

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA**

Giselly Rizzatti

**O processo de formulação e implementação das estratégias a partir
da percepção de seus reitores: estudo multicase nas Universidades
de Santa Catarina**

Florianópolis – SC
2014

Giselly Rizzatti

O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicase nas Universidades de Santa Catarina

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira.

Florianópolis – SC
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rizzatti, Giselly

O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicasos nas Universidades de Santa Catarina / Giselly Rizzatti ; orientador, Mauricio Fernandes Pereira - Florianópolis, SC, 2014.

255 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Planejamento Estratégico. 3. Estratégia. 4. Formulação e Implementação . 5. Liderança. I. Pereira, Mauricio Fernandes . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Giselly Rizzatti

O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicase nas Universidades de Santa Catarina

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, março de 2014.

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Luis Moretto Neto
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Leonardo Secchi
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Dr. Álvaro Lezana
Universidade Federal de Santa Catarina

Para meus pais Gerson Rizzatti e
Celina Emilia Rizzatti pelos
ensinamentos, sabedoria, bons
exemplos e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, amigo sincero, pela vida e por sua proteção e a quem recorri nos momentos de dificuldade e sempre agradeço por tornar iluminado o meu caminhar.

Agradeço aos meus pais, Gerson e Celina, por todo o amor, por serem meu exemplo de integridade, responsabilidade e respeito, pelo incentivo, pela paciência, confiança, carinho e apoio incondicional e por não terem medido esforços para que eu obtivesse uma boa educação.

Aos meus irmãos, Gerson Jr. e Guilherme, pelo apoio e carinho.

Ao meu namorado, André, por todo o amor e carinho, por ser meu parceiro nessa caminhada, entender a importância desta etapa em minha vida e por estar presente em todos os momentos importantes.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária e, em especial, ao meu orientador, Professor Dr. Maurício Fernandes Pereira, pela excelente orientação durante esse processo de aprendizagem, por todo apoio, colaboração e incentivo e por ter contribuído com seu conhecimento para a construção deste estudo.

A todos os respondentes desta pesquisa, que apesar de não identificados, foram imprescindíveis para o desenvolvimento deste estudo.

Aos membros da banca avaliadora pelas sugestões e contribuições para melhoria deste trabalho.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

RESUMO

RIZZATTI, Giselly. **O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicase nas Universidades de Santa Catarina.** 2014. 255f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

A dissertação é resultado de um estudo sobre o processo de planejamento estratégico, estratégia, liderança a partir da influência existente entre essas três áreas da Administração quando introduzidas no contexto organizacional. O objetivo geral do trabalho consiste em avaliar a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina. O embasamento teórico utilizado para nortear a pesquisa, em relação a planejamento estratégico, reuniu autores como Ackoff (1982,1986), Ansoff (1981, 1991, 1993), Certo e Peter (2005), Porter (1999, 2004), Mintzberg (1998, 2010), Bossidy e Charam (2002), Whittington (2002), e Hrebiniak (2006), Fischmann e Almeida (2009), Brenes, Mena e Molina (2008), Pereira (2010), em relação à estratégia, foi fundamentado por autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Quinn (2001), Mintzberg e Waters (1985), Mintzberg (1978), Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006), Whittington (2002), Hrebiniak (2006), Hussey (1996) e Thompson e (2003), e no que diz respeito a liderança organizacional os principais autores foram Northouse (2012), Yukl e Falbe (1991) Yukl (2012), Heifetz (1998), Covey (1996, 2005), Tanure (2011), Bossidy e Charam (2002), Hershey e Blanchard (1986), Van Vugt *et al* (2004) e Jepson, Hart e De Cremer (2004). A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de caráter qualitativo, descritivo e aplicado, e utiliza entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Através da análise dos dados coletados, pode-se observar que, para o processo de formulação e implementação da estratégia acontecer de maneira eficaz, a liderança precisa atuar fluentemente no ambiente institucional e direcioná-lo ao alinhamento entre estratégia e desempenho. Como resultado desse estudo, pode-se concluir que a liderança contribui e influencia diretamente no processo de formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior pesquisadas para alcançar

seus objetivos institucionais. A conclusão remete à importância de compreender a atuação do líder no processo de estratégia dentro das Instituições de Ensino Superior, para não haver distorções entre os objetivos pretendidos e os alcançados, além de discutir a influência que o líder exerce na formulação e implementação da estratégia diante do estilo de liderança adotado.

Palavras- chaves: Planejamento Estratégico. Estratégia. Formulação. Implementação e Liderança.

ABSTRACT

RIZZATTI, Giselly. O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores: estudo multicase nas Universidades de Santa Catarina. 2014. 255f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

The dissertation is the result of a study on the process of strategic planning, strategy, leadership from existing influence among these three areas of Administration, when introduced in the organizational context . The overall objective of the study is to assess the contribution of leadership in the formulation and implementation of strategy in Higher Education Institutions of Education of Santa Catarina system. The theoretical framework used to guide the research in relation to strategic planning , met authors like Ackoff (1982 , 1986) , Ansoff (1981, 1991, 1993) , right , and Peter (2005) , Porter (1999, 2004) , Mintzberg (1998 2010), Bossidy and Charan (2002) , Whittington (2002), and Hrebiniak (2006) , Fischmann and Almeida (2009) , Brenes , Mena and Molina (2008) , Pereira (2010) , in relation to the strategy , was reasoned by authors such as Mintzberg , Ahlstrand and Lampel (2010), Mintzberg and Quinn (2001) , Mintzberg and Waters (198) , Mintzberg (1978) , Mintzberg , Lampel , Quinn and Ghoshal (2006) , Whittington (2002), Hrebiniak (2006) , Hussey (1996), and Thompson (2003) and as regards the major organizational leading authors were Northouse (2012) , Yukl and Falbe (1991) Yukl (2012) , Heifetz (1998) , Covey (1996 , 2005) Tanure (2011), and Bossidy Charam (2002) , Hershey and Blanchard (1986), Van Vugt *et al* (2004) , and Jepson , Hart and De Cremer (2004). The research is characterized as a case study of a qualitative, descriptive and applied character, and uses semi-structured interview as a tool for data collection. By analyzing the data collected, it can be observed that for the process of formulating and implementing the strategy happen effectively, the leadership needs to act fluently in the institutional environment and direct it to the alignment between strategy and performance. As a result of this study, it can be concluded that leadership and contributes directly influences the process of formulating and implementing the strategy in heis surveyed to achieve their institutional goals. The conclusion refers to the importance of understanding the role of leader in the strategy process within Higher Education Institutions, to avoid distortions between desired and

achieved goals, and to discuss the influence that the leader plays in the formulation and implementation of the strategy on the style of leadership adopted

Keywords: Strategic Planning, Strategy Formulation, Implementation and Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Perspectivas Genéricas sobre Estratégia.....	45
Figura 2- Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	64
Figura 3- Mapa do Sistema Acafe.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definições de estratégias.....	50
Quadro 2 - Escolas de formulação da estratégia.....	54
Quadro 3- Estilo estratégico.....	105
Quadro 4- As escolas de estratégia e as Instituições de Ensino Superior.....	209
Quadro 5- Escolas de formulação das estratégias e reitores e ex reitores.....	229

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	21
1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2. OBJETIVOS.....	23
1.2.1 Objetivo Geral.....	23
1.2.2. Objetivos Específicos.....	23
1.3. JUSTIFICATIVA.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.1.1. Elaboração do planejamento estratégico	33
2.1.2. Implementação do planejamento estratégico.....	38
2.1.3. Avaliação e controle do Planejamento Estratégico	40
2.2. ESTRATÉGIA.....	45
2.2.1. Definições de estratégia.....	45
2.2.2. Processo de estratégia.....	52
2.2.2.1. Formulação da estratégia.....	53
2.2.2.2. Análise da estratégia.....	61
2.2.2.3. Formação da estratégia.....	61
2.2.3. Implementação da estratégia	65
2.3. LIDERANÇA.....	70
2.3.1.Características da liderança	75
2.3.2. Liderança e poder	82
2.3.3. Estilos de liderança.....	84
2.4. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E LIDERANÇA.....	89
2.5. GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	95
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO.....	107
3.1. DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	107
3.2. SUJEITOS DE PESQUISA.....	108
3.3. CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	108
3.4. COLETA DOS DADOS.....	110
3.5. TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	112
3.6. LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	112
4. DESCRIÇÃO E ANALISE DOS DADOS.....	115
4.1. UNIVERSIDADES.....	115
4.1.1. Sistema Acafe.....	115
4.1.2. Histórico das Universidades.....	117
4.2. ESTILOS DE LIDERANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	121
4.2.1. A tomada de decisão.....	122

4.2.2. Sugestão para tomada de decisão	126
4.2.3. Idéias inovadoras	130
4.2.4. Apresentação de novos projetos	133
4.2.5. Responsabilização pela aprovação e execução de projetos	137
4.2.6. Projetos executados	141
4.2.7. O relacionamento na Instituição	144
4.2.8. A comunicação com comunidade universitária.....	148
4.2.9. Formulação e implementação das estratégias.....	151
4.2.10. O estilo de liderança	153
4.2.11. O conhecimento dos problemas da Instituição.....	156
4.2.12. Atitudes diante de um problema institucional	159
4.2.13. Características essenciais de um líder	161
4.2.14. A influência do estilo de liderança na definição da estratégia	165
4.2.15. Competências do reitor.....	168
4.2.16. Capacitação.....	172
4.2.17. Características de líder e decisões adequadas.....	175
4.3.ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	178
4.3.1.A Escola Design	178
4.3.2.A Escola do Planejamento.....	182
4.3.3.A Escola do Posicionamento	184
4.3.4.A Escola Empreendedora	188
4.3.5.A Escola Cognitiva.....	191
4.3.6.A Escola do Aprendizado.....	193
4.3.7.A Escola do Poder	196
4.3.8.A Escola Cultural.....	199
4.3.9.A Escola Ambiental.....	203
4.3.10. A Escola da Configuração.....	206
4.4.CONTRIBUIÇÕES DO ESTILO DE LIDERANÇA E DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	212
4.4.1.Contribuição do estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior	213
4.4.2.Contribuição das escolas na formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior	222
5. CONCLUSÕES.....	231
REFERÊNCIAS:.....	235
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	253

1. INTRODUÇÃO

Nesta seção, apresenta-se uma contextualização do estudo com ideias sobre os conceitos que servem de fundamento para a fundamentação teórica, como também na aplicação da pesquisa. Logo após, é definida a pergunta de pesquisa, seguida pela exposição do objetivo geral e dos objetivos específicos. Por fim, é exibida a justificativa sobre a relevância do tema.

1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações vêm atuando em um mundo no qual as transformações ocorrem rapidamente. Para enfrentar tal circunstância, é indispensável que as organizações estejam preparadas para desenvolver maior sensibilidade em seu ambiente organizacional, aprimorem a capacidade de antecipar o futuro e a agilidade na tomada de decisões (BOSSIDY, 2005).

As relações entre as pessoas e o poder e, principalmente, sua interferência no âmbito do trabalho é também outro assunto de grande relevância e complexidade para as organizações, inclusive para as Instituições de Ensino Superior, por se tratar de organizações diferenciadas que têm que se relacionar com pessoas de diferentes aspectos, sejam socioculturais ou psicológicos.

Diante dessa percepção, as organizações vêm buscando maior flexibilidade em seu gerenciamento, para poderem se adaptar ao ambiente em que estão inclusas, estudar e entender as relações pessoais que surgem durante sua gestão em relação às estratégias pretendidas.

Dentro desse contexto, o processo de planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional que propicia a tomada de decisão e análise do ambiente em que a organização está inclusa. Para Kaplan e Beinhocker (2003), o planejamento estratégico é uma das funções essenciais para os administradores, porque prepara os tomadores de decisão para atuarem de maneira adequada diante de momentos imprevisíveis dentro da organização.

Na literatura, são diversas as metodologias (PEREIRA, 2010; VASCONCELLOS FILHO e MACHADO, 1979; FISCHMANN; Almeida, 2009, MINTZBERG *et al.*, 2006) e indicações sobre as condições para consecução do planejamento estratégico e do processo de estratégia. Os administradores, de modo geral, já conhecem e utilizam muitas técnicas e modelos de planejamento estratégico de maneira eficaz. Entretanto, o problema se apresenta quando chega o

momento de agir e colocar as estratégias em prática, ou seja, o momento de implementar o planejamento estratégico (KICH; PEREIRA, 2011).

Para consecução do planejamento estratégico, Chandler (1990) assegura que a estratégia prevê a elaboração de metas e objetivos de longo prazo para uma organização, bem como adoção de cursos de ação e distribuição de recursos com vistas ao alcance de tais metas.

Segundo Hrebiniack (2006), muitas organizações focam sua atenção apenas no processo de formulação das estratégias e descuidam da implementação. Elas não compreendem que a formulação e implementação das estratégias são interdependentes e conexas e que uma afetará a outra (COUTINHO, 2011). Por isso, por mais que as estratégias tenham sido bem escolhidas, falharão se não houver uma boa implementação (WHITTINGTON, 2002). Portanto, a formulação da estratégia é o primeiro passo de uma longa trajetória, enquanto que a formulação e a implementação são os resultados de um processo coletivo em que pensar e agir se encontram juntos (MEYER JUNIOR *et al.*, 2012).

Isto tudo porque é com base na formulação e na implementação que os objetivos estratégicos são concretizados em ações e os responsáveis mobilizam as pessoas e os recursos indispensáveis no momento apropriado, na quantidade e qualidade adequada e novas práticas e conhecimentos podem ser desenvolvidos e incorporados à organização (SANTOS, 2009).

Diante desta perspectiva, considera-se o comportamento das pessoas como um ponto imprescindível para garantir a formulação e a implementação da estratégia e, para gerenciar o comportamento das pessoas, torna-se necessário conhecer a liderança da organização. Bossidy e Charam (2002) e Hrebiniak (2006) defendem que uma liderança atuante facilita a compreensão da estratégia pelos seus membros, cria um espírito de cooperação, tornando-se uma vantagem que possibilita à organização a implementação de suas estratégias com sucesso. Eles ainda asseguram que o papel dos líderes que estão no comando na formulação e implementação da estratégia está em compreender seu significado e saber como conduzi-la de maneira a atingir os objetivos estabelecidos.

Sob esse aspecto, o presente estudo tem o objetivo de explicar estes três temas da Administração: planejamento estratégico, estratégia e liderança, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os relacionamentos existentes dentro de determinados ambientes organizacionais. Para a escolha do ambiente de estudo, optou-se por

fazer a pesquisa com os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), instituições de ensino superior que reúnem diferentes segmentos de saberes e perfis sociais.

Nesse sentido, Meyer Jr. (2004) afirma que a prática do planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior, por derivar de modelos utilizados na área empresarial, desconsidera o caráter complexo que essas instituições apresentam, podendo utilizar-se desta ferramenta para facilitar as suas tomadas de decisões.

Assim sendo, o objetivo desta pesquisa está em realizar uma revisão bibliográfica a respeito de estudos existentes sobre os temas planejamento estratégico, estratégia e liderança, de maneira a entender como a liderança contribui na formulação e implementação da estratégia. E, em seguida, verificar como ocorre este processo na Unesc, Unoesc, Uniarp e Unifebe, e como ocorreu na Unidavi, Unisul, Univali e na Unochapecó, o que leva à seguinte pergunta de pesquisa: qual a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar como ocorre e como ocorreu a contribuição da Liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina, na percepção de seus reitores e ex reitores.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a. levantar os estilos de liderança presentes nas Universidades, na formulação e implementação das estratégias, enquanto os reitores estão/estavam no mandato.

- b. verificar, através do estilo de liderança, em quais tipos de escolas de estratégia os reitores e ex-reitores das Universidades se enquadram.
- c. apresentar como os estilos de liderança e as escolas contribuem na formulação e implementação da estratégia, na percepção dos reitores e ex-reitores das Universidades.

1.3. JUSTIFICATIVA

O planejamento, por se tratar de uma das principais funções da administração, é capaz de produzir diversas vantagens em um mundo de constantes modificações, onde decisões têm de ser tomadas sob pressão, no meio dos processos de mudança e transformação, diante de novas ferramentas de administração e a inclusão de novas tecnologias (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003).

Para uma organização ser considerada um diferencial em relação a outras organizações, ela precisa ter conhecimento de como formular e implementar suas estratégias (BOSSIDY; CHARAM, 2002). Neste sentido, Bossidy (2005) garante que a maior causa do fracasso das organizações consiste na incapacidade de formular e executar suas ideias e estratégias, pois falta disciplina para criar, promover e executar um sistema totalmente interligado.

Deste modo, Bossidy e Charam (2005, p. 204) entendem que o processo de estratégia determina onde um negócio quer ir, e o processo de pessoal determina quem vai fazer o negócio chegar lá e, ainda, para que as pessoas se sintam motivadas e inspiradas a trabalhar com a estratégia diariamente, a liderança necessita estar presente tanto na formulação quanto na implementação de suas estratégias.

Para que isso ocorra, é necessário que os membros da organização se conscientizem de que formulação e implementação da estratégia são interdependentes e se influenciam reciprocamente, e que é imprescindível a presença de uma liderança atuante para concretizar os objetivos almejados no planejamento estratégico (HREBINIAK, 2006).

Constata-se, também, que a liderança, por se materializar em discursos, orientações de objetivos organizacionais e, principalmente, em ações concretas do líder, independentemente de acertos e erros, utiliza-se de ferramentas adequadas, como o planejamento estratégico, que contribuem de maneira significativa para o atingimento dos objetivos propostos.

Entende-se, ainda, que o estilo de liderança imposto pelos dirigentes na sua gestão pode exercer grande influência no

comportamento e desempenho das pessoas e no ambiente organizacional, bem como no alcance dos objetivos e metas pré-estabelecidos e no sucesso da implementação do planejamento estratégico. Ademais, o planejamento estratégico revela-se uma importante ferramenta administrativa, posto que se pretende apoiar o processo decisório, trazer maior racionalidade às decisões e orientar as ações da organização.

Por isso, a presença de uma liderança que verdadeiramente acredita na formulação e implementação do planejamento estratégico e que faça com que o processo aconteça é vital para o sucesso da organização (BOSSIDY, 2005, COVEY, 2005; HREBINIACK, 2006).

O cenário até aqui relatado configura-se, portanto, como grande argumento que justifica a importância da pesquisa.

Neste sentido, esta pesquisa se justifica pela própria essência de seu estudo, que tem por base a descrição de uma realidade que acontece e que já aconteceu ao se estudar o seguinte objetivo da pesquisa: avaliar a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia. E, também, porque não foi encontrada em dissertações até hoje defendidas sobre liderança e estratégia, uma pesquisa sobre Instituições Ensino Superiores Públicas que cobravam mensalidade e puderam continuar cobrando ao amparo do artigo 242 da Constituição Federal de 1988, mas somente estudos em Instituição de Ensino Superior que escolheram por não cobrar mensalidade. Esse estudo se justifica, ainda, pela chegada das Instituições de Ensino Superior privadas, onde se faz necessário qualificar a gestão e o gestor, tornando esse trabalho uma fonte de luz para trilhar esse caminho.

Desta forma, preocupa-se em entender como os reitores e ex reitores dessas Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina do Sistema Acafe, transmitem e agregam conhecimento na formação de sua comunidade acadêmica, como agem ao administrar e quais estratégias adotam para atingir o que foi proposto.

Cabe ainda destacar que, além do levantamento bibliográfico e pesquisa empírica sobre o planejamento estratégico, estratégia, sua formulação e implementação, a presente pesquisa também ressaltará o tema liderança, que influencia não apenas o planejamento estratégico, mas todos os processos organizacionais, devido à organização ser vista como um todo conexo.

Por fim, a contribuição do trabalho se faz importante pois representa a oportunidade de apresentar a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia em diversas organizações. O

estudo também se mostra relevante, à medida que enriquece o conhecimento científico na área da estratégia e da liderança, trazendo novas ênfases empíricas sobre a aplicação do planejamento estratégico com a presença de suas respectivas lideranças.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente tópico compreende o referencial teórico que serve de fundamento para a realização dessa pesquisa, a fim de atender aos objetivos propostos. O assunto desenvolvido por esta dissertação está relacionado com a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia. Desse modo, a fim de explicá-la, primeiramente são definidos o conceito, a elaboração, a implementação, a avaliação e o controle do planejamento estratégico e, em seguida, a definição de estratégia, o seu processo, que abrange a formulação, análise, formação e a implementação da estratégia.

Na sequência, inicia-se o estudo sobre liderança e suas características, a relação entre liderança e poder, os estilos de liderança; implementação da estratégia e liderança e gestão universitária e, por fim, apresenta-se qual a contribuição da liderança organizacional na formulação e implementação da estratégia.

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas organizações, têm-se exigido a aceitação de critérios mais amplos e aprofundados no processo de tomada de decisão. A admissão de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem dirigido as organizações a utilizarem o planejamento em suas atividades, como uma das formas mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações. O planejamento é um processo por meio do qual se pode dar maior eficácia à atividade humana para atingir, em prazo fixado, um conjunto de metas estabelecidas. Entende-se planejamento, portanto, como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro (CARVALHO, 1979).

Ansoff (1991) define planejamento com um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e, neste sentido, atingir um futuro almejado. O autor ainda considera que sua finalidade é analisar alternativas futuras, estudar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, de forma a minimizar ações incorretas e prover os meios e recursos necessários, com o intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos. Desta maneira, o planejamento admite a ordenação do processo decisório dentro das

organizações, preparando-as para o futuro e facilitando a convergência de objetivos.

Da mesma maneira, Woiler e Mathias (1996) afirmam que o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes que buscam conduzir a organização para uma situação futura almejada, ou seja, é um processo que se inicia pela fixação dos objetivos que a organização espera alcançar. Por isso, o planejamento é essencialmente entendido como um exercício intelectual onde os processos estão reunidos na disponibilidade dos recursos como uma maneira de antecipar o futuro (HOBROCK, 1991).

O planejamento pode ainda ser conceituado em sentido amplo e restrito. Por planejamento em sentido amplo, entende-se como a fixação dos objetivos a serem obtidos e dos meios a serem utilizados para que estes possam ser alcançados. Essa é a etapa do processo de gestão que se preocupa com o futuro, definindo o sentido que a organização tomará e como chegará lá. Já, em sentido restrito, como um processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários possíveis, visando deliberar um plano para alcançar uma situação futura esperada, com base nas informações sobre variáveis ambientais, crenças e valores, modelo de gestão, estrutura organizacional estabelecida e a consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual da organização (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Assim sendo, o ato de planejar precisa ser anterior ao de organizar, executar e controlar, porque sem planos não se consegue guiar uma empresa ou mesmo saber que caminho seguir. Como também, não se consegue organizar pessoas e recursos, e ainda liderar com segurança, pois se não se conhecemos objetivos, não se tem nada a controlar. Portanto, planejar nada mais é do que projetar um conjunto de ações para atingir um resultado previamente determinado, quando se tem total certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados (ALDAY, 2000).

Conforme Semler (1988), planejar é uma forma de pensar o futuro, por isso, uma organização que não utiliza o processo de planejamento estratégico é uma organização que não pensa.

O processo de planejamento busca obter antecipadamente o conhecimento necessário, identificar as melhores alternativas de decisão e transformá-las em regras a serem adotadas nas tomadas de decisão da organização, em todos os níveis, ou seja, envolve, portanto o

conhecimento da condição presente e a de visão do futuro (CORRÊA; CORRÊA, 2011).

Consequentemente, planejamento é um instrumento de mudança organizacional, ao demonstrar novas tendências sociais, econômicas e políticas. Ele necessita, entretanto, preocupar-se com resultados a curto e longo prazo, para manter o envolvimento dos participantes. Desta forma, é imprescindível desenvolver um meio regular de comunicação entre os diversos escalões da organização. É necessário, paralelamente, educar dirigentes e membros da organização, tanto para mostrar a importância do planejamento, advertindo que só se aprende a planejar planejando, como para melhor compreenderem, analisarem e interpretarem as informações alcançadas (SANTOS 1992).

Para Horwitch (1988 *apud* ALMEIDA, 2000a), o bom planejamento deveria não somente ter algumas características fundamentais, como ser orientado para os objetivos, baseado nas informações disponíveis e nas expectativas do ambiente, mas também cumprir funções básicas como obter resultados através de atribuição de responsabilidades e tarefas específicas.

Monday, Porter e Steers (1982) percebem que, para se ter um planejamento efetivo e apropriado, o comprometimento das pessoas é uma peça essencial, por se tratar da identificação e envolvimento delas com a organização. Para Porter (1999), envolvimento gera uma disposição para prática da ação, levando as pessoas a agir de uma determinada maneira. O comprometimento organizacional abrange o desenvolvimento, o envolvimento, como também a participação no planejamento da organização. McGregor (1992) diz que a participação decorre necessariamente da criação de oportunidades, sob as condições apropriadas, para que as pessoas deem sugestões nas decisões que as afetam. Essa influência pode ser de pouca a muita participação, estabelecendo-se como um caso especial de delegação aquele em que o subordinado obtém um controle maior, uma maior liberdade de escolha em relação às suas próprias responsabilidades e participa no desenvolvimento e aplicação do planejamento.

No entanto, as organizações para planejarem possuem três níveis de tomada de decisão ou tipos de planejamento, classificados em:

1. planejamento estratégico,
2. planejamento tático e
3. planejamento operacional.

Para Drucker (1984), o planejamento estratégico é, no campo de sua eficácia e eficiência, identificado como fazer a coisa certa em

relação à seleção de seus objetivos e na determinação de como atingi-los pois, se não observados, podem influenciar demasiadamente na sobrevivência e no crescimento de uma organização. Neste sentido, ele o define como “um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões atuais e que envolvem riscos, para a previsibilidade de um futuro” (DRUCKER, 1984, p. 136).

Vasconcelos Filho e Machado (1979) consideram que planejamento estratégico concentra-se no alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, aproveitando oportunidades, analisando pontos fortes e fracos da organização, e constituindo e corrigindo ações de longo prazo. Assim sendo, é uma ação gerencial que se emprega, especialmente, nos níveis hierárquicos mais elevados de uma organização.

Neste sentido, Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 15) definem planejamento estratégico como uma maneira de analisar racionalmente as oportunidades oferecidas pelo ambiente, diante das fortalezas e fraquezas da organização e, assim, procurar um modo de compatibilizar, ou gerar estratégias entre os extremos (organização e meio inserido), com a intenção de atender da melhor forma possível aos objetivos e metas da organização.

Deste modo, o planejamento estratégico pode ser definido de quatro maneiras distintas:

1. um primeiro momento, trata do futuro com decisões atuais, onde a essência é a identificação sistemática de oportunidades e de ameaças do futuro que servem de base para a administração tomar melhores decisões;
2. num processo que se inicia com o desenvolvimento de objetivos, definindo estratégias e políticas para atingi-los, e ainda elabora planos detalhados para garantir a sua consecução;
3. pode ser considerada uma filosofia, na qual os indivíduos da organização consideram o meio de trabalho um modo de vida;
4. pode ser definido como uma estrutura de planos, que integra planos estratégicos e planos operacionais (STEINER; MINER 1981, p. 101).

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo continuado e adaptativo por meio do qual uma organização

define (e redefine) sua missão, seus objetivos e suas metas, escolhe as estratégias e meios para atingi-las em um determinado período de tempo, através de constante influência com o ambiente externo (MEYER JUNIOR, 1988).

Na percepção de Datta, Rajagopalan e Rasheed (1993), o planejamento estratégico pode ser classificado em duas categorias principais. A primeira seria o conteúdo e pesquisa do processo estratégico em si e a segunda a maneira pela qual esse processo deve ser implementado.

Assim, Ansoff e McDonnell (1993) entendem que planejamento estratégico é um processo no qual a instituição determina seu futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer, ou seja, é uma análise estratégica detalhada, voltada para o desempenho futuro da organização. Nesta mesma perspectiva, Tiffany e Peterson (1998) comentam que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que analisa o ambiente e o futuro, permitindo que a organização aproveite as oportunidades.

Kaplan e Beinhockere (2003) também concordam com esse entendimento, pois alegam que, ao realizar o planejamento estratégico, os tomadores de decisão das organizações ficam preparados para agir adequadamente perante momentos mais inevitáveis de desafio, que o mercado estabelece, preparando-se para eventuais incertezas.

Bryson (2004) complementa afirmando ser o planejamento estratégico a condução disciplinada de esforços para produzir decisões e ações fundamentais para conduzir a organização onde ela deseja chegar. É também como um processo minucioso e formalizado abrangendo grande esforço em todos os níveis de uma organização para chegar a alcançar objetivos e metas de curto a longo prazo, decisões políticas e ações recomendadas que ajudarão uma organização a se desenvolver (BRYSON, 2010).

Fischmann e Almeida (2009, p. 25) ainda definem planejamento estratégico como sendo:

“uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

Um aspecto importante a ser ressaltado sobre planejamento estratégico é que ele, geralmente, é de responsabilidade dos níveis mais elevados da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem adotados para sua execução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada (ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

Então, planejamento estratégico nada mais é do que um processo formal que tem como finalidade a formalização das estratégias, voltado ao planejamento de ações e ao controle de desempenho. Assim sendo, as organizações que pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois através do conhecimento dos padrões anteriores, elas serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais, que envolvem uma análise do passado, do presente e uma visualização do futuro da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para Pereira (2010, p. 47), planejamento estratégico, consiste em um processo de:

“análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade”.

Diante das diversas definições sobre planejamento estratégico, faz-se necessário conhecer também a definição de planejamento tático e operacional que fazem parte da tomada de decisão.

No intuito de explicar os três tipos de planejamento, Ackoff (1966) define o plano estratégico como aquele conexo à organização como um todo, enquanto que os Planos Táticos estão relacionados com as diferentes áreas da organização. Por exemplo, um plano financeiro e um plano de marketing são planos táticos. Para operacionalizar os planos táticos, são preparados os planos operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos.

Ackoff (1982) considera que o planejamento tático é elaborado para um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico, além de ser mais limitado, pois se dedica a escolher os meios pelos quais vão se atingir os objetivos almejados.

Por planejamento tático entende-se aquele que traça objetivos de médio prazo, para setores específicos da organização e planejamento

operacional a subdivisão do planejamento tático, mas de curto prazo (ALDAY, 2000).

No entendimento de Pereira (2010, p. 54), o planejamento tático relaciona-se com os objetivos de médio prazo e tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo, trabalha com as decomposições das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico e é de responsabilidade da administração de nível médio. Já o planejamento operacional é a formalização das ações com a metodologia de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização, e relaciona-se com os objetivos a curto prazo.

Portanto, as diversas definições de planejamento, seus tipos e como eles funcionam são fundamentais para perceber como eles se relacionam, se complementam e como são tomadas as decisões em cada um deles, o que é necessário para a elaboração do planejamento estratégico que é detalhado no próximo tópico.

2.1.1. Elaboração do planejamento estratégico

Na percepção de Thompson Jr e Strickland III (2003, p. 13), o processo de elaboração e implementação de estratégias consiste de cinco tarefas gerenciais inter-relacionadas como:

- a. Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada, ou seja, inspirar na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.
- b. Converter a visão e missão estratégicas em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.
- c. Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados.
- d. Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente.
- e. Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, novas ideias e novas oportunidades.

Na metodologia de Almeida (2009, p.14), o processo de desenvolvimento do plano estratégico segue quatro atividades para realização da estratégia, que são:

- a. Análise dos aspectos internos: nesta atividade, ocorre a conscientização sobre os pontos fortes e fracos; essa é a forma de maximizar a eficácia da entidade;
- b. Análise do ambiente: essa é a atividade mais complexa e geralmente mais importante do planejamento estratégico, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade;
- c. Comparação da orientação com o campo de atuação: nessa atividade, é verificada a coerência entre aquilo a que a entidade se propõe, ou é vocacionada a fazer, e aquilo que realmente está fazendo. A sintonia entre a missão ou vocação com o que realmente a entidade está fazendo (campo de atuação) contribui para o sucesso da entidade;
- d. Estabelecimento da estratégia: é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça um prejuízo a ela, em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Portanto, o planejamento estratégico, segundo o método de Pereira (2010, p.54-56) é realizado em três etapas:

Etapa I - Diagnóstico estratégico: nesta fase, a organização deve se perguntar se está no momento ideal para realizar seu plano estratégico. Segundo o autor, se a empresa está passando por um momento de turbulências, este não é o momento ideal, pois estas podem acabar por inviabilizar todo o processo. Ainda, ele advoga que só se pode dar início à elaboração do planejamento estratégico quando a maior coalizão dominante da organização desejar implantar esse processo e estiver consciente de que deverá se envolver cem por cento. Esta fase está

Etapa II - Planejamento propriamente dito: é o momento em que o plano é colocado no papel, o momento em que os profissionais se encontram, nas chamadas reuniões de planejamento, para decidirem a razão de ser e os rumos da organização. São colocadas no papel as etapas do processo de planejamento estratégico: seus valores, a missão da empresa, sua visão, seus fatores críticos de sucesso; é realizada uma análise de seus fatores externos e internos, é formulada a chamada Matriz FOFA, por meio da qual se busca a maximização das oportunidades e o controle das ameaças; são elaboradas suas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Etapa III - Implementação do planejamento estratégico: nessa fase, a organização passa a colher os resultados do seu plano, ela o acompanha e avalia.

Para uma melhor compreensão do método adotado por Pereira (2010), faz-se necessário a explicação de diversos passos para a elaboração do planejamento estratégico, como:

Declaração de Valores

A declaração de valores, também conhecida pelo conjunto de crenças ou princípios da organização, contém elementos que a organização acredita que a sustenta, e todos os membros devem abraçá-los. Ela cria uma diferenciação competitiva e orienta o comportamento da organização (PEREIRA, 2010).

Missão

Certo e Peter (2005, p.49) definem missão organizacional como a “proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”. Para Pereira (2010) a missão é a razão de ser da empresa, representa o negócio em que ela se encontra, é o papel desempenhado pela organização que visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio.

Visão

A visão demonstra a direção na qual a organização está caminhando e aponta o caminho para o futuro. Constitui as maiores esperanças e sonhos da organização e deve ter um período de tempo determinado para alcançá-la, o denominado horizonte estratégico (PEREIRA, 2010).

Fatores críticos de sucesso

Na análise dos fatores críticos de sucesso, são examinadas as condições que precisam ser cumpridas para que a instituição sobreviva. São fatores impostos pelo mercado (PEREIRA, 2010).

Análise externa

No ambiente externo, as organizações devem interpretar a situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Por oportunidade, entende-se a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. Já as ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização que cria obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco. Entre oportunidade e ameaças pode-se citar as seguintes variáveis ambientais: tecnologia, cultura, política, economia, clientes, concorrentes entre outras (PEREIRA, 2010).

Análise interna

Na análise interna, a organização vai examinar dois pontos: fortes e fracos. Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado, ou seja, é uma situação que proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. É uma variável controlável, pois a organização pode agir rapidamente sobre o problema ou situação, chamado também de reconhecimento das competências da organização. Os pontos fracos são características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado. É considerada também uma variável controlável e representa as incompetências da organização ou possibilidades de melhoria (PEREIRA, 2010).

