CONCLUSÃO.....	113
7.1 Limitações do trabalho.....	114
7.2 Sugestões de trabalhos futuros.....	115
REFERÊNCIAS	116
ANEXO A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA E ESTUDO DE CASO	124

1 INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade da década de 1990, o sistema de educação superior no Brasil experimentou um significativo crescimento, devido especialmente ao aumento do número de instituições de ensino superior (IES) privadas. A partir desse momento, o ensino superior privado brasileiro, mesmo sob um forte grau de regulamentação, passou a absorver mais da metade das matrículas do país (CASTRO, 2010).

O crescimento da participação da iniciativa privada no setor de educação superior aumentou rapidamente, encontrando resistências junto às autoridades que regulamentam esse setor. Essa resistência se deve a receios relativos à qualidade do ensino. Adicionalmente, aparecem as dificuldades para atrair alunos dispostos a pagarem os seus preços. Apenas recentemente a legislação brasileira começou oferecer possibilidades de flexibilização em relação ao modelo tradicional de universidade, o que permite maior acesso ao ensino superior privado (BORGES *et al.*, 2013).

A globalização fortaleceu o comércio mundial, rompeu fronteiras e barreiras internas entre os países. Conhecimento, competitividade, agilidade, informação, qualidade e preço são tidos como fatores estratégicos do novo cenário competitivo que as organizações estão vivendo. As instituições de ensino superior precisam estar preparadas para conviver nesse ambiente. As IES brasileiras, quando comparadas a outras instituições de ensino superior, em outros países, vivem em um ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas estruturas tradicionais e suas velhas estratégias. Entraves como lentidão no processo decisório, burocracia interna, corporativismo, qualidade docente e discente e processos gestacionais amadores desencadeiam um desempenho ineficiente e ineficaz da organização. As IES privadas, presentes nesse ambiente de competição, e que têm apresentado um comportamento tímido com o ambiente externo, precisam agora incorporar uma nova postura estratégica, a fim de se tornarem competitivas (MEYER JR.; MUGNOL, 2004).

Conhecimento, competitividade, agilidade, informação, transparência, qualidade e preço têm-se caracterizado como elementos estratégicos para esse novo mundo, cada vez mais interdependente. Esse cenário leva as organizações a conviver e a atuar num ambiente altamente competitivo. Diante desse contexto, muitas instituições estão buscando alternativas financeiri-

ras comuns no mercado (Emissão de Debêntures, Securitização de Recebíveis, Leasing), sem mencionar a concretização de processos de venda de participação acionária para grupos estrangeiros (OLIVEIRA, 2006).

Ainda de acordo com o autor, para esse contexto, a governança corporativa surge como um sistema que permite estabelecer um monitoramento de uma determinada empresa, ou instituição, com o propósito específico de fiscalizar as ações dos seus executivos, a fim de equilibrar os interesses tanto do executivo à frente da administração da empresa ou instituição, quanto dos controladores da mesma.

A adoção de práticas de governança corporativa procura fazer com que os objetivos estratégicos de longo prazo e que os planos da organização sejam estabelecidos. Assim, também assegura que a estrutura gerencial (organização, sistema e pessoas) apropriada esteja de acordo, a fim de realizar esses objetivos, permitindo manter em funcionamento toda a estrutura, integridade, reputação e responsabilidade da corporação para os seus vários componentes (VANCE, 1983).

No âmbito das transformações do ambiente operacional dessas organizações, torna-se importante o conhecimento e a análise do processo de formulação de estratégias, para que se consiga avançar a perspectiva científica e o desenvolvimento gerencial e operacional da organização. Assim, a organização poderá ter, à disposição, informações relevantes, que lhe permitirão adotar medidas de intervenção externa para ajustes, adaptação ou redirecionamentos, caso necessário (COSTA; BATISTA, 2003).

O ambiente de rápidas e intensas mudanças que impactam a sociedade tem deixado inquieta boa parte dos teóricos da Administração, os quais almejam controlar as variáveis que possam vir a ameaçar a sobrevivência da organização. Assim, o estudo sobre estratégia organizacional tem ocupado boa parte do tempo dos gestores e estudiosos da temática organizacional, uma vez que constitui um campo privilegiado da definição dos rumos futuros da organização (REBELO, 2004).

Rebelo (2004), apoiado em Fonseca (2002, p. 3), indica que o modelo clássico de gestão, baseado no paradigma newtoniano-cartesiano, assume a premissa da possibilidade de antecipar a

evolução futura do ambiente e de executar as ações corretivas a *posteriori*, assim como de formular melhores objetivos e de tomadas de decisões. Em outras palavras, ele se traduz, aparentemente, em ter o controle, podendo definir a trajetória organizacional.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), essa linha de pensamento estratégico pertence ao segmento da estratégia deliberada. Essa estratégia vai de encontro às Escolas Prescritivas de Administração Estratégica (composta pelas Escolas de Design, Planejamento e Posicionamento). De acordo com os autores: “[...] Nessas escolas, a atenção organizacional está presa à realização de intenções explícitas (significando ‘implementação’), não na adaptação dessas intenções a novas compreensões” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 143).

Já as escolas descritivas de Administração Estratégica concentram-se na maneira como as estratégias são formuladas. Estão presentes, nesse grupo, a escola empreendedora, que assume o processo de formulação de estratégia associado à visão do líder; a escola cognitiva, que analisa o processo mental do estrategista; a escola da aprendizagem, que extrai, da complexidade operacional do ambiente organizacional, fatores determinantes para um processo emergente de formulação de estratégia; a escola do poder, que tem no processo de negociação entre grupos internos, ou com outras organizações, seu fator principal para formulação de estratégias; a escola cultural, que assume que o processo de formulação de estratégia se dá por meio coletivo, enraizado na cultura da organização; e a escola ambiental, que enxerga o processo de formulação dependente das diversas contingências ambientais, especialmente externas (COSTA; BATISTA, 2003).

Inseridas em um ambiente de competição, as IES privadas acabam forçadas a buscar estratégias que lhes permitem sobreviver aos desafios e ameaças decorrentes do seu campo de atuação. Essas estratégias possuem o objetivo de superar as dificuldades, ameaças e explorar as oportunidades (MEYER JR.; MUGNOL, 2004).

Os índices de sucesso na implementação da estratégia são bem reduzidos em organizações de todos os portes. Entretanto, na maioria dos casos, os fracassos não decorrem de má estratégia ou de má formulação, mas de sua má execução. Esse fato pode ser decorrente da cultura corporativa da organização ou da má capacitação do administrador em promover uma implemen-

tação e execução eficaz da estratégia, adaptável às mudanças, caso necessário (KAPLAN; NORTON, 2000).

Barros e Fortes (2004) ressaltam que o administrador precisa demonstrar uma orientação pautada numa constante sintonia com o ambiente, monitorando as mudanças que possam impactar a organização e as potenciais oportunidades favoráveis. Esse contexto o coloca como um estrategista necessário.

Assim, torna-se de grande importância o conhecimento adquirido, seja na esfera sociocultural, seja na econômica. Nessa segunda esfera, o conhecimento é reconhecido como de valor estratégico, na medida em que se torna vital para a criação e o desenvolvimento dos sistemas de produção e da competitividade, tanto no âmbito nacional, quanto no internacional (GUADILLA, 1994).

Para estudiosos da estratégia organizacional, como Ohmae (1985) e Porter (1989), por exemplo, torna-se fundamental a concentração dos recursos organizacionais (dinheiro, pessoal, tempo e informação) nos fatores básicos que se apresentam decisivos para o sucesso de uma empresa ou área. A pura e simples distribuição desses recursos, em acordo com os *benchmarks*, não traz nenhuma vantagem tangível, uma vez que, se a organização ou área da empresa consegue identificar quais são os fatores chave para seu sucesso e, conseqüentemente, aplicar neles o conjunto correto de recursos, certamente será capaz de gerar um diferencial competitivo.

Para Terence (2002), os elementos que amparam o processo de desenvolvimento de uma estratégia, no atual ambiente de competição, seja qual for a organização, são os recursos humanos, técnicos, financeiros e o próprio ambiente. Nessa mesma linha, Beuren (2000) coloca a cultura da organização e suas competências gerenciais.

Não se percebe uma forma única e melhor para se desenvolver estratégias empresariais. Pelo contrário, a melhor maneira de realizar esse processo dependerá da natureza e das necessidades dos negócios de cada empresa, e das competências das pessoas que estão à frente da sua administração (GOOLD; CAMPBELL, 1998).

Observa-se, portanto, a existência de uma relação entre o ambiente em que a organização se encontra inserida, as novas tecnologias entrantes, os gestores da organização e a cultura organizacional. Embora a cultura organizacional influencie nas ações de seus gestores, eventualmente o ambiente e as novas tecnologias também irão exigir mudanças na cultura organizacional da empresa por parte desses gestores.

1.1 Trabalhos relacionados

Boa parte dos estudos sobre governança corporativa permeia o ambiente empresarial tradicional, como o de Bianchi, Silva e Gellatti (2009), que analisaram a produção científica sobre a evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil, entre 1999 e 2008. Rodrigues e Mendes (2004) descrevem as definições e formas de cálculo do valor dos negócios, estruturação e análise de projetos de viabilidade envolvendo fatores financeiros e não financeiros que, juntos, concorrem para integrar os delineamentos estratégicos de mercado, onde a governança corporativa amarra as atividades, os sistemas e os recursos humanos que dirigem a organização.

Para a análise das práticas de governança nas IES, observam-se vários trabalhos: o de Santos (2007), que investigou as práticas de governança, analisando as estruturas de propriedade e controle dentro de instituições de ensino superior, avaliando o impacto do aumento da demanda e o aumento da competitividade, paralelo à teoria da ecologia organizacional; o de Silva Junior e Muniz (2004), que analisaram, como tema central do seu trabalho, a governança corporativa no contexto das IES, verificando o impacto da governança corporativa para a gestão universitária e para os principais *stakeholders* de uma instituição privada; e o de Oliveira (2006), que analisou o uso do código de boas práticas de governança corporativa como instrumento de gestão nas IES brasileiras.

Na linha de concepção da estratégia, Meyer Jr. e Mugnol (2004) analisaram a importância das estratégias para as instituições de ensino superior privadas, em razão do ambiente altamente competitivo em que elas atuam. Na mesma linha, Rebelo (2004) buscou conhecer a dinâmica processual de formação de estratégia de gestão em Instituição Federal de Ensino Superior, a

partir da Teoria da Complexidade. Souza *et al.* (2012) buscaram compreender o processo pelo qual a formação de estratégias em uma IES privada relaciona-se aos múltiplos interesses que se estabelecem entre a IES e a regulamentação governamental. Ainda nessa linha, Telles (2008) analisou as relações de poder entre as estruturas acadêmica e administrativa de instituições de ensino superior privadas brasileiras, para o processo de tomada de decisão estratégica.

1.2 Problema de pesquisa

Vale ressaltar que, nesta pesquisa, a educação superior é vista sob o ponto de vista de mercado, das IES privadas, que atuam competindo por alunos, visando ao lucro ou ao crescimento do seu *Market Share*. A presente análise visa a perceber o processo de formulação de estratégias que permitirão, a essas IES, se manterem competitivas no mercado.

- Em todo esse contexto, apresenta-se o seguinte problema: **qual a influência da governança corporativa na formulação de estratégias em IES segundo a tipologia das escolas de estratégias proposta por Mintzberg?**

1.3 Objetivo geral

- Analisar como se dá o processo de formulação de estratégias nas IES privadas, segundo a terminologia proposta por Mintzberg à luz da governança corporativa.

1.4 Objetivos específicos

- Descrever as práticas de governança corporativa nas IES;
- Descrever as tipologias de estratégias observadas nas IES;

- Verificar a influência das práticas de governança corporativa no processo de formulação de estratégias.

1.5 Justificativa

O aumento do número de matrículas nas IES privadas, divulgado nas últimas pesquisas do INEP (2010) e no Censo da Educação Superior – MEC (2010), instiga o estudo sobre essas mudanças que vêm ocorrendo no setor de educação no Brasil, nos últimos tempos. Segundo Felix (2012), o Brasil conta, atualmente, com 6,2 milhões de alunos matriculados em cursos superiores. Desses, 80,8% estão em instituições de ensino particulares; 19,2%, nas faculdades públicas. O número de estudantes universitários brasileiros cresceu 77,1% entre os anos de 2002 e 2012.

Justifica-se investigar o processo de formulação de estratégias nas IES privadas, inicialmente pelo fato de essas IES serem constituídas por dois subsistemas autônomos, interdependentes e dissociados, que são: a entidade mantenedora, responsável pela estrutura de propriedade e controle; e a entidade mantida, responsável pela estrutura de direção (SILVA JUNIOR, 2006).

Nesse contexto, a governança corporativa ganha notoriedade a partir do momento em que os empreendimentos buscam vantagem competitiva na racionalização gerencial. As organizações que adotam tal modelo costumam cultivar a credibilidade junto a investidores potenciais. Assim, sua importância aumenta ao longo do tempo (PEQUENO; MORAIS, 2010).

O estudo da governança corporativa justifica-se, nesse cenário, uma vez que um dos seus objetivos é realizar o equilíbrio do sistema, que envolve as partes: entidade mantida, mantenedora e *stakeholders* (WITHERELL, 1999).

Outro ponto relevante, que valida o estudo, está presente no fato de a educação superior, setor em que as IES atuam, passar por forte regulação, em que determinados parâmetros formais devem ser seguidos (SILVA JUNIOR, 2006).

Silva Junior e Muniz (2004) colocam que a ampla regulação imposta às IES invade a liberdade organizacional, ao determinar como deve ser realizado o seu planejamento estratégico, por intermédio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento instituído pelo Ministério da Educação. Essa regulação, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), acaba por colocar as IES privadas num mesmo patamar estrutural, o que acarreta isomorfismo institucional.

De acordo com Meyer Jr. (2003), as similitudes entre a organização “universidade” e a empresa têm feito com que modelos e abordagens sejam importados da área de negócios. Entretanto, o autor ressalta a necessidade de se ter cautela no uso de ferramentas gerenciais, típicas de empresas, em IES, pelo fato de as instituições de ensino terem adotado estratégias no começo dos anos noventa. Assim, verifica-se a falta de estratégias especificamente direcionadas para IES, o que força as universidades a buscarem modelos gerenciais de estratégias adotados por empresas.

Sendo assim, torna-se importante, entender como as IES privadas se comportam e formulam suas estratégias de sobrevivência e de competição no mercado, e o que fazem para diferenciar-se da concorrência.

1.6 Contribuição do trabalho

A análise da dinâmica de formulação de estratégias em IES privadas. Um ambiente que ainda carece de estudos sobre estratégias. O estudo das práticas da Governança Corporativa corrobora o processo de formulação de estratégia.

A maioria dos trabalhos encontrados na literatura corrobora o tema, orientado, apenas, pelo viés da formulação processual, tradicional de estratégias empresariais. Em sua maior parte, analisa-se esse processo com base apenas nos autores mais tradicionais e já consagrados na academia: Porter (1989), Ohmae (1991), Ansoff (1963, 1965, 1977, 1993), Ansoff e Macdonnell (1993), Mintzberg (1998), Mintzberg e Quinn (2000), Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000).

O presente estudo traz os conceitos e as análises baseadas em trabalhos e teorias de autores já conhecidos na academia, bem como a concatenação de ideias e a análise dos resultados de trabalhos mais recentes, de outros autores que se propuseram a analisar o tema estratégia e o processo de formulação em IES: Souza *et al.* (2012), Souza; Silva e Silva Junior (2011), Silva Junior e Muniz (2004), Silva Junior (2006), Rebelo (2004), Meyer Jr. e Mugnol (2004), Meyer Jr. e Murphy (2003).

1.7 Organização do estudo

No primeiro capítulo, foi apresentado um contexto macro sobre a temática a ser explorada neste trabalho, o problema de pesquisa, a questão que estruturou este estudo, bem como os objetivos pretendidos e os argumentos que justificam a sua realização.

O segundo capítulo faz um breve panorama da educação superior no Brasil. É apresentada uma abordagem macro da educação superior no Brasil, no intuito de situar o leitor no contexto geral do estudo. É apresentada, ainda, uma análise da classificação das IES, segundo a Lei de Diretrizes e Bases – LDB/96 e do Decreto 5.773/06.

O terceiro capítulo é destinado à fundamentação teórica. Nesse capítulo, foi realizada a revisão da literatura sobre estratégia empresarial, o processo de formulação de estratégias nas organizações, modelos de formulação de estratégia, níveis de estratégia e a estratégia nas IES. Este capítulo traz ainda a revisão de alguns trabalhos que abordam o tema governança corporativa, seus conceitos e aplicação nas IES.

No quarto capítulo, é realizada a identificação e classificação da pesquisa, apresentando as justificativas que apoiam os métodos tomados para o desenvolvimento do estudo e análise dos dados. Nele, descreve-se todo o percurso metodológico seguido para atingir os objetivos propostos no Capítulo 1.

O Capítulo 5 compreende a análise individual de cada Instituição de Ensino Superior. Nesse capítulo, apresenta-se um breve histórico das IES, buscando informar seu porte e sua classifi-

cação quanto à natureza administrativa. Esse capítulo busca, ainda, identificar a estrutura administrativa das IES, a composição dos conselhos, a organização gerencial e as práticas de governança corporativa aplicadas.

No Capítulo 6, é realizada a análise do processo de formulação de estratégias em cada IES. Nesse capítulo, utilizou-se, como apoio, o estudo de Vasconcelos (2001) para identificar, entre as dimensões propostas no modelo, as escolas de pensamento estratégico presentes nas IES. Esse capítulo apresenta, ainda, a análise dos dados coletados por meio de questionário e de entrevistas junto aos gestores das IES. Ao final, é feita a análise da dinâmica de formulação de estratégia, nas IES selecionadas.

O Capítulo 7 é destinado à conclusão do trabalho. Nesse capítulo, faz-se a análise comparativa das ideias e propostas apontadas pelos autores descritos no referencial teórico, com a realidade prática encontrada nas IES pesquisadas. São apresentadas, ainda, as limitações encontradas para a realização deste estudo, e sugestões para trabalhos futuros, relacionados ao tema ora discutido.

2 BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E A CLASSIFICAÇÃO DAS IES

A educação superior no Brasil é caracterizada pela diversidade. São vários os tipos de instituições: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos pedagógicos. Dentro de cada tipo de instituição, é possível identificar algumas diferenças. Por exemplo, as universidades são distintas entre si. Em relação às faculdades, o tipo que predomina no sistema é aquela instituição localizada na área urbana das grandes cidades, de caráter privado. Nessas faculdades, estudam alunos mais carentes que, para pagar suas mensalidades, trabalham no período diurno e estudam no período noturno (MEYER JR.; MUGNOL, 2004).

Ainda de acordo com os autores, esse cenário contrasta com a existência de uma rede ensino superior pública mantida pelo Estado. Essa rede é frequentada, em sua maioria, por alunos de classes sociais mais favorecidas, vindo a caracterizar uma situação paradoxal de injustiça social. Outra característica forte da educação superior brasileira é seu caráter privado. Observa-se, no período de realização da pesquisa, que 70% do alunado brasileiro concentra-se no setor privado. Nos últimos tempos, o crescimento do número de matrículas foi significativo, saindo de 1.565.000 alunos matriculados, em 1991, para 3.479.913 alunos, em 2002, segundo pesquisa do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), realizada em 2003.

Outra característica do setor educacional superior brasileiro é a demanda diversificada. Encontra-se o perfil tradicional de jovens oriundos dos níveis anteriores de ensino, pertencentes a uma classe social mais baixa e mais carente, ingressando no ensino superior. Ao examinar o número de instituições de ensino superior brasileiro, no ano de 2003, verifica-se o total de 1.637 instituições, sendo que 1.442, ou seja, 88%, eram privadas (MEYER JR.; MUGNOL, 2004).

De acordo com o INEP (2012), o Brasil contava, em 2010, com 6.379,299 matrículas em cursos de graduação, representando mais que o dobro do total de matrículas em 2001. Ainda de acordo com o Instituto, mesmo com predominância do setor privado, na expansão ao longo

desse período, os resultados apontam para certa estabilização da participação desse setor, que atende a 74,2% das matrículas, em 2010.

O mercado de educação superior no Brasil transformou-se em um grande negócio, com um grande mercado, atraindo capital privado nacional e internacional. Estimativas apontam que o mercado de educação, em todo o mundo, absorva anualmente um montante de trilhões de dólares (PRIETO, 2000).

A busca por negócios rentáveis tem atraído empresários e os tem levado a organizar novas escolas ou a adquirir escolas já existentes. Os recursos alocados pelo Estado, empresas, famílias e indivíduos, na educação, são vistos como um investimento. Os benefícios do investimento em educação superior são de natureza social e individual. Uma vez que os recursos gastos com a educação trazem retornos individuais ao longo da vida, fica perceptível, para as pessoas, que investir em educação é um bom caminho para a ascensão social (MEYER JR; MUGNOL, 2004).

Ainda de acordo com os autores, a educação superior tem sido tradicionalmente um monopólio das instituições públicas e comunitárias sem fins lucrativos. Porém, percebe-se que o mercado se tornou disputado por organizações com fins lucrativos e também por grupos de investidores financeiros, nacionais e internacionais, interessados nos retornos do investimento em educação.

O número de vagas em todos os cursos de graduação, até pouco tempo, era limitado. Esse cenário começou a mudar a partir da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a qual incentivou a abertura de novas IES. Esse cenário pode ser confirmado ao analisar a estatística do número de IES que surgiram após a LDB, Lei nº 9.394/96. Em 1998, existiam no Brasil 764 IES; em 2003, esse número pulou para 1.752 (CONSTANTINO; MENA, 2004). Já em 2010, o Brasil contava com 2.100 IES privadas (INEP, 2012).

2.1 Classificação das IES

A regulação do ensino superior brasileiro, nos termos da LDB/96, e do Decreto 5.773/06, classifica as IES em Universidades, Centros Universitários e Faculdades. As universidades precisam atender a tríade ensino, pesquisa e extensão, e também a atuação e oferta de cursos em todas as áreas de conhecimento, conforme descreve o artigo 52, da LDB/96 (RAMOS; LOBO, 2010):

As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; 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 (LDB 9.394/96, art. 52).

Os centros universitários, por sua vez, constituem instituições de ensino superior pluricurriculares, que abrangem uma ou mais áreas de conhecimento. Os centros universitários credenciados possuem autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior (RAMOS; LOBO, 2010).

Ainda de acordo com os autores, as faculdades não possuem autonomia para criar novos cursos. Para tal, precisam da autorização do Ministério da Educação para todos os novos cursos que pretenderem abrir. Normalmente, apresentam baixo número de alunos em seus cursos.

De acordo com o MEC (2006), as IES classificam-se de acordo com a natureza jurídica de suas mantenedoras, podendo ser: pública (criada por projeto de lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo) e privada (criada mediante credenciamento junto ao Ministério da Educação) (SANTOS, 2007).

Santos (2007) coloca que as IES públicas são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, em âmbito federal, estadual ou municipal. As IES privadas, por sua vez, são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado, dividindo-se, ainda, entre privadas com fins lucrativos e privadas sem fins lucrativos.

Ainda de acordo com o autor, as IES privadas podem se organizar como: 1) instituições privadas com fins lucrativos ou Particulares em Sentido Estrito, que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado; 2) instituições privadas sem fins lucrativos, quanto a sua vocação social: i) Comunitárias (instituídas por pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, podendo ser, inclusive, compostas por cooperativas de professores e alunos que possuam, na sua entidade mantenedora, representante da comunidade de seus colegiados); ii) Confessionais (Criadas por motivação confessional ou ideológica. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional; iii) Filantrópicas (Nesse grupo, estão aquelas cujas mantenedoras, sem fins lucrativos, obtiveram o Certificado de Assistência Social junto ao Conselho Nacional de Assistência Social. A FIG. 1, abaixo, resume a forma Administrativa Organizacional dessas IES.



FIGURA 1 - Esquema de organização administrativa das IES

Fonte: SANTOS, 2007, p. 21.

De acordo com o Código Civil brasileiro, as IES pertencentes ao grupo de instituições privadas são constituídas, societariamente, sob a forma de sociedades limitadas, sociedades anônimas de capital fechado, sociedades simples ou entidades sem fins lucrativos. Sendo assim, com exceção daquelas que gozam de benefícios fiscais, a maioria não está sujeita a maiores regulamentações, referentes à estrutura e práticas de governança, a não ser a de seus próprios estatutos. No caso das IES caracterizadas como sem fins lucrativos, que possuem imunidade ou isenções fiscais, essas necessitam cumprir uma série de requisitos relacionados à aplicação

de recursos e processos de prestação de contas. Destaca-se a obrigatoriedade de se reinvestir, de forma integral, os resultados na própria atividade, vedando a remuneração de seus instituidores (SANTOS, 2007).

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Governança Corporativa

Diante do movimento iniciado nos Estados Unidos, na primeira metade dos anos noventa, acionistas perceberam a necessidade de novas regras, que lhes fornecessem proteção contra os abusos advindos das diretorias executivas das empresas, do papel inerte que os conselhos administrativos desempenhavam, bem como das omissões das auditorias externas (IBGC, 2004).

O movimento de governança corporativa adquiriu forças a partir de 1992, com a publicação do relatório de melhores práticas – “Relatório Cadbury” que, desde então, propagou-se fortemente em todo o mundo. Dentre os fatores que fortaleceram sua criação e disseminação em todo o mundo, estão os escândalos descobertos em empresas (em especial nos Estados Unidos), o alto índice de quebra de empresas familiares durante o período de transição de gerações, a gestão conflituosa, entre parentes, de empresas familiares, ao perceberem um enriquecimento desproporcional dos acionistas majoritários, detentores do poder gestacional, em relação aos demais sócios (RODRIGUES, 2004).