Matriz FOFA

De acordo com Pereira (2010), a parte mais importante da análise externa e interna é a junção das duas, a qual propicia que seja realizada uma análise, conhecida como Matriz FOFA (em português, Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) ou em Matriz SWOT (em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats). A análise da Matriz fofa tem como objetivo reunir todos os itens considerados como pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças. Caso a organização apresente mais de 80% de resposta sim, significa que a organização está muito bem. Para elaborar essa Matriz FOFA, devem ser feitos alguns questionamentos:

- a) O ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? (sim ou não)
- b) O ponto forte “x” ajuda a acabar com a oportunidade “z”? (sim ou não)
- c) O ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça “m”? (sim ou não) (PEREIRA, 2010, p. 115).

Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

As questões estratégicas são questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas até o momento desenvolvidas. São os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na visão (PEREIRA, 2010).

Após a elaboração das questões estratégicas, a organização passa a formular as estratégias (o que fazer?). Para cada questão estratégica, a organização deve formular quantas estratégias forem necessárias para resolver a situação, ou seja, as estratégias são as resoluções das questões estratégicas (PEREIRA, 2010).

Para cada estratégia, serão elaboradas as ações estratégicas (como fazer?) que, segundo Bethlem (1998), são a transformação das ideias que venham a dar ao estrategista os resultados almejados; elas passam pelas etapas da geração de proposta de ação, as quais se refletem no planejamento estratégico.

Assim sendo, pelas três metodologias apresentadas, percebe-se que o processo de planejamento estratégico consiste na elaboração de um documento formal onde estarão escritos os valores, a missão, visão, objetivos e metas da organização. Trata-se, deste modo, de estratégias que decorreram do planejamento elaborado, com ações que serão controladas tendo por base o plano (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Contudo, Dye e Sibony (2007) garantem que, independentemente da metodologia utilizada ao elaborar o planejamento estratégico, esse processo formal é um fator chave para o sucesso da implementação do plano e contribui para a satisfação geral das pessoas envolvidas no processo.

Por fim, desenvolvidas todas as etapas, o planejamento estratégico está pronto e é chegado o momento de colocá-lo em prática, de sair do papel e partir para a fase de implementação.

2.1.2. Implementação do planejamento estratégico

Para Hrebiniack (2006) o processo de implementação é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Neste mesmo sentido, entende Whittington (2002) que as estratégias, por mais que sejam bem selecionadas, falharão se não tiverem uma adequada implementação, que é fundamental para o sucesso.

Corroborando, Bossidy e Charam (2002) entendem que o processo de implementação do planejamento estratégico é um processo ordenado de discussão exaustiva dos “*comos e quês*”, respeitando o que foi decidido e garantindo que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela implementação. Isso compreende verificar o ambiente da organização, avaliar as habilidades da organização, conectando estratégia a operações e às pessoas que vão implementá-la, vinculando essas pessoas e suas diversas disciplinas e acoplando incentivos e resultados, para modificar as percepções e melhorar as habilidades da organização para enfrentar os desafios de uma estratégia.

Nesse sentido, a implementação do planejamento estratégico deve nascer na mente das pessoas que estão mais próximas da ação e que necessariamente entendem seus mercados, seus recursos e seus pontos fortes e fracos, para não torná-lo um fracasso (BOSSIDY; CHARAM, 2002)

Fischmann e Almeida (2009) asseguram que a implementação é o processo de pôr em prática o plano, ou seja, fazer com que aconteça aquilo que foi pensado no plano. Portanto, o processo de implementação do planejamento estratégico pode não acontecer, se a estratégia não se conclui, por causa de seis elementos:

- a. o estilo top-down da gerência sênior, no qual as decisões são tomadas de cima para baixo sem a participação de todos da organização;
- b. o estabelecimento de estratégias confusas e prioridades conflitantes;
- c. uma equipe ineficaz da gerência sênior;
- d. a comunicação vertical ineficiente;
- e. a coordenação deficiente de funções e negócios; e
- f. o inadequado desenvolvimento de habilidades de liderança para os níveis mais baixos da empresa (BEER; EISENSTAT, 2000).

Por isso, são indispensáveis novas capacidades em busca do sucesso e de mudança para níveis mais elevados de desempenho, velocidade e capacidade de resposta (BEER; EISENSTAT, 2000).

Brenes, Mena e Molina (2008) acreditam que a implementação de uma estratégia de sucesso não é somente um aglomerado de “iniciativas estratégicas” e atividades vinculadas a ela, que são desenvolvidas por distintas pessoas. Muito pelo contrário, a implementação da estratégia deve ser compreendida como a construção de uma vantagem competitiva, de forma consciente e ordenada, por meio da administração de vários componentes organizacionais, tanto de dentro, quanto de fora da organização.

No entanto, é necessário que os administradores entendam que a elaboração e a implementação da estratégia são interdependentes. Neste sentido, Bossidy e Charam (2002) afirmam que um adequado planejamento estratégico é uma das melhores maneiras de ensinar as pessoas sobre implementação.

Com a mesma percepção, Andersen (2004) compreende que a estratégia deve ser entendida como um processo que integra os diversos níveis hierárquicos, ou seja, a estratégia deve ser formulada e executada como uma única atividade.

De acordo com Mintzberg (1998) na maioria das vezes em que uma estratégia não é concretizada, a responsabilidade é depositada na implementação, o que para ele não está correto, pois deve-se investigar a causa na sua formulação. Por isso, o autor defende com convicção o uso das chamadas “estratégias emergentes”, que são aquelas que se originam durante a implementação do planejamento estratégico, ou seja, as estratégias que não foram previamente elaboradas.

No que tange ao uso de estratégias emergentes, Anon (2009) afirma que a incumbência do plano estratégico é muito mais ampla e audaciosa do que o simples processo de consecução de um objetivo até o momento em que ele seja atingido para, então, constituir outro. Conforme o autor, “*continuous appraisal*”, ou seja, “avaliação contínua das estratégias”, é o nome do jogo nesse momento, pois perceber as necessidades de mudança de direção é essencial, não só como uma aposta para o sucesso, mas como uma forma de sobrevivência da organização, pois as crises não aguardarão pelo próximo ciclo de planejamento estratégico.

Steiner (1979) expõe que, antes da implementação dos planos, há algumas tarefas a serem cumpridas e que devem estar á altura das ações, tamanho e vontade da organização, como: as tarefas-chaves e sequência

das ações devem ser comunicadas, as responsabilidades distribuídas, recursos materiais e humanos garantidos, sistemas de motivação e incentivo organizados, programas de treinamento desenhados, sistemas de informação instalados e a liderança gerencial que irá guiar efetivamente o esforço coletivo devem estar assegurada.

Em suas pesquisas, Alexander (1989) concluiu que alguns fatores são essenciais na implementação da estratégia, como: comunicação, iniciar com uma boa estratégia, obtenção do comprometimento e envolvimento dos funcionários, prover recursos suficientes e, principalmente, desenvolver um plano de implementação.

Goodstein e Nolan (1993) ressaltam que o benefício do planejamento estratégico está em sua implementação, que se modifica de acordo com a estratégia selecionada pela organização, entretanto a implementação não indica o fim do processo de planejamento estratégico, é uma fase contínua que abrange todas as outras dentro de um processo cíclico. Os autores defendem que toda a organização deverá ser preparada para esta fase, pois se o planejamento estratégico é o mapa do caminho a ser seguido, seu valor só existirá se a organização o seguir.

Assim sendo, a comunicação do plano, sua exposição e discussão deve, conforme Goodstein e Nolan (1993), envolver toda a organização, levando aos Stakeholders um sentimento de propriedade do plano antes de sua implementação se iniciar. Os autores completam que também são necessárias a identificação e a adequação: dos sistemas de controle gerencial, dos programas de motivação e recompensa, dos sistemas de informação gerencial e dos programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades dos funcionários.

Enfim, compreendida a implementação do planejamento estratégico, o tópico a seguir esclarece como os autores tratam das funções avaliação e controle, após sua implementação.

2.1.3. Avaliação e controle do Planejamento Estratégico

Conforme Thompson Jr e Strickland III (2003), o processo de avaliação e controle pode estar sempre em constantes mudanças. Para eles, sempre que ocorram circunstâncias novas que acarretam ajustes, o prazo pode precisar ser alterado, o negócio redefinido e a visão modificada, tornando possível restringir ou ampliar o futuro da organização. Em decorrência desta mudança no ambiente

organizacional, a estratégia deverá ser modificada com apresentação de novos objetivos e metas.

A avaliação, segundo Robbins (1978), é o processo de monitoramento de atividades para definir se as unidades individuais e a própria organização estão alcançando e aproveitando seus recursos eficaz e eficientemente, de maneira a alcançar os objetivos pretendidos e, quando isto não está sendo realizado, adotar uma ação corretiva. Dessa forma, para que o planejamento estratégico seja bem sucedido em uma organização, ele deve executar um processo de implementação que inclui o monitoramento dos principais objetivos do plano (ANTHELL; SPINELLI, 2011).

Para Bossidy e Charam (2002, p.94) “você obtém aquilo que você avalia”, pois os líderes obtém de seus subordinados o comportamento que demonstram e permitem. Por isso, para ter uma organização que implemente, o líder tem que estar presente para criar e estimular o lado social da organização com os comportamentos e diálogos almejados, praticando-os e instigando-os diariamente nos mecanismos operacionais.

Assim, a implementação não é apenas a operacionalização dos planos, ela abrange a gestão estratégica da organização, ou seja, o monitoramento e a avaliação do plano durante sua operação, tornando assim todo o processo cíclico e contínuo. A implementação do plano envolve o desenvolvimento de estruturas dentro da organização para atingir as estratégias, o monitoramento das atividades e estratégias e suas avaliações, o desenvolvimento de sistemas integrados de informação gerencial, a modificação e adaptação das estratégias, táticas ou atividades de acordo com seu monitoramento e avaliação, assegurando a eficácia das atividades e sucesso da estratégia adotada (KAUFMAN; HERMAN, 1991)

Neste sentido, controlar significa “monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização” e também “fazer que algo ocorra da forma como foi planejado” (CERTO; PETER, 2005, p. 132). Ackoff (1982, p.88) também define controle como a “avaliação das decisões depois que foram implementadas, que envolve a previsão do resultado de um decisão, comparando-o com resultado real, e torna uma medida corretiva quando há um desvio”.

Steiner (1979) afirma que o desenvolvimento e a utilização de técnicas de controle para a implementação dos planos são necessários e envolvem algumas considerações em relação à gestão de pessoas:

- a. tipos de controle,

- b. o estabelecimento de padrões,
- c. a mensuração do desempenho em relação aos padrões estabelecidos e
- d. avaliação do desempenho das ações corretivas.

Conforme Ackoff (1982), o processo de avaliação e controle apresenta quatro etapas: a) estabelecimento de padrões de avaliação; b) medida do desempenho real; c) comparação entre o desempenho real e o desejado; d) ação corretiva. Enquanto que na metodologia de Certo e Peter (2005, p. 132) ele se divide em três etapas, ignorando a etapa um, apresentada anteriormente:

- a. Medição do desempenho da organização;
- b. Comparação do desempenho medido com as metas e padrões previamente estabelecidos;
- c. Determinação das ações corretivas necessárias para garantir que os eventos planejados realmente ocorram.

Na primeira etapa, medição do desempenho apresentado, reúnem-se as informações sobre o desempenho atual da organização através de métodos que melhor se adaptem à mesma, contanto que este método atinja as áreas críticas apontadas pelos objetivos organizacionais. Existem diversos métodos para medir o desempenho organizacional mas, em geral, eles são divididos em qualitativo e quantitativo (CERTO; PETER, 2005).

As medições qualitativas são avaliações organizacionais que resultam em dados que são resumidos de forma subjetiva e organizada antes que quaisquer conclusões sejam traçadas. Muitos acreditam que estas são as melhores atendidas, pois respondem a uma série de questões críticas, projetadas para refletir as facetas importantes das operações organizacionais. Os métodos de medição qualitativos podem ser muito úteis, mas suas aplicações envolvem significativas quantidades de julgamento. Conclusões baseadas em tais métodos devem ser traçadas com muito cuidado pois, se estiverem erradas ou inválidas, certamente limitarão a efetividade e a eficiência do processo de administração estratégica e podem até se tornar razões primárias para o fracasso organizacional (CERTO; PETER, 2005).

E as medições organizacionais quantitativas decorrem em dados resumidos numericamente e constituídos antes que as conclusões sejam elaboradas. Apesar de normalmente ser fácil resumir e organizar os dados obtidos através de tais medições, interpretar o que elas realmente

significam e que ações corretivas elas indicam, pode ser difícil e altamente subjetivo. Exemplos destas medições incluem a quantidade de unidades produzidas, o nível de eficiência da produção, os níveis de rotatividade de empregados e absenteísmo, os níveis de crescimentos das vendas, o valor do lucro líquido auferido, o nível de dividendos pagos e o retorno sobre o investimento, a participação no mercado e o nível de receitas geradas pela participação no mercado (CERTO; PETER, 2005).

A segunda etapa do processo de avaliação e controle consiste em comparar o desempenho real com o almejado, com base nos objetivos e os padrões estabelecidos. Os padrões são desenvolvidos para refletir os objetivos organizacionais, que tratam-se de marcos que indicam níveis aceitáveis de desempenho organizacional. Os padrões específicos que as organizações realmente estabelecem variam de organização para organização. Por isso, a organização deve desenvolver padrões em todas as áreas de desempenho ligados aos objetivos organizacionais. Por exemplo, os padrões podem ser: lucratividade, posicionamento no mercado, liderança no produto, desenvolvimento de pessoal, atitudes de funcionário, responsabilidade pública, equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo entre outros (CERTO; PETER, 2005).

E a terceira etapa trata-se de determinar a ação corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente ocorram. Esta etapa somente ocorre depois que tiverem sido coletadas as medidas organizacionais e comparadas com os objetivos estabelecidos. A ação corretiva é definida como uma mudança que o administrador faz no funcionamento de uma organização para garantir que ela alcance os objetivos de modo efetivo e eficiente e trabalhe de acordo com os padrões estabelecidos. A ação corretiva pode ser simples como mudar uma peça de um produto ou complicada quanto demitir o diretor-presidente de uma organização (CERTO; PETER, 2005).

Andrade e Frazão (2011), por sua vez, afirmam que a organização precisa examinar continuamente seu desempenho com relação à situação almejada, pois o controle é a ação fundamental para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Portanto, o processo de avaliação e controle abrange a avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva.

Entretanto, De Geus (1997) ressalta que é necessário ter cautela quando o processo de avaliação e controle é realizado de maneira inflexível, pois pode não apresentar uma boa execução. O autor afirma

que apenas quando os executores relaxam em relação aos objetivos e controles é que eles começam a prestar atenção nas opiniões e experiências de outras pessoas, e criam um ambiente para o desenvolvimento de ideias. Por isso, a avaliação e o controle devem ser utilizados com cuidado, buscando alcançar os resultados do planejamento estratégico, mas sem engessá-lo e sem vetar seu pessoal.

Na percepção de Daft e Macintosh (1984), o controle é uma das etapas do processo de implementação e o divide em três fases:

- a. definir um alvo ou padrão de desempenho;
- b. monitorar ou mensurar as atividades decorrentes;
- c. implementar correções se o alvo ou padrão não for alcançado, semelhante ao conhecido ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) (Planejamento, execução, verificação e ação).

Hrebiniak (2006) e Noble (1999) explicam que a utilização de incentivos e controles para apoiar e reforçar a implementação da estratégia estimulam comportamentos e disponibilizam monitoramento acerca do desempenho, facilitando o aprendizado, a troca de informações e a aceitação de mudanças. Aaltonen e Ikavalko (2002) asseveram que os incentivos constituem uma das questões mais problemáticas no contexto da estratégia. Ao contrário, Alexander (1985) analisa que os sistemas de compensação não dificultam a implementação da estratégia.

Em relação ao monitoramento, Anon (2009) apresenta técnicas de processamento de questões estratégicas que levam aos gestores a oportunidade de identificar problemas e planejar ações adequadas às prioridades, abrangendo a avaliação de importância e fixação de prioridades, como também maneiras de facilitar a comunicação e a sensibilização para as questões críticas.

Assim sendo, a organização tem de buscar a conexão entre planejamento, execução e controle estratégico, pois desta forma, ao depararem com desempenhos deficientes, serão capazes de enfrentá-los abertamente, recompensarem a cooperação e não só o desempenho individual, explicarem as responsabilidades, alcançarem o equilíbrio apropriado entre as informações adequadas e válidas, garantindo que estas estejam sendo utilizadas (HREBINIACK, 2006).

Portanto, quando se fala em planejamento, é necessário lembrar-se do controle e que ambos devem caminhar juntos, já que a finalidade deste é avaliar se o padrão daquele foi alcançado devidamente.

Mintzberg (2006, p. 89) menciona que “não pode haver controle sem planejamento e os planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento.” (SILVA; GONÇALVES, 2011).

2.2. ESTRATÉGIA

A designação estratégia origina-se do grego, *strategos*. De modo literal significa a arte de liderar, a arte da liderança. Desta forma, está associada a um campo de batalha, fazendo referencia ao general planejando seus ataques. No período que precedeu a era de Napoleão, estratégia significava a ciência de conduzir forças militares para vencer o inimigo ou amortecer os resultados da derrota (GAJ, 1993).

Nesta época, a estratégia se manifestava, ainda, de acordo com o raciocínio lógico, como habilidade necessária para prever as possíveis reações às ações executadas. Porém, foi nas décadas de 60 e 70, que o termo estratégia foi incorporado ao mundo dos negócios e a guerra, disputa ou batalha não eram nem com o cliente, nem com o fornecedor, podendo ser estes considerados possíveis aliados, mas sim com os concorrentes (GAJ, 1993).

2.2.1. Definições de estratégia

As definições sobre estratégias envolvem variações em decorrência das diversas linhas de pensamento e o momento vivenciado pela sociedade.

Whittington (2002) propôs quatro abordagens genéricas de estratégia, também chamadas por ele de perspectivas genéricas sobre estratégia, conforme figura 1:

Figura 1: Perspectivas Genéricas sobre Estratégia



Fonte: Whittington (2002).

A abordagem clássica é a mais antiga e também a mais dominante. Relacionada a autores como Ansoff, Porter e Chandler, a estratégia compõe-se de um processo racional de cálculo e de análises determinadas, com a finalidade de aumentar as vantagens a longo prazo. Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo soberano de uma organização e o planejamento racional é o meio de obtê-la (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem evolucionária se ampara na metáfora fatalista da evolução biológica. Para os evolucionistas, como Hannan e Freeman (1988), ou Oliver Williamson (1991), a estratégia, no sentido clássico do planejamento racional, é irrelevante, pois o ambiente é muito inflexível e imprevisível para que sejam feitas previsões eficazes. As organizações são comparadas a espécies de evolução biológica, ou seja, os processos competitivos selecionam as mais aptas a sobreviver e as que não têm força para adequar-se rapidamente serão extintas (WHITTINGTON, 2002).

Para a abordagem processualista, defendida por autores como Cyert e March (1963) e Mintzberg (1994), a estratégia é considerada um processo falível tanto nas organizações como nos mercados. Acordam os processualistas sobre a inutilidade do planejamento de longo prazo, porém são menos pessimistas sobre o futuro das empresas que não aprimoram o ajuste com o ambiente. Para eles, os processos das organizações e dos mercados são imperfeitos para o planejamento estratégico proposto pela teoria clássica ou para o princípio da sobrevivência como defende a abordagem evolucionária; na prática, a estratégia surge mais de um processo usual de aprendizado e comprometimento do que de uma série coerente de grandes saltos para frente. Além disso, não faz diferença se estratégia emergente é boa, pois os processos de seleção do mercado são relativamente negligentes, ou seja, ninguém sabe realmente o que é estratégia ótima e nem conseguiria manter-se preso a ela por muito tempo (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como acoplados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve. Do ponto de vista da abordagem sistêmica, a estratégia tem importância, mas não como tratada pelos clássicos. Consideram que tanto os objetivos como as práticas da estratégia dependem do sistema social no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Os estrategistas podem desviar-se do princípio de maximização do lucro deliberadamente se o

seu ambiente social os despertar para outros interesses além do lucro (WHITTINGTON, 2002).

Essas quatro abordagens, apresentadas na Figura 1, distinguem-se fundamentalmente em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é concebida. O eixo vertical avalia o grau em que a estratégia conduz a resultados de maximização de lucros ou deles se afasta para admitir outras possibilidades. O eixo horizontal considera os processos, analisando em que medida a estratégia é resultado de cálculos deliberados ou emerge acidentalmente. Esses dois eixos refletem respostas divergentes para duas questões: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida (WHITTINGTON, 2002).

As abordagens clássica e evolucionária enxergam a maximização do lucro como resultado natural do desenvolvimento da estratégia. As abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, pois entende que existam outros resultados possíveis, além do lucro. As abordagens também se distinguem com respeito aos processos. A evolucionária alia-se à processualista ao enxergar a estratégia como algo que surge dos processos casuais, confusos e conservadores. Por outro lado, embora diferentes quanto a resultados, as abordagens clássica e sistêmica concordam em que a estratégia pode ser algo determinado (WHITTINGTON, 2002).

Para elucidar o assunto sobre estratégia, necessário se faz apresentar algumas definições sobre a mesma na percepção de diversos autores, pois conforme Hambrick (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional, o que impede uma única definição.

Motta (2007, p.82) define estratégia como "o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente". Estas decisões são basicamente tomadas em função das condições ambientais, que são alteradas em consequência da velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas, que pressionam a um redirecionamento constante dos objetivos e dos caminhos da organização.

Para Chandler (1990), estratégia é a definição das metas e objetivos de longo prazo da organização, a adoção de linhas de ação e a elaboração de recursos imprescindíveis para o alcance destas metas, ou seja, é o caminho mais apropriado a ser realizado para o alcance dos objetivos e os desafios da organização. Thompson Junior *et al.* (1992) afirmam que os objetivos de uma organização são os "fins" e as estratégias são os "meios" para obtê-los, ou seja, a estratégia é um

padrão da organização que a faz movimentar-se em direção a determinados objetivos organizacionais, como também a perseguir a sua missão. E, ainda, estratégia tem a ver com o que será realizado para atingir as metas e os objetivos. É a combinação dos fins (metas) e dos meios pelos quais a empresa espera chegar lá (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Neste mesmo sentido, Johnson *et al.* (2007, p.45) define estratégia como a “direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos stakeholders”. Carr (1992) também define estratégia como sendo o percurso que a organização irá perseguir para confirmar a sua participação no ambiente.

Para Montgomery (2012), a estratégia diz o que uma empresa é, como ela vai competir e por que ela vai ser importante, ou seja, está ligada a fazer as coisas certas em relação à organização.

Entretanto, conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), estratégia esta além de uma decisão, ou seja, é o padrão total de decisões e ações que promovem a direção de longo prazo de uma organização, pois a percepção do padrão geral das decisões indicará o comportamento estratégico real da organização.

Segundo Ferreira *et al.* (2011, p.2), as estratégias “remetem a um conjunto de decisões básicas sobre os negócios em que a empresa quer operar e em que espaços”, ou seja, a estratégia deve ser considerada como um programa geral para a consecução dos objetivos da empresa (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia requer um conjunto de definições. Ele enfatiza cinco em particular: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

A estratégia poderá ser definida como um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um percurso para ir daqui até ali. A estratégia também poderá ser definida como padrão, como consistência no comportamento ao longo do tempo. Dessa maneira, a estratégia poderia ser vista como um plano - olhar para frente, ou como padrão - olhar o comportamento passado. As organizações desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado, seria a comparação entre uma estratégia pretendida e outra realizada (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL (2010)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) consideram que as intenções absolutamente realizadas podem ser chamadas de estratégias

deliberadas e as que não podem de não realizadas. Existe, ainda, um terceiro caso considerado como estratégia emergente, no qual um padrão realizado não era expressamente pretendido, ou seja, caracteriza-se como uma série de padrões observados, os quais não tinham sido formulados previamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se, dessa forma, a estratégia da organização.

Infrequentes (ou mesmo nenhuma) estratégias são meramente deliberadas, assim como poucas são completamente emergentes, pois assim sendo, uma significaria aprendizado zero e a outra significaria controle zero. Todas as estratégias, na verdade, precisam misturar as duas de alguma forma: exercer o controle promovendo o aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Ao lado das estratégias de plano e padrão, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) sugerem ainda a existência de mais duas outras estratégias. Para algumas pessoas, segundo ele, estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados, como nas palavras de Porter (1999, p. 68), "estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades". Para outras pessoas, estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira essencial de uma organização fazer as coisas. Como posição, a estratégia olha para baixo - para o "x" que marca o ponto em que o produto encontra o cliente - bem como para fora - para o mercado. Em comparação, como perspectiva a estratégia olha para dentro - dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas - mas também para cima - para a grande visão da empresa.

Teremos, assim, quatro definições diferentes de estratégia. Uma quinta também está em uso: estratégia é um pretexto, isto é, uma "manobra" específica para enganar um oponente ou concorrente (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010)

Concordando com a definição anterior, Bossidy (2005, p. 169) afirma que um bom plano estratégico é um percurso "não totalmente preenchido, de modo que se lhe dê bastante espaço de manobra", isto é, a estratégia acaba admitindo tanto um caráter esperado como emergente, pois o ambiente continua se modificando e a organização precisa responder a essas mudanças de maneira coerente com o seu foco estratégico.

Sob outro ponto de vista, French (2009) critica as conceituações do termo "estratégia" na literatura, por entender que existe uma grande diferença no uso da nomenclatura na esfera acadêmica e empresarial. O autor pensa que esse problema é agravado devido à existência de

diferentes escolas de pensamento, as quais propõem refinadas teorias, cada qual usando sua terminologia de forma levemente diferente uma da outra, o que, apesar de não parecer problema para os estudiosos, se apresenta como uma dificuldade para os profissionais do mundo dos negócios.

Deste modo, podem surgir na condução do processo estratégico vários tipos de estratégias, seja um tanto deliberada ou em grande parte emergente como a: planejada, empresarial, ideológica, guarda-chuva, processo, desconectada, consenso, imposta (MINTZBERG; WATERS, 1985):

Quadro1: Definições de estratégia

Estratégia planejada	é uma estratégia deliberada e incide nas intenções concisas, formuladas e proferidas pela liderança central da organização.
Estratégia empresarial	é relativamente deliberada, mas, por não ser explícita, existe a possibilidade do líder mudá-la rapidamente e desta maneira a estratégia possa surgir
Estratégia ideológica	existe como uma visão coletiva de todos os membros da organização, por isso, é relativamente difícil de mudar em virtude de crenças compartilhadas e do controle que se faz presente entre os membros.
Estratégia guarda-chuva	consiste em uma liderança com controle parcial das ações da organização que define metas estratégicas ou limites dentro dos quais ou outros precisam agir, como consequência, as estratégias são parcialmente deliberadas e emergentes.
Estratégia processo	ocorre quando a liderança estabelece termos de referencia de maneira a criar condições admissíveis para que os resultados esperados apareçam.
Estratégia desconectada	ocorre quando os membros das subunidades, pouco ligados ao resto da organização, produzem fluxos de suas próprias ações, na ausência de ou em contradição direta com as intenções

	comuns ou centrais da organização como um todo; a estratégia pode ser deliberada para aqueles que as originaram.
Estratégia consenso	é aquela celebrada entre os membros ou constituída por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas com ausência de diretrizes centrais.
Estratégia imposta	trata-se de imposição direta a padrões estratégicos sobre organização, produzida pelo ambiente externo.

Fonte: Mintzberg; Waters, 1985.

Complementando essa classificação de Mintzberg e Waters (1985) sobre os tipos de estratégias, Hardy e Fachin (1996) acrescentam ainda, além das já mencionadas, a estratégia não realizada, que se trata da estratégia pretendida que não consegue se materializar em termos de ações concretas.

Diante desta perspectiva, Johnson *et al.* (2007, p. 47) menciona que existem vários níveis de estratégia numa organização e que é possível distinguir pelo menos três níveis diferentes: corporativo, empresarial e operacional.

A estratégia em nível corporativo está relacionada com finalidade geral de uma organização e com o modo de agregar valor às diferentes partes (unidade de negócios) dessa organização. Esse nível de estratégia pode incluir questões de cobertura geográfica, diversidade de produtos e serviços ou unidade de negócios e a forma como os recursos devem ser alocados entre as diferentes partes da organização.

A estratégia em nível empresarial diz respeito a como concorrer de maneira bem-sucedida em determinados mercados e precisa estar ligada à unidade estratégica de negócios (UEN). A Unidade Estratégica de Negócios (UEN) é um elemento da organização para qual existe um mercado externo distinto de bens ou serviços, diferente do mercado de outra UEN.

E a estratégia em nível operacional está relacionada à maneira como as partes de uma organização apresentam efetivamente as estratégias em nível corporativo e empresarial diante de recursos, processos e pessoas.

Deste modo, na literatura administrativa, o termo estratégia pode ser definido sob diversos enfoques e autores, porém basicamente

exprime o caminho escolhido, as ações estabelecidas e apropriadas para alcançar os objetivos da organização (KICH; PEREIRA, 2011)

Assim sendo, entender a estratégia na organização não significa, obrigatoriamente, definir ou criar definições, mas compreender o processo interativo entre pessoas, ambientes, organização, estratégia, pois, conforme Whittington (2004), a pesquisa deve envolver a estratégia como um amplo campo de atividade social cujas práticas são importantes para a organização como um todo.

Portanto, diante das abordagens, definições, tipos e níveis, a estratégia pode ser ainda fracionada e orientada por três dimensões: processo, conteúdo e contexto. O *processo* - como a estratégia é elaborada, analisada, implementada e controlada – é a dimensão que ressalta quem está envolvido na formulação das estratégias e quando elas surgem; o *conteúdo* significa apontar o que a estratégia representa para a organização; e o *contexto* verifica sob quais circunstâncias a estratégia é determinada (DE WIT; MEYER, 2010).

2.2.2. Processo de estratégia

Nas organizações, o interesse por estratégia ocorreu devido ao reconhecimento de que o ambiente externo vem se tornando cada vez mais mutável. Assim sendo, somente os objetivos passaram a ser insuficientes como parâmetros de decisão. Deste modo, surgiu a necessidade da criação de estratégias para guiar e dirigir a organização, diante de novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1991).

Eisenhardt (1999), da Stanford University, define estratégia como um processo de tomada de decisão e vê o processo estratégico como “um conjunto de movimentos rápidos que usa a intuição coletiva em um empreendimento, estimula conflitos para melhorar o pensamento e mantém um ritmo disciplinado de tomada de decisões, ao mesmo tempo em que enfraquece o comportamento político dispendioso”.

Nestes termos, o processo estratégico é considerado, na literatura vigente, como a perspectiva de organização, ou a forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas organizações por meio da gerência, pelo uso de estruturas, de processos e formas de gestão. Desta forma, o desafio que envolve o processo estratégico está em saber prever e estar em posição de prescrever as ações gerenciais e os seus resultados (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992).

Mintzberg *et al.* (2006) classificam o processo de estratégia em três premissas básicas que são abordadas, detalhadamente, nos itens subsequentes:

1. formulação da estratégia,
2. análise da estratégia e
3. formação da estratégia

2.2.2.1. Formulação da estratégia

A formulação da estratégia está relacionada a decidir como a estratégia será realizada. Essa premissa inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da organização e a avaliação dos pontos fortes e fracos com os recursos disponíveis, ou seja, apurar o que a organização *poderia fazer* em termos de oportunidades ambientais e decidir o que *pode fazer* em termos de habilidade e poder, e juntar essas duas seria alcançar o equilíbrio ideal. Valores pessoais, aspirações e ideias podem, ou melhor, devem influenciar na escolha final dos objetivos. Assim, o que os executivos de uma organização *querem fazer* também devem ser levado em consideração. Além disso, os executivos podem considerar algumas alternativas mais atraentes do que as outras, em relação ao grau de risco e expectativas da sociedade, para consecução de bem ou serviços, enquadrando-se no que a organização *deveria fazer* (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Com a mesma visão, Certo e Peter (2005) mencionam que a formulação das estratégias implica determinar os cursos de ações apropriados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise do planejamento e seleção de estratégias que aumentam as chances da organização atingir suas metas.

Acrescentam ainda, Silva e Lepsch (2010), que a formulação da estratégia é um momento muito importante para processo estratégico, pois ela é responsável pela assertividade de metas e objetivos e por especificar em detalhe, o teor das estratégias estabelecidas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) realizaram um estudo teórico com o intuito de elucidar as diferentes dimensões do pensamento estratégico em relação à formulação da estratégia, preconizadas por dez escolas, surgidas em diferentes momentos.

As três primeiras (Design, Planejamento e Posicionamento) têm caráter prescritivo, pois estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas se formam na realidade, ou

seja, como “deve ser”. As sete escolas seguintes (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração) consideram os aspectos de formulação da estratégia e estão mais interessadas em descrever como as estratégias de fato são elaboradas, e não em determinar comportamentos estratégicos, ou seja, como ela “é”(MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010)

Quadro 2: Escolas de formulação da estratégia

Escola do Design	Formulação da estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação da estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação da estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação da estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reativo
Escola da Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20 a 22)

A Escola do Design é representada por Chandler e Andrews e serviu de base para as outras duas próximas, em 1960. Ela pressupõe um modelo de formulação da estratégia que busca alcançar uma adequação entre as capacidades internas da empresa e as possibilidades externas, através do SWOT – avaliação dos pontos fortes (Strenghts) e dos pontos fracos (Weaknesses) da organização, à luz das oportunidades (Opportunities) e das ameaças (Threaths) em seu ambiente. Essa escola tinha como premissas:

- a. Formulação da estratégia decorre de um processo deliberativo de pensamento consciente;
- b. Responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal;
- c. Modelo de formulação estratégica deve ser simples e informal;
- d. Estratégias devem ser únicas;
- e. As estratégias têm que ser formuladas como perspectiva e de maneira explícita;
- f. Só depois que as estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples estarem formuladas é que podem ser implementadas (MINTZBERG; AHLSTRAND ;LAMPEL, 2010, p. 40-44).

A Escola do Planejamento desenvolveu-se aproximadamente no mesmo tempo que a anterior e atingiu o auge na década de 70, com Ansoff. Adota a maioria das premissas da Escola do Design, todavia, o modelo simples e informal foi convertido em uma elaborada sequência de etapas distintas de análise, cada uma delas apoiada por técnicas específicas. O processo de formulação da estratégia é altamente formalizado, quase que mecanicamente programado, tendo como resultado um conjunto elaborado de ações esquematizadas em um plano. Essa escola tinha como premissas:

- a. Estratégia como resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal;
- b. Responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal e responsabilidade pela execução está com os planejadores;
- c. Estratégias surgem prontas, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.67).

A Escola do Posicionamento surgiu na década de 80, com Porter, e assegura que somente algumas estratégias-chave – as denominadas estratégias genéricas – são desejáveis para uma determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Ainda que a sua preocupação seja mais com o conteúdo do que com o processo de formulação da estratégia, igualmente às duas escolas prescritivas anteriores, idealiza a formulação da estratégia como decorrente de um processo analítico, racional e controlado que produz estratégias

deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes de sua implementação formal. Essa escola tinha como premissas:

- a. Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- b. O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- c. O processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção das partes posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- d. Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes, que oficialmente controlam as opções;
- e. Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 92).

A Escola Empreendedora não só focalizou o processo de formulação de estratégia exclusivamente no líder único, como ressaltou a utilização de processos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, o que promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção. O processo não é analítico nem formalizado, o conceito mais central é a visão: uma representação mental da estratégia, criada ou expressa na cabeça do líder. Essa visão serve de sentido para aquilo que precisa ser feito e tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano intensamente articulado, em palavras e números, o que deixa a estratégia flexível, permitindo que o líder possa adaptá-la às suas experiências. Isso sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas gerais e senso de direção, emergente em seus detalhes, que podem ser adaptados durante o percurso. Essa escola tinha como premissas:

- a. Estratégia existe na mente do líder como perspectiva, como um senso de direção a longo prazo;
- b. O processo de formulação das estratégias é semiconsciente, baseado na experiência e intuição do líder;
- c. O líder promove fortemente a visão, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos;
- d. A visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente;

- e. A organização é também maleável e flexível, pois a estratégia e os rumos podem ser alterados, desde que a visão permaneça a mesma (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 144).

Para a Escola Cognitiva, a formulação da estratégia é um processo cognitivo que se desenvolve na mente do estrategista. Deste modo, as estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas e esquemas, que configuram a maneira pela qual as pessoas interagem com as entradas originárias do ambiente. Essas informações sofrem filtros deturpadores, antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos ou são meramente interpretações de um mundo que pode ser modelado, estruturado e construído. Neste sentido, como conceito, as estratégias são difíceis de realizar, e quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e subsequentemente, são difíceis de serem modificadas quando não são viáveis. Essa escola tinha como premissas:

- a. Formulação da estratégia decorre de um processo cognitivo do estrategista;
- b. Estratégias surgem como perspectivas e moldam a forma pela qual as pessoas lidam com as informações do ambiente;
- c. Essas informações fluem por todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos ou são interpretações de um mundo que pode ser modelado, estruturado e construído;
- d. As estratégias são difíceis de realizar, ficando abaixo do ponto ótimo e, se não são mais viáveis, tornam-se difíceis de mudar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 170 e 171).

A Escola do Aprendizado tem natureza complexa e imprevisível para que uma idéia seja construída de repente, isto deveria ser feito em pequenas etapas, conforme a adaptação da empresa. A escola acredita que as estratégias emergem quando as pessoas, atuando individualmente ou coletivamente, aprendem a respeitar cada situação, tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela, ou seja, elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam. Dessa forma, a escola critica a separação entre formulação e implementação, pois Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explica que a estratégia emergente abre as

portas para o aprendizado estratégico, ao mesmo tempo em que reconhece a capacidade da organização para experimentar onde uma ação isolada pode ser empreendida, que ela é capaz de receber o *feedback* e, que o processo pode convergir até a organização, sobre o padrão, que passa a ser a sua estratégia. Portanto, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo quais novas estratégias podem nascer. Essa escola tinha como premissas:

- a. A natureza complexa e imprevisível do ambiente da empresa, aliada à base de conhecimentos necessários à estratégia, impede o controle deliberado e a formulação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a formulação e implementação se tornem indistinguíveis;
- b. Embora o líder também deva aprender, o principal aprendiz é o sistema coletivo;
- c. O aprendizado ocorre de forma emergente, pelo comportamento que estimula o pensamento retrospectivo, necessário à compreensão da ação;
- d. O papel do líder passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo quais novas estratégias podem emergir; e não preconceber estratégias deliberadas.
- e. Estratégias aparecem como padrões do passado, para depois virar tendências para o futuro e culminar em perspectiva orientadora do comportamento geral (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 202).

A Escola de Poder caracteriza a formulação da estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política, para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Essa escola tinha como premissas:

- a. Formulação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização, quanto como o comportamento da organização em seu próprio ambiente externo;
- b. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem a forma de posições e meios, em vez de perspectivas;

- c. O poder micro vê a formulação da estratégia como a interação, através de persuasão e barganha e às vezes confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes;
- d. O poder macro vê a organização como promovendo seu bem-estar como controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 249 e 250).

A Escola Cultural preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. Essa escola tinha como premissas:

- a. A formulação da estratégia é um processo de interação social, baseado em crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
- b. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização;
- c. Os membros da organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
- d. A estratégia assume a forma de uma perspectiva, calcada em intenções coletivas;
- e. A cultura e as ideologias não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente. Elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 256).

Na Escola Ambiental, a criação da estratégia é baseada na reação da empresa ao contexto e às pressões do ambiente externo, e não ao que de fato ela é, caracterizando-se assim como um processo reativo. Essa escola tinha como premissas:

- a. O ambiente, apresentando-se á organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração da estratégia;

- b. Durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele;
- c. A sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação;
- d. A liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização;
- e. As organizações que sobrevivem as pressões acabam agrupando-se em nichos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 278).

A Escola de Configuração busca integrar diversos aspectos das outras escolas, em função dos diferentes estágios de vida da empresa, os quais se caracterizam por períodos de estabilidade e períodos de transformação, os quais precisam ser gerenciados sem que haja uma ruptura que destrua a organização. Essa escola tinha como premissas:

- a. Uma organização, por um período de tempo distinto, adota uma forma específica de estrutura conjugada a um tipo particular de contexto, ocasionando comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.
- b. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum período de transformação.
- c. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem configurar-se ao longo do tempo como sequências padronizadas, caracterizando os denominados ciclos de vida das organizações.
- d. A chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, pelo menos, as mudanças estratégicas adaptáveis, e reconhecer periodicamente a necessidade de passar por transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização;
- e. O processo de formulação estratégica pode passar por características de cada uma das escolas anteriormente mencionadas, cada um a seu tempo e contexto;
- f. As estratégias resultantes tomam a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou meios de iludir, porém cada um em seu tempo adequado à sua situação (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 293).

Portanto, definida a formulação das estratégias e apresentadas suas escolas, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na sequência será explicado como ocorrem a análise, formação e implementação da estratégia.

2.2.2.2. Análise da estratégia

A análise de estratégia está relacionada ao tipo de estruturação que deve ser feita para se desenvolver uma estratégia de sucesso. Essa estruturação está associada ao modelo conhecido de análise de estratégia proposto por Porter, através de uma estrutura de cinco forças, nos quais seriam analisados o poder de negociação dos fornecedores e compradores existentes, a ameaça de substitutos e de novos participantes e a intensidade da rivalidade existente, que na sua percepção, define a postura básica de concorrência de uma organização (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Além das cinco forças, Porter (2004) também é conhecido por outra estrutura chamada de “estratégias genéricas”, na qual são analisados a liderança de custos, diferenciação e enfoque pois, para ele, uma organização que combinasse preço baixo e diferenciação obteria desempenho acima da média, tornando-se uma vantagem competitiva para a mesma. Mintzberg *et al.*(2006) asseguram que a análise estratégica ou posicionamento, como também é chamado, tem o propósito de investigar as partes do que a combinação como o todo (MINTZBERG *et al.*, 2006).

2.2.2.3. Formação da estratégia

A formação estratégica é definida, por Mintzberg e Quinn (2001, p. 107), como um processo implícito, submetido a descrições que apresentam “uma estrutura útil como referência para considerar padrões de comportamento no mundo real das organizações”. Concordando com tal percepção, Quinn e Voyer (*apud* MINTZBERG; QUINN, 2001) definem a formação da estratégia “como um processo de aprendizado interativo, no qual o estrategista-chefe desenvolve gradativamente a estratégia em sua mente e orquestra sua aceitação por parte da organização” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 108).

Corroborando essa posição, Pereira e Oening (2007) asseguram que o processo de formação da estratégia está relacionado á forma como

a estratégia é criada, seja como perspectiva de futuro ao qual as decisões são formuladas antecipadamente (o que se pretende fazer) ou pela perspectiva do padrão das ações que a organização ao longo do tempo assume (o que foi feito), ou seja, a formação da estratégia baseia-se em uma descrição sobre a evolução da estratégia dentro das organizações de uma maneira inconsciente e implícita.

Diante dessas definições, a formação da estratégia apresenta três teorias: a lógica incremental, estratégia emergente e estratégia artesã. Quinn e Voyer (1978 *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001) acreditam no incrementalismo lógico, explicando que as estratégias eficientes normalmente aparecem de maneira incremental, na proporção que sistemas organizacionais conseguem impor um padrão coerente de comportamento e gerar um aprendizado em conformidade com esses padrões, e não com formulações globais de estratégias deliberadas, porque, vários eventos, que ocorrem muitas vezes e se originam em soluções temporárias, podem contribuir para moldar as estratégias futuras da organização.

Em relação à estratégia emergente, Mintzberg e Quinn (2001) percebem que é impossível desenvolver a perspectiva do futuro e a formulação de objetivos em um ambiente imprevisível. Portanto, estratégia emergente caracteriza-se como uma série de padrões analisados, os quais não tinham sido formulados antecipadamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se, dessa maneira, a estratégia da organização. Nesse sentido, através da estratégia emergente, a organização torna-se apta a interagir com o ambiente de uma maneira dinâmica e flexível, sem planos antecipadamente constituídos (MINTZBERG, 1987).

Dessa forma, Mariotto (2003, p. 79) entende a estratégia como um processo emergente, não planejado, na perspectiva de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização na proporção que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu (MARIOTTO, 2003, p. 79). Esse entendimento está de acordo com o pensamento de Whittington (1996), segundo o qual a estratégia é entendida como uma prática habitual do convívio social de agentes em processo contínuo de formulação e implementação de ajustes de condutas e recursos.

Acrescenta, ainda, Mariotto (2003, p. 81) que a formação da estratégia deve ser um processo contínuo, ao considerar que as estratégias intencionadas estabelecidas estarão sendo constantemente desafiadas por novas estratégias emergentes, que poderão tornar-se as

novas estratégias intencionais, ou então virem a ser adaptadas dentro da estratégia intencionada em curso.

A respeito da estratégia como artesanato, Mintzberg (2001 *apud* MEYER JR, PASCUCCI E MURPHY, 2012) acredita na metáfora de que o envolvimento da artesã com seu objeto, onde mãos e mentes trabalham em conjunto, com adaptações constantes, assemelha-se à interação que deve haver entre o estrategista e a estratégia. É indispensável que eles fiquem próximos o suficiente para compreender suas necessidades de adaptação, que são contínuas. Nesse contexto, o autor enfatiza que a formação e a implementação são indissolúveis.

Portanto, a estratégia é formada quando uma sequência de decisões em determinada área apresenta uma consistência ao longo do tempo. O autor ainda elenca outros tipos de estratégia, como a pretendida – aquela que é um guia de orientação para a organização -, e a realizada – definida como um padrão percebido em uma sequência de decisões (MINTZBERG, 1978).

Nessa conjuntura, o autor entende que o estrategista tem duas posições possíveis: ele pode formular uma estratégia através de um processo consciente, antes que ele adote decisões específicas; ou ele pode formá-la gradativamente, à proporção que ele toma as decisões uma a uma. O pesquisador da formação estratégica, dessa maneira, tem como foco um fenômeno tangível – o fluxo de decisões – e as estratégias tornam-se padrões observados dentro desse fluxo (MINTZBERG, 1978).

Dentro dessa mesma perspectiva, Mintzberg (1978) produziu um documento chamado de padrões na formação da estratégia, considerando que a estratégia é formada quando uma sequência de decisões, em uma área específica, apresenta uma coerência ao longo do tempo. Desta forma, a formação da estratégia, na maioria das organizações, pode ser considerada como resultado de três causas essenciais, quais sejam:

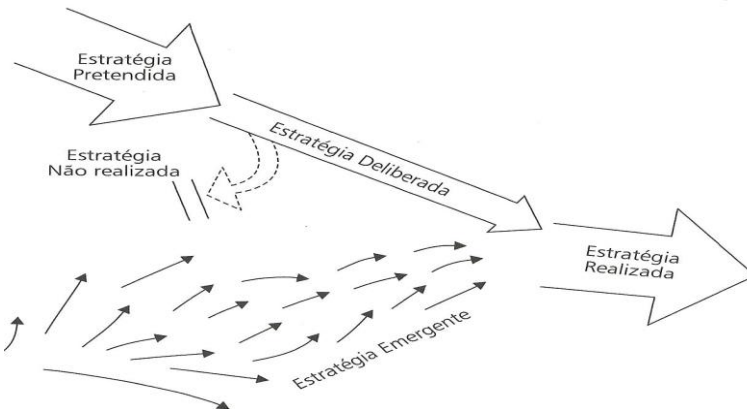
- a. um ambiente que muda continuamente, mas irregularmente, com frequentes descontinuidades e grandes variações em sua taxa de mudança;
- b. uma organização ou burocracia que, acima de tudo, busca estabilizar suas ações, apesar das características do ambiente em que atua;

- c. uma liderança cujo papel é mediar entre essas duas forças, manter a estabilidade da organização e, ao mesmo tempo, assegurar sua adaptação às mudanças ambientais.

Outro fator, ressaltado por Mintzberg (1978) sobre a formação da estratégia, refere-se às diferentes definições para estratégia deliberada e realizada, exposta anteriormente. O autor complementa que suas definições podem ser ainda compreendidas das seguintes maneiras: as estratégias pretendidas que são realizadas são as estratégias deliberadas; estratégias pretendidas que não são realizadas, seja por expectativas irreais, má análise ambiental ou mudanças durante a implementação, são estratégias não realizadas. E, por fim, as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque nenhuma estratégia era pretendida ou foi esquecida, são as chamadas estratégias emergentes. O modelo apresentado está exposto a seguir, na Figura 2.

No que tange à dicotomia formulação *versus* formação, Beppler e Pereira (2013, p.29) esclarecem a diferença entre ambas, considerando que formulação ocorre quando se cria uma estratégia antes da ação, enquanto que formar é quando, no curso da ação, acontece algo que não havia como prever. Nessa circunstância, a organização tem que parar e criar uma nova estratégia. Essa estratégia pode ser a estratégia que já existia e se dá continuidade, ou outra complementarmente diferente. Isso, então, é formar uma nova estratégia. Dessa forma, no momento em que algo no ambiente muda, é necessário parar, pensar, listar novas alternativas, ver qual é a melhor, escolher e executá-la.

Figura 2: Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg (1987).

Enfim, formular, analisar e formar uma estratégia é realmente importante, mas a sua realização é essencial (MURPHY, 2007).

2.2.3. Implementação da estratégia

No âmbito da implementação da estratégia e suas múltiplas definições, faz-se necessário esclarecer a diferença entre a dicotomia implantação e implementação para uma melhor compreensão. Conforme Beppler e Pereira (2013, p.29), a implantação ocorre quando se inaugura e é iniciado o processo de planejamento estratégico na organização, ou seja, é realizado o documento e iniciada a execução. Por outro lado, a implementação acontece quando se dá continuidade àquilo que está sendo executado.

Elucidada a diferenciação, Noble (1999) define implementação como a intervenção gerencial que iguala a ação organizacional com a finalidade estratégica, ou simplesmente o “como fazer”. Neste sentido, Kaplan e Norton (2004) conceituam implementação como a estratégia em ação, é a intenção transformando-se em resultado, ou seja, a capacidade de executar a estratégia. Acrescentam ainda, Meyer Junior, Pascucci e Murphy (2012) que implementação da estratégia é o processo de transformar intenções em ações.

Nesses termos, Franzon, Oliveira e Lavarda (2012) consideram que implementação da estratégia significa localizar os recursos, revisar periodicamente o planejamento estratégico e identificar onde os processos se iniciam e onde terminam, e como a percepção desses elementos é levada em consideração para o desencadeamento de processos e rotinas que determinam o sucesso e o resultado das estratégias.

Para Certo e Peter (2005), a implementação da estratégia ocorre após a formulação, análise e formação da estratégia, ou seja, no momento de colocá-la em prática. Segundo os autores, o sucesso da organização depende da implementação efetiva das estratégias, mas para implementar com sucesso a estratégia organizacional, os administradores devem ter a idéia clara sobre os seguintes itens:

- a. As mudanças são necessárias dentro de uma organização quando se implementa uma nova estratégias;

- b. A melhor forma de lidar com a cultura da organização para garantir que a estratégia seja tranquilamente implementada;
- c. Como a implementação da estratégia e suas formas de estrutura estão relacionadas;
- d. Diferentes abordagens de implementação que um administrador pode seguir;
- e. Os conhecimentos que devem ter os administradores que esperam ser bem-sucedidos na implementação da estratégia organizacional (p. 11)

Hussey (1996), por sua vez, considera que o sucesso da estratégia demanda inicialmente uma estratégia apropriada, porém, isto não é suficiente, ela tem de ser implementada com sucesso e, para isto, sugere um modelo de implementação composto de nove variáveis que, segundo o autor, se mantidas em harmonia, melhoraram as chances de sucesso. O modelo é composto pelas seguintes variáveis:

- a. **Estratégia**
 - A visão estratégica e as estratégias devem estar claramente definidas dentro do possível.
- b. **Tarefas**
 - O que a organização deve ser capaz de fazer para implementar a estratégia.
- c. **Pessoas**
 - Identificar as habilidades, competências e motivação necessárias para o sucesso e desenvolvê-las nos funcionários quando não encontradas.
- d. **Estrutura**
 - Identificar se a estrutura organizacional é adequada para a implementação da estratégia, ou se deve ser mudada para tal.
- e. **Processo de decisão**
 - O processo de decisão deve ser aproximado dos clientes a fim de tornar a organização mais ágil e responsiva
- f. **Cultura**
 - A cultura da organização deve suportar a estratégia, caso contrário, a mudança cultural da organização é necessária para garantir a implementação da estratégia.
- g. **Sistemas de Informação**

- Um sistema de informações eficaz deve garantir que a informação certa chegue às pessoas certas e, no caso de um sistema em conflito com a estratégia, um dos dois será alterado.
- h. **Sistemas de Controle**
 - Os sistemas de controle estão relacionados aos principais elementos da estratégia, devendo ser os mais apropriados para aquela ser implementada.
- i. **Sistemas de Recompensas**
 - Os sistemas de recompensas são fatores críticos para o sucesso porque orientam o comportamento, pois na dissonância entre as recompensas e as ações da gerência, são as recompensas que orientam os acontecimentos.

Wright, Kroll e Parnell (2000) acrescentam também que a implementação eficaz estabelece que os administradores considerem principalmente como a organização deve ser estruturada para isto, e como a liderança, o poder e a cultura da organização precisam ser administrados para que os *stakeholders* trabalhem em conjunto para atingir os resultados pretendidos. Para Beppler e Pereira (2013, p. 29), *stakeholder* “é quando a empresa tem, para trás ou para frente, um agente que determina seu sucesso ou fracasso”, ou seja, a empresa depende de um agente externo de uma maneira muito intensa.

Desta maneira, a função da implementação da estratégia incide em ver o que é necessário para fazer a estratégia funcionar e atingir o desempenho planejado dentro do prazo estipulado. A habilidade é boa para indicar o que deve ser feito para colocar a estratégia em seu devido lugar, executá-la com competência e produzir bons resultados, ou seja, a implementação de estratégia é principalmente uma tarefa administrativa do tipo “mão na massa”, “fazer acontecer”, que inclui os seguintes aspectos:

1. Desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso;
2. Desenvolver orçamentos que direcionem os recursos para atividades internas críticas para o sucesso estratégico;
3. Estabelecer políticas de apoio à estratégia;
4. Motivar as pessoas para perseguir os objetivos energicamente e, se necessário, modificar seu comportamento de trabalho

- para adequar melhor as necessidades para execução da estratégia com sucesso;
5. Associar a estrutura de recompensas com a realização dos resultados programados;
 6. Criar uma cultura corporativa e clima de trabalho que conduzam à implementação da estratégia de maneira bem-sucedida;
 7. Instalar uma série de sistemas internos de apoio que capacitem o pessoal para executar seu papel estratégico eficientemente todos os dias;
 8. Instituir as melhores práticas e programas para melhoria contínua;
 9. Exercer a liderança interna necessária para avançar com a implementação e continuar melhorando a maneira de execução da estratégia (THOMPSON; STRICKLAND III, 2003, p. 27).

Diante deste contexto, Mintzberg e Quinn (2001, p.60) defendem que a implementação da estratégia é composta das seguintes atividades: mobilização dos recursos, adequação da estrutura organizacional e sistemas de informação, reorganização dos processos de controle, avaliação de desempenho, remuneração e desenvolvimento gerencial, entrelaçados em sistemas de incentivos e controles, além de uma liderança que é importante e, muitas vezes, decisiva na realização da estratégia.

Nessa mesma percepção, Hitt, Ireland e Horkisson (2005) consideram que os fatores que mais influenciam na implementação da estratégia são:

- a) **Governança corporativa**, onde o relacionamento entre os *stakeholders* determinará a maneira pela qual a empresa monitora e controla as decisões e ações dos gerentes.
- b) **A estrutura organizacional**, pois para cada estratégia é necessária uma estrutura diferente.
- c) **Liderança estratégica efetiva**, capaz de antecipar eventos, identificar oportunidades, manter a flexibilidade e delegar poderes a fim de criar condições para a mudança estratégica.
- d) **Administração da inovação** é uma capacidade vital para a implementação bem sucedida da estratégia da empresa.

Complementando, Barney e Hesterley (2007) consideram que a implementação da estratégia ocorre quando uma organização adota políticas e práticas organizacionais consistentes com suas estratégias, que se resumem à estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas de formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários.

Thompson e Strickland III (2003) especificam que, para ser bem sucedida, a implementação da estratégia depende da motivação, da supervisão e do trabalho em grupo, o que institui uma unidade de finalidades entre como a organização gerencia o seu negócio e as necessidades para uma satisfatória execução da estratégia. Para isso, determinar a capacidade para controlar a mudança organizacional, desenhar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e obter os objetivos propostos.

Acrescentando, Certo e Peter (2005 p.11) afirmam que, sem a implementação efetiva da estratégia, as empresas são incapazes de alcançar os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz global e da elaboração da estratégia organizacional.

Diante desta perspectiva, Hrebiniak (2006, p.40) alerta que existem oito oportunidades para a execução da estratégia e manuseá-las com correção assegurará o sucesso da execução. São elas:

1. Desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução;
2. Entender como a criação da estratégia afeta sua execução;
3. Gerenciar as mudanças de forma efetiva, incluindo as mudanças culturais;
4. Entender o poder ou a influência e usá-los para o sucesso da execução;
5. Desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade;
6. Desenvolver controles efetivos e mecanismos de *feedback*;
7. Saber como criar uma cultura de suporte à execução; e,
8. Aplicar a liderança com viés para a execução.

Portanto, para que a estratégia seja implementada com sucesso é necessária a análise de diversas variáveis que estão presentes numa organização. Entre elas, está a liderança que é abordada, detalhadamente, no item seguinte.

2.3. LIDERANÇA

A capacidade de uma organização alcançar seus objetivos e suas metas depende, dentre outros aspectos, da conduta dos líderes. Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), afirmam que uma das dificuldades presentes nas organizações é descobrir como e de que maneira os administradores podem influenciar seus membros. Uma estratégia para atingir esta finalidade é o processo de liderança, tratando-se de um elemento vital para o sucesso de qualquer organização.

A liderança nas organizações tem originado grande atenção dos estudiosos. Vários estudos empíricos têm abordado o impacto do comportamento da liderança sobre a motivação, a moral e o desempenho de indivíduos ou grupos de trabalho (CHAMPION, 1985).

Neste sentido, liderar é “comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas” (COVEY, 2005, p. 96). É criar um ambiente no qual as pessoas desejem fazer, em vez de ter que fazer. (p.212).

Com a mesma percepção, Hunter (2006, p. 20) explica que liderar é conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se comprometam ao máximo nessa missão, com o propósito de não gerenciar pessoas, mas sim liderá-las.

E ainda para Argyris (2000), liderar significa criar as condições que permitam às pessoas gerem conhecimentos válidos, de modo a encorajar a responsabilidade pessoal.

Conforme Motta (2007), presume-se que a maioria das pessoas pode vir a se tornar líder, pois o aprendizado e a experiência consentem a aquisição das habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança. Além do que, torna possível a interação pessoal e grupal para a obtenção dos objetivos e metas da organização, devendo ser esperada como função da gerência, embora outras pessoas também possam exercê-la.

Para Drucker (2001), líder é aquela pessoa que possui liderados, sendo capaz de fazer com que eles atuem corretamente. É aquele que exerce influência sobre outras pessoas, sendo necessário advertir que a posição hierárquica dentro da organização não faz do executivo um líder, pois nem todo chefe é um líder e vice-versa. Para Covey (2000), há pessoas que, ao exercerem cargos de chefia, não praticam liderança, o máximo que conseguem é serem obedecidos por coação, ou por interesses particulares das pessoas que chefiam, enquanto que há

pessoas que exercem a influência sobre as outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Montgomery (2012) considera líder como aquele responsável por fazer as escolhas que definirão o caminho que aquela organização seguirá e o que ela será. Se ele não fizer as escolhas certas (julgamentos errados), será difícil fazer bem todos os outros procedimentos necessários, consentindo, então, que a organização não consiga atingir suas estratégias.

De acordo com Ulrich (2001), os líderes devem ter alguns valores e competências individuais e administrativas. O líder precisa ter credibilidade pessoal para que as pessoas confiem, respeitem e se sintam intimamente vinculadas a ele. Além disso, o líder deve possuir competência administrativa para levar a organização a obter o êxito, ou seja, gerando compromisso com a visão da organização, elaborando bons planos de execução com os recursos necessários e fazendo com que as pessoas sejam responsáveis por fazer acontecer.

Conforme Drucker (2001), verdadeiros líderes são aqueles que têm responsabilidade, produzem resultados, dão exemplos através de discursos e, sobretudo, por suas práticas dos dia a dia.

George (2008) acredita que está havendo uma mudança em relação ao caráter dos novos líderes. O autor reconhece que a essência da liderança não é apenas o sucesso organizacional ou mesmo conseguir com que subordinados fies o sigam, mas criar autonomia em todos os níveis, sendo esta a autêntica liderança. O líderes autênticos são aqueles que unem as pessoas ao redor de um propósito compartilhado e lhes dá autonomia para assumir responsabilidades, lideram de forma autêntica e, assim, geram valor a todos da organização, ou seja, são pessoas sinceras que são fiéis consigo mesmo e com suas crenças. E eles têm cinco dimensões:

1. **buscar propósito com paixão:** para descobrir o seu propósito, os líderes autênticos devem primeiro conhecer a si mesmos e às suas paixões. As suas paixões, por sua vez, indicam o caminho para o propósito da liderança.
2. **praticar valores sólidos:** os líderes são definidos pelos seus valores, e valores são pessoais, não podem ser definidos por outra pessoa. A integridade é o único valor exigido pelo líder autêntico. Se o líder autêntico não tiver integridade, ninguém confiará nele.

3. **liderar com o coração:** os líderes autênticos lideram com a cabeça e com o coração. Liderar com o coração implica entusiasmo pelo trabalho, compaixão pelas pessoas a quem o líder serve, empatia com quem trabalha e a coragem de tomar decisões difíceis.

4. **cultivar relacionamentos duradouros:** a capacidade de desenvolver relacionamentos duradouros é uma marca fundamental do líder autêntico. As pessoas apreciam estabelecer relacionamentos pessoais com seus líderes antes de se entregar ao trabalho, pois a confiança e o comprometimento são construídos com base na abertura e profundidade do relacionamento com eles. Assim nascem o entusiasmo com o trabalho, a lealdade a organização.

5. **desenvolver a autodisciplina:** os líderes autênticos sabem que competir para o sucesso demanda um alto nível de autodisciplina para gerar resultados. Eles estabelecem altos padrões para si mesmos e esperam o mesmo dos outros. Isso requer assumir a plena responsabilidade pelos resultados e exigir que os outros prestem contas de seu desempenho individual, além de admitir seus erros e implementar medidas corretivas imediatas (p.33 e 34).

Para Kouzes e Posner (1997 *apud* SANT'ANNA, CAMPOS E LÓFTI, 2012), a ação do líder pauta-se em ações e valores que incluem, dentre outros: a. desafiar o estabelecido, buscando oportunidades de inovar e melhorar; b. inspirar uma visão compartilhada; c. permitir que os outros ajam, incentivando a participação e promovendo a confiança e fortalecimento das pessoas; d. credibilidade, atuando como exemplo de prática de valores; e. reconhecimento das contribuições individuais e celebração regular das conquistas.

Ainda, líder é aquele que age com a energia que mobiliza a organização para o processo de transformação. É aquele legitimado por seus liderados, que o seguem voluntariamente, pois se identificam com seus conceitos, aspirações e expectativa (TANURE, 2011, p. 31,32).

Os líderes precisam pensar e agir como agentes de mudança, alcançando novas competências e habilidade e, também, necessitam buscar conhecer e entender a dinâmica e as características da cultura organizacional. Para que isso aconteça, faz-se indispensável a vontade

de aprender e a flexibilidade para mudança de diversos conceitos (SCHEIN, 1997).

Para Tichy (2002, p. 24), os líderes:

“(...) de qualquer Instituição, privada ou pública, devem estar muito desejosos de descartar-se de velhas idéias e velhas formas de fazer as coisas, adotando novas e melhores posturas. Precisam também ser capazes de ajudar cada um e todos ao mesmo tempo a gerarem altos níveis de energia positiva, que é necessário para tanto”.

Neste sentido, Burns (1978) considera que o processo de liderança é estabelecido por líderes influenciando liderados para a ação, considerando certos objetivos, metas que signifiquem os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado, ou seja, liderança é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso ser feito para atingir os objetivos e metas pretendidos (BENNIS, 1997).

A liderança é o desenvolvimento da influência acima de uma subordinação mecânica com diretrizes rotineiras da organização (KATZ; KAHN, 1975). Tem como essência a capacidade de construir e sustentar o relacionamento entre líder e liderado, que envolve troca, influência e persuasão (TANURE, 2011). Para Northouse (2012, p. 05), liderança “é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas físicas para alcançar um objetivo comum”. Diante da mesma análise, Bergamini (1994) também considerava liderança como capacidade de desempenhar influência sobre os liderados, com o intuito de atingir um objetivo comum.

Na mesma visão, Bolden (2004, p. 05) assegura que “a liderança é um complexo fenômeno que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais importantes. Depende de um processo da influência, por meio do qual os povos são inspirados a trabalhar para objetivos do grupo, não com a coerção, mas completamente com motivação pessoal”. Completando, Argarys (2000) define liderança como um ambiente no qual as pessoas possam produzir as informações e escolhas válidas, de maneira que todos da organização devem aprender a fazer isso.

Davel e Machado (2001), por sua vez, enfatizam que a liderança é um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor. A influência não está unicamente assegurada pela vontade do

líder, mas acima de tudo, pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo. Trata-se “de um processo pelo qual as definições da realidade social são constantemente negociadas, aceitas, implementadas e renegociadas, promovendo-se e mobilizando-se valores, conhecimentos, sentimentos e interesses” (p.109).

A liderança é definida por Ulrich (2001) como algo complexo e, ao mesmo tempo, simples; uma arte que poucos dominam totalmente. Conforme o autor, a complexidade da liderança é paradoxal, pois se trata concomitantemente de arte e ciência; abrange mudança e estabilidade; utiliza atributos pessoais e demanda relacionamentos interpessoais; determina visões que resulta em ações; dirige coisas e conduz pessoas; atende a empregados e clientes; exige aprender e desaprender e, por último, relaciona-se a valores e é avaliada pelo comportamento.

Portanto, a liderança se constitui em um processo contínuo, através do qual um líder procura sua visão, esperando intencionalmente influenciar os outros e suas condições de trabalho. Para isso, eles utilizam seu pleno potencial, ampliando assim a probabilidade de alcançar a visão e o desenvolvimento organizacional e pessoal de todas as partes envolvidas (BORNSTEIN ; SMITH, 1997).

O exercício da liderança torna-se complexa quando se sabe que um número restrito de pessoas tem qualidades pessoais como o carisma, que são capazes de despertar forte apoio emocional por parte dos subordinados num certo momento e lugar. É muito fácil pressupor que, para encontrar líderes, basta descobrir indivíduos carismáticos ou ensinar as pessoas a se tornarem mais carismáticas. Mas essa presunção desconhece o fato de que muitos tipos de organizações não contêm tarefas ou missões capazes de despertar elevados níveis de envolvimento, e que a presença de um líder carismático não transformaria uma organização normativa numa organização necessariamente utilitária. A liderança é, deste modo, um fenômeno cultural que deve ser analisado dentro de um determinado contexto cultural, político e socioeconômico (SCHEIN, 1982)

Schein (2009) ainda complementa que cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiramente criam culturas quando criam grupos e organizações. Então, quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, conseqüentemente, determinam quem será ou não líder.

McWhinney (1997) estabelece que liderança é a atividade indicada para apresentar mudanças na organização ou sistema social, melhorando assim a vida das pessoas. Conforme Locke (2003), liderança é o processo de induzir outros a desempenhar ações na direção das metas comuns. Já, de acordo com Ogbornia (2007), liderança é a habilidade de agregar e maximizar com sucesso recursos disponíveis nos ambientes interno e externo para alcançar metas sociais ou organizacionais.

Portanto, as organizações necessitam ter muitos líderes, pois indivíduos nos diferentes níveis de hierarquia podem desempenhar papéis na produção e sustentação de tensões criativas. O foco deve estar situado nas comunidades de liderança e não em líderes heróis. Indaga-se muito sobre o mito do líder herói, expondo-se que ele seria uma pessoa especial, dotada de capacidade de comando e influência, que combinaria habilidade, visão, ambição, carisma e uma dose de prepotência. Essa espécie de idealização de grandes líderes levaria a uma procura de figuras heróicas nas organizações que, perante uma nova crise, daria motivo à busca de novos líderes-heróis. Desta forma, a veneração ao mito do líder herói tornaria a organização desfavorável a mudanças (SENGE, 1999).

Desta maneira, o líder do futuro eficaz perguntará, aprenderá, acompanhará e se desenvolverá de forma consistente e efetiva, pois aquele que não se mantiver aprendendo e crescendo logo se tornará obsoleto no mundo de constantes mudanças (GOLDSMITH, 1996). O líder deve, então, ser detentor de visão, coragem e humildade para aprender ininterruptamente (COVEY, 1996).

2.3.1. Características da liderança

Por muitos anos, a teoria dos traços de personalidade considerava determinadas características como inatas para uma liderança eficaz, pensava-se que para se tornar líder e exercer influência sobre indivíduos e grupos, ele deveria nascer com alguns traços de personalidade, físicos, intelectuais e sociais (VERGARA, 2007). Pressupõe-se, neste caso, que certas características não poderiam ser adquiridas através da aprendizagem ou treinamento. Estas características, como bem demonstram Hersey e Blanchard (1986), eram intransferíveis de uma pessoa para outra, o que induzia a supor que apenas tais pessoas que as apresentavam poderiam ser consideradas líderes em potencial.

Drucker (2001) diverge inteiramente da teoria dos traços de personalidade, ao defender que não existe “personalidade de liderança” e “traços de liderança”. Para o autor, ninguém nasce líder, ou seja, esta não é uma característica natural dos indivíduos e pode ser desenvolvida com o tempo.