De acordo com Carvalhal (2002), apesar de a nomenclatura atual ter iniciado seu uso na década de noventa, estima-se que o conceito de governança corporativa exista há mais de cinquenta anos. A discussão do tema, ainda que seja relativamente nova, está presente de forma relevante em alguns países, sendo eles emergentes ou não.

Apesar de o termo Governança Corporativa (GC) ser relativamente novo no Brasil, como no mundo, os atos e fatos relacionados à conceituação do termo, bem como o interesse em regular e controlar os processos entre empresas e seus acionistas, existem há alguns anos. Este é um fato que pode ser comprovado na definição de responsabilidades do Conselheiro de Administração, definido pela Inglaterra, que data dos tempos vitorianos, descrito no *Companies Act*, Lei das Sociedades Anônimas, que foi um marco para o mercado de capitais do país, durante todo o século XX (LODI, 2000).

O pioneirismo do acionista Robert Monkeys, ao questionar a omissão dos proprietários, a hegemonia dos administradores e ao reunir diversos investidores institucionais a fim de questionar as práticas de direção executiva das empresas, marcou o desenvolvimento do tema governança corporativa (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Ainda de acordo com os autores, os questionamentos de Robert Monkeys focaram-se em dois princípios da boa governança: *fairness* – senso de justiça – e *compliance* – conformidade legal –, relacionados aos direitos dos minoritários.

Outro marco que compõe a teoria da governança corporativa data da década de setenta, com a iniciativa do *American Law Institute* (ALI) de incentivar a discussão sobre a melhor forma de gestão dos negócios societários nos Estados Unidos. Já na década de oitenta, vivenciou-se a necessidade de maior transparência na administração das companhias abertas, devido ao surgimento dos fundos de pensão e fundos de investimentos como grandes propulsores de investimentos no mercado de capitais (SANTOS, 2007).

Santos (2007) coloca que o tema possui dimensões mundiais, até mesmo no Brasil, que desenvolveu tardiamente seu mercado de capitais, se comparado a outros países. Em 1976, foi promulgada a lei que favorecia os acionistas majoritários em relação aos minoritários. Já os anos noventa foram marcados pelo início do fortalecimento do mercado de capitais no Brasil, com a volta do capital estrangeiro, as privatizações e os questionamentos feitos a partir de pareceres de auditores independentes.

Criado em 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) publicou, em 1999, o Código das Melhores Práticas para Governança Corporativa. Desde então, agentes de mercado e órgãos reguladores vêm percebendo a importância da prática da boa governança, para que se tenha um mercado financeiro estável e confiável. A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) cria, no ano de 2000, o Novo Mercado, que compreende uma listagem de empresas que possuem seus fundamentos fortemente baseados nas práticas da governança corporativa. Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publica sua cartilha, composta de recomendações a respeito da governança corporativa (SANTOS, 2007).

De acordo com Gonçalves (2012), para se falar do tema Governança Corporativa é preciso, antes, entender seus precedentes e o desmembramento das suas teorias até os dias atuais. Ao iniciar uma revisão da literatura relacionada ao tema, o trabalho de Berle e Means (1932) merece atenção. Em seu trabalho, os autores colocavam que as grandes empresas possuíam propriedade acionária dispersa. Essa visão perpetuou por décadas, tendo como foco, tratar o conflito de agência, ou seja o conflito de interesses entre gestores e acionistas. Nesse contexto, a boa governança corporativa compreenderia a adoção de mecanismos que induzissem os gestores a proteger os interesses dos acionistas.

Os trabalhos de Alchian e Demsetz (1972) e de Jensen e Meckling (1976), também procuraram explicar o chamado conflito de agência. Esses autores afirmavam que a empresa é uma relação de contratos entre fatores de produção. Segundo eles, a economia clássica, anteriormente concebia a empresa como uma entidade de um único produto, a qual deveria estar comprometida em maximizar os lucros e, o que ocorria dentro dela, era reflexo dos mercados. O estudo desses autores, denominado teoria da agência, afirma ser possível analisar o funcionamento das empresas como uma constante renegociação contratual, planejada por um grupo de indivíduos que tem a responsabilidade de maximizar sua própria utilidade (GONÇALVES, 2012).

Ainda de acordo com a autora, a teoria da agência tem como essência, a separação entre gestores e investidores. Os gestores levantam fundos com os investidores para que possam ser aplicados em meios produtivos e os investidores precisam de gestores especializados para gerar retorno de seus investimentos. Inicialmente gestores e investidores assinam um contrato que especifica o que os gestores fazem com o investimento e como serão divididos os retornos desses investimentos entre eles. Devido as futuras contingências que são difíceis de serem previstas em contrato, é que se instaura o conflito. Nesse momento, ambos precisam alocar direitos de controles residuais, ou seja, possuírem o direito de tomarem decisões não previstas em contrato. Portanto, a teoria da agência vem oferecer aos acionistas uma posição preeminente na empresa, a qual se legitima não pela ideia de que eles são os donos da empresa, mas sim por serem os tomadores de riscos residuais.

A governança corporativa compreende o conjunto de princípios e processos associados ao controle e administração das empresas, que tem no conselho de administração o ponto chave

do sistema de governança. Compete aos seus membros a inalienável missão de cuidar da observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas, nas atividades da empresa (STAUBE; MARTINS; RODRIGUES, 2005).

De acordo com os autores, a estrutura de governança corporativa é composta também pelos acionistas na qualidade de controladores e ou minoritários e suas assembleias; o principal executivo e o grupo de *stakeholders* representado por fornecedores, clientes, funcionários, associações, credores sindicatos, opinião pública; os que podem influenciar na gestão da empresa.

São muitas as concepções de governança corporativa. Para Turnbull (1997), a governança corporativa descreve todas as influências que afetam os processos institucionais, inclusive os estabelecidos por controladores e ou reguladores envolvidos no processo de organização da produção e na venda de produtos e serviços (STAUBE; MARTINS; RODRIGUES, 2005).

O conceito de governança corporativa está em construção. Por essa razão, verifica-se a existência de uma diversidade de conceitos, não se alcançando um consenso real sobre eles. Dentre as diversas concepções sobre a governança corporativa Hitt *et. Al* (2001) advoga que a governança corporativa nasceu da separação entre a propriedade e a gestão das empresas, na qual seu foco é definir os benefícios auferidos pelos executivos. Sendo assim, a governança corporativa deve envolver a estratégia das corporações, as operações, a geração de valores e a destinação de resultados (SILVA JUNIOR *et al.*, 2009).

De acordo com Silva Junior; Muniz e Martins (2009), para Williamson (1996), a governança corporativa busca tratar da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e da sociedade. De forma resumida, dentre as diferentes concepções de governança corporativa, pode-se afirmar que é mais que um sistema que regula a relação entre a propriedade (relacionado aos interesses dos acionistas) e a gestão (relacionada aos interesses dos administradores ou gestores), abrange também os múltiplos interesses, como os dos *stakeholders*, proporcionando à corporação, transparência em suas operações em seus processos internos e externos, assim como, eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazos (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009).

Os principais interesses da governança corporativa em todo seu contexto de discussão, compreende os interesses de propriedade, da gestão e dos *stakeholders*. Ainda segundo Silva Junior *et al.* (2009), Monks e Minow (2001) advogam que a propriedade se refere aos acionistas (*shareholders ou stocholders*), tendo como principal interesse transformar a corporação de negócios em um instrumento pelo qual o capital é destinado para as atividades de produção e distribuição de produtos e serviços com objetivo de maximizar o lucro corporativo e o ganho dos proprietários a um risco satisfatório.

Ao analisar a perspectiva da gestão, verifica-se que a mesma se relaciona aos gestores da corporação, onde os interesses geralmente focam as decisões empresariais, no domínio do negócio, do conhecimento da gestão e na concepção e implementação da estratégia corporativa, contribuindo para o crescimento da corporação (ANDRADE; ROSSETTI, 2004; SILVA JUNIOR *et al.*, 2009).

De acordo com Silva Junior *et al.* (2009), Freeman (1984) coloca que os *stakeholders* incluem qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais. Athikinson e Waterhouse (1997), segundo Silva Junior *et al.* (2009) afirmam que os *stakeholders* classificam-se em primários (aqueles em que corporação não sobreviverá com as suas ausências) e secundários (aqueles com algum grau de importância, mas não comprometem a sobrevivência da empresa. Exemplo: a comunidade, Governo, os sindicatos e as associações de classe).

3.2 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O primeiro código das melhores práticas de governança corporativa publicado no Brasil pelo IBGC, no ano de 1999, é reconhecido nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela inserção dos conceitos de governança no país. O desenvolvimento do código das melhores práticas contou com a ajuda da BOVESPA (BIANCHI; SILVA; GELATTI, 2009).

Ainda de acordo com os autores, o Código está dividido em seis capítulos: Propriedade (sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria independente, Conselho Fiscal, Conduta e Conflito de interesses. As principais premissas do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa são: a transparência, prestação de contas (*accountability*), equidade e responsabilidade corporativa (IBGC, 2004).

Ao abordar a transparência, o código descreve que a administração da organização deve cultivar o desejo de informar. E não apenas realizar esse processo de maneira obrigatória. Quando se cultiva o “desejo de informar”, a comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, se traduz em um clima organizacional confiante, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve ser restrita ao desempenho econômico-financeiro: deve contemplar, também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que orientam a ação empresarial e a conduzem à criação de valor (BIANCHI; SILVA; GELATTI, 2009).

Em relação à prestação de contas (*accountability*), os agentes da governança corporativa devem informar suas ações a quem os elegeu e devem responder integralmente por todos os atos que forem praticados no exercício de seus mandatos (BIANCHI; SILVA; GELATTI, 2009).

Ainda de acordo com os autores, a equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário que os grupos minoritários, sejam do capital, sejam das demais partes interessadas (colaboradores, clientes, fornecedores ou credores) devem receber. Já a prática da responsabilidade corporativa, segundo o Código, deve zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade), incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Entende-se ainda, por responsabilidade corporativa, a visão ampla da estratégia empresarial, a qual contempla todos os relacionamentos com a comunidade em que a organização atua. Como função social, a empresa precisa incluir a criação de riquezas e oportunidades de emprego, a qualificação e a diversidade da força de trabalho, estimular o desenvolvimento científico por meio da tecnologia, a melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Dentro desse princípio, incide a contratação de

recursos preferencialmente oriundos da própria comunidade (BIANCHI; SILVA; GELATTI, 2009).

3.3 Conceitos

Governança corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre Acionistas e Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Suas boas práticas promovem o aumento do valor da sociedade, facilitam o acesso ao capital e contribuem para sua perenidade. A governança corporativa tem a função, ainda, de procurar superar o chamado conflito de agência, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial (IBGC, 2006).

Witherell (1999) corrobora esses conceitos ao colocar que a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Sua estrutura deve especificar a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, como conselho de administração, diretoria, proprietários e *stakeholders*.

Para Lodi (2000), a governança corporativa determina o papel que os Conselhos de Administração passaram a exercer, a fim de promover melhores ganhos aos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre acionistas, administradores, auditores externos, conselhos fiscais e minoritários.

Lethbridge (1997) conceitua o sistema de governança corporativa como sendo o conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que tem por finalidade reger a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos aos quais as administrações precisam prestar contas.

Carvalho (2002) afirma que governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou os princípios que governam o processo decisório em uma empresa.

Para Shleifer e Vishny (1997) e La Porta *et al.* (1998), os mecanismos de governança corporativa têm, como propósito principal, incentivar os agentes responsáveis, pela gestão da empresa, na maximização e no retorno do capital investido nas corporações por terceiros. Sendo assim, a governança lida com as diversas formas, com que fornecedores de recursos para as corporações (investidores ou credores) buscam garantir o retorno sobre o capital investido, prioritariamente com algum lucro.

Hitt *et al.* (2005, p. 275) defendem, como um dos principais objetivos da governança corporativa: “[...] garantir que os interesses dos altos gerentes estejam alinhados aos interesses dos acionistas. A governança corporativa envolve a supervisão nas áreas em que os proprietários, gestores e membros do Conselho de Administração possam ter conflitos de interesse.

3.4 A Teoria e o Problema de Agência

A teoria da agência compreende o relacionamento entre a agência (ou contrato), onde uma ou mais pessoas (o principal) realiza a contratação de uma terceira pessoa (o agente) para executar algum serviço que demande a delegação de tomada de decisão e autoridade para o agente. Assim, é criada uma situação em que os interesses e as motivações entre as partes envolvidas nesse relacionamento (principal e agente), podem ser convergentes ou divergentes. Quando ocorre a convergência de interesses e motivações, implica que ambos estão alinhados e envolvidos em objetivos e motivações comuns. Na ocorrência de divergência de interesses e motivações, surge então, os conflitos que precisam ser regulados ou controlados de alguma maneira, pelo principal (SILVA JUNIOR *et al.*, 2009).

A partir da divergência de interesses e motivação, o principal pode diminuir as divergências ao estabelecer incentivos apropriados para o agente e, através de um custo de monitoramento, estipular limites das atividades dos agentes. Todavia, torna-se pouco provável que o principal obtenha custo zero ao assegurar que o agente tome decisões ótimas do seu ponto de vista. No relacionamento de agência, o principal e o agente estarão comprometidos com os custos de monitoramento e custo de vínculo, bem como irão conviver com divergências em algumas decisões do agente (SILVA JUNIOR *et al.*, 2009).

Ainda de acordo com os autores, para os economistas e adeptos da teoria da agência, os conselhos devem exercer como papel principal o controle. Sendo a atividade de controle um dos custos da propriedade. Esses custos são relativos aos riscos do negócio, aos custos de tomada de decisões coletivas e os custos de monitoramento. Os custos de monitoramento são os custos de agência, custos necessários para realizar o monitoramento das divergências e o alinhamento dos interesses do agente (administradores) com os interesses do principal (proprietários).

3.5 Governança Corporativa no Brasil – Breve Panorama

A expressão “Governança Corporativa” vem se tornando conhecida em diversas áreas da sociedade brasileira, principalmente em atividades econômicas; metaforicamente em outras áreas. Essa expressão envolve todo um conjunto de dispositivos, cada vez mais desigual em relação ao seu escopo e lógica interna, mas todos concorrem para manter ou estabelecer uma relação entre acionistas e dirigentes de empresas. Sendo considerado satisfatória para os acionistas. E um alto nível de generalidade os pilares da governança corporativa são: 1) respeito aos direitos dos acionistas minoritários; 2) transparência nos procedimentos das empresas; 3) possibilidade de aquisição do controle acionário das empresas através da compra de suas ações nos mercados financeiros (GRUN, 2005).

Para Grun (2005), as condições apresentadas acima para a chamada “boa” governança corporativa recebem uma operacionalização específica no Brasil. Para o autor, o item 1 tem significado basicamente o direito de *tag along*. Ou seja, numa eventual venda do controle da empresa em questão, tem-se a possibilidade dos acionistas minoritários, venderem suas ações a preços equivalentes àqueles conseguidos pelos acionistas controladores. Representa também, a progressiva ou definitiva extinção das ações preferenciais – aquelas que não dão direito a voto nas assembleias de acionistas. O segundo item (2) tem o sentido original de esclarecer por demonstrativos contábeis a situação e os resultados das empresas, sem encobrir dados fundamentais para a avaliação do seu desempenho e de seus dirigentes. De acordo com a teoria da agência, que informa a visão positiva da governança corporativa, os acionistas e analistas financeiros, agentes exteriores à empresa, encontram-se em uma posição de inferioridade estru-

tural relativa ao fluxo de informações relevantes sobre a mesma. Os demonstrativos contábeis devem ter como principal função, diminuir ou mesmo eliminar essa assimetria.

Ainda de acordo com o autor, o item 3 refere-se à expectativa de controle das atividades dos dirigentes das empresas. Uma maior punição a atos considerados danosos para os acionistas permitiria aos descontentes entre eles, se unirem para substituir a atual direção da empresa. Para que isso ocorra no entanto, é preciso que a quantidade de ações com direito a voto em poder do público externo seja maior do que a quantidade de votos dos controladores originais e, não exista cláusulas contratuais que impeçam o uso dessa opção. No modelo norte-americano esse item (3) é considerado o mais importante. Todavia, no Brasil não parece ter recebido o mesmo *status* adquirido nos Estados Unidos, país de origem da ideia de governança corporativa.

Grun (2005) argumenta que a governança corporativa é um ideário típico do sistema financeiro norte-americano, a qual se apresenta como um instrumento em uma disputa secular contra as direções profissionais das empresas, nas quais o capital obtido e redistribuído pelos financistas é aplicado. Assim, o problema original, que a governança corporativa procura resolver, corresponde à configuração específica dos modelos anglo-saxões de capitalismo, onde o financiamento das empresas é feito pelo recurso aos aportes do público investidor em geral. Contrapondo as outras situações, como as dos países da Europa Ocidental e Japão, onde a ligação do sistema bancário com as grandes empresas é mais estreita. Nesses casos, não existiria portanto o problema original, já que os acionistas, reunidos em grandes blocos patrocinados pelos bancos, possuem condições de fazer valer seus direitos e interesses de forma direta e contínua, mediante de sua presença obrigatória nos comitês de administração.

3.6 Governança Corporativa nas IES

O setor de ensino superior brasileiro é um dos mais produtivos e regulamentados da economia. Devido a essa regulamentação, a organização do ensino superior obedece a uma ampla rede normativa, a qual determina quem pode e como devem operar os interessados em atuar nesse setor. De acordo com a legislação nacional, especificamente a legislação educacional,

somente podem prover serviços educacionais, no ensino superior, as IES que assumirem alguma das diversas configurações: universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores de educação, entre outros. Independentemente de sua configuração, de acordo com a legislação educacional, as IES devem operar como um macrossistema, composto por dois subsistemas independentes e autônomos, porém, complementares: a entidade mantenedora e a entidade mantida (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004).

Ainda de acordo com os autores, verifica-se, no caso das IES privadas no Brasil, a presença de três tipos de mecanismos do isomorfismo institucional: coercitivo, mimético e normativo. Identifica-se o isomorfismo coercitivo em função das regulamentações impostas pela legislação educacional, que determina os tipos de instituições, suas estruturas permitidas, e o tipo de relacionamento (interno e externo). O isomorfismo mimético pode ser percebido em função da adoção, por parte de instituições de pequeno porte e instituições mais novas, de práticas e modelos de gestão oriundas de instituições tradicionais e de grande porte, assim como a importação de modelos utilizados por instituições públicas e estrangeiras. Já no isomorfismo normativo, para que as IES ofereçam o curso de graduação em Direito e Administração, além da legislação educacional (isomorfismo coercitivo), é preciso atender as normas e regulamentos profissionais das entidades de classe, no caso, os da Ordem dos Advogados do Brasil e os do Conselho Federal de Administração, respectivamente.

De acordo com Souza *et al.* (2012), o sistema federal de educação superior, no Brasil, é caracterizado por ter sua regulamentação submetida ao governo federal, por intermédio do Ministério da Educação e demais órgãos que compõem a estrutura de governo, sendo sua estrutura regulatória composta por três marcos: primeiro, a avaliação, realizada pelo Sistema Nacional de Educação Superior (SINAES) e operacionalizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), responsável por avaliar a viabilidade de solicitações diversas das IES e apontar melhorias. Desse processo de avaliação, surgem elementos para outros dois marcos: regulação, realizada por meio de atos administrativos que autorizam o funcionamento das IES e de seus cursos; e supervisão, que tem como finalidade o zelo da conformidade entre a oferta de educação superior no sistema federal e a legislação aplicável.

Os três marcos constituem a regulamentação governamental, que é imposta ao setor de educação superior no Brasil. A partir dessa regulamentação a que as IES são submetidas, é que se

percebe a presença do fenômeno identificado por DiMaggio e Powell (1983), chamado de isomorfismo institucional, visto como um processo que restringe e força a unidade de uma população, de modo a se parecer com outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (SOUZA *et al.*, 2012).

Para DiMaggio e Powell (1983), as pressões institucionais do ambiente sobre os gerentes, em um campo organizacional, acabam por forçá-los a adotar modelos de organização semelhantes, podendo conduzi-los a uma maior eficiência ou não. O surgimento de uma estrutura e abordagem comuns entre organizações no mesmo campo constitui isomorfismo institucional.

Silva Junior e Muniz (2004), baseados nesse contexto isomórfico e altamente regulamentado, propuseram o Modelo da Estrutura e Dinâmica da IES, em que a entidade mantenedora, responsável pela estrutura de propriedade, se interliga com a entidade mantida, responsável pela direção. A entidade mantida torna-se responsável pelas questões acadêmicas e, também, pela prestação de serviços educacionais por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão (ofertas de cursos e programas em nível de graduação, pós-graduação, extensão e sequenciais, nas modalidades presencial, semipresencial e a distância) (SOUZA *et al.*, 2012).

Verifica-se que a dissociação entre a propriedade e o controle, nas IES brasileiras, supõe a presença da governança corporativa. Atuando com o objetivo principal de preservar, por meio de relações transparentes, os interesses dos *stakeholders*, ou seja, da entidade mantenedora (que representa a estrutura de propriedade, composta dos acionistas ou instituidores), da entidade mantida (que representa a estrutura de controle, composta pelo corpo dirigente, pelo técnico administrativo e pelo corpo docente), da comunidade acadêmica, do corpo discente, fornecedores, do governo e da sociedade em geral (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004).

A maior parte das instituições de ensino superior é particular, ou seja, sobrevive basicamente da receita oriunda dos pagamentos de anuidades. Todavia, esse fato, por si só, não caracteriza a intenção de comercialização do ensino, mas a intenção de propor, às estruturas de poder de uma IES, acadêmica e administrativa, uma reformulação nos objetivos e estratégias organizacionais, a fim de buscar o equilíbrio financeiro, qualidade do ensino e pesquisa. Será construída, assim, uma aprendizagem organizacional por meio do processo interativo de troca de co-

nhecimentos relevantes para a solução dos problemas que ameaçam a organização. Esse papel deve ser exercido consoante a governança corporativa (TELLES, 2008).

3.7 Estratégias empresariais

O alinhamento com o novo milênio exige o aprendizado e desenvolvimento de duas habilidades importantes para os executivos de empresas. Uma é a visão estratégica, vivenciada em uma época caracterizada por transformações radicais, em que esse profissional precisa ser capaz de antecipar-se para atingir o êxito empresarial. As empresas bem-sucedidas conseguem explorar bem essa capacidade proativa e antecipatória, muito antes que os seus concorrentes adquiram condições de fazê-lo. A segunda habilidade é saber transformar a visão estratégica em ação estratégica, ou seja, por meio da iniciativa e trabalho das pessoas, concretizar e realizar a visão (PELISSARI, 2007).

Nesse sentido, Ansoff e Macdonnell (1993, p. 15) colocam que: “A administração estratégica é um enfoque sistemático de uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa ao seu ambiente de modo a garantir o seu sucesso continuado, a salvo de eventuais surpresas”.

O termo “estratégia” tem origem grega, referindo-se ao verbo “*stratego*”, que significa planejar a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos (DESREUMAUX, 1993). De acordo com Gohr (2000), esse termo possui diversas definições, cujo significado varia quando se analisa o ponto de vista pelo qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno. Para o autor, a estratégia se refere tanto à organização como ao ambiente. Ela é complexa, uma vez que as mudanças podem alterar as organizações, afetando o bem-estar, envolvendo questões de conteúdo e processo e, geralmente, não é realizada em sua totalidade, como foi planejado.

Apesar de a estratégia remeter ao campo militar, originalmente, várias áreas, de diferentes procedências, contribuem para o estudo da estratégia. A formulação de estratégias não trata apenas de valores da visão, competências e de capacidades. Precisa envolver também a análi-

se de crise e de empenho, de aprendizado organizacional, equilíbrio interrompido, organização industrial e de revolução social (MINTZBERG; QUINN, 2000, p. 16).

Daft (1999) coloca que a administração estratégica é um conjunto de decisões e ações, utilizadas para se formular e implantar estratégias que irão prover um ajuste competitivamente superior, entre a organização e o seu ambiente, atingindo as metas da empresa. Os executivos definem, por intermédio da administração estratégica, a direção global para a organização, sendo essa a estratégia geral da empresa.

Para Ansoff (1965), as decisões estratégicas estão relacionadas com os problemas do meio externo da firma (definições de produto e mercado). Por sua vez, as decisões operacionais estão relacionadas à ação de maximização eficiente do processo de conversão de recursos, de acordo com os objetivos definidos e as decisões administrativas relacionadas à estruturação dos recursos, para que se obtenha o máximo potencial e desempenho. Del Corso, Scherner e Kinal (2004) afirmam que a estratégia é uma adaptação indispensável entre pensamento e ação, para a organização sobreviver, uma vez que envolve suas capacidades internas, mantendo-as em sintonia com ambiente externo.

Ansoff (1977) define estratégia como sendo as regras de decisão que permitem à empresa ter um crescimento ordenado e com lucros. Já Rumelt (1980) afirma que estratégia é a união de objetivos, políticas e de planos que, juntos, permitem determinar o escopo do empreendimento e sua abordagem, visando à sobrevivência e sucesso. As principais políticas e planos para alcançar as metas da organização e a definição da extensão dos negócios que a organização pode alcançar são produzidos pela estratégia (MINTZBERG, 1994).