De acordo com McGregor (1992), as características essenciais para liderança encontram-se em habilidades e atitudes que podem ser contraídas ou mudadas por intermédio da aprendizagem. Dentre elas, podem-se citar as competências e habilidades para interagir socialmente, planejar, ter iniciativa, resolver problemas, cultivar canais de comunicação funcionando corretamente, aceitar responsabilidade por suas escolhas, ser honesto, manter a credibilidade junto aos subordinados e conhecer as atividades da organização.

Uma das principais características do líder eficaz é a visão de como a organização deve se comportar por orientações que necessitam ser justificadas pelas ações. Os verdadeiros líderes estão sempre preocupados em conquistar a confiança de seus subordinados, comunicar suas ideias com clareza e, deste modo, envolver a todos no processo de mudança (BENNIS, 1995).

Para Covey (1996, p. 161 e 162), a liderança tem três características ou atividades básicas:

1. explorar
2. alinhar
3. dar Autonomia.

A essência e a força de explorar são encontradas em uma visão e uma missão instigante. Explorar relaciona-se com o sentido maior de futuro, vinculando seu sistema de valor e sua visão das necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse, através de um plano estratégico, denominando-se o caminho estratégico (COVEY, 1996).

A segunda atividade do líder é alinhar. Ela consiste em garantir que a estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais colaborem para realização da missão e da visão para atender as necessidades dos clientes e dos outros grupos de interesse. Eles não interferem nela, não concorrem com ela e não a dominam. Só existem por uma razão, para colaborar com ela. A maior alavancagem do princípio do alinhamento ocorre quando seu pessoal está alinhado à sua missão, visão e estratégia, pois, quando as pessoas entenderem inteiramente as necessidades, quando compartilharem um poderoso compromisso de realizar a visão, quando são convidadas a criar e a

aprimorar de forma contínua, as estruturas e os sistemas que atenderão a estas necessidades obterão o alinhamento (COVEY, 1996).

A terceira atividade de um líder é dar autonomia. As pessoas possuem imensos talentos, habilidades, inteligência e criatividade, em grande parte adormecida. Quando você adquire o verdadeiro alinhamento à visão e à missão comuns, começa a desenvolver as missões em conjunto com estas pessoas. Missão e objetivo individuais se misturam à missão da organização. Quando estes dois propósitos se sobrepõem, uma grande sinergia é originada. Uma faísca se acende no interior dessas pessoas e desperta talentos, habilidades e criatividade latentes para fazerem o que for necessário e coerente com os princípios acordados, a fim de realizar seus valores, visão e a missão de atender clientes e demais grupos de interesse (COVEY, 1996).

No entendimento de Kotter (1999b), a característica mais notável dos grandes líderes, com certeza, é a mudança, ou seja, é a busca pelo aprendizado contínuo, pois eles demonstram uma vontade excepcional de sair de suas próprias zonas de conforto, até mesmo depois de grandes realizações; continuam assumindo riscos, mesmo quando não há nenhuma razão evidente para isso, e estão sempre abertos a pessoas e ideias, pois solicitam opiniões, sabem ouvir cuidadosamente, mesmo em uma fase da vida em que poderiam pensar, devidos aos sucessos, que já sabem tudo.

Para Ulrich, Sweetman e Smallwood (2009), mais da metade das características de um líder estão concentradas em cinco pontos. São eles: proficiência pessoal, estratégia, execução, gerenciamento de talentos e desenvolvimento de capital humano.

A proficiência pessoal refere-se a estar preparado para controlar o stress e ter autoconhecimento para lidar com as demandas. Já em relação à estratégia, eles dizem que é preciso saber planejar o futuro e compartilhar os pontos de vista com os outros, de modo que seja possível trazê-los para seu lado. E a capacidade de execução significa ter competência para realizar mudanças. As duas últimas, gerenciamento de talentos e desenvolvimento de capital humano, referem-se aos âmbitos mais sensíveis da liderança, que é o apoio ao crescimento individual e coletivo dos liderados (ULRICH, SWEETMAN E SMALLWOOD, 2009).

Robbins (2005, p.259) elenca as sete características que considera que o líder deve ter: ambição e energia, vontade de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos essenciais para o trabalho.

Para COVEY (2000), um líder para ser eficaz necessita ter as seguintes características: conduzir equipes diferentes ao bem comum, removendo dos funcionários uma visão unificadora, ter senso de missão, fortalecer a organização com um sistema de valores, baseados em princípios que apoiaram as tomadas de decisão, manter linhas de comunicação abertas, criar sinergia focando no “nós” e não no “eu”, estimular a mentalidade de abundância e não de escassez pois, ao trabalhar junto, todos têm a ganhar, encorajar a colaboração e não a competição, através do sistema de recompensas e ajudar os funcionários a se concentrarem no que mais importa no momento para a organização.

Na visão de Kotter (1999a), um líder tem como principais características a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: instituir a direção estratégica da organização, comunicar esses objetivos aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridos, pois somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo e fazer a mudança acontecer.

Como ensina Schein (1997, p. 89), os líderes precisarão ter as seguintes características:

- a. níveis extraordinários de percepção e compreensão das realidades do mundo e de si mesmos;
- b. níveis extraordinários de motivação que lhes possibilite passar pelo inevitável desconforto de aprender e mudar, sobretudo em um mundo de fronteiras menos precisas, onde a lealdade fica mais difícil de definir;
- c. força emocional para gerenciar a própria ansiedade e a dos outros à proporção que o aprendizado e a mudança se tornam cada vez mais um modo de vida;
- d. novas habilidades para analisar premissas culturais, identificar premissas funcionais e disfuncionais e desenvolver processos que ampliem a cultura através da construção baseada em pontos fortes e elementos funcionais; e
- e. disposição e capacidade de envolver os demais e evocar sua participação, pois as tarefas serão muito complexas e as informações distribuídas de forma muito ampla para que os líderes resolvam sozinhos os problemas.

A confiança e o posicionamento encontram-se entre as características fundamentais dos líderes, segundo Bennis e Nanus (1988), pois:

- a. líder deve ser responsável pela definição de princípios e normas que irão reger o comportamento das pessoas na organização;
- b. líder deve enfrentar o desafio de superar as resistências à mudança; e
- c. um líder necessita averiguar e buscar atender as necessidades dos clientes internos e externos a organização.

Ainda, para Covey (2005, p.270, 271), o líder tem quatro papéis ou características:

1. modelar - o líder inspira confiança sem esperá-la, dando um bom exemplo, o que gera confiabilidade.
2. descobrir caminhos - quando cria ordem sem exigí-la, ou seja, quando as pessoas se identificam e são envolvidas nas decisões estratégicas, especialmente no que se refere a valores e objetivos da mais alta prioridade, elas se conectam emocionalmente e se sentem motivados.
3. alinhar - alinhar estruturas, sistemas e processos são uma forma de alimentar o corpo político e o espírito de confiança, de visão e de fortalecimento.
4. fortalecer - este é fruto dos três papéis - modelar, descobrir caminhos e alinhar. Ele liberta o potencial humano sem motivação externa.

Conforme Tanure (2011), o grupo da Wharton University em conjunto com Sumantra Ghoshal, da London Business School e Priscila Soares, constataram que as características dos líderes em muitos países são: visão de futuro, credibilidade, relacionamento mobilizador, comportamento “agridoce” e elevado grau de autoconhecimento.

Com a visão de futuro, os líderes entusiasmam as pessoas, compartilhando suas ideias e estão sempre abertos a novas possibilidades. É a capacidade de estimular os liderados do ponto de vista intelectual e emocional, mobilizando-os para superar seus limites (TANURE, 2011).

Credibilidade é quando o líder age inspirado em valores de justiça e gera confiança ao liderado, com o cultivo de pensamento crítico e flexibilidade na organização, para que eles possam fazer suas próprias escolhas e julgamentos (TANURE, 2011).

Com o relacionamento mobilizador, o líder mobiliza o coração e a alma das pessoas através de uma comunicação competente e influenciadora para compartilhamento de ideias e visões e para articulação de parcerias e alianças, multiplicando, com isso, as competências individuais e os resultados empresariais (TANURE, 2011).

Comportamento “agridoce” é combinar dois comportamentos opostos:

1. A necessidade permanente de melhoria do desempenho operacional e da produtividade por meio da racionalização constante das atividades existentes - o lado “azedo” do agridoce;
2. A necessidade de crescimento e expansão pela continua revitalização da estratégia, da estrutura, dos processos e das pessoas, tudo isso amalgamado pela cultura - o sabor “doce” do agridoce (TANURE, 2011, p. 38).

E o elevado grau de autoconhecimento ocorre quando o líder conhece seus pontos fracos e fortes, ao olhar para dentro e encontrar a própria voz através da compreensão profunda não só de nossos valores, nossas aspirações e competências, como também de nossos medos e demais emoções (TANURE, 2011).

Goodwin (1999) considera como principais características de liderança: aprender com os próprios erros, ou seja, enfrentar a derrota com serenidade; assumir a responsabilidade de seus erros e os de sua equipe; autoconfiança; ser flexível; analisar, discutir, avaliar e entender e então assumir a responsabilidade e seguir; ser otimista e ter confiança em seus subordinados; e influenciar a opinião dos liderados.

Para Gaj (2002), entre diversas qualidades necessárias para um líder exercer seu papel de condutor de outras pessoas ou de outros líderes, seis características ou aspectos são considerados importantes:

1. *senso de propósito*: saber o que deseja de forma clara, para poder transmitir a seus liderados e para poder unir esforços em torno desse propósito;

2. *capacidade de construir uma visão*: significa que o líder visionário precisa ser capaz de enxergar aonde quer levar sua organização no futuro. A visão é uma antecipação do desenvolvimento desejado;

3. *gerar confiança, arriscar e aprender*: a confiança é conquistada pelas realizações confirmadas. O risco inerente a qualquer atividade precisa ser assumido. Sem risco não existe futuro possível. Aprender significa não achar que já sabe tudo. Ter a humildade necessária para atualizar-se constantemente, e abertura e disposição para aprender;

4. *significado da visão*: uma visão deve apresentar para toda a organização um significado pelo qual valha a pena concentrar esforços e transformá-los em ação concreta. Esse significado tem um sentido maior, que pode ser atender a uma carência ou necessidade, atuação ética, um crescimento que oferece novas oportunidades, um desafio especial, ou outras formas motivadoras;

5. *visão compartilhada*: o que significa que não é suficiente alguém ter uma visão e não divulgá-la entre todos os que devem pô-la em prática. E também divulgar não é suficiente. É preciso compartilhar, assumir a visão em conjunto com a equipe, para que ela se torne realidade.

6. *equilíbrio intelectual*: vida familiar regrada, equilíbrio entre amizades, leituras, exercício físico, boa alimentação e trabalho sem dúvida auxiliam o líder em suas funções. Contribui também sua experiência mundial, ou seja, sua visão de mundo (p. 94 e 95).

Neste sentido, Nicholls (1999) assinala que a liderança da organização tem que apresentar três características essenciais:

- a. supervisão: a supervisão diária de um indivíduo ou equipe para obter desempenho eficiente em uma operação complexa, porém rotineira – atingida pela adaptação do estilo de liderança às capacidades particulares dos indivíduos.
- b. estratégia: ação no nível organizacional que cria uma organização eficaz no lidar com a mudança e incerteza –

atingida pelo cumprimento do papel da liderança estratégica de direcionamento e construção de cultura.

- c. inspiração: ação que conecta as crenças individuais das pessoas e as energiza para serem liderados entusiastas – atingida pelo uso de habilidades para geração de uma visão que seja capaz de engajar os talentos e energias das pessoas.

Além da percepção de diversas características que a liderança apresenta ou deveria apresentar numa organização, é interessante e necessário conhecer e compreender a relação entre liderança e poder explicitados no próximo tópico.

2.3.2. Liderança e poder

Uma das principais características da liderança é que os líderes desempenham poder que, para Hersey e Blanchard (1986, p. 134), é a capacidade de induzir ou influenciar comportamentos.

Yukl (2012) considera o poder como influência potencial de um agente sobre as atitudes, se o comportamento de uma ou mais pessoas é designado alvo. O foco da definição não é sobre a influência em relação às pessoas, mas a capacidade de influenciar as decisões, eventos como um aspecto do poder.

Descreve-se poder, então, como a capacidade potencial do indivíduo de influenciar uma ou mais pessoas para agir em determinada direção ou para mudar a direção da ação. Portanto, poder é “a capacidade de exercer influência” (Aguiar *apud* ANGELIS, 2010).

O poder também pode ser visto como processo de convencimento e influência por meio de elementos sociais, políticos e hierárquicos no qual um indivíduo investido de poder o exerce de maneira a conseguir resultados por intermédio de outro ou outros (FERREIRA; VILAMAIOR; GOMES, 2005).

Segundo Coelho (2010), “o poder é o exercício da liderança”, já que um não existe sem o outro, pois o líder não se impõe pela força e poder, mas utiliza o poder da liderança, ou seja, o poder da persuasão e a capacidade de influenciar, conduzindo seus liderados da melhor maneira possível.

Além de compreender que liderança envolve influência e poder, também não se pode deixar de verificar que autoridade nada mais é do que poder conferido, ou seja, uma pessoa com autoridade, exercendo

algum tipo de poder que lhe foi outorgado. Então, percebe-se que autoridade é um fenômeno condicionado a poder, da mesma forma que poder é conexo à liderança. (HEIFETZ, 1998).

No que tange as relações interpessoais, uma das classificações mais conhecidas e clássicas sobre bases de poder foi exposta por French e Raven (1959). Para eles, há cinco tipos de poder diferentes, como: o poder de recompensa, o coercivo, o legítimo, o de especialista e o referencial. Da mesma maneira, Bergamini (2002) classifica os poderes.

O poder de recompensa é aquele que gera um potencial de influência de uma pessoa sobre outra através do controle de prêmios, ou seja, a conduta do alvo é influenciada quando o agente passa a proporcioná-lo algum tipo de recompensa (FRENCH; RAVEN, 1959). É dessa maneira que a possibilidade de distribuir recompensas reveste-se em poder para quem puder oferecê-las (BERGAMINI, 2002).

No entanto, a influência resultante do poder coercivo deriva do controle de punições por parte do agente sobre o alvo (FRENCH; RAVEN, 1959). Bergamini (2002) recomenda que ele somente seja usado quando não houver outra saída, ou seja, quando se mostrar absolutamente necessário, pois essa forma de poder configura em hostilidade, levando a efeitos indesejáveis para a organização.

Em relação ao poder legítimo, deve-se compreender que o alvo recebe a influência porque acredita que o agente tem o direito de exercê-la e o alvo a obrigação de consenti-la (FRENCH; RAVEN, 1959). Representa aquele poder que uma pessoa recebe como resultado da sua posição hierárquica dentro da organização (BERGAMINI, 2002).

Em compensação, o poder especialista é a influência que uma pessoa com bastante conhecimento exerce sobre outra, sendo que o alvo obedece ao agente porque confia que o agente possui o conhecimento indispensável para definir o melhor caminho a adotar (FRENCH; RAVEN, 1959). Usando desse poder a eficácia do líder esta intimamente ligada à sua habilidade em comunicar-se, de maneira a convencer o liderado do seu conhecimento sobre o assunto (BERGAMINI, 2002).

Por último, o poder referencial é aquele em que o agente influencia o alvo por escolha dele, identifica-se com ele e o admira. (FRENCH; RAVEN, 1959). Esse é o tipo de poder mais adotados pelos líderes verdadeiramente produtivos, pois é praticamente o único que consegue obter o envolvimento natural do liderado (BERGAMINI, 2002).

Porém, uma sexta base de poder, foi posteriormente adicionada na tipologia original de 1959 de French e Raven, chamado de poder de informação ou persuasão que baseia-se na informação ou argumento lógico, que o agente influenciador pode fornecer ao alvo, no sentido de implementar uma mudança, ou seja, a informação comunicada pelo agente é a base dessa mudança (RAVEN, 1992).

Neste sentido, liderança é claramente qualquer tentativa de influenciar, enquanto o poder do líder é o seu potencial de influência. Ou seja, o poder é o recurso que admite um líder influenciar os outros ou obter sua submissão (HERSHEY; BLANCHARD, 1986).

Desta forma, a tentativa de distinguir o poder de liderança revela que os dois conceitos estão estreitamente interligados, pois líderes utilizam o poder como um meio de atingir as metas do grupo, pois para Northouse (2012) liderança é o próprio conceito de poder, ou seja, o potencial de influência.

Estudado a relação de liderança e poder e que ambos os conceitos estão interligados, o próximo tópico elenca os principais estilos de liderança.

2.3.3. Estilos de liderança

Conforme Northouse (2012) o estilo de liderança se caracteriza pelo comportamento que o líder emprega, para influenciar seus liderados, ou seja, é aquele elemento que permite constatar de que modo o líder utiliza a sua autoridade no ambiente organizacional para tomada de decisão (MAXIMINIANO, 2011).

Até a década de 80, os estudos sobre o estilo adequado para o desempenho e a produtividade do líder ficaram centralizados em dois tipos de comportamento como: comportamentos orientados à tarefa e a relacionamentos. Os comportamentos orientados à tarefa auxiliam os integrantes do grupo a alcançarem os seus objetivos. Por outro lado, os comportamentos orientados a relacionamentos auxiliam os subordinados gerarem um bem-estar uns com os outros (NORTHOUSE, 2012).

De 1940 a 1960, os estudos de Ohio e da Universidade de Michigan realizaram várias pesquisas para verificar que tipos de comportamentos distinguiam os líderes eficazes dos não eficazes e qual a melhor direção para que os líderes combinassem esses comportamentos denominados tarefas e relacionamentos. Entretanto, o

resultado desta pesquisa foi inconclusivo, pois apresentaram dificuldade para perceber o melhor estilo de liderança (YUKL, 2012).

Na década de 1960, surgiram os estudos de Blake e Mouton, que definiram o “grid da liderança”, de maneira idêntica aos estudos do Estado de Ohio e da Universidade de Michigan, considerando dois elementos comportamentais do líder: preocupação com produção e preocupação com as pessoas. Essa abordagem recomenda que os melhores líderes, ou seja, o melhor estilo é aquele que possui tanto comportamentos orientados á produção, como comportamentos orientados as pessoas (chamado de comportamento alto-alto no grid) (NORTHOUSE, 2012).

Contudo, para Yukl (2012) o estilo do líder não poderia ser apresentado com fundamento somente em comportamentos orientados a relacionamentos e tarefas ou pessoas e produção. Assim sendo, nasce um novo comportamento do líder chamado de comportamento orientado a mudanças, que visa estimular e promover a mudança no ambiente organizacional tais como estudar o ambiente externo para identificar ameaças e oportunidades; estimular as pessoas a enxergar os problemas e oportunidades de maneira diversificada; esclarecer a necessidade de mudança constante e conhecer novos pontos de vistas para alcançar os objetivos pretendidos; analisar concorrentes e estrangeiros para atingir ideias de melhorias; informar a visão de novas possibilidades para a organização; estimular e promover o pensamento inovador e o empreendedorismo na organização; propor estratégias inovadoras; estimular e promover o aprendizado coletivo na equipe e organização; fazer mudanças sólidas com uma nova visão e estratégia, incentivar e celebrar esforços para implementar grandes mudanças e correr risco para gerar as mudanças necessárias.

Neste sentido, Van Vugt *et al.* (2004) afirma que existe três estilos de liderança: o autocrático, democrático e laissez-faire. No estilo autocrático, o líder toma as decisões sem consultar os outros. Em contraposição, o líder com estilo democrático envolve os membros do grupo no processo decisório ainda que para decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo. E o estilo laissez-faire minimiza a participação do líder na tomada de decisões e admite que as pessoas tomem suas próprias decisões.

Vergara (2000) menciona que na teoria dos estilos de liderança existem três tipos de liderança: o autocrático, no qual “manda quem pode e obedece quem tem juízo”; o democrático que busca a

participação de todos e o *laissez-faire*, conhecido por deixar as coisas acontecerem, por “deixar rolar”.

Da mesma forma, Gil (2008) também elenca que existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal. O estilo autocrático está centrado no líder. É ele quem define as regras do trabalho, sem que haja qualquer participação do grupo. No estilo democrático, o líder propende a tomar decisões por meio do consenso do grupo, incentivando a participação de todos, procurando delegar autoridade e usando feedback. E no estilo liberal, também chamado *Laissez-Faire*, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Para Senge (1999), ao se depararem com desafios, os líderes criam, individual ou coletivamente novas capacidades para lidar com esses desafios. Neste sentido, o autor apresenta três tipos de líderes:

a) *networkers* internos, líderes de rede ou construtores de comunidade - eles participam de amplas redes de amizade com pessoas que pensam de forma semelhante, fazendo crescer as redes e ajudam os líderes locais, assessorando-os ou colocando-os em contato com outros com os quais possam aprender. São “disseminadores” de ideias nas organizações. Podem ser funcionários da empresa, consultores internos, entre outros;

b) líderes de linha em nível local - são pessoas responsáveis por resultados e com autoridade para efetuar mudanças na organização e condução do trabalho em nível local. Como exemplo, podem ser citados os gerentes de fábrica ou os gerentes de vendas; e

c) líderes executivos - estes líderes têm responsabilidade geral pelo desempenho organizacional, contudo, possuem menos probabilidade de influência nos processos de trabalho. São vitais para mudanças marcantes na criação de um ambiente propício à inovação e geração de conhecimentos. Isto é possível através do investimento em uma infraestrutura para aprendizagem, apoiando, indagando, dando exemplo como líder, estabelecendo novas normas e comportamentos para a equipe. Seu foco está mais voltado para projetar do que tomar decisões, procurando delegar as decisões em níveis mais locais, quando possível. Alguns exemplos de líderes executivos são os diretores, presidentes e vice-presidentes.

Conforme Yukl (2012), independentemente do estilo de liderança escolhido, ele causa um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, sucessivamente, sua motivação para o trabalho.

Diferentes estilos de liderança poderão produzir diversas e complexas reações, conduzindo a diferentes níveis de desempenho.

Porém, o estilo mais eficaz de liderança diverge conforme a maturidade dos funcionários. À medida que estes se capacitam e amadurecem, o administrador precisa mudar seu estilo de liderança. A abordagem situacional sugere uma liderança mais dinâmica e flexível, ao invés de estática, com a avaliação constante da motivação, da capacidade e da experiência dos subordinados para que se possa, de maneira adequada, determinar que a combinação de estilos seja mais apropriada sob condições flexíveis e mutantes (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A liderança situacional, conforme Hersey e Duldt (1989) indica que não existe um melhor estilo de liderança, ou seja, o líder precisa utilizar diversos estilos de liderança, que podem ser adaptados diante da peculiaridade de cada situação.

A abordagem contingencial situacional afirma que a eficácia do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de líder e a exigência da situação e deve apresentar três variáveis para favorecê-la:

- a. relações entre líder e membro do grupo: relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito;
- b. estrutura da tarefa: definição das metas de tarefas, procedimentos e orientações no grupo;
- c. posição de poder do líder: grau de poder e influencia que um líder tem sobre seus subordinados (GIL, 2008).

Conforme Vergara (2000), a abordagem contingencial desvia o foco da figura do líder para a liderança, alertando que se trata de uma relação, ou seja, não se pode pensar em líderes sem pensar em liderados. Além disso, considera o ambiente onde as coisas acontecem o principal influenciador da liderança.

Na visão de Goleman (2003), os líderes da organização podem ter seis estilos de liderança: coercitivo, determinado, agregador, democrático, engajador e conselheiro:

1. líderes coercitivos exigem cumprimento imediato de suas atividades;
2. líderes determinados mobilizam pessoas rumo à sua visão;

3. líderes agregadores criam laços emocionais e harmonia com seus liderados;
4. líderes democráticos estabelecem consenso mediante participação de todos da organização;
5. líderes engajadores esperam excelência e direcionamento próprio de seu pessoal;
6. líderes conselheiros desenvolvem as pessoas com vistas ao futuro.

Neste sentido, alguns elementos de forças influenciam o líder a contrair um estilo mais apropriado de liderança, como:

- a. forças presentes no gerente - conhecimento, valores, habilidades e experiência;
- b. forças presentes nos subordinados - independência e liberdade de ação, responsabilidades na tomada de decisão, identidade com os objetivos da organização, conhecedores e suficientemente experientes para enfrentar de maneira eficiente os problemas da organização, e;
- c. forças situacionais - estilo preferido pela organização, o grupo de trabalho específico, a natureza das tarefas do grupo, as pressões de tempo e os fatores ambientais - tudo que possa afetar as atitudes dos membros da organização em relação à autoridade (TANNENBAUM; SCMIDT.,1979).

Na percepção de Tanure (2011, p.34), existem dois estilos de influência pelo líder:

1. Pull” (puxar), de atração, orientação para a construção de relacionamento de longo prazo e compromissos mútuos com a elaboração de conceitos e seus significados. Baseia-se na busca de informação, na reflexão conjunta e no entendimento do sentimento do interlocutor;
2. Push” (empurrar), apropriado para diversas situações. Está focado na persuasão e no convencimento do interlocutor para que se aceitem os conceitos e os significados propostos. Nele a ação é mais importante que a relação, e a informação flui na direção do interlocutor.

Welch (2009, p. 35 e 36) acredita que há diferentes tipos de líderes e que cada um se pauta por suas próprias regras. Ele se guia pelas seguintes:

Regra 1: os líderes otimizam continuamente suas equipes, aproveitando cada contato para avaliar, treinar e incentivar a autoconfiança das pessoas;

Regra 2: os líderes garantem que a equipe não somente “veja”, mas que “viva” e “respire” o objetivo;

Regra 3: os líderes influenciam o comportamento das pessoas, irradiando energia positiva e otimismo;

Regra 4: os líderes incentivam a confiança porque são francos, transparentes e reconhecem devidamente os outros;

Regra 5: os líderes têm coragem suficiente para tomar decisões impopulares (difíceis) e obedecer a seus instintos;

Regra 6: os líderes incentivam e fazem descobertas por meio de uma curiosidade insaciável e procuram fazer com que suas perguntas motivem ações;

Regra 7: pelo exemplo, os líderes inspiram seu pessoal a se arriscar e a aprender;

Regra 8: os líderes comemoram as conquistas de seus liderados.

Portanto, na expectativa de traçar a liderança do futuro, Covey (1996) afirma que o líder, em várias situações, será o mesmo do presente, caracterizado por uma mudança interna. Covey (1996) ensina que o líder deverá cada vez mais servir de modelo para os demais indivíduos da organização, baseando-se em princípios, tornando-se um exemplo para os outros, promovendo confiança entre as pessoas e fazendo com que se identifiquem e sejam influenciadas por ele; liderar é uma combinação de caráter e competência.

Enfim, estudadas as diversas definições de liderança, a relação de liderança e poder, os estilos de liderança, no próximo tópico descobre-se como a liderança contribui na implementação da estratégia.

2.4. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E LIDERANÇA

De acordo com Hrebiniak (2006, p. 350), a liderança é essencial para todas as etapas ou ações necessárias para fazerem as estratégias funcionarem e essas ações só funcionarão se os líderes assumirem uma função de influenciador na execução. Entre os aspectos para implementação da estratégia, o líder deve ter:

- a. A capacidade de analisar, compreender e “vender” as necessidades e decisões da execução;
- b. A capacidade de desenvolver e usar incentivos positivos para a mudança;
- c. A capacidade de moderar o forte desejo de “números” e o desempenho passado com raciocínio estratégico e visão no que tange à aprendizagem e ao desempenho futuro;
- d. Uma compreensão do poder, da cultura e da resistência à mudança e de como superar obstáculos nesta área;
- e. O conhecimento de como gerenciar a mudança eficazmente, incluindo quando usar “velocidade” ou intervenções complexas e quando proceder de forma gradual em uma intervenção sequencial e ritmada;
- f. Mente aberta e uma grande tolerância à ambiguidade e incerteza.

Assim sendo, na implementação da estratégia, o líder deve estar profunda e totalmente envolvido com sua organização e ser franco com os outros e consigo mesmo sobre sua realidade (BOSSIDY; CHARAM, 2002, p.15).

Para Bossidy e Charam (2002), para implementação da estratégia o líder deve apresentar três elementos:

- a. os sete comportamentos essenciais do líder,
- b. criar o modelo para mudança cultural e
- c. trabalho que nenhum líder deve delegar: ter as pessoas certas no local certo.

O primeiro elemento é os setes comportamentos essenciais do líder que são:

- a. conhecer seu pessoal e sua empresa;
- b. insistir no realismo;
- c. estabelecer metas e prioridades claras;
- d. concluir o que foi planejado;
- e. recompensar quem faz;
- f. ampliar as habilidades das pessoas;
- g. conhecer a si próprio (BOSSIDY; CHARAM, 2002, p. 61).

Os líderes têm que viver sua organização. Em organização que não executam, os líderes, em geral, não têm contato com a realidade do

dia a dia. Eles recebem diversas informações, mas que são filtradas, ou seja, são apresentadas pelos subordinados diretos com suas próprias percepções, limitações e coletadas por outros funcionários com suas próprias perspectivas. Os líderes devem estar envolvidos com a organização, para conhecê-la de forma abrangente e o seu pessoal de verdade (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

O realismo é o cerne da execução, mas muitas organizações estão repletas de pessoas que estão tentando evitá-lo. Elas querem esconder os erros ou ganhar tempo para descobrir uma solução, em vez de admitir que não têm uma resposta no momento. Às vezes, os líderes simplesmente negam a realidade, pois sabem descrever seus pontos fortes, mas pecam ao identificar seus pontos fracos e dificuldades (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

Os líderes devem estabelecer um pequeno número de metas e prioridades claras e realistas para serem executadas de maneira apropriada, influenciando assim no desempenho geral da organização. Têm também que saber simplificar as coisas de modo que os outros possam entendê-las, avaliá-las e agir sobre elas, de maneira que aquilo que foi dito por eles se torne senso comum (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

Para concluir o que foi planejado, o líder deve ter metas claras e realistas, levá-las a sério e responsabilizar as pessoas envolvidas pelo resultado no caso de uma má execução. Além do que, recompensar as pessoas pela produção de resultados específicos, atrelando incentivos ao desempenho (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

Como líder, adquiriu conhecimento e experiência ao longo do caminho. Uma das partes mais importantes do seu trabalho é passá-lo para a próxima geração de líderes. Orientar é a uma parte importante do trabalho para ampliar as habilidades das outras pessoas. A forma eficiente de orientar é observar uma pessoa em ação e então dar-lhe *feedback* qualificado, franco e sincero. A habilidade de dar orientação é a arte de questionar, pois fazer as perguntas certas força as pessoas a pensar, descobrir e buscar soluções (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

E, o sétimo e último comportamento que o líder precisa ter é conhecer a si próprio, porque liderar uma organização requer força de caráter e firmeza emocional. Firmeza emocional para estar aberto a qualquer informação que seja necessária, ter coragem para aceitar pontos de vista que são opostos ao seu e tratar conflitos, ter confiança para encorajar e aceitar desafios num grupo permita que você aceite e lide com seus próprios pontos fracos e seja firme com as pessoas que

não estão desempenhando bem sua função (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

O segundo elemento ocorre quando um negócio não está indo bem, seus líderes pensam em mudar a cultura da organização. No entanto, a mudança cultural somente torna-se real quando o objetivo é a execução. Para mudar e utilizar esse modelo de mudança cultural, o líder deve mudar os comportamentos e crenças das pessoas, de modo que elas produzam resultado. Por isso, primeiro o líder explica abertamente quais resultados ele quer e discute de que forma obter esses resultados como um elemento chave do processo de orientação. Em seguida, recompensa as pessoas por terem produzidos os resultados, mas se eles forem inferiores ao que era esperado, o líder pode dar orientação, retirar incentivos, dar às pessoas outras tarefas ou as despedir. Quando o líder age assim, cria uma cultura de execução (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

Em relação ao terceiro elemento, Bossidy e Charam (2002) esclarecem que as pessoas são o recurso mais confiável para gerar resultados em uma organização; suas opiniões, experiência e habilidades são o que dita a diferença entre o sucesso e o fracasso. Apesar de muitos líderes apresentarem o discurso de que as pessoas são “nosso ativo mais importante”, não pensam muito quando escolhem as pessoas certas para o trabalho certo, pois eles não têm ideia precisa sobre o que trabalho requer, não apenas no presente, mas no futuro e que tipo de pessoas necessita para preencher os cargos. Porém, outros líderes não prestam atenção nas pessoas, pois estão muito preocupados com que a organização atinja seus resultados finais. Eles não consideram que a qualidade de seu pessoal é um fator de vantagem competitiva e é provável que os resultados não apareçam tão rápido como uma grande aquisição. Por isso, para uma organização fazer sucesso tem que ter líderes concentrados intensa e incansavelmente na seleção de pessoal.

O líder, na implementação da estratégia, ou seja, quando precisa fazer acontecer, necessita montar uma estrutura, colocar as pessoas certas no cargo certo, através de ferramentas certas e apoio certo, para então sair do caminho e auxiliar somente quando for solicitado (COVEY, 2005). Neste sentido, Thompson Jr e Strickland III (2003, p.397) consideram que existem seis papéis de liderança que dominam a agenda de ação do implementador da estratégia, quais sejam:

1. Permanecer no topo de tudo o que está acontecendo para ver como as coisas estão caminhando;

2. Promover uma cultura em que a organização seja energizada para executar a estratégia e desempenhar em alto nível;
3. Manter a organização sensível às mudanças das condições, alerta para novas oportunidades e cheia de ideias inovadoras;
4. Formar consenso, conter as disputas pelo poder e dedicar-se à política de elaboração e implementação da estratégia;
5. Impor padrões éticos;
6. Pressionar as ações corretivas para melhorar a execução da estratégia e o desempenho estratégico geral.

Por isso, a liderança é um fator que atinge a implementação de um modo forte, pois é ela que determina a maneira como as organizações respondem a todos os desafios antecedentes da execução, que é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, pois sem ela de nada importará todo o esforço da elaboração (HREBINIAK, 2006).

Deste modo, o artifício está em afirmar que o poder de influência incentive a realização das metas organizacionais e a execução da estratégia. Para isso, os procedimentos e planos de execução devem produzir resultados claros, mensuráveis e positivos de valor agregado (HREBINIAK, 2006).

Há muitas coisas que afetam a implementação da estratégia e a presença de um líder é uma delas. Covey (2005, p. 274), em suas pesquisas, assegura que há seis elementos centrais que todos os membros de uma organização devem apresentar para ter a plena execução da estratégia e que a falta de um deles acarreta falha na execução, como:

1. Clareza - as pessoas não sabem claramente quais são os objetivos ou prioridades de sua equipe ou organização;
2. Dedicção - os objetivos não convencem as pessoas;
3. Tradução - as pessoas não sabem o que precisam fazer individualmente para auxiliar a equipe ou a organização a atingir seus objetivos;
4. Capacitação - as pessoas não contam com estruturas, sistemas ou liberdade adequados para fazer bem seu trabalho;
5. Sinergia - as pessoas não se dão ou não trabalham bem juntas; e
6. Cobrança de responsabilidades - as pessoas não se cobram mutuamente as responsabilidades.

Ackoff (1999) menciona que ao delinear as ações estratégicas, os líderes têm o dever de capacitar seus subordinados a se suplantarem, o que significa fornecer a eles a oportunidades de desenvolvimento contínuo através da educação e do treinamento ao longo do trabalho.

Semler (1988, p. 82) ainda defende que apenas “quem vive o dia a dia do negócio e tem experiência específica na área pode planejar”, assim sendo, ele é a favorável a um estilo de gestão que seja efetivamente participativo, fundamentado na liderança compartilhada, onde os funcionários possam se envolver nos assuntos da empresa, dar sua opinião, participar do processo de planejamento e sentirem-se realmente parte dela, podendo, assim, melhor contribuir com a organização.

Diante desta perspectiva, liderar é bem mais do que pensar amplamente ou conversar informalmente com os investidores, ainda que isso seja parte do trabalho. O líder deve estar envolvido pessoal e intensamente com a organização, pois a execução requer um entendimento abrangente de um negócio, seu pessoal e seu ambiente. O líder é a única pessoa em posição de conseguir esse entendimento, sendo a única pessoa capaz de fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal, que é fundamental até mesmo nos detalhes da execução (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

Segundo Ulrich (2001), a função fundamental do líder, no processo de implementação do plano estratégico, é transformar aspirações em ações, além de agir e instituir, de maneira intencional, ações que façam com que essas aspirações se realizem. Para Hrebiniack (2006) e Bossidy (2005), é também uma das principais funções do líder motivar seus funcionários a atingirem os objetivos propostos pelo planejamento, com incentivos financeiros, valorização do funcionário e no reconhecimento de que seu trabalho contribuirá para que a organização alcance seus objetivos.

Para Covey (2000), o líder, para colaborar no processo de implementação do planejamento estratégico, também pode adotar algumas regras como: auxiliar as pessoas a assumirem responsabilidades; ajudar a organização desenvolvida a focalizar o serviço para o mundo, certificando-se de que há uma ordem social e econômico que mova a instituição para frente; liderar pelo exemplo e servir de exemplo; ser harmônico com seu discurso; tornar-se um mentor e construir uma empresa de aconselhamento; fazer com que os mais experientes ajudem os novatos; construir confiança, dando poder

às pessoas dentro da organização, visto que não há mais tempo para transferir todas as decisões ao topo da hierarquia.

No entanto, Bossidy e Charam (2002) destacam que pensar na execução apenas como o sentido tático do planejamento estratégico, como alguma coisa que os líderes consideram como “mais importantes”, está errado, pois executar não é simplesmente uma tática, é uma disciplina, um sistema, que deve estar introduzida na estratégia da empresa, em seus objetivos e em sua cultura, contando sempre com um líder intensamente envolvido com a implementação.

Corroborando com esse pensamento, Csikszentmihaly (2001) garante que no processo de implementação do planejamento estratégico, o líder é o elemento determinante do campo, é o meio que deve ter o conhecimento essencial para transformar ideias extravagantes em realidade prática, pois ele é parte fundamental no processo criativo da organização.

Deste modo, Bossidy (2005) acredita que a maior causa do fracasso das organizações é a incapacidade destas de realizarem suas ideias e estratégias, pois falta disciplina para criar, promover e executar um sistema interligado, que envolva as pessoas, a estratégia e as operações da organização.

Entretanto, Bossidy e Charam (2002) asseguram que as estratégias, muitas vezes, não dão certo porque não foram bem executadas e que as coisas que deveriam acontecer não aconteceram porque as organizações não foram capazes de fazer com que elas acontecessem, ou mesmo os líderes analisaram mal os desafios que as empresas confrontariam no momento dos negócios, ou ambos.

Contudo, Bossidy (2005) afirma que um dos elementos que determinam uma organização voltada para a implementação funda-se na presença de um líder que conheça muito bem o seu mercado e os seus membros, e tenha habilidade de ser mestre de pessoas que em alguma hipótese possam substituí-lo. Hrebiniak (2006, p. 43) também defende que a liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele”, pois é extremamente mais simples implementar uma estratégia quando ela tem o apoio de todas as pessoas da organização.

2.5. GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Numa sociedade caracterizada por mudanças imprevisíveis e rápidas, só se pode estar preparado para essas transformações através do

desenvolvimento, nas organizações, de uma cultura permanente de aprendizado, onde cada pessoa procure desenvolver cada vez mais a inteligência. As mudanças, quer sejam econômicas, políticas, tecnológicas ou culturais estão influenciando as organizações, tanto na forma como estão estruturadas, quanto na maneira como produzem e distribuem seus produtos e serviços, ou mesmo como combinam seus recursos e competem no mercado ou, finalmente, no modo como estas organizações servem à sociedade. As instituições de ensino superior, como importantes organizações sociais, estão sujeitas igualmente sujeita a essas mudanças (MEYER JR; MURPHY, 2000).

Conforme Azevedo (2011, p. 18) as universidades são:

“(...) instituições seculares, as quais funcionam de maneira clássica e tradicional, ainda que dentre suas funções e atividades-fim estejam as grandes inovações e mudanças. Elas atuam de maneira plural, no âmbito tecnológico, científico, social ou cultural, e influenciam substancialmente na transformação da sociedade”.

Na mesma perspectiva, Almeida (2000b) considera que a universidade constitui-se em uma enorme organização produtora de conhecimento científico, técnico, filosófico, cultural, com características organizacionais especiais. Apesar de os dirigentes da universidade brasileira primarem pela modernidade, sociedade do conhecimento e pelo cumprimento dos objetivos propostos, precisam renovar-se constantemente, não permitindo um enrijecimento da estrutura, precariedade de recursos financeiros e a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais (ALMEIDA, 2000b).

Neste contexto, as universidades são consideradas como preciosos patrimônios sociais que desempenham as funções de ensino, pesquisa e extensão e, através delas, causam e conduzem conhecimento e saber, conservam e estimulam a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística, instituem tecnologias e são participantes na solução dos problemas sociais da nação (SCHLEMPER JR., 1989).

Sabe-se, porém, que parte da responsabilidade do desempenho destas organizações está nos ombros dos seus administradores. No caso das instituições universitárias, são seus administradores, os reitores, pró-reitores, diretores de centros, chefes de departamento, coordenadores de curso, diretores de unidades administrativas, enfim todos aqueles

responsáveis pelas ações nas áreas acadêmicas e administrativas na instituição (MEYER JR, 2000).

Por isso, a gestão tornou-se um instrumento de grande importância nessas organizações, no qual administradores tomam suas decisões. Tendo a função de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação, com a modernização e o avanço da tecnologia, os administradores assumem ainda mais responsabilidades, para alcançar resultados mais ousados para as organizações (GOMES *et al.*, 2013).

Assim sendo, para que ocorra um funcionamento adequado da organização, é necessário que todas as partes que a compõem estejam conexas, de forma a conciliar objetivos, ações e resultados através do esforço cooperado de pessoas. Como habilidades importantes ao administrar, destacam-se a liderança, o espírito empreendedor e a visão de futuro, de maneira a conduzir um grupo de pessoas ao cumprimento dos objetivos organizacionais, acrescidas da capacidade de identificar e analisar problemas, examinar alternativas de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados (MEYER JR, 2000).

Neste sentido, para as Instituições de Ensino Superior, mais importante que características pessoais do administrador, é seu comportamento representado pela habilidade em saber utilizar técnicas e abordagens administrativas, selecionar pessoas qualificadas, demonstrar sensibilidade para identificar problemas e buscar soluções, saber decidir, liderar indivíduos e grupos, enfim conduzir o trabalho da instituição buscando cooperação e integração (MEYER JR, 2000).

Concordando, Moritz *et al.* (2012) alertam que a gestão nas universidades, requer não apenas bons administradores, mas lideranças que tenham compromisso ético com os valores acadêmicos e legitimidade diante dos vários segmentos da comunidade acadêmica, devendo saber planejar, ter criatividade, apresentar novas ideias e aplicar novas técnicas e explicando-as no intuito de atender a compreensão de todos que passarão por essas mudanças .

Dentre as principais habilidades necessárias para os administradores universitários enfrentarem novos desafios, Meyer Jr (2000, p.155-157) destaca:

- a) **Visão de futuro:** é essencial ter um sentido claro de direção e do futuro que se pretende construir, pois torna-se impossível conduzir o

trabalho dentro de uma instituição de ensino superior sem esta visão estar clara e compartilhada. O administrador da Instituição de Ensino Superior deverá desenvolver uma habilidade de pensar globalmente e agir institucionalmente, procurando atingir uma posição estratégica diferenciada;

b) **Disposição para mudança:** a principal característica do mundo atual é a intensidade das mudanças que desafiam as instituições de ensino superior. Torna-se um imprescindível para o administrador universitário antecipar-se às mudanças, adequando sua instituição a uma nova realidade. Isto exige disposição para identificar o que deve ser mudado e a importância estratégica da mudança para a instituição. Somente com administradores de mente aberta e dispostos a empreender mudanças, ocorrerão as necessárias modificações na estrutura, processos, comportamento, cultura e produtos organizacionais, tão importantes para o desenvolvimento da instituição e para sua adequação a uma nova realidade.

c) **Domínio e uso de tecnologia:** um dos fatores-chave do sucesso das instituições universitárias é o domínio e uso de tecnologia em seu ambiente de trabalho. É essencial que o administrador conheça as novas tecnologias disponíveis, desenvolvendo a habilidade de tirar vantagem de seu uso em benefício da melhoria do desempenho acadêmico e administrativo e, por consequência, da própria instituição.

d) **Visão estratégica:** esta habilidade permite ao administrador construir o futuro da instituição com base no alinhamento das oportunidades no ambiente externo e da capacidade interna existente, procurando identificar novas oportunidades, tomar decisões estratégicas, implantar estas novas estratégias e avaliar sua eficácia ao longo do tempo. O necessário aqui é saber identificar as competências fundamentais da instituição e concentrar-se nelas.

e) **Capacidade de decisão:** um dos problemas centrais da administração é a decisão. As instituições universitárias são conhecidas por seu

complexo processo decisório onde se observa um número excessivo de níveis de decisão baseado em comitês, colegiados e reuniões que pouco valor agregam á decisão. Ao lado das mudanças na própria estrutura de decisão, ao se reduzir níveis decisórios e número de pessoas envolvidas, há que se desenvolver a habilidade de selecionar informações e criar bases mais racionais de decisão, agilizando o processo e facilitando as ações dela decorrentes.

f) **Empowerment:** uma das principais habilidades a serem praticadas pelos administradores universitários é a capacidade de delegar competência e capacidade de decisão e ação. Para isto, deverão dotar o tomador de decisão das condições e dos recursos necessários para identificar o problema, examinar alternativas, decidir e agir. Esta é uma das principais armas contra a centralização presente e difundida na administração das instituições universitárias, implicando a transferência de poder e responsabilidade no desenvolvimento das ações da instituição.

g) **Empreendedorismo:** a mudança para um futuro mais promissor é o resultado da coragem em assumir riscos e desafios. Os administradores não estão acostumados a correr estes riscos sendo que, na maioria das vezes, o evitam. Para se enfrentar um mundo competitivo por ideias, conhecimentos, recursos, pessoas qualificadas e serviços educacionais, de reconhecida qualidade, os administradores universitários terão que necessariamente saber ousar, correndo todos os riscos decorrentes de suas ações.

h) **Gerenciar informações:** um dos pontos mais críticos para o administrador universitário é a análise e monitoramento de fatores dos ambientes externos e internos considerados mais relevantes ao funcionamento da instituição. Atualmente, administrar é saber utilizar informações privilegiadas. Isto também se aplica ao administrador universitário que necessita monitorar áreas ou setores que afetam o funcionamento da instituição. Assim, é extremamente importante para o administrador

saber escolher informações procedentes dos ambientes externos e internos de maneira a entender o contexto onde atua a instituição, identificando as melhores estratégias que permitirão a instituição atingir posição mais destacada no contexto onde opera. Desenvolver esta habilidade é crucial ao administrador universitário.

i) **Participação:** para que as atividades acadêmicas e administrativas de uma instituição sejam bem sucedidas é fundamental a participação das pessoas diretamente envolvidas no processo, uma vez que são elas as responsáveis pelas ações na instituição. Cabe ao administrador desenvolver a habilidade de saber selecionar as pessoas certas para a discussão dos problemas, buscando sua participação na análise da questão, na decisão acerca de sua solução, além de envolvê-las na sua implementação. Esta prática trará maior comprometimento das pessoas com os problemas e com sua solução. Sem pessoas comprometidas torna-se impossível viabilizar as mudanças exigidas pelo novo contexto.

Assim como qualquer organização, as Instituições de Ensino Superior necessitam formular e implementar estratégias para que possam enfrentar as pressões do ambiente, responder às demandas, posicionarem-se e manterem-se competitivas (MEYER JR, 2007).

Estratégia tem diversificados significados nas organizações. Para Meyer Jr. e Mugnol (2004), estratégia significa um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações que caracterizam o posicionamento de uma Instituição, em determinado contexto. Na tentativa de poder vencer os obstáculos, as instituições de educação superior têm se utilizado das abordagens do planejamento estratégico, que é uma ferramenta gerencial que tem auxiliado as empresas a definirem objetivos e ações, com o propósito de se posicionarem num contexto competitivo.

Ao analisar as abordagens do planejamento estratégico, destacam-se duas posições bastantes distintas. A primeira enfatiza uma abordagem racional, quantitativa e programática, projetada para o futuro. O planejamento desenvolve uma análise racional do ambiente externo e interno, conduzindo o gestor universitário a uma síntese estratégica. Esta subsidia a tomada de decisão e contribui para o

posicionamento da organização, num contexto competitivo (MEYER JR, 2007).

A segunda posição adotada caracteriza-se por uma abordagem não tradicional: dinâmica, intuitiva, criativa, incremental, interativa e adaptativa, que valoriza o trabalho da gestão e do planejamento, em particular, como obra de um artesão. Fora da organização, está um mundo complexo e dinâmico, cujas características e tendências escapam à mais acurada análise dos administradores. Os eventos são imprevisíveis e ameaçam constantemente as organizações. Daí a necessidade do planejamento para se poder definir os caminhos que permitirão atingir os objetivos desejados (MEYER JR, 2007).

De acordo FRANCISCO *et al.*, 2011; PICCHIAI, 2012 e KAHVECI *et al.*, 2012), para buscar uma mudança com direção a eficácia, o planejamento estratégico se tornou uma técnica bastante utilizada e difundida em Instituições de Ensino Superiores.

Baldrige (1983) enfatiza que o processo de planejamento estratégico na educação superior procura delimitar competitividade para requerer efetividade e articulação em suas ações competitivas. Compreende-se que o planejamento estratégico nessas instituições independente da categoria administrativa, proporciona ações flexíveis e determinantes para o sucesso da estratégia organizacional e oferece respostas rápidas a um contexto complexo e competitivo, valorizando a estratégia da instituição (SELZNICK, 1957).

Desta forma, a realidade da gestão organizacional reforça que o planejamento combina aspectos racionais com elementos subjetivos e intuitivos, presentes em qualquer ação humana. Mas sabe-se, porém, que não existe modelo ou abordagem única ou mesmo um padrão a ser seguido pelas organizações de educação superior para elaborar as estratégias que necessitam para vencer seus desafios. Cabe a cada instituição fazer a leitura do ambiente no qual atua e desenvolver as estratégias mais adequadas para sua sobrevivência (MEYER JR, 2007).

Por isso, além de estratégia e planejamento estratégico, é necessário que as Instituições de Ensino Superior conheçam a sua liderança e a utilize de maneira adequada na formulação e implementação de suas estratégias (MEYER JR, 2007).

Assim, a liderança de uma Instituição de Ensino Superior deveria encontrar-se em constante interação com a sua estratégia e seus processos. Assim, tornam-se relevantes a aptidão, as habilidades, as competências, a motivação e a criatividade em todos os seus níveis

institucionais, as quais, dependem de oportunidades para aprender e experimentar novas capacidades e habilidades (SANTANA *et al.*, 2010)

Portanto, o assunto liderança é considerado polêmico em diversas esferas organizacionais. Nas instituições públicas de ensino não é diferente, a liderança é percebida como um processo transformacional e cíclico. É transformacional por causar mudanças no âmbito universitário e, portanto, no acadêmico, provocando impactos de ordem administrativa e social e cíclico, pois ocorrem de quatro em quatro anos, conforme as legislações pertinentes (SANTANA *et al.*, 2010)

Segundo Pereira (2002), as relações de poder no processo estratégico e o poder das coalizões dominantes, sejam elas formais ou informais, nunca deverão ser desconsiderados, pois são elas que determinam os rumos estratégicos da organização.

Sob o mesmo ponto de vista, Hrebiniak (2006, p. 42) assegura “reconhecer o poder existente nas organizações e saber como criar e usar a influência pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso da execução”, pois esse é um processo que compreende motivar outras pessoas a executar determinados procedimentos ou mudar seu comportamento. Ele lembra que é muito mais fácil executar uma estratégia que tem o apoio de pessoas poderosas do que aquela que cultiva e provoca resistência dos demais membros. No entanto, para alcançar esse grau de influência, há três pontos importantes que os líderes da organização devem considerar na relação poder versus execução: a necessidade de definir as bases e as relações de poder existentes, a importância de consolidar alianças com aqueles que estão no poder e a necessidade de focar em resultados mensuráveis e em valor agregado para obter influência.

Diante disso, para que a gestão da instituição ocorra da melhor forma possível, é fundamental a presença de uma liderança que tenda a influenciar as pessoas a buscarem diversas maneiras de alcançar os objetivos da instituição de ensino, diagnosticando situações problemas e propondo alternativas de solução (SANTANA *et al.*, 2010).

Em relação à gestão universitária, Katz (1974) assegura que o líder deve ter três habilidades:

- a) **habilidades técnicas:** abrangem conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas;

- b) **habilidades humanas:** envolve a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e alcançar esforço cooperativo do grupo por ele liderado; e,
- c) **habilidades conceituais:** referem-se à capacidade de imaginar o empreendimento como um todo, de reconhecer que as várias funções dentro da organização são interdependentes, de perceber como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais e de reconhecer relacionamentos, o que comporta ao líder ser capaz de atuar proativamente, proporcionando num fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização.

Deste modo, tem-se atribuído aos líderes institucionais a capacidade de mudar ou de transformar as organizações, através da criação de compromisso entre os membros para com os objetivos e os valores institucionais (HARDY; FACHIN, 1996). Assim sendo, os líderes podem disseminar visões inspiradoras de um futuro a ser almejado, ao mesmo tempo que comprometem pessoas, em especial seu espírito e seu trabalho, buscando cumprir a missão organizacional (MURPHY, 2007).

Nas Instituições de Ensino Superior, o desempenho do líder torna-se um desafio, porque requer o desenvolvimento de uma visão de acordo com a realidade, a formulação de estratégias para implementar essa visão, uma clara e objetiva comunicação para conquistar adeptos a ela, a delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor com confiança para criar e implementar essa visão (SANTANA *et al.*, 2010).

Conforme Hardy e Fachin (1996), líderes são os membros da organização mais comumente associados com as atividades de formulação de estratégias, não obstante saber-se que estratégia não é necessariamente um processo que se desenvolve do topo para o resto da organização. Assim, presume-se que estratégia é feita por líderes.

Neste sentido, pesquisas têm indicado ligações entre a estratégia, o estilo de liderança e as características do líder, pois líderes não somente influenciam o conteúdo da estratégia, mas também o processo pelo qual a estratégia é feita. Os conhecimentos dos tomadores de decisão influenciam como eles percebem os problemas, como o definem, o que consideram ser a solução adequada e como escolheram as estratégias que eles consideram que lidarão com tais problemas. Líderes podem adotar diferentes meios de formular estratégias, de acordo com suas habilidades e suas tendências (HARDY; FACHIN, 1996).

Por isso, atribui-se o sucesso de Instituições de Ensino superior á visão estratégica, a inovação e oportunismo por parte do líder. Para Hardy e Fachin (1996), nas Instituições de Ensino Superior, o líder pode ter alguns estilos estratégicos como: carismático, empreendedor, político, cibernético, simbólico, racional, burocrata e crescível.

O líder carismático possui uma visão idealizada com a qual os liderados se identificam; se expõe a risco pessoal e há custos em suas ações; são especialistas no uso de meios convencionais para transcender a ordem existente; seu comportamento é não convencional e contra as normas vigentes; fazem avaliações realísticas dos recursos e das restrições ambientais; sua visão do futuro, articulada fornece a motivação para a mudança; confiam no poder pessoal (HARDY; FACHIN, 1996).

O líder empreendedor também cria organizações, mas sem o benefício das qualidades carismáticas. São indivíduos frequentemente concebidos como heróis, enfatizando agressão, coragem, persistência e necessidades de realização. O líder empreendedor é aquele que se preocupa em fazer com que as coisas sejam feitas e não em interagir com o liderado, como no carismático. O sucesso dos empreendedores se baseia principalmente na invenção e nas habilidades mercadológicas, antes do que na capacidade de criar um grupo de dedicados liderados (HARDY; FACHIN, 1996).

O líder político é aquele que mobiliza fontes de poder disponíveis via estratégias políticas para influenciar resultados ou decisões e devem depender tempo, persistir, “trocar status por substância”, facilitar a participação de oponentes, sobrecarregar o sistema, fornecer “lata de lixo” para atrair e desmontar os assuntos em debate, gerenciar simbolicamente e interpretar histórias. Esses líderes estão mobilizando recursos escassos tais como tempo, energia e informação; usando estratégias tais como ter o senso de oportunidade para ação política, cooptação e controle da informação (HARDY; FACHIN, 1996).

O líder cibernético é aquele que tem um papel limitado no processo decisório e com pouca influencia sobre as decisões universitárias, mas ainda exerce a chefia de instituições efetivas, ou seja, o líder nesse caso tem um papel minimalista, deixando as atividades fluírem normalmente sem sua intervenção (HARDY; FACHIN, 1996).

O líder simbólico tem se desenvolvido a partir do trabalho sobre cultura e envolve o uso de símbolos para criar significados para participantes externos e internos. Ele não se interessa somente nas demandas funcionais do trabalho, na verdade ele utiliza a gerência

simbólica para interpretar a realidade, definir temas-chaves, legitimar mudanças e demandas e motivar indivíduos. Neste caso, o líder cria um ambiente em que símbolos e significados são gerenciados de uma forma tal que criem fidelidade aos objetivos das Instituições (HARDY; FACHIN, 1996).

O líder racional é aquele que analisa a informação e otimiza as decisões em benefício da organização, enquanto que o burocrata, que é levemente distinto do racional, invoca rotinas burocráticas para controlar as ações dos integrantes da organização e, assim, conseqüentemente, os resultados das ações organizacionais (HARDY; FACHIN, 1996).

E o líder crescível busca presidir o processo de inovação e para tal, vai à caça de problemas novos e busca os especialistas mais adequados para resolvê-los em consonância com os objetivos organizacionais. Ele é crescível, pois trabalha de baixo para cima, porque os problemas só podem ser resolvidos e a inovação estimulada com a cooperação das especialidades de uma ampla variedade de membros da organização. Ele é um lutador, um campeão, um apoiador de novas iniciativas a fim de possibilitar que as mesmas frutifiquem (HARDY; FACHIN, 1996).

Quadro 3- Estilo estratégico em Universidades

Orientações do líder	Natureza da formulação das estratégias (Capítulo 2.2.2.1)	Estilo Estratégico
Burocrática	Planejada Linear	Planejador
Racional	Planejada Linear Adaptativa	Analista /Organizador
Política	Desconexa Processual	Político
Cibernética	Ideológica Consensual Desconexa Imposta	Guarda, Vigia
Simbólica	Consensual	Colega

Carismática	Ideológica Interpretativa	Visionária
Empreendedora	Empreendedora Adaptativa	Arquiteto
Crescível	“Guarda Chuva”	Catalisador

Fonte: Adaptado de Hardy; Fachin, 1996

Por fim, as organizações universitárias se caracterizam por apresentarem uma variedade de estilos de comportamento estratégico. Desta maneira, fica nítida a conexão que tem que existir entre a estratégia, a liderança e a gestão universitária.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, estão expostos os principais aspectos por meio dos quais este estudo foi construído. São apresentados itens como: delineamento da pesquisa, sujeito da pesquisa, categorias de análise e, no que tange à operacionalização do estudo, os métodos de coleta e análise dos dados, a trajetória da pesquisa e as limitações do estudo.

3.1. DELINEAMENTO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo teórico-empírico, realizado através de uma abordagem de pesquisa qualitativa, descritiva, pesquisa de campo e estudo de caso.

A abordagem da pesquisa foi predominantemente qualitativa, pois procurou-se analisar e interpretar informações, atitudes e padrões dentro da organização e descrever suas possíveis relações, mas sem entrar em dados quantificáveis, ainda que os “números” também possam existir nessa abordagem (TRIVIÑOS, 1987).

Para que a pesquisa possa ter uma metodologia adequada, objetivando alcançar os fins pretendidos, utiliza-se o critério proposto por Vergara (1997). A citada autora estabelece que a pesquisa pode ser realizada de acordo com os fins e meios necessários.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, pois a intenção foi verificar perante os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), qual a contribuição da liderança organizacional na formulação e implementação da estratégia.

Quanto aos meios de investigação, o estudo caracterizou-se por ser uma pesquisa bibliográfica e estudo de casos.

A pesquisa bibliográfica foi baseada base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Foi caracterizado como estudo de multicaseos, pois procurou-se identificar qual a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia com os reitores da Universidade do

Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e com os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), da Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).

3.2. SUJEITOS DE PESQUISA

Os sujeitos de pesquisas escolhidos para a realização da presente dissertação, levando em conta a acessibilidade das universidades e o conhecimento e acesso do orientador, foram os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), da Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), por serem Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina com grande relevância no seu contexto social.

3.3. CATEGORIAS DE ANÁLISE

A presente pesquisa apresentou três conceitos norteadores principais – planejamento estratégico, estratégia e liderança organizacional. As categorias de análise utilizadas no presente estudo foram:

- Categoria A – os estilos de liderança na formulação e implementação da estratégia;
- Categoria B – as escolas em que os reitores e ex-reitores das Universidades se enquadram na formulação da estratégia.

Optou-se por escolher a abordagem de Van Vugt *et al.* (2004), detalhada na Seção 2.3.3, como referência para mapear o estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia porque, embora as outras abordagens apresentem relevância para o mapeamento da liderança, a abordagem proposta por esses autores define cada estilo de

liderança para análise dentro do processo de formulação e implementação da estratégia e seu referencial apresenta uma explicação de como classificá-las no ambiente organizacional.

Para mapear o comportamento dessas categorias frente a cada uma das três dimensões, Van Vugt *et al.* (2004) apresentam três estilos de liderança e suas definições:

Estilo autocrático: o líder toma decisões sem consultar os outros
Estilo democrático: envolve os membros do grupo no processo decisório ainda que para a decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo.
Estilo laissez-faire: minimiza a participação do líder na tomada de decisões e admite que as pessoas tomem suas próprias decisões.

Com fundamento no estilo que os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó) apresentaram, foi verificado, com base na classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) em quais das escolas de formulação da estratégia eles se enquadram:

Escola do Design	Formulação da estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação da estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação da estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação da estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação da estratégia como um processo

	de negociação
Escola Cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reativo
Escola da Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação

3.4. COLETA DOS DADOS

Nesta pesquisa, foram utilizados dados provenientes de fontes primárias e secundárias. Para a obtenção de dados secundários, foi utilizada a pesquisa bibliográfica sobre os temas de planejamento estratégico, estratégia e liderança organizacional e, a partir desse levantamento teórico, foi possível obter as categorias de análise deste estudo.

Quanto aos dados primários, estes foram obtidos por entrevistas semi-estruturadas, metodologia compatível à abordagem qualitativa, para chegar ao estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia dos reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e dos ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e a Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó) e, com base nele, verificar quais as escolas de formulação da estratégia eles adotam/adotaram.

Neste estudo, foram realizadas 8 entrevistas semiestruturadas com 17 perguntas, para perceber qual o estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia dos reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e dos ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó). Para verificar em quais escolas de formulação da estratégia esses reitores e ex-reitores se enquadram, foram feitas 10 perguntas.

As questões foram filtradas por categoria de análise, ou seja, ora mapearam o estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia (categoria A), ora questionaram sobre as escolas de formulação de estratégia (categoria B), ambos frente as três dimensões de estilo de liderança apresentados por Van Vugt *et al.* (2004) e a classificação das escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

Considera-se que a entrevista semiestruturada tenha sido o método mais apropriado para a coleta dos dados da presente pesquisa, por ser um instrumento flexível. Com as entrevistas semiestruturadas, a pesquisadora pôde encontrar novos elementos. Além disso, a experiência obtida em contato com a amostra permitiu tanto confirmar o roteiro de entrevista elaborado como realizar alterações indispensáveis à análise dos dados.

Após a coleta dos dados, por meio de entrevistas semiestruturadas, foi realizada análise de conteúdo dos dados, de maneira qualitativa, devido à natureza dos dados que foram coletados e aos pressupostos teóricos que nortearam a investigação. De acordo com Bardin (1995), a análise dos dados se desenvolveu seguindo as seguintes etapas:

- 1) Pré-análise: organização do material a partir da seleção das informações mais importantes a serem utilizadas;
- 2) Descrição analítica: estudo aprofundado dos dados, conforme as perguntas de pesquisa e os referenciais teóricos;
- 3) Interpretação inferencial: consiste na etapa de reflexões e interpretações que dizem respeito ao material empírico.

Na pré-análise, buscou-se organizar os dados, classificando-os dentro das variáveis a serem estudadas. Em seguida, foi realizada a descrição dos dados coletados, orientados pelas perguntas de pesquisa e os referenciais teóricos. Por fim, foi realizada uma análise inferencial, através de uma reflexão do material empírico à luz da fundamentação teórica. E, neste sentido, foram realizadas as interpretações que determinaram a conclusão da presente dissertação (BARDIN, 1995).

As entrevistas foram gravadas e transcritas, com suas identidades preservadas, passando a servir de base para a análise dos dados do presente estudo, a qual é detalhada na seção subsequente.

3.5. TRAJETÓRIA DA PESQUISA

As entrevistas com os reitores e ex-reitores foram conduzidas de acordo com o roteiro de entrevista elaborado a partir dos objetivos gerais e específicos, que está detalhado no Apêndice deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 13 de agosto e 24 de setembro de 2013. Todas as entrevistas foram realizadas em Florianópolis, no local desejado pelo entrevistado. A duração média das conversas foi em torno de quarenta e cinco minutos, mas cada uma das entrevistas apresentou o seu tempo de duração, com um mínimo de 30 minutos e máximo de 1 hora e 20 minutos, como aconteceu em uma delas.

A maioria das entrevistas foi desenvolvida sem interrupção, o que comprovou a disposição dos entrevistados em contribuir para a realização da pesquisa, através de suas inferências, demonstrando também interesse em conhecer os resultados da mesma.

Durante as conversas, o ambiente estabelecido foi de abertura e transparência, onde cada um dos entrevistados mostrou-se à vontade para responder as questões do roteiro de entrevista, consentindo que a pesquisadora pudesse obter maior amplitude dos assuntos em questão, através de novos questionamentos que surgiam no transcorrer da entrevista.

Neste sentido, cabe esclarecer que, de modo geral, os entrevistados se colocaram à disposição da pesquisadora sempre que houve a necessidade de solucionar dúvidas ou complementar as informações providas.

3.6. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A pesquisa científica necessita de detalhamentos e o maior número de informações possível sobre a realidade pesquisada, contudo, ressalta-se que as informações coletadas referem-se a um contexto específico de análise.

Para a pesquisa, uma de suas limitações relaciona-se à sua natureza, ou seja, uma pesquisa aplicada em forma de multicase. Aplicaram-se os instrumentos de coleta de dados nas Instituições de Ensino Superior com os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e ex-reitores do Centro

Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e a Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó) especificamente, sendo que os dados obtidos e a análise decorrente dos mesmos não podem ser generalizados para outros estudos, uma vez que representam uma realidade específica, a qual foi acompanhada sob a ótica dos temas da pesquisa.

Além disso, a pesquisa retrata a percepção exclusiva dados reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e a Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó). Outras pessoas que trabalham e trabalhavam nessas Instituições de Ensino Superior não foram consideradas para a análise dos dados, tendo em vista que o interesse da pesquisadora está em averiguar, na percepção de reitores e ex-reitores, qual a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia e quais as escolas da formulação de estratégia em que eles se enquadram.

Desta forma, considera-se que a pesquisa possa contribuir para entender a realidade investigada com maior profundidade e também que possa incrementar discussões e novas pesquisas sobre o tema abordado.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão apresentados os históricos das Instituições de Ensino Superior e os estilos de liderança presentes nessas Instituições, na formulação e implementação de estratégias, enquanto os reitores e ex-reitores estão/estavam no mandato. Também foi verificado em quais tipos de escolas de estratégia os reitores e ex-reitores dessas Instituições de Ensino Superior se enquadram. Finalmente, a partir dessa descrição, apresentar como os estilos de liderança e as escolas de estratégia contribuem na formulação e implementação da estratégia, na percepção dos reitores e ex reitores das Universidades.

4.1. UNIVERSIDADES

Primeiramente, será apresentado o Sistema Acafe, do qual essas Instituições de Ensino Superior fazem parte e, em seguida, o histórico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), do Centro Universitário de Brusque-Unifebe, Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e a Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).

Na sequência, foram verificados os estilos de liderança presentes nessas Instituições de Ensino Superior, na formulação e implementação das estratégias, enquanto os reitores e ex-reitores estão/estavam no mandato e, em quais tipos de escolas de estratégia os reitores e ex-reitores dessas instituições se enquadram, com a apresentação de informações obtidas através do levantamento de dados primários e secundários.

Os dados secundários foram obtidos nos documentos das Instituições de Ensino Superior, aos quais a pesquisadora teve acesso. Os dados primários, preponderantes nesta pesquisa, foram colhidos através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os reitores e ex-reitores.

4.1.1. Sistema Acafe

A Acafe é a Instituição representativa das Universidades, dos Centros Universitários e das instituições de educação superior

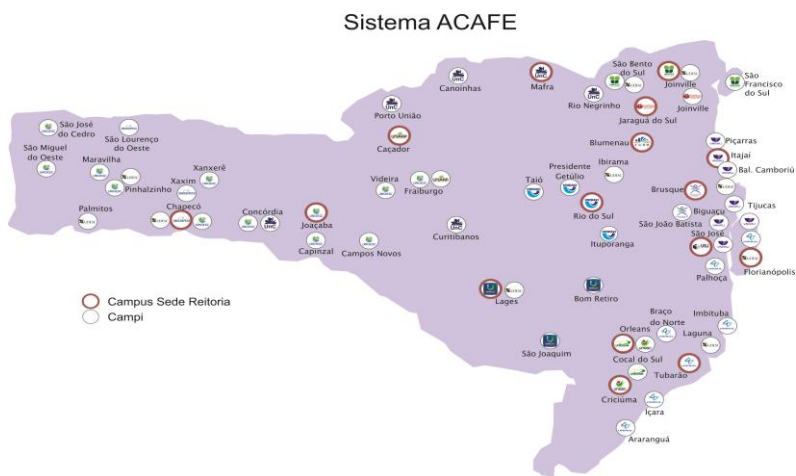
associadas. Agiliza a liberação de recursos das instâncias federal e estadual, bem como organiza o vestibular unificado (PEGORARO, 2013).

É uma associação criada para fortalecer seus associados e tem como missão promover a integração, a cooperação e o desenvolvimento das Instituições de Educação Superior filiadas, visando ao fortalecimento da educação superior comunitária no Estado de Santa Catarina (BRASIL, 2013).