A estratégia pode ser conceituada como um jogo de previsões a serem adotadas como decisão central, o que supõe uma situação ambiental na qual o futuro tende a ser diferente do passado. É preciso que a empresa encontre condições e maneiras de agir nas variáveis que intervêm, e exerça alguma influência nestas (TOLEDO; QUELOPANA; POLLERO, 2004).

A estratégia é a forma pela qual as empresas procuraram diferenciar-se, de forma positiva, da concorrência, evidenciando seus pontos fortes, para melhor atender as necessidades dos clientes (OHMAE, 1991).

Estratégia é o padrão global de decisões e ações que permite posicionar a organização em seu ambiente, com o objetivo de fazer com que ela atinja seus objetivos de longo prazo (SLACK *et al.*, 1997).

Meirelles (2003, p. 40) coloca ainda que: “[...] estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades; [...] é exercer opções excludentes na competição; é escolher o que fazer, mas fundamentalmente o que não fazer”.

3.8 Processos de Formulação de Estratégias

O processo de formação/formulação da estratégia está diretamente relacionado à forma como a mesma é concebida: como perspectiva de futuro, em que as decisões são previamente formuladas (o que se pretende fazer), ou, pela perspectiva do padrão, ou seja, por meio das ações padrão, que a organização assume ao longo do tempo (o que foi feito) (REBELO; ERDMANN, 2004).

De acordo com Stoner e Freeman (1985), orientar-se pela perspectiva de futuro implica em estabelecer, de forma prévia, um programa amplo para que a organização defina e alcance seus objetivos e implemente suas ações. O sentido de programa, nessa definição, estabelece que os administradores possuem papel ativo, consciente e racional na formulação da estratégia da organização. Na perspectiva padrão, implica o padrão de respostas que emerge na organização como resposta contínua ao seu ambiente, através do tempo. Estratégia é o padrão de respostas formado na organização, por meio de um constante *feedback* àquilo que emerge do ambiente através dos tempos (REBELO, 2004). Esse contexto é similar ao indicado por Mintzberg *et al.* (2000), ao comparar estratégia como plano (olhar para a frente) e estratégia como padrão (olhar o comportamento passado).

Mintzberg e Quinn (2001) apresentam cinco formas para se definir as estratégias: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Sob a ótica da estratégia como plano, representa-se o planejamento consciente de uma direção para as ações a serem tomadas. Sendo assim, são

elaboradas estratégias antes das ações que se pretende realizar. Dessa forma, elas possuem duas características essenciais: sua formulação se dá antes das ações nas quais serão aplicadas, e são desenvolvidas intencionalmente, com objetivo e propósito determinado.

De acordo com os autores, a estratégia como padrão demonstra a consistência da empresa quanto ao tipo de escolhas privilegiadas, no que se refere às decisões e ações tomadas ao longo do tempo. Nessa ótica, a estratégia não é analisada como algo que se deseja fazer, mas como um caminho de ação existente, e que denota certa coerência.

Sob a ótica de manobra, a estratégia determina as ações tomadas pela empresa, de forma a superar os seus adversários em situações específicas. Todavia, essas ações não constituem os verdadeiros objetivos da sua estratégia.

Como posição, a estratégia representa a localização da empresa em seu ambiente. Sendo assim, relaciona o contexto interno com o contexto externo, em que está inserida, ou em que se pretende inserir. Permite localizar a organização em seu ambiente externo e analisar as organizações em seus ambientes competitivos.

A estratégia como perspectiva está relacionada à forma como o estrategista da empresa percebe a mesma e o mundo a sua volta. Portanto, trata-se de um quadro de referência mental, que permite guiar as decisões e as ações do estrategista e da empresa. A visão do mundo, percebida de forma coletiva, internamente, pela organização, representa a ação coletiva em busca de uma missão comum.

A partir das definições dos autores, pode-se então ressaltar que: a estratégia, como plano, volta-se para o tratamento de como os líderes procuram estabelecer orientação para as organizações, de como buscam direcioná-las em determinados modos de ação, levantando a questão fundamental de percepção, e de como as intenções são concebidas no cérebro humano, primeiramente, e, na realidade, o que as intenções realmente significam.

Analisando a estratégia como pretexto, vê-se que conduz diretamente para o reino da concorrência direta, em que as ameaças, estratégias e uma série de manobras são empregadas para que se consiga obter vantagens. Como padrão, ressalta-se a ação, a ideia de convergência que

é introduzida na organização. Como posição, verifica-se sua influência na visualização da organização em seu ambiente competitivo, como descobrir posições e se proteger a fim de enfrentar a concorrência. Por sua vez, como perspectiva, a estratégia leva questões intrigantes a respeito de intenções e comportamentos no contexto coletivo.

Vista dessa forma, a estratégia não pode ser tratada apenas como uma ideia de como lidar com o inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como se vê em grande parte da literatura e em seu uso popular. Percebe-se que nenhuma das definições pode ser percebida como isolada, mas como complementar. Sendo assim, torna-se importante situá-las no contexto histórico em que estão inseridas.

Para Mintzberg (1978, 1988, 2004) e Mintzberg e Watters (1985), a estratégia, sob a ótica processual, se traduz num padrão de um fluxo de decisões. Dessa maneira, a concepção da estratégia permite criar uma base tangível para a operacionalização de estudos sobre como as estratégias são concebidas nas organizações. Assim, ao isolar fluxos comportamentais, torna-se possível identificar as estratégias como um padrão comportamental. É possível investigar a origem dessas estratégias, atentando-se para a exploração do relacionamento entre as pretensões e os planos da liderança e o que realmente fazem as organizações em termos operacionais (SOUZA *et al.*, 2012).

Mintzberg *et al.* (2000, p. 16-20) ressaltam que as diversas concepções de estratégia podem vir a exigir da empresa a organização e a realização de um safári, a fim de se desvendar a “selva da estratégia”. Nesse contexto, os autores relacionam esses cinco conceitos (plano, padrão, pretexto, perspectiva e posição), que fazem parte das dez escolas de pensamento estratégico, como a forma de se entender a estratégia (REBELO, 2004).

3.8.1 Escolas de pensamento estratégico

É vasta a literatura sobre pensamento estratégico e grande o esforço na tentativa de explicar o significado de estratégia, e como agrupar os conceitos em escolas ou grupos de formulação do processo estratégico. Mintzberg *et al.* (1998), na tentativa de organizar o campo de estratégia

em escolas, apresenta as dez escolas de pensamento estratégico que emergem da vasta literatura:

1. A escola do Design – Tem a concepção como fator principal no processo de formulação de estratégia;
2. A escola do Planejamento – A formulação da estratégia é tida como um processo formal;
3. A escola do Posicionamento – A formulação da estratégia é tida como um processo analítico;
4. A escola Empreendedora – A formulação da estratégia é parte de um processo mental;
5. A escola Cognitiva – Estratégia como um processo mental;
6. A escola de Aprendizado – A formulação da estratégia se dá como um processo emergente;
7. A escola do Poder – A formulação da estratégia se dá como um processo de negociação;
8. A escola Cultural – a formulação da estratégia se dá como um processo coletivo;
9. A escola Ambiental – A formulação da estratégia se dá como um processo reativo;
10. A escola de Configuração – A formulação da estratégia se dá como um processo de transformação.

De acordo com Mintzberg *et al.* (1998), cada escola possui uma perspectiva única, a qual focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. As escolas se dividem em três grupos:

1. Escolas de natureza normativa: estão interessadas em saber como as estratégias foram formuladas e menos interessadas em saber a maneira como foram concebidas; Escola da Concepção, do Planejamento e do Posicionamento.
2. Escolas que se reúnem no processo de concepção: Escola do Espírito Empreendedor, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, da Cultura Empresarial e do Ambiente.
3. Escolas que agrupam os outros dois grupos e que integram várias partes: gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos, em função de diferentes estágios de vida,

como, por exemplo, os do crescimento da maturidade, que levam em conta a forma progressiva para demonstrar os ciclos de vida das organizações: escola da configuração.

Abaixo, são abordadas, de forma sintetizada, as escolas de formulação de estratégias, segundo Mintzberg *et al.* (1998) e Mintzberg e Quinn (2000).

3.8.2 Escola do Design

A escola do design expõe a mais influente visão do processo de formulação de estratégia. Essa visão pode ser percebida na maioria dos livros de Administração, ao abordarem o tema estratégia. Christensen *et al.* (1997), *apud* Mintzberg *et al.* (1998), definem sete premissas básicas para a escola de design:

- A formulação de estratégia parte de um processo deliberado de pensamento consciente;
- O executivo principal é responsável pelo controle e percepção, em que o processo de formulação de estratégia deve permanecer simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas: a partir de um processo de design individual, se obtêm as melhores;
- A partir do momento em que as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectivas, o processo de design está completo;
- As estratégias precisam ser explícitas: devem ser mantidas simples;
- Somente após as estratégias únicas, explícitas, desenvolvidas e simples estarem totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas. Dessa forma, fica claro que deve ser feito inicialmente o diagnóstico para, então, fazer depois a prescrição e, finalmente, a ação.

3.8.3 Escola do Planejamento

De acordo com Ansoff (1977), os objetivos e estratégias permitem especificar o volume, a área e as direções de crescimento da organização, bem como os principais pontos fortes e metas de rentabilidade. Segundo Mintzberg *et al.* (1998), a escola do planejamento permitiu formalizar o processo, antes simples e informal da escola do design, por meio de elaboradas sequências de etapas. Suas premissas mais importantes são:

- As estratégias devem ser resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal, dividido em etapas distintas, onde cada etapa deve ser traçada por *checklists* e apoiadas por técnicas;
- A princípio, a responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal. Na prática está com todos os planejadores;
- Desse processo, surgem prontas as estratégias. Elas devem ser explicitadas de forma que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, programas e planos operacionais de vários tipos e orçamentos.

3.8.4 Escola do Posicionamento

Essa escola procura focalizar a escolha de posições estratégicas de mercado. De acordo com

Cusumano e Markides (2002, p. 43):

Nessa visão, a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas de situações setoriais. Assim, os planejadores tornaram-se analistas. Isso provou ser especialmente lucrativo tanto para consultores quanto para acadêmicos, que tinham à sua disposição dados difíceis e promoviam suas “verdades científicas” em revistas e empresas.

As premissas dessa escola, segundo Mintzberg e Quinn (2000), são:

- Estratégias são posições genéricas, comuns e identificáveis no mercado;

- O mercado é competitivo e econômico;
- Para formulação da estratégia, portanto, faz-se a seleção dessas posições genéricas, tendo como base cálculos analíticos;
- Os analistas possuem um importante papel nesse processo, uma vez que repassam os resultados dos seus cálculos aos gerentes que, oficialmente, controlam as opções;
- Dessa forma, ao final desse processo, as estratégias estão completas e podem ser articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, que, por sua vez, dirigem a estrutura organizacional.

3.8.5 Escola Empreendedora

Nessa escola, a formulação de estratégia tem seu processo focado por completo no líder, empreendedor, enfatizando sua intuição, julgamento e sabedoria, experiência e critério. Provê, assim, uma visão de estratégia como perspectiva associada a imagem e a senso de direção. Portanto, algumas premissas podem ser observadas em relação à visão empreendedora da formulação de estratégia, colocada por Mintzberg *et al.* (1998):

1. A estratégia está presente na mente do líder na forma de perspectiva, como um senso de direção em longo prazo. Uma visão do futuro da organização;
2. Na melhor das hipóteses, o processo de formulação de estratégia se dá de forma semi-consciente, seja enraizada na experiência e na intuição do líder, seja concebida ou adotada de outros e interiorizada em seu próprio comportamento;
3. O líder deve promover a visão de forma determinada, até mesmo obsessiva, mantendo o controle pessoal da implementação, de forma que seja capaz de reformular aspectos, quando necessário;
4. Desse modo, a visão estratégica é flexível e, assim, a estratégia empreendedora caminha para ser deliberada e emergente;

5. A organização, por sua vez, é igualmente flexível, sendo uma estrutura simples e sensível às diretivas do líder. Não importa se é uma empresa nova, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação de uma organização grande e já estabelecida;
6. A estratégia empreendedora tende a ter a forma de nicho: um ou mais bolsões de posição no mercado, protegidos contra as forças de concorrência direta.

A contribuição mais importante dessa escola está em trazer à tona a importância do empreendedor. Ao mesmo tempo, essa contribuição acaba por ser a sua maior deficiência, uma vez que a maior crítica à escola empreendedora está na exagerada crença de que a estratégia é constituída, unicamente, pela figura do líder, o qual passa a ser o único responsável pelo sucesso ou pelo fracasso estratégico da organização.

3.8.6 *Escola Cognitiva*

A escola cognitiva compreende a formulação da estratégia como um processo mental e não como um plano pré-determinado. Nessa escola, os estrategistas desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento a partir de suas experiências, que resultam, por sua vez, em experiências. Nesse contexto, duas vertentes permeiam essa escola: uma vertente positivista – que trata o processamento e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir uma realidade objetiva; e uma vertente subjetivista – que compreende a estratégia como uma espécie de interpretação da realidade, permitindo a criação ou construção do mundo (MEDEIROS; ALMEIDA, 2007).

De acordo com Cusumano e Markides (2002):

Sobretudo na década de 1980 e até hoje, houve um aumento constante das pesquisas sobre o viés cognitivo na elaboração da estratégia e sobre a cognição como processo de informações, mapeamento de estrutura de conhecimento e elaboração de conceitos – essa última, importante para a formulação de estratégia, ainda que tenha apresentado um progresso mínimo. Enquanto isso, outro ramo mais recente dessa escola adotou uma visão interpretativa ou construtivista mais subjetiva do processo de estratégia: essa cognição é usada para a construção de estratégias como interpretações

criativas, em vez de apenas mapear a realidade de maneira mais ou menos objetiva, por mais distorcida que esteja (CUSUMANO; MARKIDES, 2002, p. 48).

De acordo com Mintzberg *et al.* (1998), as premissas dessa escola são:

1. Formulação de estratégia se dá por um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
2. Desse modo, as estratégias vêm à tona como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, dando forma à maneira com a qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
3. O mundo visto pode ser modelado, emoldurado e construído;
4. Em primeiro lugar, como conceito, as estratégias são difíceis de realizar. Ao serem realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo, e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis.

3.8.7 Escola de Aprendizado

A escola de aprendizado, entre todas as demais escolas descritivas, transformou-se numa onda legítima, desafiando as escolas prescritivas sempre dominantes. Partindo dessa visão, as estratégias emergem, podendo-se encontrar estrategistas em toda a empresa. Assim, as chamadas formulação e implementação se interligam (CUSUMANO; MARKIDES, 2002).

Para Mintzberg *et al.* (1998), as principais premissas dessa escola são:

1. O controle deliberado é impedido de acontecer, devido à natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia. Ao longo do tempo, a formulação da estratégia precisa assumir, acima de tudo, a forma de um processo de aprendizado, em que, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.

2. Embora o líder também deva aprender, às vezes ele pode ser o maior aprendiz; em geral, tem-se o aprendizado coletivo e, na maior parte das organizações, existem muitos estrategistas em potencial;
3. Este aprendizado se dá de forma emergente, por meio do estímulo do pensamento retrospectivo, para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por aqueles que tenham capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em qualquer lugar e de maneira incomum.

3.8.8 Escola do Poder

Para Cusumano e Markides (2002), é uma corrente pequena, porém, diferente na literatura especializada, tendo se concentrado na elaboração da estratégia enraizada no poder. De acordo com essa perspectiva, a formulação de estratégia pode acontecer por um processo de negociação e concessão entre indivíduos, grupos e coalizões.

Mintzberg *et al.* (1998) apresentam as principais premissas dessa escola:

1. A formulação da estratégia é conduzida para o poder e a política, sendo como um processo dentro da organização ou como um comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
2. Tendem a ser emergentes as estratégias que resultam desse processo, assumindo mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectiva.
3. O poder minoritário, interno à organização, enxerga a formulação de estratégias como a interação, por meio de persuasão, barganha, etc.
4. O poder majoritário enxerga a organização como promovendo seu bem-estar próprio, por controle ou cooperação com outras organizações, por meio do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de rede e alianças.

3.8.9 Escola Cultural

A formação da estratégia é vista como um processo coletivo, em que ocorre a interação social, com base nas crenças e nas interpretações comuns dos membros da organização, adquiridas por intermédio de um processo de aculturação ou socialização. A estratégia assume a forma de uma perspectiva inconsciente e de interação social (MINTZBERG *et al.*, 1998; MINTZBERG *et al.*, 2000).

De acordo com Cusumano e Markides (2002, p. 49)

Coloque-se o poder diante de um espelho e a imagem refletida é a cultura. Enquanto o poder focaliza o autointeresse e a fragmentação, a cultura focaliza o interesse comum e a integração – a formulação da estratégia como um processo social com raízes na cultura. Mais uma vez, encontramos uma pequena corrente literária focalizada especialmente na influência da cultura, para desestimular mudanças estratégicas significativas.

De acordo com Mintzberg *et al.* (1998), as principais premissas dessa escola são:

1. A formulação de estratégia e um processo de interação social, tendo sua base nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização.
2. As crenças são adquiridas por um indivíduo, por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é, em grande parte, tácito, embora seja às vezes reforçado para uma doutrinação mais formal.
3. Sendo assim, as crenças que sustentam sua cultura podem ser apenas parcialmente descritas, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. Consequentemente, a estratégia assume a forma de uma perspectiva acima de tudo enraizada em intenções coletivas e refletida.

3.8.10 Escola Ambiental

As escolas de estratégia sempre se preocuparam com o ambiente. Todavia, na escola ambiental, o ambiente passa a ser analisado não como um fator a ser considerado, mas como o ator principal do processo de formulação de estratégia. Sua origem provém da Teoria da Contingência.

Para Mintzberg *et al.* (1998), as principais premissas dessa escola são:

1. O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia, apresentando-se a organização como um conjunto de forças gerais.
2. Ou a organização responde a essas forças, ou será eliminada.
3. Sendo assim, a liderança passa a ser um elemento passivo, realizando a leitura do ambiente e garantindo uma adaptação adequada para a organização.
4. As organizações se agrupam em nichos distintos, do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se esgotem ou as condições se tornem demasiadamente hostis. Então são eliminadas e morrem.

3.8.11 Escola de Configuração

Essa escola tem a característica de descrever estados e contextos que cercam as organizações, as configurações, o processo de geração de estratégias e as transformações. Mintzberg *et al.* (1998) assim descrevem suas principais premissas:

1. Uma organização pode ser descrita, na maior parte das vezes, em termos de algum tipo de configuração estável de suas características.

2. Os períodos estáveis, ocasionalmente, são interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração.
3. Ao longo do tempo, esses períodos e estados sucessivos de configuração podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.

A ideia de estratégia empresarial foi desenvolvida a partir da apropriação metafórica pela literatura gerencial do conceito da expressão militar *strategos* (arte dos generais). A constituição na teoria administrativa da disciplina de estratégia empresarial se deu, principalmente a partir dos anos 50, em uma orientação contrária ao discurso gerencial preponderante, principalmente a administração científica (COSTA; BATISTA, 2003).

Dois fatores foram primordiais para a constituição dessa disciplina: o reconhecimento de que os pressupostos da teoria econômica neoclássica, expressos pela teoria da firma, prevalecentes na estrutura conceitual explicativa da dinâmica empresarial, constituíam uma explicação limitada do comportamento da empresa. A consolidação das grandes empresas e o conseqüente crescimento da importância dos administradores profissionais, define o segundo fator (COSTA; BATISTA, 2003, VASCONCELOS, 2001).

A partir dos anos 90, surgem algumas proposições de modelos para a classificação e comparação entre as diversas teorias, a partir de cortes analíticos e o agrupamento das várias manifestações sobre o tema, dentro de esquemas conceituais em um número reduzido, tendo uma melhor compreensão dos pontos comuns e divergentes nas várias teorias (VASCONCELOS, 2001).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) categorizaram as diversas perspectivas de pensamento estratégico nas dez escolas descritas acima. De acordo com os autores, elas podem ser definidas em três agrupamentos: as escolas prescritivas, descritivas e a combinação destas.

Ainda, de acordo com os autores, as escolas prescritivas possuem foco na forma como as estratégias devem ser formuladas, ao passo, que as escolas descritivas focam na maneira como

as estratégias são formuladas. Ainda de acordo com os autores, o terceiro grupo compreende apenas a escola de configuração. Essa escola é uma combinação das demais escolas. Combina elementos de todas as demais escolas ao descrever o processo de formulação da estratégia como um processo de transformação. Esse processo, por sua vez, não envolve paradigmas de todo excludentes entre si.

Costa e Batista (2003) corrobora ao dizer: “[...] as prescrições da escola do planejamento partem de fundamentos desenvolvidos na escola do Design, assim como processos mentais da escola cognitiva podem conduzir a uma processo emergente de formulação de estratégias (conforme a escola da aprendizagem), ou ainda à definição de um determinado posicionamento no mercado (conforme a escola do posicionamento).” Os autores colocam que, nestes termos, pode-se pensar que um determinado grupo de organizações pode ter sua formulação de estratégia explicada por mais de uma escola de pensamento estratégico.

Esta proposição, segundo Vasconcelos (2001) tem um caráter *a priori* na medida em que são modelos com origem na análise de autores que se propõem a agrupar teorias de acordo com o vínculo lógico em que os autores constroem intelectualmente. Vasconcelos (2001) propõem então, uma abordagem alternativa a respeito dos pressupostos centrais das escolas de Mintzberg, Alstrand e Lampel (2000) a partir de um referencial empírico.

Em seu trabalho, Vasconcelos (2001) realizou um levantamento envolvendo 195 executivos de nível de direção, em empresas de pequeno, médio e de grande porte. Sua amostra era composta de empresas nacionais e multinacionais. Com a análise dos dados coletados em seu estudo, o autor traça o grau de concordância entre as variáveis definidas para cada escola. Em seguida, realiza o agrupamento de nove escolas em três dimensões: **dimensão intencional, de inovação e dimensão de contexto social**. O QUADRO 1, abaixo, sintetiza essas dimensões.

QUADRO 1 - As Dimensões das escolas de Pensamento Estratégico

Dimensão	A. Natureza da estratégia B. Conceito-chave C. Ênfase no processo da estratégia	Escolas
Intencional (estratégia como um plano de ação deliberado, intencional e racional)	A. Intencionalidade B. Planejamento, análise e controle C. Privilégio de modelos enquanto construções lógicas de interpretação da realidade	Design, planejamento e posicionamento
Inovação (estratégia como a busca interativa de inovação, criação e originalidade)	A. Emergência B. Visão, inovação, mudança, coragem, insight, aprendizado C. Privilégio da ação, do aprendizado interativo em relação aos modelos lógicos	Empreendedora, cognitiva e aprendizagem
Contexto social (estratégia como um plano de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais)	A. Adequação B. Equilíbrio, cultura, poder, enação C. Privilégio à adaptação, reativa, à procura e uma coerência entre demandas concorrentes do indivíduo, da empresa e do ambiente	Poder, cultural e ambiental

Fonte: Costa e Batista (2003), adaptado de Vasconcelos (2001).

A escola de configuração não é computada nesse processo, pois, segundo Vasconcelos (2001), ela se apresenta mais como uma síntese das demais escolas, do que como uma escola que possui suas próprias características.

Observa-se, ao analisar a evolução do pensamento estratégico, que ele passou por diferentes fases e contextos semânticos. O vocábulo estratégia, desde a sua origem milenar, assumiu diversos significados, sem, contudo, perder sua raiz semântica. Representa, hoje, um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado turbulento e competitivo, que prepara a organização para enfrentá-lo, utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de forma sistematizada e objetiva. Rinaldi (2001, p. 59) ressalta:

[...] as escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica e descrevem processos diferentes ou partes diferentes do mesmo processo. Porém, [...] todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas e é a realidade da organização que vai definir quais aspectos devem ser considerados pelos estrategistas. [...] os maiores fracassos de administração estratégica ocorreram quando os gerentes levaram um ponto de vista demasiado a sério, pois a formação de estratégias é um processo bastante complexo.

A administração Estratégica evoluiu do rígido e “limitado” planejamento estratégico, por meio de seu potencial, capacidade norteadora e sinalizadora de direções mais seguras e viáveis à sobrevivência e crescimento da organização, para uma disciplina que ocupa um impor-

tante papel no conhecimento administrativo. Sendo assim, desempenha uma função crucial: a de integrar, de forma sinérgica, estratégia, organização e ambiente (CERTO; PETER, 2002).

O Planejamento Estratégico se mostra como uma boa ferramenta de gestão, mesmo para as IES, com suas particularidades administrativas e legais. De acordo com Mendes, Binder e Prado Junior (2006, p. 2):

No entanto, apesar de tão recorrentes questionamentos, o planejamento estratégico permanece sendo amplamente empregado por praticantes e estudado por pesquisadores. Uma evidência disso pode ser identificada, por exemplo, numa pesquisa realizada pela consultoria de gestão Bain & Company, em 2001, indicando que o planejamento estratégico ainda era, até aquele momento, uma das ferramentas de gestão mais utilizadas por empresas ao redor de todo o mundo, inclusive no Brasil. Sob uma perspectiva mais acadêmica, um levantamento realizado sobre a produção acadêmica brasileira de estratégia empresarial realizado por Bertero et al. (2003) aponta o planejamento estratégico como a terceira linha de temática com maior concentração de artigos publicados na área (12,3 % da produção científica), estando, inclusive, à frente dos artigos publicados sobre Recursos e Competências (9,6 % da produção acadêmica de estratégia empresarial).

Little *et al.* (2000) descrevem o processo de formulação de estratégia, de uma empresa, como um mapa de informações antecipadas, para que a organização possa competir no mercado.

Cusumano e Markides (2002) advogam que a formulação da estratégia consiste em elaboração opinativa, em previsão intuitiva e no aprendizado emergente, envolvendo também transformação e perpetuação; ela necessita do envolvimento cognitivo individual e de interação social, cooperação e conflito; precisa incluir a análise anterior e a programação posterior, bem como a negociação durante o processo. Tudo isso, então, deve servir de resposta ao que talvez seja um ambiente exigente, conforme ilustra a FIG. 2.

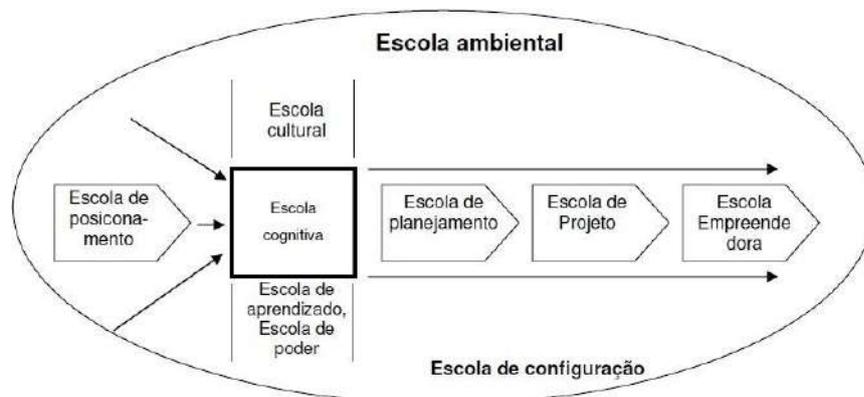


FIGURA 2 - Formulação da estratégia como processo único

Fonte: CUSUMANO; MARKIDES, 2002, p. 55.

Entretanto, de forma similar, o processo pode tender-se em direção às qualidades de uma escola ou outra, em direção à escola empreendedora no período inicial ou quando ocorrer a necessidade de uma reviravolta radical, em direção à escola de aprendizado, sob condições dinâmicas. Algumas vezes, o processo necessita ser mais individualmente cognitivo do que socialmente interativo, como no caso de pequenas empresas, por exemplo.

Uma organização pode fazer uso das mais variadas estratégias ao longo de sua história e, nesse sentido, na compreensão do processo de formulação de estratégias, torna-se importante a identificação das estratégias deliberadas e emergentes. A partir de tal categorização, poderá ser possível identificar um ou mais tipos estratégicos já esboçados (RINALDI, 2001).

De acordo com Rebelo (2004), a estratégia deliberada pode ser entendida como um padrão de ação, seguido de acordo com um plano previamente estabelecido, enquanto a estratégia emergente é entendida como um padrão de ação, seguido na ausência de um plano, ou diferente a um plano existente. Em outras palavras, para a autora, estratégias deliberadas e emergentes referem-se ao grau em que as estratégias realizadas resultam de ações planejadas conscientemente, sendo realizadas conforme previsto, ou de atos realizados sem prévia intenção expressa.

As estratégias que se realizam tal como foram explicitamente planejadas, por intermédio de um processo controlado, estando assentadas nas premissas de direção e controle, caracterizam as estratégias deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Por sua vez, as estratégias emergentes podem se configurar como estratégia planejada, quando se analisa o sentido de uma linha de ação que somente é percebida como estratégia, pela organização, à medida que vai se desenrolando, ou até mesmo após acontecer (MARIOTTO, 2003, p. 79).

Souza *et al.* (2012), baseados em Mintzberg (1978, 1988, 2004) e em Mintzberg e Waters (1985), advogam que, ao comparar as estratégias pretendidas com as estratégias realizadas, os autores puderam distinguir as estratégias deliberadas e realizadas, pretendidas pelas estratégias emergentes. De acordo com os autores, a formação de estratégias, nas organizações, se inicia com uma estratégia pretendida. A partir da pretensão estratégica, algumas estratégias

são descartadas e outras passam a ser planejadas de forma deliberada. Uma vez deliberada a estratégia por meio do planejamento, novas estratégias surgem, sendo chamadas de emergentes. Essas estratégias emergem no processo de formação estratégica, sem que necessariamente tivessem sido pretendidas previamente. Assim, a convergência entre as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes é que irá determinar a real estratégia realizada pela organização.

De acordo com Souza *et al.* (2012), Mintzberg e Waters (1985) reforçam ser utópico o estado puro das estratégias deliberadas e emergentes. Na falta de estratégias deliberadas e emergentes puras, existem as chamadas estratégias no mundo real, que possuem tendências de direção ou sentido de estratégias deliberadas ou emergentes.

Mintzberg e Waters (1985) sugerem que as estratégias puramente deliberadas e as estratégias puramente emergentes formam os polos de um *continuum*, onde se encontram as chamadas “estratégias do mundo real”. Para os autores, as estratégias do mundo real combinam vários estados das dimensões deliberadas e emergentes. Entretanto, as características essenciais de uma e de outra podem ser atendidas parcialmente (COSTA; BATISTA, 2003).

As estratégias deliberadas focam na direção e no controle para a realização de pretensões estratégicas; ao passo que as estratégias emergentes permitem o desenvolvimento da aprendizagem estratégica. Assim, conforme Mintzberg e Waters (1985), a despeito de existir ou não a intenção, são os diversos tipos de estratégias no mundo real que integram as estratégias realizadas nas organizações (COSTA; BATISTA, 2003). Para Oliveira (1991), o processo de formulação de estratégias passa pelas seguintes fases:

1. Fase de formulação das estratégias empresariais;
2. Fase do estabelecimento das estratégias empresariais alternativas;
3. Fase de escolha das estratégias empresariais;
4. Fase de implementação das estratégias empresariais;
5. Fase de controle a avaliação das estratégias empresariais.

De acordo com o autor, é preciso considerar três aspectos durante o processo de formulação de estratégias:

- A empresa, seus pontos fortes, fracos, neutros. Sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente com sua constante mutação, suas oportunidades e ameaças;
- A integração da empresa com seu ambiente, procurando o ponto de equilíbrio e melhor adequação possível.

Para Christensen (1997), as estratégias eficazes são aquelas que possuem a capacidade de prever e reagir a acontecimentos inesperados. É a mistura entre estratégias deliberadas e emergentes, uma vez que os gerentes podem criar e executar suas próprias plantas estratégicas, para que se adaptem às mudanças que melhoram a competitividade da empresa em relação ao mercado.

Um dos aspectos mais importantes que os administradores têm que enfrentar é o processo de formulação e implementação de estratégias empresariais. Espera-se que esse processo seja desenvolvido da melhor forma possível, de modo que resulte numa otimização dos resultados da empresa.

Inúmeros fatores e condições se alteram e se modificam ao longo do tempo, o que torna complexo o processo de formulação de estratégia empresarial. Mintzberg, *apud* Oliveira (1991), aponta algumas características para formulação de estratégia:

- Com o tempo, a estratégia evolui e muda à medida que os administradores tomam decisões significativas para o seu futuro, e lançam novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- A estratégia é resultado de dois tipos distintos de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas a partir de problemas que são impostos aos administradores, ao passo que outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. As estratégias de solução de problemas estão presentes no primeiro caso; no segundo, estão presentes estratégias de procura de novas alternativas;

- Decisões estratégicas não são programadas nem previstas com antecipação. Elas são executadas quando ocorrem oportunidades e problemas. Sendo assim, as decisões estratégicas são contingenciais, baseadas em juízo de valor;
- Uma vez que não é possível prever de forma clara quando os problemas e as oportunidades irão surgir, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- Os administradores são continuamente bombardeados com informações, problemas e ideias, sendo pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações ao mesmo tempo. Além disso, o ambiente de formulação de estratégias é complexo, pois os executivos não são capazes de desenvolver profundamente determinadas análises de questões estratégicas. Dessa forma, o desenvolvimento alternativo de soluções de problemas e a avaliação das consequências dessas soluções são geralmente levados com pouca precisão.
- Os administradores não dispõem de programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. A escolha estratégica é feita em contexto distinto, com informações novas e incertas, em que o executivo pode assumir uma direção restrita e bitolada, para a qual tende a levar sua empresa, como também pode partir de uma avaliação imprópria das oportunidades, de acordo com sua visão das coisas;
- O administrador alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas. No entanto, a procura de oportunidades ocorre com baixa frequência, e, sempre que o executivo aproveita, de forma eficaz, as oportunidades relevantes, sua visão estratégica empresarial torna-se cada vez mais realista.

Em seu trabalho, Ansoff (1993, p. 74) coloca que o processo de formulação de estratégias não resulta de nenhuma ação imediata. Em vez disso, estipula as direções que permitirá o crescimento e desenvolvimento da empresa. A empresa, frequentemente, precisa lidar com dois problemas difíceis:

1. Como saber escolher as direções para o crescimento futuro, dentre várias alternativas conhecidas, e com precisão?
2. Como mobilizar um grande número de pessoas, de forma que suas energias sejam canalizadas na direção escolhida?

Ao responder essas questões, obtêm-se a representação da essência da formulação e implantação de estratégias. Nesse contexto, a estratégia torna-se uma ferramenta de gestão essencial e de grande necessidade para a empresa.

O desenvolvimento de uma estratégia deverá remontar ao processo de análise do objetivo empresarial, incorporando ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade. Deve ser concedida grande atenção ao problema para o qual a estratégia foi formulada, porque nenhuma estratégia tem valor se se referir ao problema errado. Também deve ser dada grande atenção ao processo de criação e exploração das alternativas. O desenvolvimento de alternativas de imaginação, que possua o máximo valor, é por sua vez uma tarefa muito criativa. É preciso compreender a necessidade de uso da intuição do administrador da empresa na formulação de estratégias (OLIVEIRA, 1991).

3.9 Níveis de estratégias

De acordo com Bandeira-de-Mello (1997), as estratégias podem se classificar em função do nível dentro da estrutura organizacional em que as decisões são tomadas. Sendo assim, essa classificação separa a organização em três possíveis níveis hierárquicos: estratégia corporativa, estratégia da unidade de negócios ou empresarial e estratégias funcionais. Ainda de acordo com o autor, a estratégia em nível corporativo refere-se a uma corporação ou conglomerado, que busca sinergia entre todas as suas unidades estratégicas. Já a estratégia de negócio irá definir o limite de cada negócio e como a organização conseguirá manter uma vantagem competitiva. A estratégia funcional, por sua vez, dará o suporte à estratégia da empresa e irá apoiar as demais estratégias funcionais para consecução dos objetivos organizacionais.

Wright *et al.* (2000, p. 41) corroboram tais colocações ao afirmar que “a formulação de estratégias ocorre em três níveis organizacionais: empresarial (*corporate*), de unidade de negócios e funcional”, sendo que a formulação de estratégia, em cada um desses níveis, deve procurar responder as seguintes perguntas:

- a) Nível Empresarial: “Em que negócios ou setores a empresa deveria estar atuando?”.
- b) Nível da unidade de negócios: “Como deveria uma empresa competir em cada um de seus negócios ou setores em que escolheu atuar?”.
- c) Nível funcional: “Como deve atuar cada área funcional da empresa: produção, marketing, P&D, finanças, etc.?”.

Para Rebelo e Erdmann (2004), a estratégia corporativa está presente no nível mais alto da organização. No nível intermediário, está a estratégia de negócios (ou competitiva) e, na base da organização, encontram-se as estratégias funcionais. Ainda de acordo com os autores, cada conjunto desses possui, bem definidas, as suas funções, cabendo à estratégia corporativa orientar e conduzir a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político. No nível de negócio ou da estratégia competitiva, cada unidade de negócio na corporação deverá elaborar sua missão e objetivos individuais, consoante os objetivos corporativos, visando à obtenção de vantagem competitiva. No nível da estratégia funcional, tem-se a tradução e operacionalização dos recursos, de forma que possam apoiar e dar consistência às decisões tomadas nos três níveis.

3.10 Modelos de Formulação de Estratégias

Wack (1998) sugere um modelo de formulação de estratégia que se baseia na elaboração de cenários. O modelo do autor compreende as seguintes etapas:

1. Formular cenários de primeira geração – consiste de cenários exploratórios e de compreensão, sem base para a ação.

2. Compreensão das forças que conduzem a indústria aonde a empresa se situa – consiste de estudo aprofundado dos principais atores que compõem o ambiente da empresa.
3. Elaboração de cenários de decisão – elaboração de cenários em função das conclusões extraídas de estudos aprofundados, relatando quantitativamente os impactos de cada um.
4. Avaliação em conjunto com a alta administração – reunião para avaliação e escolha dos cenários.
5. Avaliação com a média gerência – reunião com os gerentes da linha de frente, com o intuito de incorporar, aos cenários desenvolvidos, seus padrões pessoais de decisão.

Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986) desenvolveram um modelo de formulação de estratégias em que, a partir da análise dos ambientes internos e externos à organização e das crenças e objetivos, são determinados programas e ações. Esse modelo foi dividido em sete conjuntos de atividades:

1. Definir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização – compreende informações importantes que servem para a base de decisões e ações, que permitirão à empresa atingir seus objetivos.
2. Formulação da missão organizacional – razão de existência da empresa. Define os limites de operação e previne a organização de negligenciar qualquer campo correlato de esforço.
3. Formulação da filosofia e políticas da organização – põem em vigor os valores e crenças que direcionam o comportamento de seus membros em todos os aspectos das atividades de negócio.
4. Determinar os objetivos estratégicos – compreende os resultados globais que a organização almeja alcançar num determinado período de tempo.
5. Determinação da estratégia – compreende a definição, identificação, avaliação e seleção de estratégias.

6. Implementação da estratégia – compreende a implantação propriamente dita, a qual pode ser desenvolvida por meio de várias ferramentas administrativas, que podem ser agrupadas em três grupos: ferramentas estruturais, ferramentas de processo e ferramentas comportamentais.
7. Controle da estratégia – equivale basicamente na medição do desempenho atual e na comparação com o previsto, identificação das possíveis divergências, seus motivos e tomadas de ações corretivas para solucionar o problema.

De acordo com os autores, todas essas etapas são desenvolvidas sequencialmente, de forma conceitual; porém, na prática, percebe-se que esse processo é dinâmico e, as atividades, interativas por natureza.

Em seu estudo, Dyson (2004) focou a análise de SWOT (*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)) como um método eficaz para o processo de formulação de estratégias. O autor estudou a aplicação desse método na formulação da estratégia e sua integração no processo. A partir dessa análise, foi possível identificar as forças e as fraquezas da organização, as oportunidades e as ameaças no ambiente estratégico do desenvolvimento da universidade.

Pode-se verificar, então, que a formulação das estratégias empresariais se dá, com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico, respeitando a missão, propósitos e a cultura da organização.

Littler *et al.* (2000) colocam que a formulação de estratégias não é tarefa apenas do administrador ou da alta administração. Ela deve envolver todos os escalões da pirâmide organizacional da empresa, de forma que se maximize a entrada criativa e informativa de todos os colaboradores.

Sendo assim, outro aspecto relevante do processo de formulação de estratégias, conforme Mintzberg e Quinn (2000), é a visão, oriunda da intuição, da experiência e da sabedoria, ca-

racterizada como espírito empreendedor, e, por consequência, das competências gerenciais do administrador.

Mintzberg (2001) afirma que as estratégias são moldadas pelos administradores, da mesma forma que os artesãos moldam a argila. As palavras ligadas a estratégia são: dedicação, experiência, envolvimento com o material, toque pessoal, maestria de detalhe, senso de harmonia e integração. As estratégias podem ser desenvolvidas pelos administradores como arte. Eles não permanecem muito tempo, dentro de seus escritórios de luxo, lendo relatórios ou análises industriais.

Welch (2003, p. 20) corrobora essa ideia ao afirmar que as estratégias não servem de nada se não houver boas pessoas. Para o autor, as pessoas devem vir em primeiro lugar. As estratégias vêm depois. É preciso valorizar o ser humano, dar oportunidades, incentivar, orientar, manter motivado.

Contudo, administrar a estratégia se torna, na maior parte das vezes, administrar a estabilidade, não a mudança. Os administradores, na maior parte do tempo, não devem estar formulando estratégias. Devem, sim, estar empenhados em tornar suas organizações mais eficientes na busca de estratégias que já possuem. Como ilustres artesãos, as organizações tornam-se notáveis a partir do momento em que dominam os detalhes. Portanto, administrar a estratégia, pelo menos no primeiro momento, não é tanto promover a mudança, mas saber como fazê-la (MINTZBERG, 2001).

Diante disso, cabe ressaltar que a escolha de um modelo de formulação de estratégia precisa ser cautelosa, pois deve levar em consideração as diversas características e especificidades presentes na organização, como o tamanho, setor, a cultura organizacional, estrutura organizacional, estilo de gestão, entre outros (FRANÇA; RODRIGUES, 2006).

O verdadeiro desafio na arte da estratégia consiste em saber detectar descontinuações sutis, que podem abalar um negócio futuro. E, para isso, não existem técnicas, nem programas, apenas uma mente perspicaz em contato com a situação (MINTZBERG, 2001). Para Sveiby (1998, p. 345), as competências devem constituir o foco de análise durante o processo de formulação de estratégia. De acordo com o autor:

[...] a formulação de estratégia deveria começar com a competência das pessoas. As pessoas são vistas como os únicos e verdadeiros agentes nos negócios; todos os produtos físicos tangíveis, recursos, bem como as relações intangíveis, são resultados da ação humana e depende em última instância de pessoas para que a continuem existindo.

3.11 Estratégias nas IES

Presentes em um cenário de competição, as IES privadas veem-se na necessidade de buscar alternativas para se adaptarem e sobreviverem aos desafios e ameaças de um ambiente imprevisível, instável e de constante mudança. A fim de vencer esses desafios, precisam desenvolver estratégias que busquem superar as dificuldades, possibilitem enfrentar as ameaças e explorar oportunidades dentro do ambiente em que atuam. A palavra estratégia possui vários significados. De forma geral, refere-se ao conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações, de médio e longo prazo, que permitirão caracterizar o posicionamento de uma instituição num determinado contexto (MEYER JR.; MUGNOL, 2004).

Um dos principais objetivos das estratégias organizacionais é prover vantagem competitiva para a organização. Toda empresa necessita desenvolver competências essenciais e exclusivas, que serão responsáveis por caracterizá-la. É importante, para isso, preparar constantemente as pessoas para que desempenhem novas habilidades, que devem ser continuamente aperfeiçoadas (MEYER JR.; MUGNOL, 2004; PRAHALAD, 2002).

De acordo com Meyer Jr. e Mugnol (2004), quando se trata de instituições de ensino superior, é comum se ouvir que a qualidade da instituição é a qualidade do seu corpo docente. Igualmente, a gestão de uma IES necessita de profissionais competentes, para que exerçam com competência as funções gerenciais. Sendo assim, uma estratégia essencial para uma instituição, que zela por sua qualidade acadêmica, é manter um quadro docente qualificado e comprometido com a missão institucional, bem como com os objetivos acadêmicos.

Ainda de acordo com os autores, uma ação estratégica, orientada para as IES privadas, é investir na qualificação do quadro de funcionários, por meio de programas de desenvolvimento das pessoas. Ao retratar o corpo docente, a estratégia mais utilizada tem sido a contratação de

profissionais já preparados, qualificados e que possuem título de mestre ou doutor. Essa estratégia permite economizar no processo formação desses profissionais.

Ramos e Lobo (2010) apoiados em Hamel e Prahalad (1994) colocam a estratégia como um padrão de respostas que a organização precisa ter, ao longo dos tempos, frente ao ambiente que atua. De acordo com os autores, o mercado que as IES privadas atuam está em constante competição e sempre na disputa por captação de alunos. A sobrevivência das IES, principalmente de pequeno porte, dependerá da capacidade de adaptação e ação em resposta às pressões oriundas do ambiente de atuação. A estratégia então, torna-se um conjunto de medidas e de decisões estabelecidas para serem tomadas e executadas no tempo e hora certas. Conduzindo a empresa (neste caso a entidade mantenedora), aos objetivos e metas deliberados.

O mercado no qual se localizam as IES privadas é altamente competitivo. Sendo assim, as IES particulares precisam manter-se competitivas. Isso se traduz no desenvolvimento de estratégias voltadas para atender as necessidades e expectativas de seu público, cada vez mais exigente, atento à qualidade e sensível ao preço dos serviços educacionais fornecidos. Esse público é composto por pessoas que possuem interesse real ou potencial em frequentar determinada instituição. Dessa forma, uma estratégia importante para o sucesso de uma instituição educacional é saber lidar com seu público-alvo, a fim de prover alto índice de satisfação, pois esse mesmo público tende a tornar-se divulgador da instituição (MEYER JR.; MUGNOL, 2004).

Meyer Jr. e Mugnol (2004) destaca ainda, o novo perfil de aluno que chega às universidades. Segundo os autores, trata-se de um aluno de origem social mais baixa, com limites de capacidade de pagamento, deficiência em sua formação e com novas demandas. Portanto, a gestão acadêmica das instituições de ensino precisa saber analisar esse novo perfil de aluno e desenvolver estratégias que atendam suas necessidades. Também segundo os autores, é preciso desenvolver estratégias que permitam diversificar as fontes de receita, desenvolver maior competência para captação de recursos, a fim de financiar projetos especiais ligados à pesquisa, à extensão e a outras atividades acadêmicas e culturais. Para atingir esses objetivos, as instituições precisam desenvolver, ainda, estratégias para a prestação de serviços às empresas, ao Estado e à comunidade.

Ramos e Lobo (2010), em seu trabalho, identificaram quatro grupos de estratégias genéricas, praticadas por IES privadas (independente do seu porte), com ênfase em: menor custo; áreas de excelência; eficiência em gestão e facilidades. De acordo com os autores, a estratégia de menor custo geralmente é adotada por grandes grupos de ensino privado, que atuam em larga escala – e em vários estados do país. Possuem um elevado número de sedes e praticam mensalidades com valores mais baixos. Para que consigam praticar mensalidades com valores reduzidos, as IES deste grupo adotam uma gestão profissional enxuta, com profissionais qualificados em outros mercados competitivos. Verifica-se entretanto, que esses profissionais não possuem grande experiência no mercado de educação superior especificamente. Isso acabar por levar na maioria das vezes, a deficiência na gestão pedagógica. As IES deste grupo investem fortemente em sistemas de informação, unificação de currículos e nas modalidades de ensino semipresencial e de educação à distância.

Ainda segundo os autores, a respeito das áreas de excelência, as IES que praticam esta estratégia, possuem um alto investimento no corpo docente, ensino, pesquisa e extensão. Investem em laboratórios, ferramentas de apoio ao ensino, intercâmbios e parcerias com empresas. Buscam diferenciar-se pela qualidade do ensino nos cursos que oferecem e na área de atuação. Possuem cursos que são referência de qualidade e bem avaliados e aceitos, tanto pela comunidade científica, quanto pelo mercado de trabalho. Contam com um corpo docente qualificado, quase que totalmente composto por profissionais com titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*, com regime de trabalho integral.

Ao analisar a eficiência em gestão, Ramos e Lobo (2010) colocam que a excelência em gestão é uma estratégia alcançada geralmente a partir da experiência da IES no mercado de educação superior. Essas IES conseguem aliar o equilíbrio da gestão, atendendo as necessidades e demandas pedagógicas e administrativa. Esse equilíbrio permite a essas IES, praticarem preços competitivos no mercado, ofertando cursos de boa qualidade. As IES deste grupo, possuem gestores com larga experiência em ensino, pesquisa e extensão e, com domínio de ferramentas de gestão.

Em relação as facilidades, as IES que praticam essa estratégia visam ofertar uma gama de serviços e oportunidades para que os acadêmicos possam realizar atividades diversas na própria IES. Algumas dessas atividades são complementares e apoiam a sua formação acadêmi-

ca. Outras não possuem vínculo direto, mas estão ligadas diretamente ao bem estar e ao lazer dos acadêmicos (RAMOS; LOBO, 2010).

Uma estratégia bastante promissora é permitir que a IES chegue onde existe a demanda. Ainda que tenha ocorrido um vertiginoso crescimento no número de IES, há demanda por ensino superior em muitas áreas do país. A IES não pode estar em toda parte, devido às limitações da legislação vigente. Assim, o ensino à distância, é uma das formas de chegar aonde existe demanda (ABMES, 2007).

Outra estratégia importante da atuação das IES é a multiutilização dos materiais produzidos para o ensino a distância. É uma decorrência da estratégia descrita anteriormente, porém o público a ser alcançado volta-se, para aquele aluno que deseja realizar uma educação continuada. Pode existir em alguns casos, a necessidade de se rever e customizar os materiais para atender esse público, mas na essência eles seguem o mesmo formato para os cursos ministrados. A disciplina de Metodologia do Trabalho Científico por exemplo, disciplina de um curso de graduação, pode ser oferecida para quem deseja produzir uma monografia em curso de especialização. Direito Tributário, disciplina do curso de direito, pode ser utilizada de várias maneiras, na mesma linha de educação continuada, especialmente pela necessidade que muitos empresários possuem de conhecer melhor a área. Vários outros exemplos poderiam ser trazidos. Então, basta que a IES procure por nova clientela, nova demanda para disciplinas que tenha produzido para o ensino a distância. A receita desses cursos nas IES não é tradicional. Mas contribui bastante para conquistar uma clientela quase desconhecida das IES (ABMES, 2007).