Dentro desta associação, fazem parte da estruturação da educação superior em Santa Catarina as Instituições: Universidade Regional de Blumenau (FURB), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Universidade do Contestado (UnC), Centro Universitário Católica de Santa Catarina, Universidade do Extremo-Sul Catarinense (UNESC), Centro Universitário Barriga Verde (UNIBAVE), Universidade do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI), Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE), Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), Universidade Comunitária Regional de Chapecó (UNOCHAPECÓ), Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Centro Universitário de São José (USJ) e Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe, das quais somente oito foram objeto de estudo nesta dissertação (UNIARP) (BRASIL, 2013).

No Sistema Acafe fazem parte 16 Instituições de Ensino Superiores acima citadas e apresentadas na figura seguinte, a qual atende 52 cidades, 152.977 alunos matriculados nos cursos de graduação e pós graduação, 9198 professores sendo 4188 doutores e 1779 mestres, 7905 funcionários, 464 grupos institucionais de pesquisa e 6831 projetos de pesquisa, extensão e iniciação científica (BRASIL, 2013).

Figura 3: Mapa do Sistema Acafe



Fonte: Brasil (2013)

4.1.2. Histórico das Universidades

a) Universidade do Vale do Itajaí (Univali)

Com a criação da mantenedora Sociedade Itajaiense de Ensino Superior, em 05/11/62, foi implantada, em 22 de setembro de 1964, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Vale do Itajaí, que conseguiu licença para funcionar em novembro de 1972, com os cursos de Pedagogia, História, Geografia e Letras. Com a efetivação da Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais do Vale do Itajaí, em 22/09/64 (com o curso de Direito, que obteve autorização em caráter definitivo para funcionamento somente em 1968), procedeu-se à transformação da mantenedora em Autarquia Municipal de Educação e Cultura, em 25 de outubro de 1968, pela Lei Municipal nº 892 (PEGORARO, 2013).

Em novembro de 1970, constituiu-se nova mantenedora das duas faculdades - a Fundação de Ensino do Polo Geoducacional do Vale do Itajaí (Fepevi) e, em 1986, as Faculdades Isoladas de Ciências Jurídicas e Sociais, de Filosofia, Ciências e Letras, e de Enfermagem e Obstetrícia são transformadas em Faculdades Integradas do Litoral Catarinense (Filcat), abrindo novas faculdades e cursos. Através da Portaria

Ministerial 51/89, a entidade entrou com pedido de reconhecimento junto ao Conselho Federal de Educação e, em 16 de fevereiro de 1989, era reconhecida a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI, 2014).

Em 2012 a Universidade do Vale do Itajaí pelo parecer nº 326, aprovado em 06/11/2012 comunicou ao Conselho Estadual de Educação que, em face da promulgação da Lei nº 12.688, de 18 de julho de 2012, art. 25, decidiu migrar, para fins de avaliação e regulação, ao Sistema Federal de Ensino e desta forma aderir ao Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (Proies), por preencher os requisitos legais para essa migração (BRASIL, 2012a).

b) Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul)

De acordo com o Instituto Municipal de Ensino Superior, fundado em 25 de novembro de 1964, pelo Município de Tubarão, o funcionamento da Faculdade de Ciências Econômicas, conforme a Lei Municipal nº 443, de 18/10/67, criou, através da prefeitura, a Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina (Fessc). Em 20 de junho de 1968, constituiu a Escola Superior de Ciências e Pedagogia (PEGORARO, 2013).

Em 25/10/89, pelo parecer nº 29/89, o Conselho Federal de Educação aprovou a transformação da Fessc em Universidade, que passou a se chamar Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) (PEGORARO, 2013).

Em 1996, estabeleceu o Campus Grande Florianópolis, que se expandiu, na sequência, com a criação da Cidade Universitária Pedra Branca, em Palhoça, e diversas outras unidades na região da capital catarinense. Em 1998, foram constituídas as unidades de Laguna, Imbituba, Içara e Braço do Norte (UNISUL, 2014).

No ano de 2002, a Universidade foi credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) para ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu* pela modalidade de educação à distância. Um ano depois, obteve o credenciamento para oferta de graduação à distância e autorização para atuar em cursos sequenciais (UNISUL, 2014).

c) Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)

Conforme a Carta Consulta exibida, em março de 1990, ao Conselho Federal de Educação, foi reconhecida em 1995 a Universidade

do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), sob a forma de *multicampi*, com unidades em Chapecó (sede administrativa), Joaçaba (sede jurídica) e Videira. Atualmente apresenta quatro *campi*: Joaçaba, Videira, Xanxerê e São Miguel do Oeste; uma unidade na cidade de Chapecó, e os campi aproximados: Capinzal, Campos Novos, Fraiburgo, Pinhalzinho, Maravilha e São José do Cedro. (UNOESC, 2014).

A Unoesc originou-se da fusão de três entidades: Fundação Educacional do Oeste Catarinense (Fuoc), constituída pela Lei Municipal nº 545, de 22 de novembro de 1968, em Joaçaba, que estabeleceu sua primeira faculdade, a de Administração, em 1972; a Fundação de Ensino para o Desenvolvimento do Oeste (Fundeste), instituída pelo Município de Chapecó, em 12 de fevereiro de 1974, sendo sua primeira faculdade a de Ciências da Educação; e a Fundação Educacional Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe (Femarp), implementada pelo Município de Videira, em 03 de julho de 1972, oferecendo o curso de Ciências Contábeis em 1973. Algum tempo depois, também integrada com a Fundação Educacional do Extremo Oeste de Santa Catarina (Funesc) e a Fundação Ensino Desenvolvimento Oeste (Femai), a Unoesc percebeu à necessidade de expansão do ensino superior nas regiões oeste e meio-oeste catarinense (PEGORARO, 2013).

d) Universidade do Extremo- Sul Catarinense (Unesc)

A Fundação Educacional de Criciúma (Fucri), constituída pela Lei Municipal nº 697, de 22 de junho de 1968, surgiu da primeira entidade projetada para manter a Faculdade de Ciências e Educação de Criciúma, em 29 de maio de 1969, com os cursos de Pedagogia, Matemática, Desenho e Plástica, e Ciências Biológicas. Algum tempo depois, foram implantadas a Escola Superior de Educação Física e Desportos (1973), a Escola Superior de Tecnologia e a Escola Superior de Ciências Contábeis e Administrativas (PEGORARO, 2013).

Agregando as quatro escolas, a partir de 1991, instituiu-se a União das Faculdades de Criciúma (Unifacri), que protocolou, em 1992, a Carta Consulta ao Conselho Federal de Educação para a concepção da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), que foi reconhecida em 1997 e tinha como missão "promover o desenvolvimento regional para melhorar a qualidade do ambiente de vida" (PEGORARO, 2013; UNESC, 2014).

A Universidade do Extremo Sul Catarinense, em 2012, pelo parecer nº 327, aprovado em 06/11/2012 informou ao Conselho Estadual de Educação que, diante da promulgação da Lei nº 12.688, de 18 de julho de 2012, art. 25, resolveu migrar, para fins de avaliação e regulação, para o Sistema Federal de Ensino e com isso aderir ao Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (Proies), por preencher os requisitos legais para essa migração (BRASIL, 2012b).

e) Universidade do Alto Vale do Itajaí (Unidavi)

Pela lei Municipal nº 613, em 07 de julho de 1966, foi instituída a Fundação Educacional do Alto Vale do Itajaí (Fedavi), em Rio do Sul, com a abertura da Faculdade de Administração de Empresas. Pelo acelerado crescimento, a Fundação Educacional do Alto Vale do Itajaí (Fedavi) estabeleceu sua transformação em universidade, denominada Universidade do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), tendo sido autorizada a atuar, pelo Conselho Estadual de Educação, em 2001 (PEGORARO, 2013).

Atualmente, a Universidade do Alto Vale do Itajaí (Unidavi) está presente em todo Alto Vale do Itajaí, atuando no Rio do Sul, Ituporanga, Presidente Getúlio e Taió com mais de 7850 egressos nos diversos cursos de Graduação oferecidos (UNIDAVI, 2014).

f) Universidade Comunitária Regional de Chapecó (Unochapecó)

No período de março de 1990 a junho de 2001, como pode ser constatado, a Fundação de Ensino para o Desenvolvimento do Oeste (Fundeste) fazia parte da Unoesc. Por questões internas, a Instituição interrompeu o projeto a que pertencia, vindo a construir um projeto próprio. Em 2002, pelo Parecer nº 347/2002/CEE/SC, pela Resolução nº 158/2002/CEE/SC e pelo Decreto Estadual nº 5.571, do Governo do Estado de Santa Catarina, foi reconhecida como Universidade Comunitária Regional de Chapecó (Unochapecó) (PEGORARO, 2013).

A Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó) é uma instituição comunitária, com a finalidade de garantir a oferta de educação à população da região do oeste catarinense, através da formação de profissionais qualificados, da educação continuada para profissionais e lideranças, da produção e publicação de

novos conhecimentos e desenvolvimento econômico, social, cultural, esportivo e da saúde, além de ações de assistência social (UNOCHAPECÓ, 2014).

g) Centro Universitário de Brusque (Unifebe)

A Fundação Educacional de Brusque (Febe) originou-se da Lei Municipal nº 527, de 15 de janeiro de 1973, constituindo os cursos de Estudos Sociais, Ciências, Filosofia, Administração e Pedagogia, Ciências Contábeis e Direito. Tendo em vista a adaptação da Instituição à nova realidade educacional do País, em abril de 1999, nasceu o Centro de Educação Superior de Brusque (Cesbe), aprovado pelo Parecer nº 75/99 do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. O Cesbe originou o Centro Universitário de Brusque (Unifebe), aprovado pelo Conselho Estadual de Educação, no dia 12 de agosto de 2003, e credenciado pelo Decreto do Governo do Estado de Santa Catarina, em 29 de agosto de 2003 (PEGORARO, 2013).

h) Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp)

Fundada a partir do desmembramento da Universidade do Contestado, em 2009, a Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) apresenta duas unidades, uma em Caçador e outra em Fraiburgo, que ofertam anualmente vagas para cursos de Graduação e Pós-Graduação em diferentes áreas. Também faz parte da Universidade o Colégio de Aplicação que proporciona Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio (UNIARP, 2014).

Dentro deste contexto, realiza investimentos constantes em estrutura, equipamentos e capacitações, para atender as necessidades da comunidade acadêmica, e tem todos os seus cursos aprovados e reconhecidos pelo Conselho Estadual de Educação (CEE/SC) e Ministério da Educação (MEC) (UNIARP, 2014).

4.2. ESTILOS DE LIDERANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Nesta seção apresenta-se o estilo de liderança dos reitores e ex-reitores nas Instituições de Ensino Superior na formulação e

implementação das estratégias e as escolas em que esses se enquadram na formulação de sua própria estratégia. Finalizando a seção, são tecidas considerações gerais sobre essa etapa de análise dos dados.

Em relação ao estilo de liderança, nessas oito Instituições de Ensino Superior foram realizadas 17 perguntas aos 4 reitores e 4 ex-reitores, para verificar em qual dos 3 estilos de liderança definidos por Van Vugt *et al.* (2004) eles se enquadram, no que tange a tomada de decisão, inovação, responsabilização, relacionamento, comunicação, interação, características do líder, estilo de liderança, competências do reitor e capacitação, no qual suas respostas serão relatadas uma a uma na seqüência.

4.2.1. A tomada de decisão

De acordo com o referencial teórico abordado nesta dissertação, nas Instituições de Ensino Superior, para que ocorra um bom funcionamento é necessário que todas as partes envolvidas na sua estrutura organizacional e que a compõem estejam integradas, de forma a conciliar objetivos, ações e resultados através do esforço cooperado de pessoas. Como habilidade importante ao administrar, destaca-se a liderança, o espírito empreendedor e a visão de futuro, de maneira a conduzir um grupo de pessoas ao cumprimento dos objetivos organizacionais acrescido das funções de identificar e analisar problemas, examinar alternativas de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados (MEYER JR, 2000).

No que tange o processo de tomada de decisão, o Reitor A relatou que na sua Instituição de Ensino Superior:

“as decisões maiores são tomadas nos colegiados pleno, com a participação dos professores, alunos e funcionários e representantes da sociedade. As grandes decisões são tomadas de maneira colegiada, sendo nós o executivo, tanto nas câmara de ensino, câmara de pesquisa e extensão e câmara de administração e finanças. Mas as decisões não são terminativas, ou seja, não terminam aqui, elas ainda sobem para o Conselho Superior de Administração que é a mantenedora da Instituição e/ou Conselho Universitário. E as decisões também são tomadas em grandes instancias, na verdade nos somos 4 unidades

acadêmicas e o parque científico tecnológico, onde tem os diretores e suas equipes. Então, dentro de cada instancias dessas, eles deliberam que tem competência regimental para deliberar e tem outras que é a própria reitoria que tem que decidir. Por isso, nos temos encontros quinzenais com todos esses diretores/gestores e com os pro reitores temos encontros semanais, onde eles trazem uma pauta do que eles querem discutir e compartilhar para decisão do coletivo na mesa da reitoria e também a Reitoria traz os assuntos que compartilhar e decidir no coletivo”.

Conforme menciona Meyer Jr (2000) e relatado pelo reitor A uma das principais habilidades a serem praticadas pelos administradores universitários é a capacidade de delegar competência e capacidade de decisão e ação, para o tomador de decisão identificar o problema, examinar alternativas, decidir e agir, implicando transferir poder e responsabilidade no desenvolvimento das ações da instituição.

O reitor B ressaltou que, na sua universidade, as decisões ocorrem colegiadamente, isto é, as decisões são tomadas sempre em conjunto por reuniões com os respectivos dirigentes. Naturalmente que, antes de qualquer decisão, as coisas são discutidas internamente com aqueles que têm responsabilidades já delegadas por uma função que é eleita dentro da instituição. Mas nunca há uma decisão impositiva ou sozinha do reitor ou de qualquer dirigente da instituição.

O reitor C defendeu a ideia de que é sempre bom delegar e conferir bastante autonomia para que as pessoas exerçam suas funções. A complexidade da universidade não permite uma liderança muito concentrada; ela exige, pela série de atividades que ela exerce, que o processo decisório seja muito desconcentrado.

Como visto no referencial teórico, George (2008) acredita que esta mudança existe em relação ao caráter dos novos líderes. O autor reconhece que a essência da liderança não consiste só em sucesso organizacional ou mesmo conseguir com que subordinados fiéis os sigam, mas em criar autonomia em todos os níveis. Corroborando com esta perspectiva, Covey (1996, p. 161 e 162) também considera que uma das três funções da liderança é dar autonomia aos seus colaboradores, porque as pessoas possuem imensos talentos, habilidades, inteligência e criatividade e para que os objetivos individuais se alinhem e misturem ao da organização.

Segundo o reitor D, no seu processo decisório:

“além da Reitoria, toda a hierarquia normal de qualquer organização, nós também temos conselhos, conselho universitário, conselho administrativo e conselho curador, em todos esses conselhos com representatividade da comunidade, do poder público, de entidades específicas como Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Conselho Regional de Administração (CRA), Conselho Regional de Contabilidade (CRC), representantes da prefeitura, representantes da comunidade como um todo, entidades como a ACIB que é a Associação de Comércio e Indústria local, mas também representatividade dos diversos segmentos da academia, seja representantes dos acadêmicos, representantes dos professores- do corpo docente e também dos funcionários. Nós temos como a maioria das nossas Instituições do Sistema Acafe possui níveis de hierarquia e tomadas de decisão em conjunto com esses conselhos. Então nos temos as tomadas de decisão específicas, institucionais que estão até o ponto de decisão do Reitor ou das chefias intermediárias, os pro reitores enfim e algumas tomadas de decisões que são colegiadas através desses conselhos. Nos cursos em especial tem o papel do coordenador e também dos colegiados de curso, como também o Núcleo Docente Estruturante (NDE) que é atuante em todos os cursos”.

Na percepção do ex-reitor E, na sua Instituição, o processo de tomada de decisão ocorria em equipe, mas era a reitoria que tomava as decisões finais, pelo fato de que quando iniciaram a Instituição havia poucas pessoas, o que fez com que, pela determinação e pulso firme, pudessem consolidar o processo institucional. Como idealizador da Instituição e com a carência de tudo, não só de professores como de infraestrutura e de apoio, durante algum tempo propriamente como diretores e muito jovens, com 20 e poucos anos, tinham como missão liderar, tomar as decisões, sem que tivessem a quem recorrer para obter orientações. Foi um processo pioneiro mas, no decorrer dos anos, eles buscaram conhecimentos em outras Instituições já mais avançadas.

Para o ex-reitor F, o processo de decisão é:

“o processo da reitoria, você tinha determinados órgãos e cada um tinha a competência para determinadas decisões. Mas as grandes decisões estavam na reitoria. E o Reitor na época tomava muitas decisões diretamente, ouvia as pessoas e tomava a decisão. Eu procurei, quando assumi a reitoria da Universidade, profissionalizar a gestão, então trouxe pessoas de fora, do mercado de trabalho, e coloquei em postos chave da Universidade. Foi quando começamos a trabalhar com mais consistência as questões estratégicas da Universidade. Mas eu delegava as decisões, eu descentralizei as Universidades por campus, então toda a parte de ensino, as decisões eram tomadas referentes ao campus pelo diretor do campus, então ele sabia quais decisões ele podia tomar, então o campus de Tubarão e o campus da grande Florianópolis, então esses dois tomavam as suas decisões. Depois criamos a Universidade virtual, e o diretor da Universidade virtual podia tomar as decisões acadêmicas. Então eu descentralizei nesse sentido, mas as grandes questões eram discutidas na reitoria, e com base nesta discussão eu tomava uma decisão final”.

O ex-reitor G mencionou que primeiramente foi estabelecido um grupo de trabalho chamado de “grupo gestor”. E esse grupo gestor teve a missão, junto com ele, de parametrizar os problemas que existiam na instituição. A partir disso, foi possível identificar um quadro muito crítico de situações que foram mapeadas, e as decisões, embora tomadas pela liderança que era o reitor, também necessitavam do aval, da compreensão, da discussão e do trabalho do grupo gestor, que era formado por diretores do centro. Dessa forma, os diretores do Centro, em várias reuniões, com a pauta definida, com termos específicos, problemas específicos, discutiam o problema e sua solução. Em função desse trabalho que era compartilhado nas decisões, a missão do reitor (líder) era realmente implementar as ações em função das discussões que eram tratados no grupo gestor. O ex-reitor G afirmou que, até então, não existia na sua instituição nenhum grupo gestor; antes da sua gestão existia uma tomada de decisão monocrática, onde o líder sempre decidia o que queria, fazia as escolhas, executava as ações, enfim, definia as metas e as implementava. Com os erros que foram acontecendo, com os problemas que foram surgindo, os membros da Instituição

compreenderam que a melhor alternativa era discutir isso num grande grupo, para poder trabalhar melhor as decisões

Por fim, o ex-reitor H relatou que, pela estrutura que a Instituição apresentava, por áreas - graduação, pesquisa, extensão e pós-graduação, a decisão geralmente era elaborada diante de um processo de construção do planejamento, e depois em função dos recursos. Desta maneira, tomava a decisão de qual estratégia seria implementada, tentando equilibrar um pouco entre as demandas de receitas, que geralmente eram muito mais provenientes da graduação, cerca de 90%, com as receitas da pós, que eram em torno de 10%. E a extensão e outras atividades culturais demandavam da sobra destas receitas, ou de recursos adquiridos com órgãos externos da instituição.

Assim sendo, percebeu-se que a teoria e a prática se confirmam ao verificar que nas Instituições de Ensino Superior os reitores ao tomarem suas decisões escutam a comunidade acadêmica, pois na percepção deles a decisão deve ser tomada em conjunto para que todos compreendam através de seus respectivos representantes e após diversas discussões que elas foram identificadas e selecionadas por todos como a ideal para a Instituição, isso porque uma das principais habilidades dos administradores universitários é a capacidade de delegar competência e de decisão e ação, para que o tomador de decisão identifique o problema, examine alternativas, decida e aja, com responsabilidade no desenvolvimento das ações da Instituição.

4.2.2. Sugestão para tomada de decisão

Conforme apontou o referencial teórico, o líder que tem estilo democrático envolve os membros do grupo no processo decisório ainda que para a decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo.(VAN VUGT *et al.*, 2004).

Dentro deste contexto, o reitor A relatou que quando são dadas sugestões para a tomada de decisão todos são ouvidos, isso porque na Instituição apresentam-se algumas instâncias para ouvir a comunidade acadêmica e, com isso, tomar as decisões com a ouvidoria, que se constitui numa mediadora para resolver os problemas, o que é realizado com relatórios semanais. Ele também explica que, se a reitoria necessita tomar a decisão ela tomará, mas se a decisão está ligada a alguma área, ela conseqüentemente deve ir para o pró-reitor daquela área para analisar e decidir. Afirmou ainda que utiliza o mecanismo “papo aberto” com a reitoria desde 2009, com professores, funcionários e alunos, todo

semestre, no auditório da Instituição. Após o chamado através de um *outdoor*, são discutidos muitos assuntos, onde todos perguntam e têm suas respostas, dão sugestões, às vezes até contrariando decisões da própria reitoria, que explica sempre porque tomou aquela decisão. Trata-se de papo aberto mesmo, não há pauta do que será discutido. Neste sentido, muitas decisões são tomadas escutando a comunidade acadêmica, os funcionários e os professores.

O reitor B mencionou que quando são dadas sugestões:

“eu escuto, converso com outras pessoas, analiso com pessoas que são assessores mais próximos, avalio com o pessoal da área técnica as conseqüências e depois as decisões são tomadas”.

De acordo com o reitor C, na sua Instituição foi criado um conselho de gestão - diferente do conselho universitário, que é um órgão administrativo - composto com os coordenadores de curso e com os coordenadores de área – extensão, pesquisa, pós graduação *stricto sensu*, *lato sensu*. Esse órgão de gestão sempre o aconselha, pois é um órgão de funcionamento e não um órgão deliberativo que apoia a reitoria.

Corroborando, o reitor D ressaltou que as tomadas de decisões são baseadas em vários instrumentos e ferramentas. Em primeiro lugar, ele explica que o seu estilo de liderança é de ouvir, de ter consenso, mas no momento em que se tem que tomar as decisões, seu estilo é situacional. Desta maneira, está sempre ouvindo os pró-reitores, com reunião toda semana independente do que está se tratando na Universidade. Também mencionou que tem agendado para o ano todo as reuniões de conselhos, como o conselho universitário, conselho administrativo, conselho curador e, desta forma, são tomadas as decisões dependendo da necessidade. Afirma que o seu estilo é de:

“ouvir os envolvidos para, então, diante da situação identificar todos os envolvidos e todas as questões, para tomada de decisão”.

Inclusive, conforme conclui Hersey e Blanchard (1986) a abordagem situacional sugere uma liderança mais dinâmica e flexível, ao invés de estática, com a avaliação constante da motivação, da capacidade e da experiência dos subordinados para que se possa, de maneira adequada, determinar que a combinação de estilos seja mais apropriada sob condições flexíveis e mutantes.

O Reitor D explica, ainda, que normalmente gosta de fazer com que as pessoas sejam coautoras das decisões. Para sua gestão, criou um programa no estilo “café com o reitor”, onde ele se reúne com todas as lideranças, independente dos cursos e das fases, e é apresentado o que foi construído durante aquele semestre e quais serão os passos futuros em relação ao mesmo. Esse é o momento onde ele é questionado e responde a todas as indagações da comunidade acadêmica, podendo desta forma dar oportunidade a todos os olhares dos diversos cursos e acadêmicos. Outro instrumento utilizado pela Instituição é a avaliação institucional, que acontece semestralmente e que identifica e desencadeia diversas ações necessárias sejam elas imediatas, a médio ou longo prazo.

O ex-reitor E relatou que quando eram dadas sugestões para tomada de decisão:

“elas eram muito bem-vindas, mas eram poucas. Então, o sistema de comunicação era muito precário e tudo que vinha de informação, as sugestões eram muito bem vindas e a gente procurava realmente após analisá-las, aplicá-las, para o bem da Instituição”.

O Ex-reitor F comentou que havia muitos debates na reitoria e, para não ficar com base apenas na opinião da reitoria, ele criou a chamada reunião de gestores, onde todos os escalões da Instituição se reuniam em um hotel e eram organizadas palestras para eles sobre liderança, planejamento estratégico, sobre estratégia, entre outros. Também nesta ocasião eram debatidas questões da Universidade, ouvindo-se a opinião de muitas pessoas. Por outro lado, o ex-reitor, que também presidia o Conselho Universitário, além de ouvir as pessoas, buscava grande transparência ao fazer a prestação de contas da Instituição que, na sua gestão, foi toda informatizada e exposta no seu site para que as pessoas tomassem conhecimento de todas as decisões tomadas. Ele afirma que recebia muitas sugestões. Evidentemente que se algumas questões não eram relevantes, não as considerava, mas chamava muito a decisão para ele, quando havia muito conflito, e assumia a responsabilidade por algum problema na execução, mas dividindo com todos quando era positivo. Assegura que, na maioria das vezes, as decisões foram positivas, mas houve um grande crescimento da Universidade na sua gestão, muito na parte da profissionalização, do desenvolvimento humano, pois ele focou muito nas pessoas. Inclusive foi criado um curso de gestão e liderança para os coordenadores de

curso, diretores de centro, chefes de diretoria e chefes de divisão. Com isso formou uma grande equipe de pessoas que poderiam ter uma visão mais ampla e ajudar a Instituição, pois para o Ex Reitor F:

“a coisa mais importante na Instituição são as pessoas e a grande função de um líder é desenvolver essas pessoas, é ajudar essas pessoas a crescer, porque uma pessoa ou poucas pessoas não fazem a diferença, quem faz a diferença é o conjunto de pessoas da instituição”

Concordando com a prerrogativa do ex reitor F, líder é aquele que age com a energia que mobiliza a organização para o processo de transformação. É aquele legitimado por seus liderados, que o seguem voluntariamente, pois se identificam com seus conceitos, aspirações e expectativa (TANURE, 2011, p. 31,32).

O ex-reitor F ainda ponderou que a grande ênfase da sua gestão sempre foi o planejamento e o desenvolvimento humano e profissional, pois na visão dele, não se chegará aos resultados se não for por intermédio das pessoas, preparando as pessoas para o futuro.

Nesta mesma linha de raciocínio, Goldsmith (1996) afirma que líder do futuro eficaz perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva, pois aquele que não se mantiver aprendendo e crescendo logo se tornará obsoleto no mundo de constantes mudanças. O líder deve então, ser detentor de visão, coragem e humildade para aprender ininterruptamente (COVEY, 1996).

O ex-reitor G informou que na sua Instituição eram sempre expostos vários cenários, com a apresentação dos problemas e alternativas para soluções. Relatou que as decisões eram medidas em função do que e quando se criava um problema, ou seja, o que impactava em relação ao corpo discente ou o corpo docente, ao quadro funcional, ao corpo de funcionários técnico-administrativos, ou então mesmo na comunidade externa. Desta forma, eles buscavam atingir sempre uma ação que fosse menos impactante no conjunto, mas com a auxílio dos seus colaboradores.

E ex-reitor H enfatizou que na sua Instituição ouvia o máximo possível, tanto das áreas internas quanto das externas, para definir as demandas. Assim, era criada uma planilha com estratégias a serem utilizadas e faziam-se as análises de cenário, com realização de

seminários e oficinas com os coordenadores de curso e com as lideranças internas, para compreender o que poderia e seria realizado. Então, para escutar os membros da Instituição eram disponibilizados encontros, oficinas, para que houvesse um resultado registrado, como tendência para os próximos anos e para verificar a sua possibilidade sob o ponto de vista do orçamento.

Enfim, confirmou-se na prática que os reitores sempre ouviam a opinião e sugestões dos membros da Instituição antes de tomar as decisões, para chegar a um consenso e tornar as pessoas co-autoras das decisões, pois o líder é aquele que mobiliza a organização para o processo de transformação. Inclusive, realizam programas ou criaram órgãos para escutar abertamente a comunidade em geral, com suas dúvidas, sugestões e reclamações.

4.2.3. Idéias inovadoras

No referencial teórico Yukl (2012) afirmou que líder tem o papel de estimular e promover a mudança e, com isso, constitui algumas das formas inovadoras para desenvolver estratégias inovadoras e estimular e promover o pensamento inovador e o empreendedorismo na organização.

Nesse sentido, o reitor A considera ser importante para tomada de decisão a apresentação de ideias inovadoras e, até mesmo, ter o tempo inteiro ideias inovadoras para tomar a decisão, pois essas trazem muitos assuntos interessantes, como também sugestões e demandas da sociedade em que a Instituição está inserida. O reitor ressaltou ainda que a Instituição participa e é membro do Conselho de Desenvolvimento Regional, subordinado à Secretaria de Desenvolvimento Regional, no fórum de desenvolvimento socioeconômico.

O reitor B defendeu que é fundamental para tomada de decisão a apresentação de ideias inovadoras, pois:

“se não houver ideias inovadoras, principalmente dentro da Universidade, não há possibilidade de crescimento. Nós sabemos que a Universidade, a gestão da Universidade e a instituição Universidade, ela necessita de uma evolução permanente e constante. Não há um momento em que a Universidade acaba de ser construída. Até porque a ciência, que é um dos objetos principais da atividade universitária, que é a criação de

conhecimento, ela depende de ideias inovadoras, ela depende de pessoas que dêem ideias inovadoras, ela depende de estimulação a essas ideias, caso contrário, há uma estagnação e consequentemente ela acaba deixando de existir”.

Por isso, atribui-se o sucesso de Instituições de Ensino superior à visão estratégica, à inovação e ao oportunismo por parte do líder (HARDY E FACHIN, 1996)

O reitor C mencionou que é importante para tomada de decisão a apresentação de ideias inovadoras:

“justamente porque se a universidades trilharem o mesmo caminho elas não conseguiram se diferenciar, pois hoje nos temos uma serie de Instituições e até as pessoas hoje através do acesso a informação elas procuram novos caminhos. Então, aceitar as ideias inovadoras é fundamental para estar sintonizado com a comunidade regional”.

Segundo o reitor D, todos precisam de uma evolução constante. Para ele é sempre necessária a implementação de novos sistemas, novos projetos, novas técnicas, pois a partir do momento que é implantado algo novo, o resto se torna obsoleto, ou seja, as pessoas necessitam estar em uma contínua evolução, num processo de melhoria contínua e evolução sempre, como uma espiral, sempre numa evolução e para novos momentos. Na percepção do reitor D, não há dúvida de que ideias inovadoras precisam ser efetivadas. Alerta para importância de dar autonomia, entretanto com responsabilidade, dentro da legalidade, para todos os funcionários, mas não só para chefias e pró-reitores, coordenadores, isso até que se prove o contrário, pois confia plenamente em todas essas pessoas.

O ex-reitor E afirmou que a apresentação de ideias inovadoras para tomada de decisão é importante e fundamental para o crescimento da Instituição de Ensino Superior.

Concordando com os depoimentos, Moritz *et al.* (2012) afirma que a gestão nas universidades, requer não apenas bons administradores, mas lideranças que tenham compromisso ético com os valores acadêmicos e legitimidade diante dos vários segmentos da comunidade acadêmica; devendo saber planejar, ter criatividade, apresentar novas

idéias e aplicar novas técnicas e explicando-as no intuito de atender a compreensão de todos que passarão por essas mudanças .

O ex-reitor F ressaltou que considerava importante para tomada de decisão a apresentação de ideias inovadoras e que essas questões sempre estiveram o tempo todo presentes na sua gestão, inclusive com a apresentação de novas tecnologias e informatização em todo o campus, inovação nas salas de aula quando possível, e que eram muito divulgadas dentro de toda a Universidade. Enfim, o ex-reitor ainda menciona que todas as boas ideias eram discutidas e que normalmente recebiam muitas ideias sobre inovação.

O ex-reitor G comentou que considerava importante para tomada de decisão a apresentação de ideias inovadoras e que:

“esse era um ponto mais alto que nós buscávamos na instituição. É tirar ela de um estágio, que ela vivenciava historicamente no passado, ou seja, se vivia muito em função do passado e ao mesmo tempo não se construía nem o presente, porque vinha uma herança cultural, ou seja, as pessoas estavam naquela famosa zona de conforto, então as pessoas falavam “está bom assim”, “assim sempre funcionou”, “ela chegou até aqui porque foi sempre assim”. Então nós tínhamos que identificar mecanismos que pudessem ser inovadores, mecanismos que o processo de inovação pudesse permitir ações confortáveis para quem estivesse convivendo com a instituição, mas também notei o seguinte, como eu trabalhava com custo, ou seja, em reduzir custos, é a redução de custos que calha então apontar quais são as ações que poderiam ser inovadoras, quais são as ações que poderiam ser implementadas para facilitar o mecanismo de relacionamento entre os ambientes. Mas assim, a proposta sempre foi buscar realmente um diferencial que pudesse inovar, tanto no projeto pedagógico, tanto na formação, bem como também os mecanismos de instrumento de decisão que pudessem ser utilizados”.

Até mesmo conclui a pesquisa de Hardy e Fachin (1996), que o líder, para crescer em seu ambiente organizacional, tem que estimular a inovação com a cooperação das especialidades de uma ampla variedade

de membros da organização e ser um lutador, um campeão, um apoiador de novas iniciativas, a fim de possibilitar que as mesmas frutifiquem.

Enfim, o ex-reitor H assegurou que dentro da Universidade:

“tem muita demanda e muita tentativa de inovação em tudo que é área. Geralmente se tinha uma riqueza neste espaço de “o que fazer com os alunos”, “como atrair novas demandas e os cursos”, assim por diante. Não era muito simples de você definir qual ia adotar, campanhas publicitárias, decisões por cursos. Então, dentro deste processo de gestão interna, de controles, assim por diante, nós na nossa Universidade tivemos muito sucesso, inclusive muitos exemplos de outros estados. O próprio processo de criação da nossa Universidade, nós fomos desmembrados, um campus que se emancipou e virou uma Universidade. Então essa dinâmica de inovar é muito rica dentro da Universidade e o difícil é acertar qual é que você acaba se apoiando, qual que vai ser a linha mestra, vamos dizer assim, neste processo de inovação”.

Portanto, chegou-se a conclusão através dos relatos dos reitores que a apresentação de idéias inovadoras é muito importante para tomada de decisão, pois sem elas não haverá possibilidade de crescimento e evolução permanente, o que levaria a Instituição à estagnação e comprometeria sua sobrevivência. Isso se confirma com a teoria, pois para que a Instituição de Ensino Superior tenha sucesso o líder deve incentivar e facilitar a mudança por meio de estratégias inovadoras vinculadas as competências e estimular a inovação e empreendedorismo, bem como apoiar novas iniciativas.

4.2.4. Apresentação de novos projetos

Em relação ao fato da apresentação de novos projetos ser fator fundamental para tomada de decisão, o reitor A ressaltou que na sua gestão acredita que está sempre inovando e buscando novas ideias de como gerenciar, por escutar a comunidade acadêmica, os funcionários e os professores.