Porter (2002) corrobora essa colocação, ao citar que uma boa estratégia é aprender sobre a importância de atender e responder às necessidades do cliente, procurar obter o máximo de informações a respeito do cliente e ouvir seus comentários.

Assim, as instituições de ensino superior precisam se planejar para enfrentar a competição por alunos, professores, qualidade, imagem e prestígio. Do contrário, não conseguirão resistir às estratégias de outras instituições concorrentes e às exigências do novo cenário (MEYER JR.; MURPHY, 2003).

4 METODOLOGIA

4.1 Classificação da Pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; quanto aos meios de investigação, pode ser: pesquisa de campo, laboratório, documental, bibliográfica, telematizada, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 1997).

Para a realização desse trabalho, utilizou-se o método de pesquisa qualitativa e abordagem de estudo de caso. O estudo de caso, segundo Yin (1984, p. 23) pode ser definido como: “[...] uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência”.

Para Yin (2001), o estudo de caso caracteriza-se por uma investigação empírica que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, em especial quando os limites entre esse fenômeno e o contexto não são explicitamente definidos. De acordo com Richardson (1999), o estudo múltiplo de casos vai ao encontro da aspiração da cientificidade, uma vez que a crítica epistemológica do que é abordado não é negligenciada, e que consegue explicar melhor como os fenômenos ocorrem dentro de uma investigação de fatos contemporâneos, do qual faz parte a estratégia empresarial.

Portanto, para esta pesquisa, o estudo de caso mostra-se adequado, sendo reforçado por Lupoli Junior (2000), ao argumentar que relacionar o estudo de caso com o estudo da estratégia exige um pensamento original que não pode ser codificado. A melhor maneira de se estudar estratégia é estudar casos reais.

Entre as várias possibilidades existentes, a pesquisa qualitativa permite estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e as relações sociais que se estabelecem em diversos ambientes (GODOY, 1995). Por sua vez, de acordo com Richardson (1999), o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo, por não empregar um instrumental estatístico como base do processo de análise de determinado problema. Não há pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

De acordo com Bogdan e Taylor (1995), a pesquisa qualitativa se caracteriza por ter ambiente natural, como fonte direta dos dados, e o pesquisador, como instrumento-chave. É também descritiva, porque tem, como principal preocupação dos pesquisadores, o estudo e análise dos processos e não simplesmente os resultados e produto. Os pesquisadores analisam os dados de forma intuitiva.

Portanto, a fim de se atingir os objetivos propostos, torna-se necessário identificar o tipo de estudo desta pesquisa. Sendo assim, esta pesquisa se classifica também como descritiva, uma vez que busca identificar e analisar uma dada realidade, tendo como meio de investigação o estudo de casos.

Para Triviños (1995), este tipo de estudo busca conhecer a comunidade, possuindo a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta realidade. Gil (1999) corrobora tal afirmação, ao afirmar que as pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecer as associações entre variáveis.

4.2 Unidade de análise

Sendo assim, esta pesquisa envolveu o estudo de caso múltiplo e nível de análise organizacional. O universo da pesquisa foi composto por quatro instituições de ensino superior privadas, localizadas na região da cidade de Belo Horizonte - Minas Gerais, e os sujeitos da pesquisa foram pessoas ligadas diretamente à gestão estratégica dessas IES (presidência; vice-presidência; diretorias financeira e acadêmica). Para o desenvolvimento do trabalho, de forma

a manter o sigilo das instituições pesquisadas, elas serão chamadas aqui de IES-A, IES-B, IES-C e IES-D.

4.3 Percurso Metodológico

4.3.1 Avaliação Macro do Contexto

Inicialmente foi realizada uma pesquisa sobre publicações acadêmicas, livros, teses, dissertações, artigos em jornais e em revistas eletrônicas para avaliar o contexto macro. Foram coletadas ainda, informações estatísticas disponibilizadas pelo MEC/INEP sobre as IES e o cenário da educação superior no Brasil. A revisão da literatura compreendeu a busca por informações, definições e conceitos a respeito de governança corporativa, suas práticas e aplicações no contexto das IES e também sobre estratégia empresarial, modelos de estratégia, processo de formação e aplicação no contexto das IES.

4.3.2 Coleta de Dados

Definida a unidade de análise, foram coletados, junto às unidades, dados secundários acerca do processo de formulação de estratégias e da estrutura de governança. Para atender a esse processo, além da análise documental (relatório CPA, PDI, regimento interno, site das IES), optou-se por desenvolver um questionário do tipo semiestruturado. As variáveis investigadas foram selecionadas a partir de uma sondagem inicial, que compreendeu a revisão da literatura sobre estratégias empresariais, governança corporativa nas organizações e sobre a elaboração de questionários. Esse repositório de informações permitiu identificar os requisitos formais, a estrutura e o formato que definiram o questionário. O questionário foi adaptado segundo Costa e Batista (2003), Santos (2007) e Vasconcelos (2001).

4.3.3 Entrevista Semiestruturada

Em seguida, com a aplicação do questionário, procurou-se identificar, nas IES, variáveis que pudessem demonstrar como seus principais líderes tratam o processo de formação/formulação de estratégias: se utilizam algum modelo pronto; se fazem uso do planejamento estratégico tradicional; se fazem análise de ambiente, oportunidades e ameaças; se fazem análise do contexto social e cultural da organização; se explicitam a visão dos líderes em relação ao processo de aprendizagem da organização. Procurou-se identificar, também, como são tomadas as decisões ou planos que estabelecem direções específicas para a organização.

Buscou-se identificar a composição dos conselhos deliberativos das IES, a estrutura de tomada de decisões, a percepção dos gestores em relação ao processo de formação de estratégia e como se dá a relação entre a entidade mantenedora e a entidade mantida. Para atingir esse objetivo, foi realizada entrevista semiestruturada com o principal gestor, responsável pela entidade mantenedora.

Procurou-se, ainda, por meio da entrevista semiestruturada, colher informações que pudessem enriquecer o entendimento a respeito da missão; valores; diretrizes para o corpo de funcionários e professores; normas de direitos e deveres; procedimentos operacionais internos; metas e objetivos a curto, médio e longo prazo; abrangência das metas estipuladas; como se dá a divulgação dos objetivos e estratégias para os colaboradores; qual o papel do setor de recursos humanos dentro da IES; se existe ou não uma política de educação e treinamento para os funcionários; fatores que facilitaram e dificultaram a evolução da IES nos últimos cinco anos; a disponibilidade de recurso financeiro pré-determinado para realização de marketing da IES; funcionamento da estrutura de decisão; conceito de estratégia.

4.4 Tratamento dos Dados

Após a coleta e junção de todas essas informações e também do estudo de documentos internos (PDI; Regimento; Relatório CPA e Estatuto), foi realizada uma análise por IES, a fim de

confrontar a realidade levantada com a teoria estudada. Identificaram-se, assim, as escolas de pensamento estratégico presentes em cada IES; o papel desempenhado pela governança corporativa no processo de formação de estratégia e a perspectiva processual de formação de estratégia presente na instituição.

Todo o conteúdo foi estudado utilizando-se os conceitos da análise narrativa. De acordo com Godoi e Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a análise narrativa permite capturar a complexidade e a inter-relação entre os fenômenos. Esse processo apresenta a sequência de acontecimentos relacionados em contexto de tempo e assunto.

5 SOBRE AS IES PESQUISADAS E AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

5.1 Apresentação IES-A

Criada em 1962, a IES-A tornou-se referência nacional na área de oferta dos seus cursos. A IES-A é uma pequena faculdade particular, mantida por uma entidade sem fins lucrativos. Com cinquenta anos de existência, a IES-A teve, no ano de 2007, seu ensino reconhecido com nota 4 (em uma escala de 1 a 5), na Avaliação Institucional do Ministério da Educação, como resultado do bom desenvolvimento e comprometimento com a formação dos seus alunos e do bom ambiente de trabalho e envolvimento com a comunidade.

Procurando sempre integrar ensino, iniciação científica e extensão, a IES-A busca oferecer ao seu público uma formação completa e sólida nos conhecimentos científicos, tecnológicos, administrativos, humanísticos, éticos e sociais. Com essa visão, espera que seus alunos se tornem profissionais mais bem qualificados e aptos a desenvolverem soluções coerentes com as necessidades do mercado e da sociedade. A IES-A possui, atualmente, mais de 1.200 alunos, somando-se todas as modalidades de cursos ofertados, e cerca de cinquenta e três professores e funcionários.

Conforme descrito em seu PDI, o perfil institucional que define a instituição pode ser visto por meio da sua missão: “[...] ‘Formar profissionais para a Engenharia’”. Assim também, ao apresentar sua competência ‘Formar por meio do ensino da iniciação científica e da extensão’”, considera que esse perfil é construído ao longo de sua história e está em permanente processo de avaliação e atualização (PDI, 2010, p. 8).

Percebe-se, ao analisar o PDI da instituição, que seus valores estão voltados para a formação de profissionais que sejam capazes de propor soluções tecnicamente corretas, com visão ampliada dos problemas contemplados nos seus diferentes aspectos: social, político, cultural, ético, estético e ecológico. Esse nível de formação de seus alunos é conquistado por meio de uma proposta de formação orientada para o desenvolvimento da habilidade de comunicação, análise e solução efetiva de problemas, tomadas de decisão e interação social, visão globalizada e exercício da cidadania. A IES promove constantemente, por intermédio das horas de estágio social (obrigatório para seus alunos), o atendimento à comunidade. São atividades que

envolvem palestras educacionais, manutenções corretivas estruturais, recreação, entre outras atividades.

Sua atenção e compromisso com a formação social de seus alunos pode ser verificada nos trechos extraídos do PDI (2010, p. 10-11):

É de seu mandato social que nasce a busca incessante da qualidade da formação humana, profissional e científica [...] que oferece àqueles que procuram seus serviços e deles usufruem. Daí também brota o cuidado constante para que as atividades desenvolvidas propiciem a incorporação de saberes e do domínio de tecnologias que contribuam de modo efetivo para o desenvolvimento ecologicamente responsável da sociedade.

Outro importante ponto verificado durante a análise do PDI é a preocupação que a instituição possui, de criar e manter uma cultura organizacional capaz de atender às necessidades de mobilidade e agilidade institucional, necessárias para adequar-se ao mercado altamente competitivo em que atua:

[...] ciente da necessidade de conseguir mobilidade institucional e agilidade para adaptar-se às novas realidades [...] Para isso, investe na criação de uma cultura institucional de permanente autoavaliação e análise crítica de seus próprios processos, além de cuidar sempre do envolvimento, responsabilização e capacitação de seus estudantes, de seu corpo docente e de seu corpo técnico-administrativo (PDI, 2010, p. 11).

A devida atenção à variável cultura é importante para o bom desempenho da organização, como pode ser verificado por Mintzberg *et al.* (2000), ao dizer que a cultura organizacional é base para a organização. Percebe-se que a cultura assume um papel legitimador do sistema de valores, expressos por meio de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização. Barney (1991) coloca a cultura organizacional como um possível recurso gerador de vantagem competitiva.

5.1.1 Estrutura Administrativa IES-A

A IES-A adota um sistema de gestão democrático e participativo. De acordo com seu Estatuto e Regimento Interno, além dos diversos órgãos de atuação acadêmica e administrativa, a IES conta com os seguintes órgãos colegiados:

- Conselho Superior – órgão máximo, de natureza consultiva, deliberativa, normativa e recursal da instituição. Esse conselho é composto pelos membros: diretor acadêmico, vice-diretor acadêmico, coordenador administrativo, coordenadores de cursos, coordenadora pedagógica, um representante do corpo docente, um representante do quadro de pessoal técnico-administrativo, um representante do corpo discente e um representante da Entidade Mantenedora.

O representante do quadro de pessoal técnico-administrativo e o representante do corpo docente são eleitos por processo presidido pelo diretor acadêmico, e seus mandatos têm duração de dois anos, podendo ser reconduzidos por igual período. Já o representante do corpo discente é eleito pelo Diretório Acadêmico dos Estudantes, possuindo mandato de dois anos, permitida sua recondução por igual período. Todavia, o candidato deve estar regularmente matriculado, ter frequência e desempenho satisfatórios nos componentes curriculares cursados e não ter respondido a qualquer processo disciplinar.

O representante da entidade mantenedora, por ela designado, tem mandato de dois anos, permitindo-se recondução por igual período. Compete ao Conselho Superior: exercer a jurisdição superior da instituição; aprovar modificações na estrutura da faculdade, bem como em qualquer plano, desde que homologado pela entidade mantenedora; aprovar alterações e emendas ao Regimento interno; encaminhar atualizações do Regimento para aprovação por parte da entidade mantenedora e dos órgãos competentes do Sistema Federal de Ensino; aprovar o Projeto Pedagógico Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional;

De acordo com seu Regimento, cabe ainda ao Conselho Superior realizar deliberações a respeito da criação, desmembramento, incorporação ou extinção de cursos ou habilitações de graduação aprovados e, ou, a serem aprovados pelos órgãos competentes do Sistema Federal

de Ensino; deliberar sobre o desmembramento, incorporação ou extinção de unidades acadêmicas ou administrativas com homologação da entidade mantenedora. Deliberar sobre a política de recursos humanos da instituição, planos de carreira e salários, no âmbito de sua competência, submetidos à entidade mantenedora. Decidir sobre recursos interpostos a decisões dos demais órgãos da instituição, em caráter administrativo.

- Colegiado de Coordenação Didática de Curso – a esse colegiado competem órgãos administrativos, normativos e consultivos, de natureza acadêmica, no que tange a cada curso de graduação. É composto pelo coordenador de curso (que o preside), por dois representantes do corpo docente e por um representante do corpo discente.

As reuniões dos colegiados ocorrem por convocação de seu presidente ou por solicitação da maioria de seus membros. É de competência do Colegiado de Coordenação Didática, no que tange a seu curso: pronunciar-se sobre o Projeto Pedagógico do Curso, programação acadêmica e seu desenvolvimento nos aspectos de ensino; iniciação científica e extensão; pronunciar-se quanto à organização didático-pedagógica dos planos de ensino de componentes curriculares, criação ou reedição de ementas, definição de objetivos, conteúdos programáticos, procedimentos de ensino e bibliografia; estimular a concepção e prática interdisciplinar; analisar resultados da Avaliação de Cursos, do ENADE; analisar e propor normas para o estágio supervisionado, a monitoria e a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, atendendo as disposições legais; aferir processos de transferência interna e externa, adaptações, aproveitamento de estudos, dispensa e equivalência de componentes curriculares.

Os seguintes órgãos de gestão acadêmica completam a estrutura administrativa da IES-A:

- Diretoria Acadêmica – órgão executivo máximo da administração da entidade mantida. Composto pelo diretor acadêmico e pelo vice-diretor acadêmico.
- Coordenação Pedagógica – órgão para provimento de apoio aos docentes e discentes no desenvolvimento das atividades acadêmicas da instituição. Exercido por profissional qualificado e com formação em Pedagogia.
- Biblioteca – organizada em acordo com os princípios da Biblioteconomia. Faz uso de recursos informatizados e é regida por regulamento próprio. Dirigida por profissional qualificado e com formação superior em Biblioteconomia.

- Coordenação Administrativa – órgão executivo-gerencial que fiscaliza e coordena as atividades administrativas. Exercida pelo coordenador administrativo, profissional com formação superior.
- Secretaria Acadêmica – órgão responsável pelo fluxo, registro e arquivo das informações acadêmicas. Constitui o Setor de Expediente e o Setor de Registros Acadêmicos.

Abaixo, a FIG. 3 sintetiza a estrutura administrativa da IES-A.



FIGURA 3 - Organização acadêmico-administrativa da IES-A
 Fonte: PDI (2010, p. 64).

Verifica-se, ao analisar o Estatuto e o PDI da IES-A, que suas práticas de gestão vão ao encontro dos princípios básicos que regem a boa governança nas organizações. Esses princípios ficam mais claros ao se observar a relação entre a parte mantida e a parte que mantém a instituição. A forma como se dá a interação entre os conselhos de administração e o vínculo com a entidade mantenedora, para a deliberação e homologação de diretrizes e metas, por parte da mantida, demonstra o importante papel que os conselhos desempenham, a fim de promover a saúde da organização.

Verifica-se a transparência das informações: a convocação de encontros e reuniões ocorre de forma que não dificulte a presença das partes envolvidas e interessadas; todas as reuniões são registradas em atas; decisões relevantes precisam ter apoio da maioria, como pode ser visto no

Estatuto Interno (2009, p. 45): “As decisões da Diretora Acadêmica somente revogam-se pelo voto de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos membros do Conselho Superior.”.

Há uma preocupação de se manter a transparência e divulgar as metas para todo o corpo administrativo, docente e para os clientes. Foi possível validar esse ponto, ao analisar parte do questionário respondido por um dos membros do conselho diretor. Quando, ao ser questionado se a IES possui diretrizes definidas para seu corpo de funcionários administrativos, professores, fornecedores e clientes, obteve-se como resposta:

Sim. Os funcionários do corpo técnico administrativo e do corpo docente têm um Plano de Carreira, Cargos e Salários bem definido, para as duas categorias, com aprovação no MTE. Quanto aos clientes, no caso nossos alunos têm normas internas, de acordo com a legislação vigente e vários incentivos normatizados para os mesmos. Para nossos fornecedores temos uma política de transparência em processos de tomada de preços para todos nossos serviços.

Ao questionar o principal líder (entidade mantenedora) sobre como se dá a estrutura de governança na IES, foi verificado que

os mandatos dos membros da Instituição Mantenedora é de 05 anos, podendo haver recondução. O Conselho Superior é composto de membros da Mantenedora, representantes de funcionários, de professores, e direção acadêmica. A CPA é composta de representantes dos alunos, de funcionários e da comunidade. Quanto ao governo da área acadêmica, o mandato é de 04 anos, também podendo haver recondução.

Não houve alteração na estrutura de propriedade e controle nem nas práticas de GC na IES-A, nos últimos cinco anos. De acordo com entidade mantenedora “a estrutura de decisão funciona por meio das decisões em reuniões dos Colegiados, Conselho Superior e CPA”.

5.2 Apresentação IES-B

A IES-B é uma faculdade de pequeno porte, mantida por uma entidade com fins lucrativos. Foi fundada em 1999, oferecendo apenas um curso superior. Atualmente, oferta dois cursos de graduação, três cursos de pós-graduação *lato sensu* e dois de extensão. Atua no ramo de educação superior, médio e pós-médio, de onde provém, inclusive, a maior parte de sua experiência de mercado. Com o passar dos anos, o grupo procurou ser referência no seu campo de atuação, passando a ofertar seus cursos apenas em uma área.

Conta com cerca de 1.839 alunos, somando-se todas as modalidades de cursos ofertados, de acordo com análise do relatório CPA (2010) e informações colhidas diretamente em seu site. A IES-B busca sempre se alinhar às novas tecnologias dominantes do mercado, procurando sempre adaptar sua proposta de ensino e estrutura a fim de prover aos seus alunos uma boa formação. Esses princípios podem ser verificados na sua missão:

Promover o ensino superior com excelência, educando e formando profissionais qualificados e cidadãos capazes de atuar com competência em um mercado globalizado, moderno e em constante mutação.

5.2.1 Estrutura Administrativa da IES-B

De acordo com a direção executiva do grupo e com a direção da faculdade, o Regimento interno da IES-B homologa a composição da administração e governança pelos seguintes órgãos:

[...] DIRETORIA: órgão executivo de caráter gerencial e superintendente das atividades escolares. CONSELHO SUPERIOR: órgão colegiado máximo de natureza normativa, consultiva e deliberativa, formado pelo diretor da Faculdade, coordenadores de curso, chefes dos departamentos e um representante do corpo discente de cada curso. COORDENAÇÕES DE CURSO: responsáveis pela coordenação das atividades didático-pedagógicas dos cursos. DEPARTAMENTOS: constituídos pelo agrupamento de disciplinas afins para execução de atividades de ensino, extensão e pesquisa. São integrados pelos docentes das respectivas disciplinas. COLEGIADOS DE CURSO: órgãos consultivos das Coordenações de curso. Têm como objetivo subsidiar a política de ensino dos respectivos cursos e colaborar com sua execução. São constituídos pelo coordenador do curso, três professores eleitos por seus pares e um aluno eleito pelo corpo discente.

Segundo dados apontados no Relatório CPA (2010), os coordenadores de curso estão na faculdade, diariamente, para atendimento aos discentes e docentes. O profissional responsável pelo atendimento direto aos alunos possui formação em pedagogia e 10 anos de experiência na função. A IES possui uma base de cadastro com mais de 1500 empresas parceiras que, por intermédio do setor de estágios, realiza a divulgação de vagas para os alunos da instituição. O ambiente interno é sadio e favorecedor para relações sociais entre corpos docente e discente.

Observa-se a aplicação das recomendações da GC ao se questionar o diretor executivo do grupo sobre a divulgação das informações e metas de direção para seu corpo administrativo,

compreendendo a transparência, equidade, e responsabilidade corporativa. Esses princípios podem ser identificados na resposta dada ao questionamento:

[...] No PDI, as metas para o quinquênio 2010-2015 foram definidas, na gestão acadêmica e administrativa, para os seguintes objetivos: 1- Aperfeiçoar e democratizar os processos e métodos gerenciais de gestão administrativa e planejamento. 2- Implantar programas de racionalização de uso dos recursos da Faculdade 3- Estabelecer estratégias para modernização do sistema de comunicação e de marketing institucional. 4- Consolidar o processo de registro da informação e de avaliação de indicadores administrativos. 5- Melhorar a qualidade da Gestão do Ensino de Graduação. 6- Aperfeiçoar os meios de comunicação interna.

Ainda de acordo com a direção executiva, existe na organização uma política de educação e de treinamento para os funcionários, por intermédio de treinamentos introdutórios, cursos internos eventuais e bolsas de incentivo aos estudos regulares.

Verifica-se o princípio da “Transparência”, de boa prática de governança, ao analisar também as passagens do Plano de Ação, descritas no Relatório CPA (2010, p. 9):

- a) Para manter o aluno sempre bem informado sobre o funcionamento da faculdade, o Manual do Aluno permanece sendo revisado a cada semestre, em sua forma e conteúdo, atendendo às demandas dos alunos.
- b) O Regulamento do Estágio Obrigatório foi atualizado mais uma vez, em dezembro de 2010, para atender melhor às necessidades dos nossos alunos.
- c) A faculdade está avaliando, para o 2º semestre de 2011, a substituição da empresa terceirizada que administra a cantina.

A análise acima se torna válida a partir do momento em que a transparência deve existir para todos os *stakeholders*, e não apenas na relação direta entre aqueles que investem na organização, e que, assim, esperam o retorno do lucro, como pode ser visto abaixo:

[...] Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que, da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor (IBGC, 2004, p. 9).

Percebe-se, com isso, a responsabilidade corporativa por parte da gestão administrativa, empenhada em procurar meios de tornar sustentável o negócio e, principalmente, de tornar fácil o acesso e o entendimento das informações pelas partes envolvidas e interessadas.

Segundo a direção da entidade mantenedora, nos últimos cinco anos, os fatores que facilitaram e que dificultaram o crescimento da IES-B foram:

- Aumento da demanda por profissionais na área de atuação da IES (facilitador);
- Aumento da concorrência (dificultador).

De acordo com o principal líder e diretor do grupo, a estrutura de decisões na IES-B ocorre com a participação dos seguintes órgãos: Colegiado de cursos, Conselho Superior, Direção e Mantenedora. Não houve alteração em sua estrutura de propriedade e controle nos últimos 5 anos.

5.3 Apresentação IES-C

A IES-C é uma instituição comunitária criada em 1982. Atualmente, é mantida por uma entidade civil sem fins lucrativos e de caráter filantrópico. Em 2005, para atender as exigências da legislação civil brasileira, a IES-C passou a ser reconhecida como instituição de ensino superior credenciada pelo Ministério da Educação. A IES-C foi criada a partir da fusão de outras três faculdades, também mantidas pela mesma entidade, ato que promoveu o credenciamento junto ao Ministério da Educação. A instituição oferta seus cursos nas modalidades de Graduação e Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado). De acordo com o PDI (2011, p. 25):

Os Cursos de Graduação destinam-se à formação básica, de nível superior, em determinado campo do saber, em vista do desenvolvimento humano e intelectual e da capacitação profissional. Trata-se de preparar profissionais qualificados capazes de articular teoria e prática e aptos a contribuir eticamente para o desenvolvimento da sociedade. Tendo em vista o ritmo acelerado da mudança cultural e social em nosso tempo, o ensino pretende fornecer ao estudante antes de tudo os recursos metodológicos necessários para a aquisição de conhecimentos, a análise e compreensão lúcida das situações e acontecimentos, assegurando e estimulando a *criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento pessoal (Grifo mantido)*.

Os Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu*, em nível de Mestrado e Doutorado (este apenas para Teologia), destinam-se ao aprofundamento dos estudos superiores em áreas específicas, em vista da consolidação da formação científica e do domínio das técnicas de investigação, bem como do desenvolvimento da capacidade de criação e produção intelectual e da transmissão de conhecimentos [...].

Em suas atividades de Extensão, verifica-se a aplicação do princípio básico da GC, no que tange à Responsabilidade Corporativa, a qual propõe:

[...] A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade (IBGC, 2004, p. 10).

De acordo com o PDI (2011, p. 26)

A IES-C, consciente de sua função social, estende à comunidade externa, por meio de cursos e outros serviços, o seu potencial acadêmico em termos de prática de ensino e de resultados do estudo e pesquisa. As atividades de extensão destinam-se a integrar a IES-C na comunidade local, nacional e internacional, visando tanto à formação da mentalidade social de seus próprios alunos, como o benefício dos destinatários, mediante a promoção do desenvolvimento completo da pessoa humana e a contribuição para a solução de problemas sociais e comunitários. Como uma das finalidades da educação superior, a extensão representa um importante espaço de interface entre a instituição e a comunidade, o contato operativo entre ambas pode oferecer soluções alternativas para os problemas de cada uma. Por um lado, nesse modelo de interação, muitas oportunidades se delineiam para o atendimento às necessidades da comunidade. Por outro, a inserção no contexto social representa uma importante contribuição para a formação profissional.

A missão da IES-C, enquanto Instituição de Ensino Superior é:

A Faculdade tem como razão de ser a busca constante da verdade, a promoção do saber e da cultura e a sua transmissão, mediante a formação integral de novas gerações de homens e mulheres, capazes de pensar de maneira crítica e criativa, de assumir livremente o seu destino pessoal e de empenhar-se no serviço do conjunto da sociedade. O caráter interativo da investigação e do ensino universitários requer clima de respeito e liberdade e atitude de responsabilidade e discernimento, que implicam a abertura tanto aos vários campos do saber, numa perspectiva interdisciplinar, como às diversas posições e expressões culturais.

5.3.1 Estrutura Administrativa da IES-C

De acordo com seu Regimento, a IES-C é organizada em dois departamentos acadêmicos e pelo Instituto Superior de Educação, sendo unificados por órgãos centralizados de deliberação e execução. Sua estrutura administrativa é composta pelos Órgãos Colegiados, Órgãos Executivos e Órgãos de Apoio Técnico-Administrativo.

Os **Órgãos Colegiados** são constituídos pela Congregação – órgão máximo da Faculdade, que gere funções deliberativas, normativas e consultivas em assuntos de política acadêmica, administrativa e financeira. A Congregação é reunida, ordinariamente, uma vez a cada semestre, ou quando convocada pelo presidente ou, ainda, por iniciativa própria; Conselho Departamental – possui funções de natureza deliberativa, normativa e consultiva em assuntos relacionados ao ensino, pesquisa e extensão; Colegiado de Curso – órgão consultivo de assessoria ao Coordenador do curso para assuntos didáticos e de administração acadêmica.

Os **Órgãos Executivos** são constituídos pela Reitoria – órgão executivo superior de coordenação e fiscalização das atividades da Faculdade. Essa atividade é exercida pelo reitor, assessorado pelos diretores dos departamentos acadêmicos, secretário geral, diretor administrativo e pela diretoria de assuntos comunitários e pastorais; Diretoria dos Departamentos Acadêmicos e Coordenação do Instituto Superior de Educação – o departamento, unidade básica da Faculdade, é composto pelos professores da respectiva área, pelos alunos matriculados nas disciplinas e pela equipe técnico-administrativa.

Cabe ao diretor promover, coordenar e supervisionar as atividades acadêmicas, administrativas e comunitárias; Diretoria Administrativa – dirigida pelo diretor administrativo, compete-lhe a supervisão, coordenação e execução dos serviços administrativos referentes à contabilidade, finanças, gestão de recursos humanos, e pertinentes à aquisição, manutenção e preservação do patrimônio físico da Faculdade; Diretoria de Assuntos Comunitários e Pastorais – dirigida pelo diretor de assuntos comunitários e pastorais, competindo-lhe a coordenação e supervisão dos serviços de apoio comunitário e a promoção de um clima de respeito, entendimento, solidariedade e bem-estar entre os membros da comunidade acadêmica.

Secretaria Geral – dirigida pelo secretário geral, a quem cabe estabelecer comunicações administrativas entre a Reitoria e os órgãos e serviços da Faculdade e executar tarefas deliberadas pelo Reitor; Coordenações Centrais – dirigida por um coordenador, designado pelo Reitor, ouvida a Congregação. Exerce atividade de coordenação acadêmica, de determinada natureza, comuns a vários departamentos. Exercem função de articulação e colaboração com os responsáveis pelas respectivas atividades no âmbito dos departamentos; Coordenação de curso – as atividades são exercidas por coordenadores de curso, assessorados pelo Colegiado de curso em dependência do diretor do departamento e em acordo com as normas deliberadas pelo Conselho Departamental.

Órgãos de Apoio Técnico-Administrativo – criados por ato do Reitor, sendo aprovados pela Congregação. São dirigidos por diretores designados pelo Reitor, ouvida a Congregação. (Biblioteca/Setor de Publicações e Divulgação).

A IES-C não passou por mudanças em suas práticas de gestão e controle de propriedade nos últimos cinco anos.

5.4 Apresentação IES-D

A IES-D é uma instituição de ensino superior de grande porte, mantida por uma fundação, sendo pessoa jurídica de direito privado, entidade civil comunitária e sem fins lucrativos, fundada em 1965. No ano de 2010, passou a integrar o grupo das melhores instituições privadas em ensino superior do Estado, ocupando o segundo lugar no ranque, de acordo com o IGC (Índice Geral de Cursos) do MEC.

A conquista desse bom resultado se deve a sua missão educacional, que visa a atender as necessidades básicas e complementares para a adequada formação de seus alunos, e também à sua boa estrutura, qualificação de professores e infraestrutura para desenvolvimento das atividades propostas. A instituição também preza o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão e a realização de estágios e visitas técnicas.

A IES oferece atualmente cursos de graduação, cursos superiores de tecnologia, pós-graduação *lato sensu* (especialização), pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) e de extensão. Conta também com outros cursos ofertados na modalidade de Educação a Distância. Possui um setor de relações internacionais que firma convênios com outras instituições, para que seus alunos possam ter a oportunidade de realizar viagens de intercâmbio. Conta com aproximadamente 15 mil alunos.

Nesse contexto sua missão é:

Formar cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, portadores dos valores de justiça e ética, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção nos diversos setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

De acordo com a Reitoria: “A própria natureza de constituição faz com a universidade se preocupe com a formação do cidadão. Por ser uma fundação, há um alinhamento mais profundo com sua missão”.

5.4.1 Estrutura Administrativa da IES-D

De acordo com o seu Estatuto (2012, p. 8), a instituição possui a seguinte estrutura organizacional:

1. Órgão de deliberação:
 - a) Superior, Conselho Universitário (CONSUNI);
 - b) Intermediário, Conselho de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (CONSEPPE).

2. Órgão de Execução:
 - a) Superior: Reitoria;
 - b) Intermediária: Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão; Pró-Reitoria de Planejamento e Administração.

3. Órgão de consultoria, assessoramento e de execução auxiliar da Reitoria:

- a) Assessorias;
- b) Comissões;
- c) Órgãos técnicos;
- d) Setor de Comunicação Institucional e Mercadológica;
- e) Setor de Educação a Distância.

4. Órgão de execução auxiliar da:

- a) Pró-Reitoria de Graduação – Setor de Graduação; Setor de Registro e Informações Acadêmicas; Seção de Registro de Diplomas e Certificados.
- b) Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – Setor de Pós-graduação *la-tto sensu*; Setor de Pós-graduação *stricto sensu* e Pesquisa; Setor de Extensão; Setor de Relações Internacionais; Assessoria de Projetos Especiais.
- c) Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – Setor de Apoio Técnico; Setor de Informática; Seção de Controle Financeiro; Seção de Administração de Pessoal.

Em acordo com o Art. 9º do Estatuto da instituição, são órgãos das Faculdades:

I. De deliberação:

- a) Congregação;
- b) Conselho de Curso;
- c) Núcleo de Disciplinas.

II. De execução:

- a) Diretoria;
- b) Coordenação de Cursos;
- c) Coordenação de Núcleo de Disciplinas.

Conselho Universitário – o Conselho Universitário é órgão de deliberação superior e supervisão geral da IES-D, responsável pela definição de sua política, bem como pela administração acadêmica.

O Conselho Universitário é composto pelo Reitor; Vice-Reitor; Pró-Reitor de Graduação; Pró-Reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão; Pró-Reitor de Planejamento e Administração; Diretores das Faculdades; um (1) representante do corpo docente de cada Faculdade; um (1) representante do corpo técnico-administrativo de cada Faculdade; um (1) representante do corpo discente de cada Faculdade.

Rege o Estatuto que o representante do corpo discente deve ser indicado pelos diretórios acadêmicos de cada Faculdade, tendo mandato de um (1) ano, permitida uma recondução, nos termos do Regimento.

De acordo com o Estatuto, § 2º os membros natos, *ex officio*, possuem mandatos de 4 (quatro) anos. Os pró-reitores são membros *ex officio* enquanto durar sua designação no cargo.

As reuniões do Conselho Universitário ocorrem ordinariamente duas vezes por semestre, mediante convocação do Reitor; extraordinariamente, sempre que houver necessidade, e mediante convocação do Reitor, ou requerimento da maioria absoluta dos seus membros.

Do Conselho de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – órgão consultivo normativo em matéria didático-pedagógica, que supervisiona, orienta e coordena a pós-graduação, pesquisa e extensão.

O Conselho de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão é composto pelo Pró-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, seu presidente; Diretores de Ensino das Faculdades; um (1) Coordenador de curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, de cada Faculdade; Coordenadores de curso *Stricto Sensu*; Coordenador do setor de Pós-Graduação *Lato Sensu*; Coordenador do setor de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e Pesquisa; Coordenador do setor de Extensão; um (1) representante discente dos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

O Conselho de Curadores - é o órgão máximo e deliberativo, guardião da instituição, do seu direcionamento estratégico e do sistema de governança. Ele é quem decide os rumos da Fundação. É composto por três representantes docentes efetivos de cada Faculdade, limitado a nove conselheiros, para um mandato de quatro anos, podendo haver recondução. As reuniões

ordinárias acontecem trimestralmente, para deliberações sobre o andamento das atividades da Fundação e de suas unidades mantidas e outros assuntos comuns.

O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador das contas, com mandato anual. É composto por três membros, podendo ser internos ou externos. As reuniões ocorrem semestralmente.

Não foram apuradas alterações relevantes na estrutura de propriedade e controle da IES-D nos últimos cinco anos. Averigua-se a prática de GC “Transparência” ao ser realizada a convocação da Assembleia, cujas pautas são constituídas de matérias relevantes. Os assuntos são registrados em atas que, de acordo com o Estatuto da Fundação, podem ainda ser registradas em cartório. De acordo com IBGC (2004), as assembleias devem ser convocadas com 30 dias de antecedência.

De acordo com a Reitoria, nos últimos cinco anos, os fatores que facilitaram e dificultaram a evolução da IES foram:

A concorrência. A abertura concedida pelo governo para a abertura de novos cursos e IES. A atual situação do Brasil necessita de formação de técnicos, ensino tecnológico e não necessariamente formação superior. É preciso olhar, por exemplo, como nos EUA, onde a valorização é a pessoa. Não se desfaz pelo nível de formação.

Pela análise apresentada acima, referente à estrutura e responsabilidade dos Conselhos, pôde-se verificar que as funções dos Conselhos estão em conformidade com as recomendações das boas práticas de GC.

O QUADRO 2, abaixo, exhibe resumidamente as principais premissas do Código de Melhores Práticas de Governança que puderam ser encontradas nas IES estudadas.

QUADRO 2 - Resumo das práticas de Governança observado nas IES

Premissas	PRÁTICAS OBSERVADAS				
	Transparência registro em atas; incentivo ao desejo de informar; comunicação interna.	Equidade Tratamento justo e igualitário para todos os acionis- tas e <i>Stakehol- ders</i> (colabora- dores, clientes, fornecedores).	Prestação Contas Informar seus atos a quem os elegeu	Responsabilidade Corporativa Visão longo prazo; visão ampla da estratégia; ações sociais; geração de empregos e oportunidades.	Estrutura Administrativa Composição dos conse- lhos, duração dos manda- tos.
IES					
A	As reuniões são registradas em atas. As pautas das reuniões são também de sugestões dos colaboradores.	A IES mantém um plano de desenvolvimento para seus colaboradores, corpo docente e dispõem de regimento para corpo discente que garante suas obrigações, direitos e deveres.	Cumprir suas obrigações de repasse das informações para as partes interessadas por meio de reuniões.	Cumprir seu papel social, procurando promover eventos que envolvem a sociedade. Incluem em sua grade curricular ações sociais. Os agentes administrativos (diretorias e mantenedora) possuem um a visão de prosperidade da IES e boa noção de estratégia.	Possui suas ações e tomadas de decisões analisadas pelo Conselho Superior. Diretoria Acadêmica; Colegiados Coordenadores; Coordenação Pedagógica Possui os papéis dos conselheiros consultivos bem definidos. Permite a reeleição. Mandatos de 2 anos.
B	Procura manter um ambiente interno sadio e favorecer a integração social entre corpo discente e docente.	Cumprir esse quesito em todas as escalas. Esse quesito, assim como outros foram checados no PDI (2010-2015) e no Relatório CPA (2010).	Cumprir suas obrigações de repasse das informações para as partes interessadas por meio de reuniões.	A IES busca promover constantemente eventos que possam envolver a comunidade e fornecer melhorias na qualidade de vida. A diretoria executiva possui bons conhecimentos de estratégia empresarial, seus conceitos e orientam-se para perpetuação e expansão do negócio a longo prazo.	Clareza na descrição das funções e responsabilidades dos seus Conselhos (Normativo e Consultivo). Permite a reeleição. Os membros dos conselhos possuem formação condizente à função. Diretoria Executiva; Conselho Superior; Coordenação de Cursos; Colegiados.
C	Ocorre o registro em atas de todas as reuniões da congregação. Ocorre semestralmente ou sempre que convocado pela Direção.	Possui regimento interno onde descreve de maneira clara os deveres e obrigações dos seus clientes e colaboradores. Implantou plano de carreira.	Cumprir suas obrigações de repasse das informações para as partes interessadas por meio de reuniões.	A IES busca realizar eventos sociais constantemente em sua região e fora dela. Os valores de responsabilidade social, característico da premissa da governança corporativa, podem ser checados inclusive em seu PDI (2011, p. 25) ao relatar a preocupação de qualificar os alunos na articulação da teoria e prática, estando aptos a contribuir eticamente para o desenvolvimento da sociedade.	As atribuições e responsabilidades dos membros dos conselhos estão descritas de forma inteligível e disponíveis as partes interessadas. A duração dos mandatos dos membros do conselho é de 2 anos.
D	As reuniões são transcritas em atas, registradas em cartório. A convocação para reunião do colegiado e conselho é realizada de forma que todos possam participar.	Todos os membros do conselho, colaboradores, docentes e discentes possuem seus papéis bem definidos dentro da organização e contam com regimento, plano de desenvolvimento e estatuto, que lhes garantem seus direitos e deveres.	Cumprir suas obrigações de repasse das informações para as partes interessadas por meio de reuniões, assembleias e publicação oficial.	Os agentes da administração da IES possuem bons conhecimentos de estratégia. A visão de perpetuação do negócio fica visível nos planos e ações da IES. Esse quesito pode ser validado entre outras ações, na própria filosofia de formação dos alunos, que busca formar cidadãos conscientes de suas responsabilidades sociais, portadores de valores de justiça e ética.	Cumprir com clareza a descrição das funções e responsabilidades do Conselho de Administração, Conselho Consultivo e demais hierarquias. Presença de Conselho Fiscal. Permite a reeleição. Os membros <i>ex officio</i> possuem mandatos de 4 (quatro) anos.

Fonte: Dados da pesquisa.

6 ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA NAS IES SELECIONADAS

De acordo com Mintzberg e Waters (1985), de um modo geral, o processo de formação das estratégias deliberadas parte das estratégias pretendidas, passando pelo processo de formalização dessas estratégias e recebendo aquelas que emergem de todo o processo. É aí, então, que se obtêm as estratégias que serão realizadas. Ao analisar esse processo no contexto das IES, devido à regulamentação governamental a que estão sujeitas, verifica-se o envolvimento de dois aspectos essenciais: (1) a articulação entre a entidade mantenedora e a entidade mantida; e, (2) a produção de um documento formal que compõe seu planejamento, conhecido como PDI (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004).

Souza, Silva e Silva Junior (2011) verificaram, em seu trabalho, que o processo de elaboração das estratégias deliberadas parte da entidade mantenedora. Os membros da entidade mantenedora promovem discussões com os membros da entidade mantida. Assim, dentro de suas autonomias, acabam por formalizar as estratégias pretendidas. Entretanto, as estratégias definitivamente realizadas pelas IES ultrapassam o processo formal, por causa das estratégias emergentes, articuladas pelos membros que atuam na entidade mantida, e que não foram pretendidas pela entidade mantenedora.

Assim, diante desse paradigma que permeia a dinâmica de formulação da estratégia, busca-se, agora identificar as escolas de pensamento estratégico presentes nas IES estudadas e a sua dinâmica de formação. Para atender esse objetivo, analisam-se as mesmas, com base na proposta de trabalho de Vasconcelos (2001), descrita no Capítulo 2.

6.1 Análise da Dimensão Intencional

Ao analisar empiricamente as dimensões propostas por Vasconcelos (2001), obtiveram-se os seguintes resultados para a dimensão intencional, quando os gestores foram questionados sobre o uso ou não de técnicas de formulação de estratégias:

TABELA 1 - Utilização de técnicas de formulação de estratégias

Dimensão Intencional		
Técnicas	Utilizam as Técnicas	Não utilizam as Técnicas
	Total	Total
Análise de forças e fraquezas	1	3
Análise de oportunidades e ameaças	0	4
Planejamento estratégico Formal	3	1
Análise setorial Sistemática	0	4
Pesquisa sobre preferências e Demandas	1	3
Análise Sistemática da Concorrência	0	4

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pode-se inferir que o nível de utilização das técnicas de formulação de estratégias varia pouco entre as IES pesquisadas. Verifica-se, pela TAB. 1, que a técnica mais utilizada pelas IES, para a formulação de estratégias, é o Planejamento Estratégico formal. Duas IES utilizam, ainda, as técnicas de análise de forças e fraquezas e análise sistemática da concorrência. A análise de forças e fraquezas e a pesquisa sobre preferências e demandas são as menos utilizadas.

6.2 Análise da dimensão Inovação

A fim de identificar essa dimensão, os gestores foram solicitados a informar o nível de concordância em relação às assertivas que melhor caracterizam cada uma das três escolas de pensamento estratégico presentes nessa dimensão (escola Empreendedora, Cognitiva e de Aprendizagem). A TAB. 2, abaixo, demonstra o resultado obtido para as quatro IES pesquisadas:

TABELA 2 - Características da Escola Empreendedora

Dimensão Inovação	Legenda				
	Disc. Totalmente	Discordo	Não Conc. Nem Disc.	Concordo	Conc. Totalmente
O principal líder exerce influência decisiva na formulação de estratégias da IES.	1		1		2
A inovação é um dos fatores estratégicos mais importantes da IES.	2		1	1	
Nos momentos de crise a IES deposita grande confiança no principal líder.			1	1	2
O perfil do líder se identifica com o perfil da IES.			1	1	2

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente.

É possível averiguar que, dos gestores pesquisados, 02 (dois) concordam totalmente com a assertiva de que o principal líder exerce influência decisiva no processo de formulação de estratégias dentro da organização, e apenas um respondente discorda totalmente dessa assertiva. Pode-se inferir, ainda, que 03 gestores no mínimo, concordam com as assertivas sobre o perfil de líder se identificar com o perfil da empresa e, nos momentos de crise, a IES deposita grande confiança no seu principal líder.

Relativamente à assertiva de inovação como um dos fatores estratégicos mais importantes na empresa, atestou-se que 02 (dois) gestores discordam totalmente dessa colocação.

A TAB. 3, abaixo, traz as características da escola Cognitiva, sendo possível verificar um alto nível de concordância entre os gestores. Conforme a TAB. 3, verifica-se que, no mínimo, 03 (três) gestores concordam totalmente com a assertiva de que a experiência acumulada do gestor exerce grande influência nas grandes decisões da empresa e, no mínimo, 02 (dois) concordam e 02 (dois) concordam totalmente com a assertiva de que a formação do principal líder exerce influência determinante nas ações estratégicas da empresa.

TABELA 3 - Características da Escola Cognitiva

Dimensão Inovação	Legenda				
	Disc. Totalmente	Discordo	Não Conc. Nem Disc.	Concordo	Conc. Totalmente
Assertivas					
A formação do(a) principal líder exerce influência determinante nas ações estratégicas da IES.		1		2	1
As estratégias são difíceis de alcançar, não ótimas quando alcançadas, e difíceis de mudar.		2	1		1
A experiência acumulada do gestor exerce grande influência nas grandes decisões da IES.				1	3

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente.

Apenas um gestor discorda da assertiva sobre a influência da formação do principal líder sobre as ações estratégicas da IES. Observa-se que 02 (dois) gestores discordam da assertiva sobre a dificuldade de se alcançar suas estratégias, não sendo ótimas quando alcançadas e difíceis de mudar. Entretanto, apenas um gestor concorda totalmente com essa afirmação.

Pela análise da TAB. 3, é possível checar que a maior parte dos gestores (assertiva 1; 02 gestores concordam e 01 um) concorda totalmente) reconhecem que o processo de formulação de estratégia na IES possui viés a partir das orientações cognitivas dos mentores, ou seja, pode-se inferir que 03 gestores no mínimo concordam parcial ou totalmente com essa afirmação. Mintzberg e Quinn (2000) colocam, como ponto relevante no processo de formulação da estratégia, as competências gerenciais do administrador.

Fechando a dimensão Inovação, relativa à escola de Aprendizagem, a TAB. 4, abaixo, demonstra um alto nível de concordância entre os respondentes. A TAB. 4 mostra que 03 (três) dos respondentes concordam com a assertiva de que todos os níveis da organização têm contribuição na formulação de estratégias e que 01 (um) se manteve neutro. Verifica-se, ainda, que 02 (dois) gestores concordam com a afirmação de que os colaboradores têm o hábito de sugerir e promover ações estratégicas, e 01 (um) concorda totalmente. Ou seja, pode-se inferir que 03 gestores no mínimo, concordam parcial ou totalmente com essa afirmação. Quanto à criação espontânea de estratégia na IES ao longo do tempo, verificou-se que 02 (dois) gestores concordam com essa afirmação, e 01 (um) discorda ou discorda totalmente dessa afirmação.

TABELA 4 - Características da Escola Aprendizagem

Dimensão Inovação	Legenda				
	Disc. Totalmente	Discordo	Não Conc. Nem Disc.	Concordo	Conc. Totalmente
Não é possível na IES o controle deliberado na formulação de estratégia.		1	2	1	
Não há separação entre formulação e implementação das estratégias.		3		1	
É observável na empresa a criação espontânea das estratégias ao longo do tempo.	1	1		2	
Todos os níveis tem contribuição na formulação de estratégias.			1	3	
Os colaboradores têm o hábito de sugerir e promover ações estratégicas.			1	2	1
A improvisação é comum na formação das estratégias	1	1	2		

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente.

Relativamente à assertiva sobre não haver separação entre a formulação e implementação de estratégia, verifica-se que 03 (três) dos respondentes não compartilham dessa percepção. Apenas 01 (um) respondente enxerga esse viés como possível. Relativamente ao controle deliberado na formulação de estratégias dentro da IES, apenas 01 (um) respondente concorda não ser possível realizar esse controle. E também apenas 01 (um) respondente discorda não ser possível. Dois respondentes se posicionaram de forma neutra.

Pelo menos 01 (um) gestor discorda ou discorda totalmente sobre ser comum a improvisação da formação de estratégias. Dois respondentes se mantiveram neutros.

6.3 Análise da dimensão Contexto Social

Completando o estudo das dimensões estipuladas por Vasconcelos (2001), os gestores foram solicitados a apresentar o nível de concordância para as afirmativas descritivas de cada uma das escolas pertencentes a essa dimensão (escola do Poder, Cultural e Ambiental). A TAB. 5, abaixo, apresenta as características da escola do Poder.

TABELA 5 - Características da Escola do Poder

Dimensão Contexto Social	Legenda				
	Disc. Totalmente	Discordo	Não Conc. Nem Disc.	Concordo	Conc. Totalmente
Assertivas					
As decisões tomadas na IES são flexíveis		1	2	1	
É necessário desenvolver negociação com os grupos na tomada de decisões estratégicas.				2	2
A estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre os indivíduos e grupos de influência.				3	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente.

Verifica-se, também, um alto nível de concordância entre os gestores, ao analisar as assertivas para esta escola, principalmente quanto à estratégia ser um reflexo da distribuição de poder entre os indivíduos e grupos de influência, em que 03 (três) gestores, no mínimo, concordam; 01 (um) concorda totalmente, apontando para uma concordância total. Nota-se, ainda, que todos os gestores concordam parcial ou totalmente ao afirmar ser necessário desenvolver negociação com os grupos nas tomadas de decisões estratégicas. Pode-se inferir que dois respondentes se posicionaram neutros ao analisar a afirmativa de que as decisões tomadas na empresa são flexíveis. Apenas 01 (um) respondente concorda com a mesma afirmativa, enquanto apenas 01 (um) respondente discorda dela.

Relativamente às assertivas sobre o desenvolvimento de negociação entre grupos nas tomadas de decisões e a distribuição de poder entre grupos de influência, pôde-se confirmar esse cenário na análise da dinâmica de formulação da estratégia, mostrando uma forte presença da escola de Poder nas IES estudadas.