Confirmando o relato do reitor A, Kouzes e Posner (1997, *apud* SANT’ANNA *et al.*, 2012) alegam que a ação do líder pauta-se em

ações e valores que incluem desafiar o estabelecido, buscando oportunidades de inovar e melhorar; inspirar uma visão compartilhada; permitir que os outros ajam, incentivando a participação, promovendo a confiança e fortalecendo a credibilidade das pessoas, atuando como exemplo de prática de valores, reconhecimento das contribuições individuais e celebração regular das conquistas.

O reitor B considera que a apresentação de novos projetos:

“não acontecem por espontaneidade, eles acontecem também quando a direção de uma instituição estimula esses novos projetos e abre as condições para que eles sejam apresentados. Então a minha instituição, por exemplo, ela tem um planejamento estratégico onde se dá uma prioridade muito grande a essas ideias novas, pessoas novas e análise de problemas com soluções apontadas. Nós sabemos que é aquilo que um dos estudiosos da administração, que é o Adizes diz uma organização ela é como as pessoas e como as árvores, ela nasce e cresce e morre. Depende do dinamismo que é empregado, das ideias novas e da renovação que ela tem para que ela permaneça o maior tempo possível cumprindo a missão para a qual ela foi criada”.

Nesta linha de pensamento, Thompson Jr e Strickland III (2003) consideram que a liderança tem alguns papéis em relação à estratégia e um deles é manter a organização sensível às mudanças das condições, alerta para novas oportunidades e cheia de ideias inovadoras.

Para o reitor C, a inovação de ideias e projetos novos, tanto como criação de cursos, cursos de extensão e sugestões são muito importantes para tomada de decisão.

Em contraposição aos reitores A, B, e C, o reitor D acredita que a apresentação de novos projetos:

“faz parte, não que seja fundamental, às vezes eu posso ser revolucionário e inovador num simples alterar de um processo que acontece no dia-a-dia dentro da minha instituição. Entretanto uma simples mudança pode ocasionar redução de custos, racionalização, redução de tempo, tomada de decisões mais rápidas, ou seja, influencia diretamente na condução de uma organização

como um todo. Então, eu digo sim que novos projetos são importantíssimos, eu mesmo assumi, isso a menos de dois anos, nós instalamos dez cursos novos na nossa instituição. E projetos inovadores, seja na sua parte pedagógica, seja em relação à base laboratorial, seja na forma de fazer a gestão da própria instituição. Ou seja, é lógico que projetos inovadores são interessantes, entretanto muitos projetos que são inovadores não são importantes, não são urgentes ou não são exequíveis nesse momento”.

De acordo com ex-reitor E a apresentação de novos projetos para tomada de decisão era importante e fundamental. No entanto, informa que a primeira turma que se formou na Instituição foi se especializar em outra Instituição, na época mais em evidência, e quando voltaram trouxeram seus projetos que foram realmente seguidos e adotados na Instituição como um modelo, o que foi considerado um ponto central para a Instituição.

O ex-reitor F afirmou que era uma pessoa que se envolvia com tudo. Ele se envolvia com administração, com a extensão, com a parte acadêmica no seu conjunto todo, ensino, pesquisa, com os *campi*, com visitas periódicas, mesmo que delegado para os diretores de *campi* a tomada de decisões, porque a comunidade acadêmica estava toda ali. Mas, mesmo ao delegar suas funções, buscava conferir sempre as decisões, com visitas aos *campi*, conversando com os diretores, com os gestores de cada campus, fazendo reuniões periódicas no sentido de melhorar e aperfeiçoar os serviços e de mostrar a importância do aluno para a instituição, colocando-o como a pessoa mais importante da Universidade. Para isso, foram estabelecidas algumas novas atividades de marketing que foram fundamentais, como também de comunicação, além da alteração da cultura para o surgimento de novos projetos para tomada de decisão. E assegura que:

“a cultura foi um grande empecilho para nós no início. E no meu último mandato como Reitor eu contratei uma pessoa para fazer um estudo da cultura organizacional, porque a gente sofria muitos reveses, muitas coisas não iam para frente porque eram de certa forma boicotadas, ou seja, as pessoas não estavam motivadas, por mais reuniões que eu fizesse, tinha pessoas que não se sentiam

motivadas e procuravam criar problemas na execução dos objetivos e das metas. Foi o grande problema que nós enfrentamos e que eu procurei trabalhar muito essa questão da execução, não adianta ter planejamento, não adianta ter estratégia, se você não te execução. Essa foi uma das coisas que eu mais me bati, fiz palestras inclusive sobre isso, convidei pessoas para vir e falar sobre a importância da execução. Mas a cultura, nós fizemos um estudo, mas eu não tive tempo de evoluir um trabalho melhor sobre essa questão, então a cultura organizacional, ela é fundamental, eu acho que um líder tem que cuidar muito dos aspectos da cultura e da comunicação. A comunicação também é extremamente importante para um liderança eficaz, saber fazer acontecer de forma clara as comunicações, não deixar dúvida nenhuma”.

Assim sendo, Schein (1997) considera que os líderes precisam pensar e agir como agentes de mudança, alcançando novas competências e habilidades e, também, necessitam buscar conhecer e entender a dinâmica e as características da cultura organizacional. Para que isso aconteça, faz-se indispensável a vontade de aprender e a flexibilidade para mudança de diversos conceitos.

O ex-reitor G descreveu que sempre convocava todo o grupo que tinha a missão de apresentar novos projetos para se destacar no mercado, ou seja, independente de ser pública ou privada, o mercado é o grande cliente da instituição. Por isso, eles primavam por apresentar alunos formados, preparados, em condições de fazer frente aos desafios e à profissão que eles iriam encontrar. Então, com a prospecção desse cenário, ele desafiava o seu grupo a identificar ações ou condições que pudessem melhorar essas propostas que eram vindas tanto do grupo, do corpo discente, como também do corpo docente, pois todos tinham voz nesse processo. Por exemplo, estabeleceu o “Café com o Reitor”, que era realizado aos sábados pela manhã, no qual tinha os grupos separados por áreas, para serem ouvidos sobre o que poderia ser inserido na gestão, ou seja, os que estavam presentes acreditavam que alguma coisa estava ruim e poderia ser melhorada e modificada, pois o “Café” era um momento de encontro fora do expediente, onde todos eram convidados e só realmente aparecia quem estivesse verdadeiramente interessado. Para o ex-reitor G, esta era a forma, mais democrática, de ter a percepção

daquele que estava no processo, daquele que executava, ou seja, para evitar que fosse uma decisão unilateral ou de cima para baixo, pois muitas das mudanças que aconteciam na instituição ocorriam após ouvir o corpo de docentes e funcionários administradores dos processos que a instituição vinha praticando.

De acordo com o ex-reitor H a apresentação de novos projetos para tomada de decisão fazia parte do seu plano institucional, mas que não havia muita alternativa devido à demanda da CAPES sobre a Universidade, no sentido social, cultural, esportivo, pois a universidade atuava como prestadora de serviços na graduação e na pós com qualidade. Em relação aos outros projetos, eram estudados para verificar a possibilidade de efetivação e assim levar o nome da Universidade. No âmbito dos projetos realizados com a comunidade, apoiados pela Instituição, eram feitos editais devido à grande demanda, para não gerarem uma decisão pessoal, mas sim uma escolha institucional com diversas visões e percepções.

Desta forma, confirmou-se através dos depoimentos que a apresentação de novos projetos é fundamental para o desenvolvimento e renovação da Instituição, pois uma Instituição que tem um líder que estimule a mudança, novas oportunidades e idéias inovadoras, inspire uma visão compartilhada; permita que os outros ajam, incentivando a participação torna-se um diferencial no seu segmento.

4.2.5. Responsabilização pela aprovação e execução de projetos

No referencial teórico Argyris (2000) comenta que liderar significa criar condições que permitam às pessoas produzirem conhecimentos válidos, de modo a encorajar a responsabilidade pessoal.

O Reitor A identifica-se com esse entendimento ao relatar que a responsabilização pela aprovação e execução de projetos depende do caráter do próprio projeto, pois se é um projeto tem uma fonte financiadora e tem a agência que regula isso. Os professores têm que prestar contas e há uma série de setores que acabam dando esse suporte e apoio para esses professores pesquisadores quando buscam recursos. Quando são projetos realizados pelas unidades acadêmicas, a responsabilidade de desenvolver esses projetos é deles. Ele ressaltou que outra prática muito realizada pela Instituição e que não é muito comum é trabalhar com comissões, para que eles estudem e trabalhem uma proposta de melhoria ou criação de algo na Instituição e que apresentem o projeto para toda a reitoria, diretores e todos os setores e chefes de

setores, em um prazo estabelecido, para ver se será aprovado e implementado. Por exemplo, no momento foi nomeada uma comissão pela reitoria, através de uma Portaria, tudo com prazo, para fazer o plano diretor do campo, ou seja, um novo plano diretor do campo, um novo reestudo de todo plano diretor, pois o atual encontra-se obsoleto. Há também outra comissão que está estudando a ampliação dos projetos de educação à distância. Assim, eles têm disponível autonomia para criar, uma carga horária e, nesse prazo, têm que dar uma resposta e apresentá-la para toda comunidade acadêmica para discussão, aprovação e implementação do projeto. Basicamente a Instituição funciona desta maneira, com muitos canais de diálogos e de comunicação, onde se capta o que é realmente importante para a Universidade.

Nesta linha de raciocínio, George (2008) apontou que líder é aquele que une as pessoas ao redor de um propósito compartilhado e lhes dá autonomia para assumir responsabilidades, gerando valor a todos da organização, ou seja, sendo pessoas sinceras e fiéis consigo mesmo e com suas crenças (GEORGE, 2008).

O reitor B mencionou que a responsabilidade pela aprovação e execução de projetos acontece:

“a partir da função que as pessoas têm dentro da estrutura organizacional. Então os estatutos e os regimentos atribuem as pessoas da direção uma função específica, e elas são cobradas por isso, então dentro da Universidade, como a minha Instituição é multicampi, organizada em muitos locais, em uma extensão geográfica muito grande, há uma descentralização bem efetiva da gestão, com a responsabilização das pessoas que lá estão fazendo a estrutura funcionar e com competências específicas. E aí os conselhos, existe auditoria interna, existe a controladoria, existe o controle das coisas, existe avaliação permanente das comissões, da comissão de avaliação permanente e da próprio ouvidoria onde se faz o controle, acompanhamento e avaliação de como as pessoas fazem e decidem. Então, no caso da minha Instituição há uma descentralização muito grande, e a responsabilidade para aquelas pessoas que fazem a gestão nos respectivos cargos, nas respectivas funções”.

Confirmando com a percepção do reitor B, na implementação da estratégia, ou seja, deve-se montar uma estrutura, pôr as pessoas certas no cargo certo, através de ferramentas certas e apoio certo, para então sair do caminho e auxiliar somente quando for solicitado (COVEY, 2005).

O reitor C delineou que, em relação à responsabilização e aprovação de projetos, a reitoria cuida da deliberação acadêmica e, se houver impactos financeiros, o assunto é submetido ao conselho curador, dependendo do valor que envolve esses projetos. Se forem valores médios, é a própria diretoria executiva que decide. Há responsáveis específicos por esses projetos, embora haja uma assessoria de projetos que só presta apoio às áreas que executam, ou seja, é concentrado nos projetos. Essa assessoria apóia os setores que exercem atividades naturais de extensão, pós-graduação e pesquisa. O reitor ainda explica que não existe um coordenador só; dependendo da natureza do projeto, ele vai para a respectiva coordenação, seja coordenação de extensão, de pesquisa, contração de *lato sensu*, *strictu sensu*.

Conforme o reitor D na sua Instituição tem:

“vários conselhos, então todos estes novos projetos, eles passam desde a elaboração de um simples projeto de extensão, por exemplo, até um projeto de implantação de um novo curso de graduação e pós-graduação, ele passa pelos “tramits” de uma área específica, que o elabora, que faz toda uma pesquisa de demanda, vai para setores como o setor jurídico, enfim para o desenvolvimento institucional. Uma vez elaborado, passa pelos nossos conselhos, onde nós vamos novamente ter o olhar de diversos segmentos que fazem com que reforce ou não a implantação destes novos processos”.

O ex-reitor E descreveu que, na época, a Instituição tinha quatro departamentos e seus respectivos chefes. Estes buscavam, juntamente com seus professores, desenvolver diversos projetos, mas sempre com a participação dos discentes. Muitos projetos foram desenvolvidos e, inclusive, um deles foi a projeção da Escola Agrotécnica Federal, devido à necessidade que se apresentava no campo da formação de técnicos e de filhos de camponeses ao redor da Universidade.

De acordo com o ex-reitor F todas as pessoas estavam subordinadas aos pró-reitores ou ao reitor. A estrutura máxima era o reitor e pró-reitores e os projetos estavam vinculados e de responsabilidade de cada um desses, dentro da área administração, área acadêmica, área de pesquisa, da extensão e assim por diante. A título de exemplo, um projeto inovador criado e executado pela Instituição foi a concepção de um software que permitiu controlar os resultados dos projetos estratégicos, dos objetivos estratégicos, chamado de “painel do gestor”, com a apresentação dos resultados de cada meta.

O ex-reitor G comentou que na sua Instituição:

“não tinha departamentos, pois a estrutura era muito enxuta e, ao mesmo tempo, as pessoas já sabiam e conheciam os orçamentos e despesas da Instituição, possuindo uma autonomia e a responsabilidade de elencar o que naquele momento ou situação poderia ser investido. Então, os membros da Instituição tinham a responsabilidade, a corresponsabilidade de assumir a escolha, para evitar que o erro e o conseqüente aprendizado fossem de um líder só. Então, as decisões eram tomadas levando em consideração a opinião da comunidade acadêmica, o que a tornava coautora do processo”.

Welch (2009) acredita que há diferentes tipos de líderes e que cada um se pauta por suas próprias regras. Uma delas, que se enquadra bem na percepção do ex-reitor G, é a de que os líderes inspiram seu pessoal a se arriscar e a aprender. Além do que, o processo de liderança acontece num ambiente no qual as pessoas possam produzir as informações e escolhas válidas, de maneira que todos da organização devem aprender a fazer isso (ARGARYS, 2000).

E o ex-reitor H apontou que cada projeto sempre tinha um coordenador, e esse era responsável em conjunto com a sua equipe. Era sempre dado apoio ao projeto, mas depois era verificado se chegaram ou não ao resultado previsto, com os orçamentos e assim por diante. Nos primeiros quatro anos em que o ex-reitor esteve gerindo a Universidade, afirmou que foi muito difícil, por causa da falta de compreensão, especialmente das pessoas da área pedagógica, devido à sistemática dos projetos acontecerem com base em resultados e metas, mas que aos poucos foram aderindo à ideia. Então, sempre havia um responsável pelo projeto, para acompanhamento e responsabilização.

Portanto, percebeu-se que nas Instituições de Ensino Superiores pesquisadas, os reitores mencionaram ter um órgão, um conselho ou um departamento que se responsabilizava pela aprovação e execução de projetos, o que confirma a idéia de que a liderança cria uma união entre as pessoas num propósito compartilhado e lhes dá autonomia para assumir a responsabilidade por seus atos e alcançar os objetivos pretendidos pela Instituição.

4.2.6. Projetos executados

No que tange aos projetos executados e que foram bem sucedidos ou não, o Reitor A assegurou que:

“geralmente são bem sucedidos, pois são realizados por comissões designadas para pensar e apresentar o projeto que é sempre discutido pela comunidade acadêmica para aprovação, onde todos concordam em executar e se algo der errado, será um aprendizado para todos. Mas, às vezes o que acontecia eram novas maneiras de realizar as estratégias para consecução do projeto ao longo do caminho”.

Este depoimento se confirma com a definição clássica de Mintzberg (1998) sobre o uso das chamadas “estratégias emergentes”, que são aquelas originadas durante a execução da estratégia, ou seja, as estratégias que não foram previamente elaboradas, mas que surgem ao longo do caminho.

O reitor B em relação aos projetos executados afirmou que:

“quando eles são bem sucedidos, vibra-se com isso, a instituição é que ganha, as pessoas são apoiadas por isso, algumas são recompensadas, inclusive com pró-labore e com incentivo a continuidade de alguns projetos. E quando um projeto não dá certo, é avaliado porque que ele não deu certo e considerado então as variáveis que impediram isso, como um aprendizado para que a instituição possa fazer um projeto já acontecendo, para atendimento da sua missão”.

O reitor C sustenta que o conselho de gestão analisa os resultados do projeto, especialmente quando há parcerias, e verifica se há ou não satisfação do parceiro. Ele explicou que a Instituição faz muitas parcerias com a prefeitura da grande região da Universidade, com a secretaria regional, com a associação comercial e, então, um dos indicadores é a satisfação do parceiro. Quando os projetos não são bem executados, é um aprendizado para os próximos projetos. O reitor afirma ainda que “o erro não é uma desgraça, o erro é um aprendizado para não repetir; o erro é fundamental para entendermos como vamos nos aprimorar”.

Com a mesma percepção, o reitor D ressaltou que é:

“partidário que todo o projeto que obtenha êxito, que seja positivo, seja além de comemorado, seja disseminado amplamente na organização. E aqueles projetos que por acaso que não tiveram sucesso e tem uma oportunidade de melhoria, eu sou partidário que também seja refletido à respeito deste insucesso ou deste fracasso, para que não se repita mais este mesmo formato, este mesmo modelo, essa mesma situação. Então, eu não estou preocupado em procurar quem é o culpado do não êxito ou do não sucesso, mas sim de que forma nós podemos evoluir com esse fracasso e de que forma não repetir mais esse mesmo fracasso”.

Conforme o ex-reitor E comentou, a sua Instituição sempre foi desprovida de recursos ou se tinham eram bem limitados. Devido a esta situação, os projetos que realmente não causavam impactos eram descartados. Mas para os projetos viáveis, aqueles projetos em que a reitoria se reunia com chefes de departamento e com os líderes estudantis e chegava-se à conclusão que eles eram importantes para a comunidade local, regional e estadual, realmente era assegurada ênfase e, na maioria dos casos, se alcançava sucesso.

O ex-reitor F ressaltou que sentia muita dificuldade na execução dos projetos e, para melhorar, era proposto um planejamento estratégico envolvendo um grande número de pessoas, com base em direcionadores estratégicos, objetivos estratégicos e projetos estratégicos, metas e ações. Dessa forma, para os projetos estratégicos, onde estava detalhada a execução dos objetivos estratégicos e das metas, era designado um grupo que ficava diretamente subordinado a algum dos reitores dos diversos *campi*, onde havia um líder que, no prazo de 6 meses, tinha que

apresentar um resultado para aquele projeto. O ex-reitor comenta que liderou alguns projetos, ou seja, para que as pessoas se envolvessem, considerava que deveria dar o exemplo, se envolvendo e envolvendo-as, e não trazendo consultores de fora. Lembra que nessa época ele deu responsabilidade para essas pessoas assumirem esses projetos estratégicos, sob sua direção, para que soubessem conduzir e alcançar as metas pretendidas, o resultado. Por isso, geralmente as execuções dos projetos davam certo, pois o ex-reitor comprometia as pessoas, dava para elas os recursos necessários, sabendo que era delas a responsabilidade, com controle e acompanhamento por parte da reitoria a cada mês para apresentar o andamento do projeto e como estava sua execução.

De acordo com Covey (1996) e que se enquadra na visão do ex reitor F, o líder em várias situações, será o mesmo do presente, caracterizado por uma mudança interna, devendo cada vez mais servir de modelo para os demais indivíduos da organização, baseando-se em princípios, tornando-se um exemplo para os outros, promovendo confiança entre as pessoas e fazendo com que se identifiquem e sejam influenciadas por ele.

O reitor G considera que para estabelecer um trabalho numa instituição era necessário desenvolver grupos atores, ou seja, expandir para que as decisões, projetos e as ações viessem de uma base coletiva sempre, mesmo que fosse numa equipe pequena, mas sempre que as pessoas participassem e conhecessem o que estavam realizando e o que iria acontecer, o que resultava em processos bem executados e que serviam de referência. Evidentemente, para os que não foram bem executados havia uma revisão e, dependendo da forma como se desenvolveu, não eram mais repetido. Para todos os projetos, eram realizados ensaios e corrigiam-se as possíveis falhas, mesmo para aqueles projetos que foram bem executados, pois estes muitas vezes passaram por diversas correções, necessárias pela apresentação de falhas e para torná-los perfeitos para execução. Na visão do ex-reitor, existe uma dinâmica nas variáveis que permeavam o projeto, pois o projeto universitário envolve pessoas e, além de tudo, essas pessoas mudam de acordo com algumas condições que aconteçam no dia a dia e/ou no ano. Nesse sentido, novos atores eram inseridos no processo: uns saíam, outros ficavam, outros chegavam novos e havia sempre correções de rumo, mesmo em um projeto bem executado.

Contudo, o ex-reitor H descreveu que na sua Instituição:

“existia uma perspectiva de atuação muito direta dos dirigentes em cima dos projetos. Como a nossa estrutura na Universidade era muito colegiada, os conselhos, através de pareceres, faziam suas análises, mas sempre havia algum risco nos projetos, pois não havia 100% de chance de o projeto ser bem executado. Os resultados, a gente sempre tinha que avaliar. Por exemplo, o mais radical era que a gente não conseguisse demandar alunos para um curso, assim ele não era ofertado e o risco era baixo, mas se houvesse uma grande evasão de alunos durante o curso, com a estrutura já implementada, o risco era alto. Portanto, essas análises eram feitas, e tinham que ser ponderadas, para que fossem estabelecidos parâmetros e decidido como os projetos seriam realizados”.

Por fim, no que tange aos projetos executados e que foram bem sucedidos ou não, confirmou-se através dos depoimentos que os reitores comemoravam e vibravam com os executores dos projetos quando eles eram bem sucedidos, mas se eles não alcançassem êxito era realizada uma revisão para verificar as falhas, o que se constituía num aprendizado para futuros projetos, ou seja, adotavam-se novas estratégias que não foram previamente elaboradas e que surgiam ao longo do caminho o que gerava uma confiança nas pessoas fazendo que elas se identificassem e fossem influenciadas pelo líder da Instituição.

4.2.7. O relacionamento na Instituição

Conforme abordado no referencial teórico, a capacidade de desenvolver relacionamentos duradouros é uma marca fundamental do líder autêntico, pois as pessoas apreciam estabelecer relacionamentos pessoais com seus líderes antes de se entregar ao trabalho, sendo a confiança e o comprometimento construídos com base na abertura e profundidade do relacionamento com eles. Assim, nascem o entusiasmo com o trabalho e a lealdade com a organização (GEORGE, 2008).

Neste sentido, o Reitor A relatou que seu relacionamento com as pessoas é:

“muito aberto, pois nós lá também temos outra questão. Nós somos eleitos pela comunidade

acadêmica, pelo voto direto e universal. Todo mundo vota, todo mundo escolhe. Então, a agente acaba tendo uma relação diferente com todos os membros da Instituição”.

O reitor B mencionou que é uma pessoa muito acessível e que está sendo reconduzido pela quarta vez ao cargo. Atribuiu o seu sucesso como reitor da instituição à sua capacidade de liderar as pessoas, de juntar as pessoas em torno de um grande objetivo comum, que é o serviço comunitário que a Universidade presta para a formação de pessoas, ou seja, no ensino, nas atividades de serviço à comunidade regional onde a instituição está inserida, e na criação de conhecimentos novos em busca da solução dos problemas na região. Ele diz ter percebido que as pessoas têm se envolvido sem grande esforço, mesmo sendo a Instituição considerada complexa, devido à sua capacidade de liderar pessoas e convencê-las com boas ideias.

De acordo com Hunter (2006, p. 20) liderar é conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se comprometam ao máximo nessa missão, o que fica evidente no depoimento do reitor B.

O reitor C ressaltou que se considera um reitor muito acessível e inclusive:

“em função de ter trabalhado muito em Universidades e em militância política eu acabo sendo um reitor acessível, acessível até demais, pois as pessoas vêm até conversar comigo em relação a problemas pessoais e pedir conselho. Acredito que seja menos uma estratégia e sim mais um temperamento”.

O reitor D relatou que se considera:

“uma pessoa de grande facilidade em termos de relacionamento e esse sempre foi um forte da minha característica pessoal. Sempre me relacionei muito bem desde, vamos lá falar de forma gestão: “chão de fábrica até o presidente da organização”. Eu sempre tive isso muito claro, o meu primeiro curso era muito técnico, eu logo observei que eu conversava desde chão de fábrica ao presidente da empresa, conseqüentemente eu

precisaria aprender muito mais sobre pessoas, sobre relacionamentos, esse realmente eu acredito ser o forte na minha forma de fazer a gestão. O meu relacionamento foi o qual me elegeu, porque eu sou uma pessoa sem nenhum tipo de, digamos assim, sou completamente acessível, minhas portas realmente sempre estão abertas, gosto de observar e ter a certeza de ouvir e sentir os vários olhares à respeito de um determinado assunto. Então, conseqüentemente foi isso que inclusive me fez hoje ser reitor, pelo fato de ser uma pessoa que, em todos os segmentos, seja no acadêmico, no docente e no de funcionários técnico-administrativos, sempre com grande facilidade em termos de comunicação. Então, eu acredito que seja um ponto forte na minha gestão”.

Portanto, pelo depoimento do reitor D percebe-se a sua interação, envolvimento e preocupação com todos da Instituição e a sua posição como líder. Portanto, na percepção de Northouse (2012) líderes são aqueles que auxiliam os subordinados a gerarem um bem-estar uns com os outros, ampliando assim a confiança mútua, a colaboração, a satisfação e identificação com a organização.

O ex-reitor E alegou que a Instituição sempre apresentou um procedimento de austeridade porque, na época em que a faculdade foi criada, havia uma certa desconfiança sobre se iria ou não dar certo, apresentando ainda um vestibular com prova escrita e oral e exigência de nota mínima de 5 para ingressar. Quanto aos professores, não obstante serem todos amadores, as instruções que eram dadas é de que deveriam cumprir o programa e agir com muita seriedade no cumprimento do programa da Instituição. Diante desta perspectiva, o ex-reitor afirmou que, apesar do momento vivido, era um reitor acessível, mas mantendo sempre determinada postura, não confundindo amizade pessoal com a atividade profissional.

Sobre o seu relacionamento dentro da Instituição, o ex-reitor F afirmou que sempre foi bem acessível e que foi ele quem fundou a associação dos funcionários da Instituição, tendo sido seu primeiro presidente. Participava de todas as festas da associação dos funcionários e, quando mais jovem, jogava futebol e bocha com todos. Ele acredita que sempre teve um determinado carisma dentro da Universidade, tanto que as suas eleições sempre foram tranquilas. Enfim, ele sempre se deu muito bem com todos, embora às vezes parecesse um pouco agressivo

com as pessoas porque utilizava de muita ênfase ao tomar uma decisão, na maioria das vezes correta.

O ex-reitor G sustentou que era um reitor muito acessível e pensou:

“em canais de comunicação de acesso fácil, por exemplo, eu tinha um e-mail pessoal meu que eu recebia e respondia, todos os e-mails. Ele era divulgado, para acesso das pessoas comigo, e tinha um detalhe importante, porque era eu mesmo que lia e respondia. Era assim como o canal “Fale com o Reitor”, que era um canal de um setor da Universidade que recebia as grandes demandas e fazia uma depuração de respostas baseado no que a gente poderia responder. Foi instalado uma ouvidoria que tinha acesso tanto por telefone, quanto presencial ou por e-mail. E ao mesmo tempo tinha uma recepção presencial das pessoas que queriam falar e eram recebidas. O canal sempre foi um canal aberto, tanto para o corpo docente quanto para o discente, funcionários e também para a comunidade externa, não havia uma restrição. E além disso até o próprio telefone também é um meio muito utilizado, porque eu estava as vezes em viagem, então eu sempre deixei disponibilizado todas as possibilidades de comunicação da minha pessoa como dirigente”.

De acordo com o ex-reitor H o seu relacionamento era muito tranquilo e não tinha muito essa perspectiva com relação à sensibilidade. A grande dificuldade era a demanda que vinha sobre os dirigentes e o tempo que tinham para poder atender as pessoas, pois tudo dependia da acessibilidade. As demandas eram muitas e acabava não havendo tempo para atender a todas. Mas, as que conseguia agendar e trabalhar constituíam um prazer para ele, que atendia desde os funcionários que trabalhavam na manutenção e na limpeza, até os professores ou os centros acadêmicos, além do Diretório Central dos Estudantes (DCE).

Enfim, no que tange ao relacionamento institucional, os reitores afirmaram ser muito acessíveis para a comunidade acadêmica, através de conversas e participações em confraternizações, o que confirma a ideia de que um bom relacionamento é marca fundamental do líder, pois

as pessoas ao se envolverem e se identificarem com seus líderes, se entregam de corpo e alma ao trabalho e objetivos da Instituição.

4.2.8. A comunicação com comunidade universitária

Como visto no referencial teórico apresentado por Tanure (2011), o líder mobiliza o coração e a alma das pessoas através de uma comunicação competente e influenciadora, para compartilhamento de idéias e visões e para articulação de parcerias e alianças, multiplicando, com isso, as competências individuais e os resultados empresariais.

Em relação à comunicação o Reitor A comentou que é muito boa, até porque foi eleito por voto universal. Também, por apresentar outros meios de comunicação, como o “papo aberto”, que é registrado na página da Instituição, onde se pode ver as fotos, o que as pessoas reivindicaram e o que sugeriram.

O reitor B relatou que, para se comunicar com as pessoas faz:

“muitas reuniões, nós temos videoconferência interna onde nós nos encontramos, nós temos mecanismos de avaliação permanente com a comissão de avaliação. Nós temos uma ouvidoria instalada onde nós temos também a possibilidade de conversa, eu faço reuniões constantes com os alunos, funcionários e professores. Faço reuniões permanentes com as diversas diretorias, tem a avaliação do planejamento constante, dentro de um organograma. Tem avaliações semanais com os dirigentes mais próximos que são os vice-reitores e pró-reitores”.

O reitor C declarou que gosta:

“do contato pessoal, eu vou lá na sala das pessoas e converso com ela. Reuniões eu acredito que tira a naturalidade das pessoas. Nessas reuniões formais as pessoas acabam não dizendo o que realmente pensam. Acho mais produtivo conversar com as pessoas em particular e ver o que elas realmente pensam. Vejo que o que ela acha que está certo o que está errado”.

Corroborando com o depoimento do reitor C, verdadeiros líderes estão sempre preocupados em conquistar a confiança de seus subordinados, comunicar suas idéias com clareza e, deste modo, envolver a todos no processo de mudança (BENNIS, 1995).

Na percepção do reitor D, não existe apenas um mecanismo para se comunicar. Para ele a comunicação deve acontecer em todos os canais possíveis que existam na organização. Assim, se algo vai ser transmitido para disseminar uma nova cultura ou uma informação específica, deve-se utilizar todos os canais, seja através da tecnologia de comunicação - facebook, sites, internet - seja através do mural, de escrita, cada forma adequada ao seu canal, que é um fator, na visão dele, que deve ser cada vez mais buscado em relação a melhorias e a evolução. Como gestor, percebe que grandes problemas de conflito e gestão estão relacionados à comunicação e, por isso, faz um grande empenho para que a comunicação seja um ponto forte. Na Instituição, há também uma área de assessoria de comunicação que auxilia muito nas campanhas, sejam elas para vestibular ou para a própria comunidade. Para exemplificar a comunicação fluente entre os membros da Instituição, o reitor afirmou que reúne todos para terem conhecimento antecipado de todas informações e campanhas que serão lançadas, para torná-los coautores das ideias e para que a campanha tenha êxito

O ex-reitor E explicou que para se comunicar utilizava:

“reuniões, muitas reuniões, seminários, de fazermos a educação continuada ao professor, dando duas vezes ao ano um treinamento, uma reciclagem. E com os alunos através de suas lideranças e não raramente a gente como era de costume nosso, e depois que a Universidade ficou grande ficou mais difícil, de visitar as salas de aulas periodicamente, e os alunos gostavam disso”.

De acordo com o ex-reitor F, ele tinha uma comunicação bem aberta com todos da Instituição e participava, inclusive, de todas as confraternizações com a comunidade acadêmica. Assegura que sempre foi uma pessoa adepta de negociações e conversas. Também relatou que era firme quando devia ser e cedia quando julgava necessário e, por isso, diz ter alcançado uma certa tranquilidade que os outros reitores que o antecederam nunca tiveram. Para se comunicar ele também realizava reuniões periódicas com os pró-reitores.

O ex-reitor G informou que eles tinham na sua estrutura um departamento que ficou responsável pela coordenação do planejamento estratégico. Esse setor era responsável por várias etapas de treinamento, de conscientização de todo o trabalho da Instituição, como por exemplo, da implementação estratégica, de cursos, de atualização, da participação das pessoas externas no planejamento estratégico. Ele mencionou que, internamente, o grupo foi se constituindo com uma aprendizagem demorada e um investimento razoavelmente bom. Para a comunicação acontecer bem e se evitar uma ingerência direta, diz que deixava as pessoas à vontade, mas estabelecia algumas regras para participação no planejamento estratégico, inclusive participava de algumas ações e de todas as tomadas de decisão.

Portanto, o planejamento é um instrumento de mudança organizacional, ao demonstrar novas tendências sociais, econômicas e políticas. Desta forma, é imprescindível desenvolver um meio regular de comunicação entre os diversos escalões da organização e entre estes e os demais membros. É necessário, paralelamente, educar dirigentes e membros da organização, tanto para mostrar a importância do planejamento, advertindo que só se aprende a planejar planejando, como para melhor compreenderem, analisarem e interpretarem as informações alcançadas (SANTOS, 1992).

O ex-reitor H afirmou que:

“nós utilizávamos várias estratégias, desde o contato pessoal, como participação em eventos, conversas, que algumas vezes eram informais. Nós também fazíamos reuniões com turmas de alunos, encontros com os Centros Acadêmicos por área, e usávamos também estratégias de conversas com professores. A gente apostava em muitos aspectos informais e não tantos formais. Mas era importante, porque era tudo um rito organizado, com reuniões marcadas e tal. No aspecto informal, utilizávamos muito material que traziam novidades, com *minidoor* no *campus* universitário e trabalhávamos também com outras formas de encontros e confraternizações, envolvendo funcionário, professor e aluno”.

Finalmente, no aspecto da comunicação, os reitores alegaram ter uma boa comunicação e ser passível de novas idéias, seja através de reuniões, seminários, treinamentos, videoconferências internas, contato

pessoal, internet, murais, o que se identifica claramente na teoria onde o líder mobiliza as pessoas por meio de uma comunicação competente e influenciadora, para compartilhamento de idéias e visões, multiplicando com isso as competências individuais e resultados institucionais, envolvendo todos no processo de constante mudança.

4.2.9. Formulação e implementação das estratégias

De acordo com Meyer Junior *et al.* (2012) a formulação da estratégia é o primeiro passo de uma longa trajetória e a formulação e a implementação são os resultados de um processo coletivo em que pensar e agir se encontram juntos.

O reitor A relatou que, na formulação e implementação das estratégias institucionais:

“eu gosto de estar participando e estar envolvido em todas as etapas do planejamento estratégico, fazemos todas as etapas, mas dou autonomia para eles criarem suas idéias. Temos todos os momentos e reuniões do planejamento estratégico, faz SWOT e avaliação dos cenários. Eu gosto de estar presentes em todos os momentos, o que não quer dizer que eles não tem autonomia, mas eu gosto de acompanhar e cobrar resultados do que foi proposto para fazer. A reitoria tem uma participação muito intensa em todas as decisões que envolve a Instituição . Apesar de ela vir do coletivo e escutando todos nos estamos sempre participando”.