Analisando as características da escola Cultural, verificou-se que 03 (três) gestores concordam que os valores da empresa possuem grande influência nas tomadas decisões estratégicas, enquanto 01 (um) deles concorda totalmente com essa assertiva. Outro ponto de forte nível de concordância concentra-se na perspectiva de a estratégia estar enfatizada pela cultura e ideologia da IES. Essa afirmação se confirma com a resposta de 03 (três) gestores, que concordam com essa posição e com a resposta de 01 (um) gestor que concordância totalmente com essa assertiva. Esses dados podem ser vistos na TAB. 6, abaixo:

TABELA 6 - Características da Escola Cultural

Dimensão Contexto Social	Legenda				
	Disc. Totalmente	Discordo	Não Conc. Nem Disc.	Concordo	Conc. Totalmente
Os valores da empresa têm grande influência na tomada de decisões estratégicas.				3	1
A resistência às mudanças tem poder determinante nas decisões importantes		1	1	1	1
A perspectiva estratégica está enfatizada pela cultura e ideologia da IES.				3	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente.

Esse contexto é reforçado por Bouyer, Campos e Ponciano (2006), ao relatar que a formulação de estratégias depende das competências e da cultura corporativa para resultados esperados. Esses dois elementos são cruciais para o sucesso e maturidade das estratégias. Resumindo, pode-se verificar que não é possível desenvolver uma estratégia que espere por resultados positivos em longo prazo, que seja executável de forma eficaz nos planos tático e operacional, sem que esteja atrelada a uma transformação cultural ampla e extensiva aos padrões de conduta e comportamento de toda a organização.

Fechando as características da escola cultural, verificou-se que 02 (dois) gestores, no mínimo, concordam que a resistência às mudanças tem poder determinante nas decisões importantes dentro da organização (01 (um) concorda e 01 (um) concorda totalmente com essa afirmativa). Apenas 01 (um) respondente discorda dessa afirmativa e 01 (um) respondente se manteve neutro.

Para análise das características da escola Ambiental, optou-se por continuar avaliando o nível de concordância entre os gestores, como feito nas demais escolas, mantendo-se, assim, a linha de pensamento que estava sendo desenvolvida. Na proposta de trabalho de Costa e Batista (2003), as assertivas para essa escola são computadas considerando a escala de concordância nos níveis: muito importante, importante, pouco importante e sem importância.

Assim, verifica-se, na TAB. 7, um elevado nível de concordância, entre os gestores, quanto à importância de se mapear a concorrência de IES de pequeno porte. Observa-se, nessa assertiva, que 02 (dois) gestores concordam e 02 (dois) concordam totalmente com sua colocação.

Verifica-se, também, que 02 (dois) gestores concordam totalmente de que é importante mapear a concorrência de IES de grande porte já estabelecidas, e 01 (um) gestor concorda com essa afirmação. Perfaz-se, assim, um total de 03 (três) gestores em concordância positiva com a afirmativa. Para a afirmativa em que se coloca a importância de mapear a concorrência de IES de grande porte já estabelecidas, apenas 01 (um) respondente se manteve neutro.

TABELA 7 - Características da Escola Ambiental

Escola Ambiental	Legenda				
	Disc. Totalmente	Discordo	Não Conc. Nem Disc.	Concordo	Conc. Totalmente
É importante mapear a concorrência de IES de pequeno porte.				2	2
É importante mapear a concorrência de IES de grande porte já estabelecidas.			1	1	2
Analisar a concorrência das IES da rede pública.		1	1	1	1
A ameaça de expansão das IES de grande porte.		1		1	2
Ameaça de entrada de IES de grupos nacionais		1		1	2
A ameaça de entrada de fornecedores de materiais de consumo e equipamentos.		1	1	2	
Estrutura de fornecedores de serviços (professores, consultorias etc.)			1	1	2
Ponderar evolução da demanda (fatores demográficos)			1	1	2

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: Discordo Totalmente; Discordo; Não Concordo nem Discordo; Concordo; Concordo Totalmente.

Ao analisar a afirmativa sobre analisar a concorrência das IES da rede pública, observa-se que 01 (um) gestor concorda em ser importante realizar essa análise, e 01 gestor concorda totalmente. Para essa assertiva, 01 (um) respondente se manteve neutro, e 01 (um) respondente discorda da colocação. Verifica-se que 02 (dois) gestores concordam totalmente e 01 (um) concorda que a expansão de IES de grande porte pode trazer ameaças para a empresa. Apenas 01 (um) respondente discorda dessa colocação. Nota-se que 02 (dois) gestores concordam totalmente e 01 (um) gestor concorda com a assertiva de estar atento às ameaças causadas pela entrada de IES de grupos nacionais. Para essa afirmação, apenas 01 (um) respondente tem opinião contrária.

Relativamente à afirmação de ameaça de entrada de fornecedores de materiais de consumo e equipamentos, verifica-se que 02 (dois) gestores concordam em mapear o ambiente de forma a acompanhar o processo. Um respondente se manteve neutro e 01 (um) respondente discorda dessa assertiva. Esse cenário se altera ao ser analisada a estrutura de fornecedores de serviços (professores, consultorias etc.), em que 02 (dois) gestores concordam totalmente e 01 (um) gestor concorda ser preciso manter um corpo docente qualificado. Para esse cenário, apenas um respondente se manteve neutro. Por fim, verifica-se que 02 (dois) gestores concordam totalmente e 01 (um) concorda ser preciso ponderar a evolução da demanda (fatores geográficos) em seu processo de formulação de estratégias. Apenas 01 (um) respondente se manteve neutro para essa afirmativa.

6.4 Análise dos Dados

A partir da apresentação empírica dos resultados obtidos, percebe-se que, nas IES pesquisadas, a estratégia não é formulada em toda a sua essência a partir de processos sistemáticos, estruturados e únicos. Verifica-se, ainda, que alguns gestores demonstraram o conhecimento parcial sobre algumas técnicas utilizadas para auxiliar o processo de concepção da estratégia. Essa constatação fica visível ao ver que 03 (três) gestores afirmam utilizar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão na concepção de estratégias. Todavia, não foi identificado (os gestores não apontaram) o uso da técnica de análise de oportunidades e ameaças como ferramenta de formulação de estratégia, sendo essa uma técnica que incorpora o planejamento estratégico.

Verifica-se, também, que apenas 01 (um) gestor faz uso da análise de forças e fraquezas e apenas 01 (um) gestor faz uso da técnica de pesquisa sobre preferências e demandas. Em se tratando das IES, acredita-se que o Relatório CPA poderia cobrir ou mesmo auxiliar o papel dessa última técnica, colaborando no processo de concepção da estratégia. Assim, infere-se, sobre a dimensão intencional, que a sua utilização e benefício no processo de formulação das estratégias é realizada de forma parcial.

Ao analisar as características que determinam as escolas da dimensão inovação, foi observado um alto nível de concordância nas premissas. No contexto dessa dimensão, torna-se presente, no processo de formulação da estratégia, as características e influência do empreendedor, sua formação e seu viés cognitivo. Esse cenário pode ser verificado, nas IES pesquisadas, a partir das assertivas:

- O principal líder exerce influência decisiva formulação de estratégias da IES;
- Nos momentos de crise, a IES deposita grande confiança no principal líder;
- O perfil do líder se identifica com o perfil da IES;
- A formação do (a) principal líder exerce influência determinante nas ações estratégicas da IES;
- A experiência acumulada do gestor exerce grande influência nas grandes decisões da IES.

Relativamente à escola de aprendizagem, percebe-se a influência do processo incremental, oriundo das diversas decisões tomadas e das atividades realizadas durante todo tempo de vida da organização. As assertivas abaixo mostram as características dessa escola para as IES pesquisadas.

- Não há separação entre formulação e implementação das estratégias;
- Todos os níveis têm contribuição na formulação de estratégias;
- Os colaboradores têm o hábito de sugerir e promover ações estratégicas.

Como se pode ver, 03 (três) gestores discordam com a colocação de que não há separação entre formulação e implementação de estratégia. Cusumano e Markides (2002) advogam que as estratégias emergem e podem ser encontradas em toda a empresa, onde as chamadas formulação e implementação se interligam. A formulação de estratégia consiste numa elaboração opinativa, previsão intuitiva e no aprendizado emergente. Necessita do envolvimento cognitivo individual e de interação social.

Pela análise dos dados, é possível, ainda, inferir sobre a forte influência dos determinantes da dimensão do contexto social. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), os as-

pectos culturais, ambientais e de poder influenciam fortemente no processo de formulação das estratégias.

Os gestores e administradores vivenciam constantemente a necessidade de tomadas de decisões. Estas decisões podem acarretar diversas consequências, de acordo com o contexto de cada organização, e devem ser tomadas a partir do momento em que se consegue ter uma visão mais ampla do ambiente, a ponto de poder considerar as características sociais, culturais e políticas deste. Sendo assim, estudar as relações dinâmicas entre formulação de estratégia, competências gerenciais e cultura corporativa torna-se imprescindível, visto que essas três variáveis influenciam umas às outras (PEREIRA; NUNES, 2002).

Partindo do princípio de que a cultura permeia diversos aspectos críticos do processo de formulação da estratégia, por vezes a etapa mais crítica está na forma pela qual serão escolhidas, desenvolvidas, estimuladas, inter-relacionadas e recompensadas as pessoas dentro da organização. A cultura corporativa deve, então, reforçar a estratégia e o projeto estrutural de que a organização precisa para que seja eficaz no ambiente em que atua. Uma vez que o ambiente externo exige flexibilidade e responsabilidade da organização, a cultura, por sua vez, deve promover e incentivar a adaptabilidade (MINTZBERG; QUINN, 2000).

As assertivas com elevado índice de concordância, a seguir, reforçam os aspectos das escolas do Poder, Cultural e Ambiental:

- É necessário desenvolver negociação com os grupos na tomada de decisões estratégicas;
- A estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre os indivíduos e grupos de influência;
- Os valores da IES têm grande influência na tomada de decisões estratégicas;
- A perspectiva estratégica está enfatizada pela cultura e ideologia da IES;
- É importante mapear a concorrência de IES de pequeno porte;
- É importante mapear a concorrência de IES de grande porte já estabelecidas;
- A ameaça de expansão das IES de grande porte;
- Ameaça de entrada de IES de grupos nacionais;
- Estrutura de fornecedores de serviços (professores, consultorias, etc.);

- Ponderar evolução da demanda (fatores demográficos).

A partir dessas observações, é possível inferir que as escolas da dimensão inovação e do contexto social apresentam-se mais fortemente, no cenário das IES, quando do processo de formulação das estratégias.

O QUADRO 3, abaixo, faz uma comparação entre as dimensões analisadas, e o nível de concordância apurado.

QUADRO 3 - Comparação das Dimensões nas IES

Dimensão	Escolas	Nível de Concordância	IES
Intencional	Design; Planejamento e Posicionamento.	03 (três) gestores utilizam Planejamento Estratégico como técnica para formular suas estratégias, seguido de 01 gestor que realiza a análise de forças e fraquezas e 01 gestor que realiza análise sistêmica da concorrência.	Planejamento Estratégico Formal (A; B; D) Pesquisa sobre preferência e demanda (A) Análise de forças e fraquezas (C)
Inovação	Empreendedora; Cognitiva e Aprendizagem.	Verificam-se os maiores graus de concordância para a escola de Aprendizagem onde 03 (três) gestores no mínimo concordam para maioria das assertivas), seguida pela escola Empreendedora.	A, B, C e D
Contexto Social	Poder; Cultural e Ambiental.	Verifica-se a presença, em massa, das três escolas, em que a escola Ambiental se apresenta com 50% e 75% de concordâncias entre as assertivas segundo os gestores. A escola Cultural apresenta índices de 75% a 100% de concordância.	A, B, C e D

Fonte: Dados da Pesquisa

6.5 Da dinâmica de formação da estratégia nas IES

6.5.1 IES-A

Na IES-A, verifica-se a participação das duas entidades (mantida e mantenedora) no processo de elaboração das estratégias. Seus gestores possuem a consciência de que é preciso desenvolver estratégias que englobem toda a organização e que se responsabilizem todos os envolvidos no processo. Verifica-se a relação entre os níveis de estratégia (empresarial; unidade de negócios e funcional), conforme coloca Wright (2000). Esse contexto pode ser avaliado no PDI:

No processo de elaboração do seu planejamento para este quinquênio, a [...] tem presente que: a) o principal benefício não é o plano em si, mas todo o seu processo de construção, na medida em que busca envolver e responsabilizar os sujeitos que nela trabalham ou que usufruem de seus serviços; b) a elaboração do PDI constitui uma oportunidade para criar o sentimento de interdependência entre os níveis e as instâncias institucionais, uma vez que não se planeja apenas para um setor ou parte da organização, pois, para ser eficaz, o planejamento deve contemplar a correlação entre as partes, e destas com o todo; e, igualmente, c) a articulação estratégica entre os planos precisa ser munida de flexibilidade suficiente para garantir a implantação de novas propostas de ação, condição necessária para a sobrevivência da própria Instituição. Essas perspectivas constituem os princípios que permitem à [...] elaborar seu planejamento, com a participação de lideranças atuantes em todas as instâncias organizacionais, de modo a reforçar a gestão colegiada e consolidar uma prática profissional de gestão, com base no planejamento (PDI, 2010, p. 3).

O PDI é, também, documento norteador que possibilita o alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional da Instituição. Na medida em que estabelece, de maneira clara, a missão, os princípios, valores, objetivos e metas institucionais, situa e articula as múltiplas ações e os diversos processos planejados nos níveis gerenciais, em coerência com a proposta institucional (PDI, 2010, p. 2).

Outro ponto importante, verificado na IES-A, é a relevância estratégica de se capacitar os docentes e a equipe técnico-administrativa e o uso de um plano de metas (planejamento geral) pré-estabelecido. A percepção dos gestores para esse processo pode ser observada na passagem da entrevista realizada junto à mantenedora:

O plano de metas global, também é exigido pelo MEC, para os próximos anos, logo após a autorização e/ou reconhecimento dos cursos. Os pontos principais focados são: melhora na qualificação profissional e reciclagem dos funcionários, acréscimo

do número de alunos, com segurança e utilização de equipamentos de última geração para formação profissional; manutenção da sustentabilidade financeira.

Seguindo esse contexto, o principal líder (entidade mantenedora) foi questionado sobre como as metas e ações da IES são traçadas. Ele relatou que a IES faz uso de reuniões formais, acionando todos os profissionais responsáveis por tomada de decisão (chefias) e o respectivo registro das ações a serem tomadas.

Ao ser questionado sobre o envolvimento e participação dos funcionários no processo de definição de metas, o mesmo líder relatou que: “as sugestões e experiências anteriores são levadas para as chefias e repassadas nas reuniões formais”.

Nesse contexto, verifica-se o processo de formação de estratégia, guiado pela perspectiva. Nele, de acordo com Mintzberg e Quinn (2000), a estratégia como perspectiva está relacionada à forma como o estrategista da empresa percebe a mesma e o mundo à sua volta, e como a visão do mundo é percebida de forma coletiva, internamente, pela organização, reproduzindo a ação coletiva em busca de um objetivo comum.

6.5.2 IES-B

Já o processo de concepção de estratégias, na IES-B, se dá a partir da pretensão da entidade mantenedora, que elabora o PDI a ser seguido pela entidade mantida. A entidade mantida, por sua vez, reúne-se com a mantenedora, para que discutam estratégias e políticas de gestão acadêmica, quando são colocadas suas demandas e metas. Ao final, o Conselho Superior realiza as devidas deliberações.

Verifica-se o uso do PDI como ferramenta de gestão para controle de metas e ações para curto, médio e longo prazo, o que revela a concepção de parte das estratégias de forma deliberada. O fragmento abaixo, colhido em entrevista com o principal líder executivo do grupo, apresenta as evidências desse processo de concepção:

A IES possui PDI para cada quinquênio, revisto anualmente, com objetivos, metas e ações definidas. Um documento longo que não pode ser aqui reproduzido. Resumidamente, os objetivos principais são:

- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais e técnicos e comunicar o saber por meio do ensino;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento técnico e profissional e possibilitar a correspondente concretização;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente;
- Promover a extensão, aberta à participação da população.

A utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de gestão pôde ser verificada também, ao questionar o líder executivo sobre o uso de um plano de metas global (planejamento geral estabelecido). De acordo com o mesmo:

“[...] No PDI os objetivos e metas são traçados para as seguintes áreas estratégicas: Ensino; Extensão; Gestão acadêmica e administrativa; Gestão de pessoas; Corpo discente.”

Verificou-se, ainda, o uso do Planejamento Estratégico formal, para definir, entre outras metas, as diretrizes para o seu corpo de funcionários administrativos, professores, fornecedores e clientes. Dentro desse contexto, apurou-se que a IES registra os direitos e deveres de todos os membros da comunidade acadêmica em seu Regimento.

6.5.3 IES-C

Verificou-se, na IES-C, que a origem do processo de formação de estratégias se dá a partir da entidade mantenedora, como descreveram Souza, Silva e Silva Junior (2011). Essa teoria pôde ser validada, ao ser analisado o PDI (2011, p. 5), conforme as passagens abaixo:

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) [...] para o quinquênio 2011-2015 oferece as principais informações sobre a sua identidade institucional (história e compreensão da missão), bem como os objetivos que perseguirá no correr do quinquênio.

A elaboração do PDI 2011-2015 resultou de um processo em que os diversos setores da comunidade acadêmica da [...] estiveram envolvidos, cada um oferecendo suas contribuições.

A metodologia aplicada perfez o percurso descrito a seguir. O processo foi instaurado na Congregação [...], em 20/05/2010, quando o Reitor anunciou a necessidade de elaborar o PDI 2011-2015 e pediu a colaboração de todos [...].

Foi possível inferir, por meio da observação e análise documental, que as estratégias na IES-C são concebidas de forma coletiva.

Observa-se, também, que o processo de formulação da estratégia envolve os níveis funcional e corporativo da instituição. De acordo com Bandeira-de-Mello (1997), a estratégia em nível corporativo refere-se a uma corporação ou conglomerado que busca sinergia entre todas as unidades estratégicas. A estratégia, em nível funcional, por sua vez, promove suporte à estratégia da empresa, apoiando as demais estratégias funcionais para consecução dos objetivos organizacionais. Esse processo pode ser verificado no PDI (2011, p. 5):

Na ocasião, foi constituído um Grupo de Trabalho (GT) formado pelos membros da comunidade acadêmica: [...] com a tarefa de liderar o processo. Por outro lado, foi pedida a colaboração de todos os setores da [...], de modo especial, no sentido de enviar sugestões para o tópico “Objetivos específicos e metas” (cf. 1.3.2.), correspondente aos projetos a serem realizados no período. Tendo como orientação básica as *Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional* oferecidas pelo Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS) de 05/06/2007, o GT fez um calendário de encontros. No primeiro encontro, as tarefas foram divididas entre os vários membros. Por outro lado, o Prof. [...] encarregado de receber as informações de cada área (institucional, pedagógica, administrativa), tendo sido também responsabilizado pela redação do texto.

Na sequência das reuniões, o texto foi sendo tecido com o trabalho de cada membro do GT e as colaborações vindas dos vários setores. Em 06/10, a primeira versão foi concluída, sendo então discutida e corrigida pelo GT. Em seguida, o texto foi enviado aos Diretores de Departamentos para que fizessem uma primeira análise com os respectivos professores e apresentassem sugestões para correções, acréscimos e supressões, em vista de aprimorar o texto. Em 11/10, as correções foram recolhidas e inseridas no texto, ao qual foi dada a formulação final. Em 14/10, na reunião da Congregação da [...], o texto foi aprovado, em conformidade com o Art. 10, inciso X, do Regimento da [...].

Confirmando o que advogam Mintzberg e Waters (1985), verificou-se que a estratégia deliberada partiu de uma estratégia pretendida, sendo então formalizada, acrescida de estratégias emergentes, culminando nas estratégias realizadas. Esse processo pode ser verificado no fragmento descrito anteriormente PDI (2011, p. 5) e nos planos e metas para o quinquênio (2011-2015), descrito no PDI (2011, p. 10) da Instituição.

Projeto 1 – *Marketing* Institucional

a) *Objetivo*: divulgar o nome da [...], visando a fazê-la mais conhecida e, desta forma, aumentar a demanda pelos cursos e atividades oferecidas.

b) *Ações*: contratação de assessoria especializada de publicitários e operadores de *marketing*; uso do *marketing* digital e outros.

c) *Prazos*: 2011-2015 – ação continuada de *marketing* ao longo do quinquênio, segundo a programação estabelecida (mensal, semestral, anual, períodos especiais).

O planejamento e cumprimento das metas foram verificados ao questionar o secretário geral sobre a existência de investimentos ou recursos pré-determinados para divulgação e marketing de cursos da organização. De acordo com o mesmo:

A [...] tem uma política de divulgação, sempre no segundo semestre, por meio de empresa contratada, pelos seguintes meios:

Backbus;
Rádios (Cultura; CBN; Oi);
Panfletos em locais culturais.

De acordo com o secretário geral, todas essas estratégias de divulgação da IES estão sendo praticadas hoje, no mercado.

Verifica-se, ainda, no item acima “Projeto 1 – Marketing Institucional”, a concepção da estratégia sob a ótica da posição, que, segundo Mintzberg e Quin (2000), permite localizar a organização em seu ambiente externo, analisando as organizações em seu ambiente competitivo.

Todo esse contexto confere à IES-C um processo de formação de estratégia misto, uma vez que o PDI se apresenta parte como estratégia planejada e parte como estratégia ideológica. De acordo com Souza *et al.* (2012), a estratégia ideológica

parte de crenças compartilhadas, como uma ideologia, caracterizando-se da seguinte maneira: (a) visão coletiva de todos os atores como uma inspiração (*credo*) relativamente imutável e controlada por meio da doutrinação e/ou socialização; (b) organização geralmente proativa em relação ao ambiente; (c) tende para o estado deliberado.

Observa-se a figura da entidade mantenedora como responsável pela entidade mantida em todas suas circunstâncias (móveis, imóveis e financeiramente). Todavia, o papel do Reitor se faz presente como um órgão fiscalizador da entidade mantida. As deliberações são realizadas pela Congregação, o que reforça o processo de concepção da estratégia por um ato coletivo, indo ao encontro dos princípios da escola cultural. As passagens abaixo elucidam esse cenário.

A Congregação, órgão máximo da Faculdade, com funções deliberativas, normativas e consultivas em assuntos de política acadêmica, administrativa e financeira, especificadas no Regimento da Faculdade. A Congregação reúne-se ordinariamente uma vez em cada semestre e extraordinariamente quando convocada pelo presidente, por própria iniciativa ou mediante requerimento de um terço de seus membros (PDI, 2011, p. 45).

Compete precipuamente à Mantenedora promover adequadamente as condições de funcionamento das atividades da Faculdade, colocando-lhe à disposição os bens móveis e imóveis necessários, bem como lhe assegurando os recursos financeiros de custeio. Embora seja em última análise responsável pela administração orçamentária e financeira da [...], a Mantenedora delega-a inteiramente ao Reitor, exercendo, sob este aspecto, uma função apenas de apoio e de fiscalização.

Neste sentido, a Mantenedora não só oferece serviços à administração da [...], em particular no relacionamento com órgãos governamentais e na solução de pendências judiciais, mas também fornece recursos extraorçamentários para projetos especiais de infraestrutura, além de financiar um número substancial de bolsas de estudo totais e parciais para alunos economicamente carentes (PDI, 2011, p. 34).

6.5.4 IES-D

Verifica-se, na própria história da IES-D, que a instituição tem como estratégia de competitividade a qualificação do seu corpo docente e técnico-administrativo. De acordo com Meyer Jr. e Mugnol (2004), uma estratégia essencial para uma instituição que zela por sua qualidade acadêmica é, justamente, manter qualificado seu quadro docente, e o compromisso com sua missão institucional.

O processo de formulação das estratégias se dá a partir de estratégias pretendidas, passando pelo *continuum* das estratégias do mundo real, para então serem realizadas (MINTZBERG; WATERS, 1985). Como nas demais IES, devido à regulamentação governamental a que estão submetidas, o processo de formação de estratégia envolve articulações entre os interesses das entidades mantenedora e mantida, e o desenvolvimento e registros de algumas estratégias, por meio do PDI, que busca atender às exigências legais (SOUZA *et al.*, 2012).

Esse contexto pôde, em parte, ser percebido ao se questionar a Reitoria sobre a estrutura de governança, tomadas de decisão na instituição, e a concepção de metas de curto, médio e longo prazo. De acordo com a Reitoria, “a governança fica por conta da Fundação”. Ainda segundo a Reitoria: “Em relação às metas e estratégias de curto, médio e longo prazo, está sen-

do contratada uma consultoria externa para revisar o PDI e implementar medidas em curto, médio e longo prazos”.

Verifica-se a preocupação, por parte da reitoria da IES, em mapear e concentrar esforços e atenção nas informações externas à organização (ameaças, concorrentes, oportunidades de mercado, tecnologias) para traçar metas futuras. Ao se questionar sobre essas informações no processo de entrevista, obteve-se como resposta: “É muito importante, deve-se estar alinhado ao mercado. Do contrário, você será excluído dele”.

Nesse contexto, questionou-se, ainda, sobre que papel exerce a estratégia empresarial na organização, obtendo-se a resposta: “Ela exerce um papel de fundamental importância, que permite estarmos no mercado há 48 anos e pensando em perpetuar esse cenário. É preciso validar as estratégias”.

Outro ponto importante, que pôde ser verificado, demonstra a percepção dos gestores sobre a relevância estratégica de se capacitar os docentes e a equipe técnico-administrativa. Ao ser questionado sobre a existência de uma política de treinamento dos funcionários da organização, obteve-se a seguinte resposta:

Sim. Os funcionários são sempre encaminhados para treinamento. Como universidade é preciso apresentar um plano de reciclagem, treinamento para o corpo docente e discente. Existe uma periodicidade definida, mas sempre que detectado e ou o período se alonga, ocorrem as capacitações. Já houve cursos que envolvem segurança (CIPA), coordenadores financeiros foram à cidade de São Paulo realizar curso de gestão. Há de fato investimento em educação continuada.

Essa percepção dos gestores é alicerçada por Ansoff (1993), ao colocar que o processo de formulação da estratégia não resulta de ações imediatistas. E também por Sveiby (1998), ao dizer que as competências devem constituir o foco de análise durante o processo de formulação da estratégia.

Dentro desse contexto, apurou-se, ainda, que a IES criou um setor específico para tratar o desenvolvimento das pessoas. De acordo com a reitoria:

Foi criado o setor DHI (desenvolvimento humano e institucional) sendo o setor, responsável pelas dinâmicas de RH, coordenado por um professor da instituição.

Essa percepção é apoiada por Welch (2003), ao colocar que as pessoas devem vir em primeiro lugar, e que as estratégias vêm depois. É preciso valorizar o ser humano, dar oportunidades, incentivar e mantê-lo motivado.

Verifica-se a entrada de estratégias emergentes, com intuito de fazer alcançar os objetivos e metas propostas no PDI. O uso de estratégias emergentes pôde ser checado, ao se questionar a Reitoria se as metas atingiam toda a esfera administrativa da instituição, de forma a definir a direção e orientação da organização rumo à competitividade. De acordo com a Reitoria:

Sim. A ideia é essa. Embora estejamos vendo que isso não vem atingindo por completo seus objetivos. Motivo da vinda de uma consultoria. Em um momento aonde o ambiente, mercado vem apertando cada vez mais, torna-se necessário um realinhamento.

O QUADRO 4, abaixo, resume os modelos de formulação de estratégia que mais se aproximaram da realidade das IES estudadas, em que um ou mais elementos do modelo estiveram presentes.

QUADRO 4 - Modelos de Formulação de estratégia presentes nas IES

Modelos de Formulação de Estratégia	Breve descrição	Presente nas IES
Wack (1998)	Modelo de formulação de estratégia que se baseia na elaboração de cenários.	A
Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986)	Realiza análise dos ambientes internos e externos à organização e das crenças e objetivos para determinar suas ações.	B, C, D
Dyson (2004)	Utiliza análise SWOT para formular estratégias. Por esse método é possível identificar as fraquezas da organização, oportunidades e ameaças no ambiente estratégico.	C

Fonte: adaptado de Wack (1998), Boeseman, Phatak e Schellenberger (1986) e Dyson (2004).

7 CONCLUSÃO

Verificou-se que o processo de formulação de estratégias nas IES estudadas provém da corrente teórica de maior influência dos gestores, tanto por parte da entidade mantida, quanto, principalmente, da entidade mantenedora. A formulação e implementação de estratégias, na percepção dos gestores, devem considerar aspectos internos e externos à organização. Observou-se grande preocupação dos gestores a respeito desse processo.

Verificou-se que a concepção da estratégia, no âmbito das IES, ocorre em duas direções: uma deliberada e, outra, emergente. A estratégia deliberada, caracterizada na maioria das IES pelo PDI, enfatiza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que intenções possam ser realizadas. A estratégia emergente permite as IES aprender com suas práticas à medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação.

No processo de formulação das estratégias, verificou-se, ainda, que os aspectos internos da organização, como sua estruturação, hierarquização, políticas e poderes, pessoas, objetivos, porte e interesses acabam por promover influência para a construção e desenvolvimento das estratégias. Esses fatores alicerçaram a presença das escolas, pertencentes às dimensões inovação e contexto social, no processo de concepção de estratégias, de acordo com a análise das dimensões de Vasconcelos (2001).

Relativamente à dinâmica de formação, apurou-se que, para as IES estudadas, as estratégias deliberadas têm origem, em sua maioria, na entidade mantenedora. As estratégias emergentes surgem da demanda levantada pela parte mantida, que lida diretamente com as ações e os desafios cotidianos, além de pôr em prática os objetivos e metas deliberados pela entidade mantenedora. Nas demandas, ações e desafios cotidianos, a entidade mantida se junta à entidade mantenedora para discutir, formalizar e definir as estratégias que ditarão o rumo da IES. Nesse momento, verificam-se alguns conflitos de interesse que precisam ser equilibrados para a saúde da organização.

Dentro desse contexto, nota-se a presença da Governança Corporativa. Direta ou indiretamente, suas práticas e princípios são utilizados durante o processo de formulação e manutenção

das estratégias dentro das IES pesquisadas. Ao utilização das práticas de governança permite as IES atingirem seus objetivos de longo prazo, assim como assegurar que a estrutura gerencial da empresa (pessoas, sistema, organização) trabalhe de forma integrada.

Verificou-se que a governança corporativa não está presente apenas nas relações de defesa de interesses e equilíbrio entre as partes (mantenedora e mantida), mas, também, no planejamento de metas e melhoria de processos de comunicação e transparência das informações para as partes interessadas na formação e criação dos conselhos deliberativos e na estrutura administrativa das IES. Verificaram-se, ainda, alguns conceitos e princípios da governança no próprio PDI das IES.

No caso das IES, verificou-se ainda que, apesar das fortes regulamentações legais a que estão submetidas, o isomorfismo institucional, não se configura como empecilho para o desenvolvimento de estratégias eficazes. Foi possível averiguar, em entrevista com os gestores e também pela análise documental de algumas IES, que o PDI é visto como uma ferramenta de auxílio à gestão.

Pela própria história das instituições pesquisadas, percebe-se que elas vêm se moldando ao longo dos anos, reformulando suas estratégias de forma a se manterem vivas e competitivas no mercado. Todavia, cabe ressaltar que o objetivo desse estudo não foi de apurar o grau de influência do isomorfismo coercitivo causado pela intensa regulamentação imposta às IES e uso do PDI, mas de identificar a dinâmica pela qual a estratégia se forma nessas IES, nos dias atuais. Assim, quanto aos objetivos delineados no trabalho, pôde-se atestar um atendimento satisfatório do objetivo geral, que compreendia analisar como se dá o processo de formulação de estratégias nas IES privadas, segundo a terminologia proposta por Mintzberg à luz da governança corporativa.

7.1 Limitações do trabalho

A principal limitação para o desenvolvimento deste estudo está relacionada ao período de realização do processo de coleta de dados por meio das entrevistas (período que coincidiu

com as férias de alguns gestores) e ao número de IES pesquisadas. A análise de um número maior de IES resultaria em mais dados levantados e, assim, em resultados mais fiéis sobre a realidade do setor e do processo de formação das estratégias. A falta de acesso a documentos de caráter estratégico de algumas IES também dificultou a análise mais fidedigna para o estudo.

7.2 Sugestões de trabalhos futuros

Fica, como sugestão de trabalhos futuros, uma análise mais robusta, abordando um número maior de IES privadas, a fim de se avaliar com maior precisão o grau de influência das práticas de governança corporativa no processo de formulação das estratégias. Outra abordagem interessante, seria, dentro desse contexto, realizar uma análise comparativa entre IES brasileiras e IES de outros países.

REFERÊNCIAS

ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Novas estratégias de gestão para as IES particulares**. Estudos, n. 37, Ago. 2007, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/publicacao/detalhe/id/57#>>. Acesso em 04/07/2013.

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis. 1997. 161f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

BARROS, F. S. O.; FORTE, S. H. A. C. Formação da estratégia empresarial em empresas do contexto empreendedor: um estudo multicase do setor de alimentação. **Revista Imes**, [S. l.], Ano 20, n. 59, jan./jun. 2004.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIANCHI, Márcia; SILVA, Carolina Vianna da; GELATTI, Rosemary. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999-2008. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S. J. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados**. Barcelona: Paidós, 1995.

BOESEMAN, G.; PHATAK, A.; SCHELLENBERGER R. E. **Strategic management: text and cases**. New York: John Wiley & Sons, 1986.

BORGES, R. M.; CAMELO, G. R.; LEITE, A. L. S. *et al.* As mudanças legais no ambiente institucional do setor de educação e as estratégias de crescimento de uma instituição de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 83-105, jan. 2013.

BOUYER, G. C.; CAMPOS, E. M.; PONCIANO, W. R. Competência e cultura organizacional: os determinantes de sucesso em sistemas de gestão e estratégia de operações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, FGV-EAESP, 2006.

CARVALHO, A. G. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, jul./set. 2002.

CASTRO, M. H. M. **Estado e mercado na regulação da educação superior**. 2010. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/desafios/8regulacao.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2012.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2010. **Divulgação dos principais resultados do Censo da Educação Superior 2010**. Brasília: INEP, 2011. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17212:censo-revela-que-o-acesso-cresceu-na-decada-2001-2010&catid=212>. Acesso em: 12 out. 2012.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHRISTENSEN, C. M. Marketing strategy: learning by doing. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 75, n. 6, p.141, Nov./Dec. 1997.

COSTA, F. J.; BATISTA, P. C. S. A formulação de estratégias nas organizações escolares: uma análise no setor privado de Fortaleza In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 698-712.

CONSTANTINO, L.; MENA, F. Autonomia universitária tem novo impulso. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 8 mar. 2004. Folha Cotidiano, C1.

CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEL CORSO, J. M.; SCHERNER, M. L. T.; KINAL, A. P. Cooperação estratégica em pequenas e médias empresas: um modelo de gestão. In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 39., 2004, Santo Domingo. **Anais...** Santo Domingo: CLADEA, 2004.

DESREUMAUX, A. **Stratégie**. Paris: Précis Dalloz, 1993.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 48, p. 147-160, 1983.

DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, [S. l.], v. 152, p. 631-640, 2004.

FELIX, E. Número de estudantes universitários cresce 77% em 10 anos. **InfoMoney**, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/carreira/educacao/noticia/2580573/Numero-estudantes-universitarios-cresce-anos>>. Acesso em: 12 out. 2012.

FRANÇA, R. B.; RODRIGUES, M. V. Método para implementação eficiente da gestão estratégica: uma aplicação em empresa revendedora de combustíveis. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, FGV-EAESP, 2006.

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

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 57-63. mar./abr. 1995.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GONÇALVES, Andrea de, Paiva. **Análise das relações entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação em organizações brasileiras**. 2012. 132 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo. USP, São Paulo, 2012.

GUADILLA, C. G. **Identificação das mudanças no discurso sobre a universidade latino-americana: dilemas do Ensino Superior na América Latina**. Campinas: Papyrus, 1994. p. 59-99.

GOHR, C. F. **O processo de formulação de estratégias: pré-requisitos básicos**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2000.

GRUN, Roberto. Convergências das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, 2005.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. Text and cases. London: MacMillan Business, 1995.

HITT, M. A. et al. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.

HITT, Michael; IRELAND, T. Duane; HOSKISSON, Robert. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições de experiência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. ed. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Codigo_IBGC_3_versao.pdf>. Acesso em: 27 out. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior: 2010 – resumo técnico**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2012. 85 p.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo de 2011**. Disponível em: <http://static1.leiaja.com/pv_obj_cache/pv_obj_id_D1A92350A4EAB2F9C2CF51FF23D463CA24710700/filename/16_10_12_censo_sup_v_final.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, and agency cost and capital structure. *Journal of Financial Economics*, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florêncio; SHLEIFER, A. Law and Finance. *Journal of Political Economy*, [S. l.], v. 106, n. 6, p. 1113-1155, Dec. 1998.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, [S. l.], n. 8, dez. 1997.

LITTLER, K.; AISTHORPE, P.; HUDSON, R.; KEASEY, K. A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector. The International Institute of Banking and Financial Services, The University of Leeds, Leeds LS2 9JT, UK, **International Journal of Information Management**, [S. l.], v. 20, p. 411-428, 2000.

LODI, J. B. **Governança corporativa – o governo da empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUPOLI JUNIOR, J. G. **A estratégia aplicada a pequenas organizações comerciais: um estudo de caso**. 2000. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo) USP, São Paulo, 2000.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 43, n. 2, abr./maio/jun. São Paulo: EAESP / FGV, 2003.

MEDEIROS, C. R. O.; ALMEIDA, Ana Paula F. A estratégia como prática social: o caso da arte e ciência. **Revista Gestão e Planejamento**, [S. l.], v. 8, n. 1, jan./jun. 2007, p. 1-15.

MEIRELLES, A. **A Formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. 2003. 414 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JÚNIOR, S. T. **Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

MEYER JR., Victor; MUGNOL, Gisele. Competição e Estratégia no Contexto das Instituições de Ensino Superior Privadas. **Revista Diálogo Educacional**, [S. l.], v. 4, n. 11, p. 1-13 ene./abr. 2004.

MEYER JR.; V. MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. 215p.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, [S. l.], v. 24, n. 9, p. 580-589, May 1978.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, [S. l.], Jan./Feb. 1994.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Strategy safari**: aguiated tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 2000.

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

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, E. C. **Governança Corporativa nas IES Brasileiras**. Uma proposta para o setor de Educação no Brasil, e os impactos do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). 2006. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração – Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, 2006.

OHMAE, K. **Mundo sem fronteiras**: poder e estratégia em uma economia global. São Paulo: Makron Books, 1991.

PELLISSARI, A. S. **Processo de Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas com Base na Cultura Corporativa e Competências Gerenciais**. 2007. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara D'Oeste, 2007.

PEQUENO, A. O.; MORAIS, R. S. A escola vai à bolsa: IES privadas profissionalizam a gestão, aderem aos níveis diferenciados de governança corporativa e promovem abertura de capital na Bovespa. **Anuário de Produção de Iniciação Científica Discente**, [S. l.], v. 13, n. 17, 2010.

PETTIGREW, A. W. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 24, p. 570-581, 1979.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. A nova era da estratégia. In: PORTER, Michael. **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. In: PRAHALAD, C. K. **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002.

PRIETO, C. A prática na teoria – Profissionais com vivência em empresas e no governo criam escolas de administração. **Veja**: Ensino, São Paulo, p. 153-154, out. 2000.

RAMOS, A. M.; LOBO, E. Estratégias genéricas de competição praticadas por IES privadas de pequeno porte. In: DEBATE INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. – BALANÇO E PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO MARCO BICENTENÁRIO DA AMÉRICA DO SUL, 10., 2010, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata: [s. n.], 2010.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H. A formulação de estratégias em universidades: processo formal, negociado ou construção permanente? **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 11, p. 117-133, jan./abr. 2004.

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades**: a perspectiva da teoria da complexidade. 2004. 275 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. UFSC, Florianópolis, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGGS, F. W. **Administração nos países em desenvolvimento**: a teoria das sociedades prismáticas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1968.

RINALDI, R. N. **Adaptação estratégica na universidade estadual do Oeste do Paraná**. 2001. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RODRIGUES, Jose Antônio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa**: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUMELT, Richard P. The Evaluation of Business Strategy. In: GLUECK, W. F. **Business Policy and Strategic Management**. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1980.

SANTOS, A. P. **Governança Corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior no Estado de Minas Gerais**. 2007. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Fumec, 2007.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, [S. l.], v. 52, n. 2, p. 737-783, June 1997.

SILVA JUNIOR, Annor da. **Trajectoria de crescimento, governança corporativa e gestão universitária**: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. 2006. 384 f. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, R. M. A regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA LATINA, 4. 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s. n.], 2004.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maya; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Governança Corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance Eletrônica**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 286–303, set./dez.2009.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Governança corporativa na Instituição de Ensino Superior Privada. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35600?show=full>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

SILVEIRA, G. L. J. Gestão Estratégica para IES Privadas: decisões sobre o futuro de sua instituição. In: SEMINÁRIO ABMES, 2010.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

SOUZA, Simone de; SILVA, A. R. L. da; SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, P. O. M. da. O processo de formação de estratégias na instituição de educação superior privada: múltiplos interesses articulados no formalismo. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 435-452, jul./set. 2012.

SOUZA, Simone de; SILVA, A. R. L. da; SILVA JUNIOR, Annor da. O processo de formação de estratégias organizacionais em uma IES: um estudo de caso em uma instituição privada. **Revista Alcance Eletrônica**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 341-355, jul./set. 2011.

STAUBE, I. D; MARTINS, H. C; RODRIGUES, S. B. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n.3, p. 36-55, jan./jun. 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TELLES, C. V. D. **As relações de poder entre as estruturas acadêmica e administrativa de instituições de ensino superior privadas no processo de decisão estratégica**. 2008. 56 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 211 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TOLEDO, Geraldo Luciano; QUELOPANA, Eliana Marroquin; POLLERO, Álvaro Castroman. **Competitive strategies for internationalization of companies**. Case study: company leader in research, development and innovation. *Read*, [S. l.], v. 10, n. 6, Dec. 2004. – Special Issue 42.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VANCE, S. C. **Corporate leadership: boards, directors and strategy**. New York: McGraw Hill, 1983.

VASCONCELOS, Flávio. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome de ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VOLBERDA, H. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, 2004.

WACK, P. Cenários: águas desconhecidas. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WELCH, J. Jack Welch por Jack Welch. *HSM Management*, [S. l.], n. 41, p. 18-30, Nov./Dec. 2003.

WITHERELL, W. O. E. The mechanisms of governance. *Financial Reporting*, [S. l.], 1999.

WRIGHT, P. *et al.* **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. EUA: Sage, 1984.

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

ANEXO A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA E ESTUDO DE CASO

IDENTIFICAÇÃO DA IES

Razão Social:

Nome do entrevistado:

Nome da IES:

Localização:

Ano de fundação:

Número de alunos:

Telefone para contato:

E-mail:

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Cargo / função:
2. Tempo de experiência na área:
3. Tempo na Função:
4. Gênero:
5. Escolaridade:
6. Experiência no ramo:

QUESTÕES PARA PESQUISA

1) A IES possui uma missão já definida? Caso possua, descreva-a.

2) Possui diretrizes definidas para seu corpo de funcionários administrativos, professores, fornecedores e clientes? (Comente-as).

3) Possui normas (direitos e deveres) definidas? (Cite-as).

4) Possui algum procedimento e ou instruções operacionais? (Descreva-os).

5) A IES possui objetivo, metas e ações definidas a curto, médio ou longo prazo?

Sim.

Curto prazo:

Médio prazo:

Longo prazo:

Não. Por quê?

6) A IES conta com um plano de metas global (planejamento geral) estabelecido? Caso possua, quais pontos são focados? Caso não possua, qual o motivo?

7) As metas atingem toda a esfera administrativa da IES, de forma a definir a direção e orientação da mesma rumo a competitividade?

Sim

Sintetize:

Não

Por quê?

8) Como as metas e ações da IES são traçadas?

Por intermédio de conversas informais com os funcionários da universidade.

- Por meio de reuniões formais, acionando todos os profissionais responsáveis por tomada de decisão (chefias) e o respectivo registro das ações a serem tomadas.
- Por meio de reuniões formais com todos os funcionários da universidade, sendo registrada as ações que deverão ser tomadas.
- Por meio de reuniões restritas aos conselheiros acadêmicos.
- Resultam de um processo previamente planejado e controlado.
- Por meio de reuniões envolvendo apenas as diretorias e presidência, e as decisões sendo repassadas para as gerências.
- Pela Reitoria ou Proprietário-dirigente.

9 Informe a estratégia de envolvimento e participação dos funcionários no processo de definição de metas.

10) utilizam alguma técnica para formulação de estratégias?

- Análise de forças e fraquezas.
- Análise de oportunidades e ameaças.
- Planejamento estratégico formal.
- Pesquisa sobre preferências e demandas.
- Análise sistemática da concorrência.
- outras: (comente)

Nas questões de 11 a 15 preencha os quadros de acordo com as legendas. (Dimensões estratégicas)

11) Grau de Inovação

DT - Discordo Totalmente / D - Discordo / NC/D - Não Concordo nem Discordo / C - Concordo / CT - Concordo Totalmente

AFIRMATIVAS	DT	D	NC/D	C	CT
O (a) principal líder exerce influência decisiva na formulação das estratégias da IES.					
A inovação é um dos fatores estratégicos mais importantes da IES.					
Nos momentos de crise a empresa deposita grande confiança no principal líder					
O perfil do líder se identifica com o perfil da IES.					

DT - Discordo Totalmente / D - Discordo / NC/D - Não Concordo nem Discordo / C - Concordo / CT - Concordo Totalmente

12) Viés Cognitivo

AFIRMATIVAS	DT	D	NC/D	C	CT
A formação do (a) principal líder exerce influência determinante nas ações estratégicas da IES.					
As estratégias são difíceis de alcançar, não ótimas quando alcançadas, e difíceis de mudar.					
A experiência acumulada do gestor exerce grande influência nas grandes decisões da IES.					

DT - Discordo Totalmente / D - Discordo / NC/D - Não Concordo nem Discordo / C - Concordo / CT - Concordo Totalmente

13) Aprendizagem

AFIRMATIVAS	DT	D	NC/D	C	CT
Não é possível na IES o controle deliberado na formulação de estratégia					
Não há separação entre formulação e implementação das estratégias.					

É observável na empresa a criação espontânea das estratégias ao longo do tempo.					
Todos os níveis tem contribuição na formulação das estratégias.					
Os colaboradores têm o hábito de sugerir e promover ações estratégicas.					
A improvisação é comum na formação das estratégias.					

DT - Discordo Totalmente / D - Discordo / NC/D - Não Concordo nem Discordo / C - Concordo / CT - Concordo Totalmente

14) Contexto Social e Cultural

AFIRMATIVAS	DT	D	NC/D	C	CT
As decisões tomadas na IES são flexíveis.					
É necessário desenvolver negociação com os grupos na tomada de decisões estratégicas.					
A estratégia é um reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência.					
Os valores da IES têm grande influência na tomada de decisões estratégicas.					
A resistência às mudanças tem poder determinante nas decisões importantes.					
A perspectiva estratégica está enfatizada pela cultura e ideologia da IES.					

DT - Discordo Totalmente / D - Discordo / NC/D - Não Concordo nem Discordo / C - Concordo / CT - Concordo Totalmente.

15) Análise do Ambiente

AFIRMATIVAS	DT	DP	NC/D	C	CT
Concorrência de IES de pequeno porte.					
Concorrência de IES de grande porte já estabelecidas.					
Concorrência das IES da rede pública.					
Ameaça de expansão das IES de grande porte.					
Ameaça de entrada de IES de grupos nacionais.					
Estrutura de fornecedores de materiais de consumo e equipamentos.					
Estrutura de fornecedores de serviços (professores, consultorias, etc).					
Restrições governamentais.					
Evolução da demanda (fatores demográficos)					

DT - Discordo Totalmente / D - Discordo / NC/D - Não Concordo nem Discordo / C - Concordo / CT - Concordo Totalmente

16) A IES divulga os objetivos e estratégias para todos os colaboradores?

Sim.

De que forma?

Não.

Por que?

17) De acordo com sua realidade, assinale como as decisões ou planos que estabelecem direções específicas sobre a forma de condução das atividades são tomadas.

- A partir da sensibilidade e experiência do (s) administrador (es).
- A partir do conhecimento do mercado e concorrência.
- A partir do diagnóstico organizacional da empresa.
- Nas tendências econômicas.
- A partir de informações coletadas no mercado.
- No parecer de consultoria.
- Outros. Cite

18) Que papel os recursos humanos desempenha na organização?

19) Existe alguma política de educação e de treinamento para os funcionários da organização? (cite)

20) Quais foram os fatores que facilitaram e que dificultaram a evolução da IES nos últimos 5 anos?

21) Existe algum investimento ou recurso pré-determinado para divulgação, marketing de cursos da organização? (Cite como é feito, qual meio de comunicação é utilizado e porque).

22) Como funciona a estrutura de decisão na IES?

23) Como se dá a estrutura de Governança na IES? Houve alguma alteração nos últimos 5 anos? (Fale sobre a composição dos conselhos, suas atribuições, mandatos, independência, transparência, prestação de contas).

Para as questões 24 a 29 informe o grau de importância.

(Marque apenas uma alternativa)

24) Saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.

- Nenhuma importância.
- Pouca importância.
- Importância mediana.
- Importante.
- Muito Importante.

25) Entender e saber utilizar as diferentes fontes de recursos (humanos, financeiros, informacionais etc.); saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.

- Nenhuma importância.
- Pouca importância.
- Importância mediana.
- Importante.
- Muito Importante.

26) Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com os *stakeholders* (pessoas ou empresas que, de alguma forma são influenciadas pelas ações de uma organização).

- Nenhuma importância.
- Pouca importância.

Importância mediana.

Importante.

Muito Importante.

27) Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.

Nenhuma importância.

Pouca importância.

Importância mediana.

Importante.

Muito Importante.

28) Saber avaliar as consequências das decisões, referentes ao plano interno da empresa e no nível externo da sociedade.

Nenhuma importância.

Pouca importância.

Importância mediana.

Importante.

Muito Importante.

.

29) Conhecer e entender de forma profunda o negócio da organização, bem como o ambiente ao qual está inserida, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Nenhuma importância.

Pouca importância.

Importância mediana.

Importante.

Muito Importante.

30) Que importância tem as informações externas à organização (ameaças, concorrentes, oportunidades de mercado, tecnologias, novas técnicas gerenciais) para traçar metas futuras?

31) Para você o que é estratégia empresarial?

32) Que papel exerce a estratégia empresarial na organização?