O reitor B comentou que participa de todas as atividades que dizem respeito ao planejamento, à gestão da instituição e sua avaliação, pois a considera fundamental para a liderança. Também entende que quando o líder ou reitor se afasta do seu grupo de trabalho, ele perde a sua liderança e até mesmo o controle.

Conforme o referencial teórico Bossidy e Charam (2002) e Hrebiniak (2006) defendem uma liderança atuante facilita a compreensão da estratégia pelos seus membros, motiva um espírito de cooperação, tornando-se uma vantagem que possibilita à organização a implementação de suas estratégias com sucesso. Eles ainda asseguram que o papel dos líderes que estão comandando na formulação e

implementação da estratégia está em compreender seu significado e saber como conduzi-la de maneira a atingir os objetivos estabelecidos.

O reitor C ressaltou que nas estratégias:

“normalmente eu coordenado toda a parte estratégica, na parte tática e operacional eu não participo, eu delego essa funções, onde são dadas as diretrizes e as pessoas responsáveis executam. Eu não fico controlando todo o processo”.

Desta mesma maneira, o reitor D mencionou que quanto mais estratégica, mais ele costuma participar. Na sua gestão, afirma que houve uma grande evolução com a implementação do planejamento estratégico institucional, pois a Instituição não ficou somente na teoria, mas partiu principalmente para prática, com o envolvimento de todas as lideranças da organização, além da comunidade, como os secretários de educação da microrregião, o poder público e os grandes empresários locais, para auxiliar e determinar qual será o futuro da Instituição e não agir de forma precipitada ou de forma improvisada.

O ex-reitor E comentou que:

“eu gostava e sempre que podia participava, mas devido as múltiplas tarefas nós delegávamos essa tarefa ao vice diretor, depois ao vice reitor, aos chefes de departamento, para que dessem continuidade. Mas na medida do possível nós sempre participamos”.

Por sua vez, o ex-reitor F ressaltou que participava de tudo, ou seja, de todo o processo, e alegou que se envolvia bastante para motivar as pessoas e fazer com que elas compreendessem a importância do processo de formulação e implementação das estratégias, para a consolidação e crescimento da Instituição.

No mesmo sentido, conclui a pesquisa de Bossidy e Charam (2005, p. 204) que o processo de estratégia determina aonde um negócio quer ir, e o processo de pessoal determina quem vai fazer o negócio chegar lá e, para que as pessoas sintam-se motivadas e inspiradas a trabalhar com a estratégia diariamente, a liderança necessita estar presente tanto na formulação quanto na implementação de suas estratégias.

O ex-reitor G declarou que, na formulação e implementação das estratégias, a Instituição, juntamente com a reitoria, estabelecia níveis de

estratégia se ele participava de algumas execuções. Para realizar da formulação, o ex-reitor alegou que deixava que os membros da Instituição a elaborassem para compreenderem e perceberem como era e como iriam participar do processo, ou seja, criava condições de se trabalhar em cima de números, de variáveis e, com isso, o grupo definia a quantificação e o tamanho desses processos estratégicos.

Entretanto, o ex-reitor H declarou que eram definidas, em função de sua agenda, as condições de estar presente; se não em todo o processo de estratégia, participava de alguns momentos mais importantes. Então, todo o processo era estudado, planejado e realizado através de uma articulação estratégica em cima da participação e de estar presente, pois a figura do dirigente na instituição era muito solicitada. Portanto, ele afirmou que sempre participava, mesmo que minimamente, de alguns momentos que eram importantes, porque o movimento em uma instituição Universitária acontecia por vários vieses: político, cultural, não só dentro, mas fora da Universidade.

Por fim, no âmbito da formulação e implementação das estratégias institucionais, concluiu-se que os reitores sempre gostavam muito de participar, uns participam mais e outros menos, em função de diversos fatores que envolvem suas atividades, para motivar e comprometer as pessoas. Através dos relatos percebeu-se que os mesmos vão de encontro com o referencial teórico no qual defendem a idéia de que uma liderança atuante facilita a compreensão da estratégia pelos seus membros, motiva um espírito de cooperação, tornando-se uma vantagem que possibilita à organização a implementação de suas estratégias com sucesso, ou seja, o papel dos líderes que comandam a formulação e implementação da estratégia está em compreender seu significado e saber como conduzi-la de maneira a atingir os objetivos estabelecidos, pois o processo de estratégia determina aonde um negócio quer ir, e o processo de pessoal determina quem vai fazer o negócio chegar lá e, para que as pessoas sintam-se motivadas e inspiradas a trabalhar com a estratégia diariamente, a liderança necessita estar presente tanto na formulação quanto na implementação de suas estratégias.

4.2.10. O estilo de liderança

O estilo do líder se caracteriza pelo comportamento que ele emprega para influenciar seus liderados. Os comportamentos orientados à tarefa auxiliam os integrantes do grupo a alcançarem os seus objetivos.

Por outro lado, os comportamentos orientados a relacionamentos auxiliam os subordinados a gerarem um bem-estar uns com os outros (NORTHHOUSE, 2012).

No que tange o estilo de liderança, o reitor A declarou que se considera um líder mais voltado para as pessoas, visando ao bem estar das pessoas, mas com a cobrança e apresentação dos resultados. Ele argumentou que resolveu várias questões históricas da Universidade como a contemplação de vários benefícios para os funcionários, um melhor bem-estar para os funcionários, criação de um programa de relacionamento e harmonização no ambiente de trabalho, com diversas ações como *tai chichuan*, yoga, ginástica laboral, caminhadas no bosque, visita por turno em todos o campus para melhorar a comunicação e para que os membros da Instituição conheçam o local onde trabalham e, também, um projeto sobre jardinagem e urbanização para tornar o campus mais aconchegante o possível para a comunidade acadêmica.

Em relação ao ser um líder mais voltado para tarefa ou pessoas, o reitor B mencionou que “eu acho que sou um misto de liderança entre as duas. Mas se eu fosse dar uma nota de 0 a 10 eu diria que ainda sou muito 7 na direção do objetivo”.

De acordo com referencial teórico definido por Northouse (2012), além de comportamento voltado para tarefa e pessoas, existe também outra classificação de comportamento do líder que embora tenha nomenclatura diferente representam a mesma coisa como: preocupação com produção e preocupação com as pessoas. Essa abordagem recomenda que os melhores líderes, ou seja, o melhor estilo é aquele que possuem tanto comportamentos orientados á produção, como comportamentos orientados as pessoas o que se confirma no depoimento do reitor B.

Segundo o Reitor C, no que tange a ser um líder tarefa ou pessoa alega ser voltado para “os resultados, eu avalio os resultados, os processos, como eles acontecem normalmente eu não me preocupo. Como a pessoa quiser conduzir para mim esta ótimo, o que me interessa são os resultados”.

O reitor D relatou que ele é suspeito para dizer, mas quem pode responder isso melhor é quem o elegeu, informando que recebeu 96% dos votos nas últimas eleições. Afirma que poucos reitores obtiveram um índice tão elevado, neste sentido, e que foi unânime a adesão em prol do seu nome, o que o deixou muito satisfeito. Por isso, acredita que

a resposta sobre ser ele um líder mais voltado para as pessoas ou para tarefas está nos números que o elegeram e não na sua opinião.

O ex-reitor E comentou que foi um líder voltado para as pessoas, incentivando-as a desenvolver os projetos que viessem a ter resultados positivos.

O ex-reitor F explicou que:

“eu acho que o mais importante para a instituição são os resultados, agora, esses resultados também tem que ser divididos com as pessoas, eu acho que as pessoas são importantes para alcançar os resultados, porque uma instituição não vive sem resultados”.

Corroborando com o relato do ex reitor F, Bossidy e Charam (2002) asseguram que as pessoas são o recurso mais confiável para gerar resultados em uma organização. Suas opiniões, experiência e habilidades são o que dita a diferença entre o sucesso e o fracasso.

O ex-reitor G alegou que era um líder mais voltado para:

“para as pessoas, porque em função da estrutura muito enxuta, na época, eu decidi usar um critério de fazer uma reformulação do quadro da estrutura, então era importante que as tarefas fossem delegadas e depois cobradas. Então assim, eu desconcentrei a função de Reitor e criei a estrutura que as pessoas tivessem a capacidade também de tomar a decisão, isso era importante”.

Para o ex-reitor H, ele era um líder voltado para o objetivo, mas precisava das pessoas para chegar ao objetivo da Universidade. Assim, essa mescla era fundamental para alcançar o sucesso da Instituição. Por isso, o reitor tem que apresentar o objetivo, seguir nele, dar as condições e ter as pessoas compartilhando com esses objetivos.

Portanto, em relação a ser um líder mais voltado para as tarefas ou para as pessoas, a maioria dos reitores respondeu ser mais voltados para as pessoas do que para as tarefas. Esses depoimentos confirmaram a teoria quando se afirma que as pessoas são o recurso mais confiável para gerar resultados em uma organização, suas opiniões, experiência e habilidades são o que dita a diferença entre o sucesso e o fracasso da Instituição.

4.2.11. O conhecimento dos problemas da Instituição

Para as Instituições de Ensino Superior, mais importante do que traços ou características pessoais do administrador é seu comportamento representado pela habilidade em saber utilizar técnicas e abordagens administrativas, selecionar pessoas qualificadas, demonstrar sensibilidade para identificar problemas e buscar soluções, saber decidir, liderar indivíduos e grupos, enfim, conduzir o trabalho da instituição buscando cooperação e integração (MEYER JR, 2000).

Em relação à interação dos problemas de sua gestão, que trata-se de uma das habilidades que o administrador deve ter para tomada de decisão, o Reitor A assegurou que:

“eu acho que conheço a maioria, pois estou a 31 anos dentro da Instituição, pois já fui aluno de graduação, professor, coordenador de curso, coordenador de extensão e assuntos comunitários, fiz avaliação institucional, coordenador acadêmico, pro reitor de ensino, e vice reitor e agora reitor, pois não tem como conhecer todos os problemas. Eu conheço bastante, mas é impossível conhecer tudo. Estou sempre disposto conhecer todos os problemas e ajudar meus funcionários”.

O reitor B relatou que:

“com certeza, estou sempre atento e nem preciso ir procurar muito, porque as próprias pessoas me procuram para dizer onde é que estão os furos, onde que estão os problemas onde que estão as coisas que precisam se tomar iniciativas para antecipar problemas maiores, para reestruturar a instituição, então eu acompanho permanentemente. Eu procuro também e dou essa abertura, dou muito essa abertura. Então, isso facilita, e até tenho que as vezes controlar um pouquinho essa procura para não me sobrecarregar e ficar preocupado com questões que outros podem resolver”.

Contudo, para confirmar o depoimento do reitor B, Meyer Jr (2000) declara que as instituições de ensino superior possuem objetivos,

estruturas organizacionais onde são divididas responsabilidades e competências, que dependem da ação organizada de grupo de pessoas que utilizam recursos e tecnologias para produzir os serviços demandados pela sociedade e cumprir os objetivos organizacionais pretendidos.

De acordo com o reitor C, ele somente se inteira dos problemas e tomadas de decisão na esfera estratégica; os demais costuma deixar para a competência delegada às pessoas, isto tudo devido à autonomia que é assegurada aos respectivos responsáveis e para evitar falhas ao interferir.

O reitor D declarou que conhece todos os problemas de sua gestão e que para isto tem suas chefias diárias, seus pró-reitores, seus coordenadores de curso e considera que o “meu coordenador é o meu representante naquele curso”. Na visão do reitor, num primeiro momento é o coordenador que deve tomar a decisão, pela autonomia, confiança e a responsabilidade que depositou nele, mas assegura que assumirá todos os fracassos quanto ao sucesso nas tomadas de decisão. Mas, no que diz respeito às decisões estratégicas, a reitoria tem participação direta e aquelas que são do diaadia, que são ocasionais, outras pessoas podem tomar a decisão. Desta forma, ele tira férias e viaja tranquilamente, e sabe que aqueles que estão fazendo o seu papel naquele momento estão aptos.

O ex-reitor E ressaltou que na sua Instituição:

“tinha como se interar de todos os problemas, isso não só na época da faculdade como também 8 anos que fomos reitor, eu sempre procurava me inteirar de tudo, seja a questão acadêmica, seja questão financeira, seja questão administrativa, seja questão patrimonial, eu era assim bastante exigente nesse sentido, eu queria conhecer e saber de todos os problemáticas do conhecimento e também nisso dando todas as orientações. E isso também foi uma questão que fez com que a Instituição crescesse solidamente”.

A exemplo do ex-reitor E, o ex-reitor F relatou que sempre se inteirava de todos os problemas de sua gestão, até porque havia constantemente reunião de reitoria, e como a instituição era uma instituição de 3 mil funcionários - 1500 professores e 1500 funcionários -, era fácil gerenciá-la, e mesmo quando viajava ele conseguia tomar as decisões. Ele acreditava que, ao gerenciar e tomar as decisões dentro de uma Instituição de Ensino Superior, necessitava-se ter uma visão

estratégica e delegar funções, mas admitiu que, na falta de um consenso e de uma concordância, ele tomava a decisão, não importando se era a decisão de uma maioria ou minoria, mas era a decisão que ele imaginava ser a melhor para a Universidade.

Corroborando com o relatado pelo ex reitor F, os administradores universitários necessitam ter visão estratégica, o que permite ao administrador construir o futuro da instituição com base no alinhamento das oportunidades no ambiente externo e da capacidade interna existente procurando identificar novas oportunidades, tomar decisões estratégicas, implantar estas novas estratégias e avaliar sua eficácia ao longo do tempo, (MEYER JR, 2000).

O ex-reitor G mencionou que se inteira de todos os problemas de sua gestão:

“isto em função da quantidade de informações que eu tinha disponibilizada e a estrutura montada tanto para comunicação interna e externa, então eu tinha isso sempre, eu estava atendo, é importantíssimo porque eu tinha que ouvir. A gente também tinha uma avaliação institucional interna, onde era apresentado um quadro, então eu tinha que participar, eu convivía, assim, eu não chegava ao extremo, mas eu tinha conhecimento das macro informações e decisões também”.

O ex-reitor H comentou que conhecia a maioria dos problemas de sua gestão mas que nunca conseguia estar tranquilo, pois a insegurança era muito grande. Essa agitação era do ponto de vista de conhecer, saber realmente todas as implicações possíveis, saber como os contratos são realizados e como juridicamente eles poderiam influenciar ou não no aspecto financeiro, qual a direção a ser seguida pela instituição, quais decisões tomar em relação aos alunos, compras, edifícios, pois se você não conhece os problemas pode acabar tomando uma decisão equivocada. Então, para isso tinha que tomar muito cuidado e avaliar vários pontos de vista e lugares. O reitor assegura que alguns problemas ele conhecia e dominava, pela área de formação e, quanto aos outros, buscava com os profissionais que tinham suas formações e davam suas colaborações sobre o processo.

Assim sendo, a maioria dos reitores mencionaram que se inteiram e inteiravam de todos os problemas de sua gestão, principalmente no que se referia à tomada de decisão. Isso é identificado na teoria ao alegar que o líder de uma Instituição de Ensino Superior necessita saber utilizar

técnicas e abordagens administrativas, selecionar pessoas qualificadas, demonstrar sensibilidade para identificar problemas e buscar soluções, saber decidir, liderar indivíduos e grupos, ou seja, conduzir o trabalho da instituição buscando cooperação e integração.

4.2.12. Atitudes diante de um problema institucional

De acordo com o referencial teórico apresentado por esta dissertação, para que a gestão de uma instituição ocorra da melhor forma possível, é necessário ter a presença de uma liderança que tenda a influenciar as pessoas a buscarem diversas maneiras de alcançar os objetivos da instituição de ensino, diagnosticando situações problemas e propondo alternativas de solução (SANTANA *et al.*, 2010).

Dentro deste contexto, o reitor A mencionou que:

“eu incentivo a busca de soluções, mas utilizo muito comissões para auxiliar na tomada de decisão. Eu acredito que as decisões tomadas na coletividade são mais adequadas, mas quando preciso a reitora decidir ela decidi”.

Para o reitor B, quando se identifica um problema institucional é necessário criar mecanismos para buscar a solução juntos. Ele afirma que não espera que o problema aumente pois, identificado um problema, deve-se buscar as pessoas envolvidas no processo para uma solução mais rápida possível e não deixar que ele se transforme num outro problema ou que crie ainda outros que sejam complicados, de difícil solução.

Em contraposição ao reitor A e B, o reitor C relatou que:

“eu vou lá e converso com a pessoa e vejo como pode ser resolvido, vejo se a pessoa esta na função certa, se ela tem perfil para aquilo, para ter um diagnostico. Como eu disse eu adoto aquela idéia de que o erro é um processo de aprendizagem, é fundamental pois uma vez errado nós já estamos visando como não se deve fazer, faz parte do aprendizado. Eu não crio comissões, eu gosto mesmo de ir lá e conversar com a pessoa e ver o que esta acontecendo. Comissões são somente em caso de infrações”.

O reitor D declarou que, quando identifica um problema institucional, busca a solução e cria formas e mecanismos que auxiliem na tomada de decisão, inclusive desde que assumiu está tentando diminuir o máximo a questão da burocracia, os “tramits” de comunicação, para que a soluções aconteçam mais rápido. Dessa forma, na percepção dele, a resolução dos problemas para tomada de decisão tem que acontecer cada um no seu nível e com aqueles que foram apontados como sendo os responsáveis, mas é evidente que as exceções devem ir para um gestor maior.

O ex-reitor E ressaltou que:

“inicialmente, eu sempre incentivava eles a acharem soluções, mas quando eu notava que a questão não deslanchava bem, eu particularmente indagava, participava e incentivava como eles deveriam fazer sempre”.

Desta forma, concordando com o depoimento do ex reitor E, Hardy e Fachin (1996) alegam que os conhecimentos dos tomadores de decisão influenciam se e como eles percebem os problemas, como o definem, o que consideram ser a solução adequada e como escolheram as estratégias que eles consideram que lidarão com tais problemas.

Para o ex-reitor F, essa questão é um pouco difícil, pois quando se tem problemas dentro da Universidade, alguns são fáceis e outros são difíceis de resolver. Ele buscava uma solução através dos dirigentes da Universidade, e geralmente conseguia resolver rapidamente os problemas, mas outros necessitavam um pouquinho mais de profundidade. Não era muito de comissão, porque considerava que comissão não levava a muita coisa, era muita perda de tempo na gestão mas, em casos excepcionais, chegou a formá-las. Ainda mencionou que em relação às decisões procurava deixar que as pessoas resolvessem sozinhos os problemas e, se não conseguissem, deveriam trazê-los para a reitoria que ela tomava a decisão.

O ex-reitor G afirmou que:

“normalmente a gente criava uma rua restrita, ou seja, naquele problema especificamente a gente identificava quais eram as pessoas mais qualificadas para discutir o problema. Então, dava-se um prazo para apresentar uma proposta, reunia-se em um grupo maior e aquilo era

colocado para que o grupo maior pudesse entender ou então aceitar ou rejeitar algumas medidas”.

O ex-reitor H descreveu que na sua gestão, ao detectar um problema, o processo era compartilhado. Então, possivelmente, sempre havia uma estratégia, ou criavam-se comissões ou grupos para poder discutir e encaminhar pelo menos algumas recomendações em forma de atuação para resolução dos problemas.

Deste modo, está vinculada ao papel dos líderes institucionais a capacidade de mudar ou de transformar as organizações, através da criação de compromisso entre os membros para com os objetivos e os valores institucionais (HARDY; FACHIN, 1996)

Portanto, no que tange à identificação de um problema institucional, a maioria dos reitores incentivavam a busca da solução sozinho. Esse pensamento se identifica com a idéia de que para ter uma gestão da melhor forma possível, é necessário ter a presença de uma liderança que influencie as pessoas a buscarem diversas maneiras de alcançar os objetivos da Instituição de ensino, diagnosticando situações problemas e propondo alternativas de solução.

4.2.13. Características essenciais de um líder

Uma das características essenciais da liderança conforme entendimento de McGregor (1992), encontram-se em habilidades e atitudes que podem ser contraídas ou mudadas por intermédio da aprendizagem. Dentre elas, diversas podem ser confirmadas pelos relatos apresentados como interagir socialmente, planejar, ter iniciativa, resolver problemas, cultivar canais de comunicação funcionando corretamente, aceitar responsabilidade por suas escolhas, ser honesto, manter a credibilidade junto aos subordinados e conhecer as atividades da organização.

Neste sentido, o reitor A considera como características importantes para um líder, ao conduzir o processo de formulação e implementação da estratégia em uma Instituição de Ensino Superior “ser dinâmico, criativo, ter coragem, determinação e visão”.

Assim sendo e indo de encontro com a percepção do reitor A, os líderes podem disseminar visões inspiradoras de um futuro a ser almejado, ao mesmo tempo, que comprometem pessoas, em especial seu

espírito e seu trabalho, buscando cumprir a missão organizacional (MURPHY, 2007).

Para o reitor B um líder:

“não se faz impositivamente. Eu entendo que uma das grandes e primeiras condições do líder é a sua autoridade, essa autoridade não se faz pela função, pelo cargo. A autoridade de um líder, ela se faz pelo conhecimento, pelo respeito que ele tem com os seus liderados, que os seus liderados têm dele. E isso não se constrói de uma hora para outra, e essa autoridade, esse respeito que ele adquire com os seus liderados não se faz pelo discurso, ele ocorre pelo que a pessoa representa de exemplo, de trabalho, de conhecimento, de estudo e sobretudo pela vivência de algumas virtudes que ele tem como pessoa. Eu entendo que, quanto mais forte for isso, mais harmonia um líder tiver, e nem todos são excepcionais nisso, maior será a possibilidade de liderar um grupo com objetivos tão complicados, que é a Universidade”.

Confirmando o que esta no depoimento do reitor B, Drucker (2001), afirma que verdadeiros líderes são aqueles que têm responsabilidade, produzem resultados, dão exemplos através de discursos e, sobretudo, por suas práticas do dia a dia.

Na percepção do Reitor C, o líder deve:

“ser uma pessoa que realmente não se preocupa muito com críticas e faz o seu trabalho de maneira que acha correto, não pode querer ter reconhecimento a curto prazo, tem que ter a convicção que o reconhecimento vem a longo prazo”.

O reitor D declarou que a característica fundamental que um reitor/líder deve apresentar em todas as organizações é a de ser uma pessoa bem preparada para fazer a gestão. Assegura que é muito interessante ter diferentes gestores, mas acredita que o ideal para se alcançar um sucesso cada vez mais pleno é ter gestores que tenham domínio e sejam preparados para a gestão. Com isso, ganha a comunidade acadêmica e a instituição como um todo, porque vai estar

sendo gerida por um profissional que tem noção exata do que é fazer a gestão de uma organização.

Para o ex-reitor E, característica importante ao exercer uma liderança para formulação e implementação da estratégia é a:

“determinação, mas com humildade, sem arrogância, porque no momento em que se perde a humildade e queira fazer com arrogância você vai criar um clima bastante tenso e com retaliação. Então, nada melhor que você tenha liderança com empatia, com gestos realmente de ajudar aquele que tem problemas e sempre também supervisionar, nunca deixar a coisa correr a Bangu”.

O ex-reitor F afirmou que é essencial para o líder ao formular e implementar a estratégia:

“saber lidar com as pessoas, e ter acima de tudo a visão da instituição. Nós sempre trabalhamos acima da visão, dos valores da instituição, pois não é fácil, mudamos isso duas vezes. Mas as características principais eu diria que é um pouco de adaptabilidade, você tem que ter flexibilidade, você tem que procurar envolver as pessoas certas, mas sempre buscando o resultado”.

No entendimento de Gaj (2002, p. 94 e 95) apresentado no referencial teórico, entre diversas qualidades necessárias para um líder exercer seu papel de condutor de outras pessoas ou outros líderes esta a visão como expõe o reitor A e ex reitor F, porque um líder visionário é aquele capaz de enxergar aonde quer levar sua organização no futuro, ou seja, é a antecipação do desenvolvimento desejado.

O ex-reitor G mencionou que para ter uma grande liderança, ele tem que ser firme nas suas posições, tem que permitir que um grande grupo de pessoas da sua confiança, entre as que ocupam um cargo de confiança na instituição, participem da gestão, ou seja, não pode achar que vai resolver problemas e trazer soluções para todos os problemas sozinho. Então, a característica principal é poder compartilhar, aliás, ter que compartilhar todas as situações, pois se ouvir o conjunto de pessoas que fazem parte de uma estrutura de decisão, acaba achando uma resposta correta. Para ele, um líder tem que ser capaz de assumir se der errado ou se der certo, mas com uma base construída em informações e

situações relatadas pelos membros da comunidade acadêmica. Além do que, deve apresentar coragem para tomar decisão e para poder enfrentar e quebrar certas barreiras, tem que romper cultura, processo em que irá tirar muitas pessoas da zona de conforto, o que se torna um desgaste muito grande.

Enfim, para o ex reitor H as característica mais importante para um líder é:

“ouvir muito, porque são áreas muito diversas dentro da estrutura de uma Universidade. Então, você tinha realmente que ouvir muito, ter muita paciência, ser muito sincero com o pessoal e bem profissional e, além de compartilhar os sucessos e as derrotas, ter muita tolerância, defender seu ponto de vista com dialogo e também rever a posição quando achar que está equivocado”.

Com base na visão de Goodwin (1999) e corroborando com o relato do ex reitor F e G, as principais características de liderança são: aprender com os próprios erros, ou seja, enfrentar a derrota com serenidade; assumir a responsabilidade de seus erros e os de sua equipe; autoconfiança; ser flexível; analisar, discutir, avaliar e entender e então assumir a responsabilidade e seguir; ser otimista e ter confiança em seus subordinados; e influenciar a opinião dos liderados. E Robbins (2005, p.259) também complementa ao elencar sete características que o líder deve ter como: ambição e energia, vontade de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos essenciais para o trabalho.

Enfim, na percepção dos reitores, as características consideradas importantes para um líder, ao conduzir o processo de formulação e implementação da estratégia são múltiplas e confirmaram-se no referencial teórico como interagir socialmente, planejar, ter iniciativa, resolver problemas, cultivar canais de comunicação funcionando corretamente, aceitar responsabilidade por suas escolhas, ser honesto, manter a credibilidade junto aos subordinados, conhecer as atividades da organização, aprender com os próprios erros, enfrentar a derrota com serenidade; assumir a responsabilidade de seus erros e os de sua equipe; ter autoconfiança; ser flexível e responsável; ser otimista e ter confiança em seus subordinados e influenciar a opinião dos liderados.

4.2.14. A influência do estilo de liderança na definição da estratégia

No entendimento de Aquino (1980) independentemente do estilo de liderança escolhido, ele causará um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, sucessivamente, sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança poderão produzir diversas e complexas reações, conduzindo os diferentes níveis de desempenho.

Em relação ao estilo de liderança influenciar na definição da estratégia, o reitor A afirma que:

“eu acho que influencia muito na tomada de decisão, pois a gente percebe que nos pequenos núcleos aquele líder presente no dia a dia, que se envolve no processo de estratégia, coloca sua alma, seu sentimento, motiva, vibra com aquilo que ele faz, dá segurança, que gera confiança para os funcionários faz toda a diferença neste processo”.

O reitor B mencionou que o estilo de liderança influencia:

“fundamentalmente. Eu entendo que um líder *laissez-faire*, um líder relapso, ele não vai arrumar estratégia alguma, poderá até criar um monte de conflitos, mas ele terá dificuldade de liderar um processo de gestão eficiente, eficaz dentro de uma Universidade. Um líder autoritário também terá muitas dificuldades para fazer uma gestão na Universidade, já que a Universidade é um complexo de áreas científicas, de pessoas que tem alta especialização e que não podem ser liderados com imposições. Um líder demasiadamente técnico também vai ter dificuldades, ele precisa ser um misto de capacidades que envolva, sobretudo, essa capacidade que ele precisa ter de tomar as decisões em conjunto, mas aquelas decisões que sempre são melhores para a instituição, e não são melhores para determinados grupos, e isso é muito difícil”.

O reitor C relatou que:

“com certeza, o estilo de liderança esta muito ligado a personalidade do individuo e o processo decisório acontece por questões estruturais ou personalidade do individuo. Por isso, eu acredito que o estilo de liderança influencia muito na escolha das estratégias. Eu não sei se sou um líder democrático, pois acredito que se controlar muito as pessoas você tira a criatividade delas. Todo gestor deve ficar na dimensão estratégia e depois ver os resultados. Se ele ficar controlando muito, ele tira a naturalidade das pessoas, acaba tirando o que elas tem de melhor que é a criatividade”.

Por sua vez, o reitor D declarou que o estilo de liderança influencia com certeza na estratégia, pois:

“toda a organização, não só as de educação superior, ela vai ter a característica do seu líder principal, isso é com certeza o que eu acredito. Se eu tenho um líder inovador, ousado, com um grande conhecimento técnico, eu tenho absoluta certeza que vai ter um resultado. Agora, se eu tenho um líder centralizador demais, com pouco conhecimento técnico, eu também sei o quanto isso vai auxiliar ou não uma gestão. Então, eu tenho plena certeza que as características influenciam diretamente no formato da própria organização, o estilo, o “jeitão” daquela organização vai ser muito moldado em cima da sua liderança principal”.

Para o ex reitor E o estilo de liderança sempre estava influenciando e incentivando na definição da estratégia.

O ex-reitor F ponderou que:

“eu nunca quis impor a minha visão para a Universidade, tanto que eu sempre discuti, e nunca foi o que eu pensei que deveria ser, então eu sempre procurei conduzir as pessoas para o melhor, discutindo sempre muito qual é a melhor estratégia, eu nunca impus a estratégia, nunca. Inclusive se é uma coisa que eu nunca procurei tomar uma decisão, foi sobre o futuro da instituição, sobre as estratégias, sobre os

objetivos, isso sempre foi discutido com o grupo, sempre chegamos a uma definição comum sobre essas questões todas, eu acho que você tem que montar, não vai depender de uma pessoa estabelecer qual é a estratégia. Acho que você tem que liderar as pessoas para chegar a um resultado, seja qual é a estratégia principal, e você tendo uma ideia do que deve ser, você pode até ir tentando arredondar para que você chegue naquilo que eventualmente você pensa, não pode ser a decisão tua, porque se for minha decisão, eu não vou conseguir ter o aval das pessoas na execução. Eu sempre procurei conduzir a um consenso”.

Conforme o depoimento do ex reitor F e corroborando com a idéia de Hardy *et al.* (1996), os líderes são os membros da organização mais comumente associados com as atividades de formulação de estratégias, não obstante saber-se que estratégia não é necessariamente um processo que se desenvolve do topo para o resto da organização, ou seja, as estratégias surgem dentro da Instituição através da opinião e sugestão de todos para se chegar a um consenso comum. Neste sentido, a estratégia, o estilo da liderança e as características do líder, não somente influenciam o conteúdo da estratégia como também o processo pelo qual a estratégia é feita.

O ex-reitor G declarou também que o estilo de liderança influencia na estratégia porque sempre que se personaliza uma liderança, ou se é temido ou se é respeitado. Desse modo, para ele o reitor deve ser respeitado, porque com isso se tem direitos e se utiliza elementos que são muito mais de coibir, ou seja, para ser um líder forte, tem-se que ter como um princípio básico o respeito, respeitar para ser respeitado, se impor pelo respeito, não pela força. Por isso, o sucesso está em ser respeitado para ser reconhecido, considerado e lembrado como uma pessoa muito importante para a Instituição.

Para o ex-reitor H, o estilo de liderança influencia:

“sim, porque a gente nota que alguns resultados de algumas instituições, com o mesmo cenário e o mesmo nível de conhecimento que as pessoas tem, elas dão resultados diferentes. Então, me parece que o estilo de liderança de compartilhar, de atuar mais em grupo, em função dessa diversidade, então você tem que tentar consertar isso tudo,

ajustar. Para uma Universidade eu acho fundamental, porque senão você não vai ter sucesso, é muito difícil, não é muito simples de lidar com isso, mas acho que ele influencia muito”.

Enfim, para os reitores o estilo de liderança influencia muito na definição das estratégias, o que vai de encontro ao pensamento de que os líderes são os membros da organização mais comumente associados com as atividades de formulação de estratégias e que elas não se desenvolvem do topo para o resto da organização, ou seja, as estratégias surgem dentro da Instituição através da opinião e sugestão de todos para se chegar a um consenso comum. Neste sentido, a estratégia, o estilo da liderança e as características do líder, não somente influenciam o conteúdo da estratégia como também o processo pelo qual a estratégia é feita.

4.2.15. Competências do reitor

Conforme Motta (2007), a maioria das pessoas pode vir a se tornar um líder, pois o aprendizado e a experiência contribuem para aquisição das habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança. Além, do que torna possível a interação pessoal e grupal para a obtenção dos objetivos e metas da organização.

Diante desta constatação, o reitor A afirmou que, para obter um bom desempenho nas atribuições de sua função deve “ser um agente com visão, coragem, que acredita realmente no que faz, que tenha conhecimento do que esta fazendo, saiba escutar, seja determinado”.

O reitor B mencionou que um reitor necessita ter:

“grande conhecimento da gestão Universitária, ele precisa ter a habilidade de lidar com as pessoas, essa capacidade de ouvir as pessoas para trabalhar em um planejamento conjunto. Para decidir em conjunto com as pessoas, ele precisa ter uma grande capacidade de humildade para aceitar as coisas que as vezes não dão certo e também a sugestão das pessoas. Ele precisa ter uma capacidade de conhecimento em planejamento, e ele precisa ter sobretudo uma capacidade de saber lidar com as pessoas, de ter respeito pelas pessoas, saber ouvir, de não ser arrogante, de ter uma

capacidade ética e de honestidade com as pessoas que ele trabalha. Mas ele tem que ser também um sujeito capaz de escolher as pessoas que trabalham diretamente com ele. Se ele não tiver uma equipe coesa com ele, e com objetivos claros, será difícil de liderar uma Universidade, com certeza”.

Para o reitor C, os atributos que o reitor deve possuir para um bom desempenho é:

“saber interagir e trabalhar em equipe, não se deve querer padronizar as coisas, tem que ter uma grande capacidade de entender o contingente, porque deve se verificar tudo que esta acontecendo ao redor, porque pode acontecer resultados imprevistos, que necessariamente não são negativos e até podem ser muito bem aproveitados, por exemplo tu achas que iria criar um curso e acaba criando outro melhor do que tu planejava , tem também que ter flexibilidade para ter contingência , pois a modificações são muito intensas nessa área de serviço, a efetividade, ou seja, aquilo que eu planejo e aquilo que acontece não é tão acessível como na área industrial (onde o que é planejado é executado e o resultado é aquele). Podem surgir outros caminhos no meio”.

De acordo com o reitor D, o reitor/líder precisa:

“primeiro de conhecimento técnico, estar interagido com as questões emergentes, ele deve ter um bom relacionamento com todos os níveis, seja o quadro discente ou quadro docente, os colaboradores técnico-administrativos, com as entidades, com o poder público, ou seja, tem que ter iniciativa e criatividade. O ideal é uma coisa, é estar sempre mais próximo, ser uma pessoa de grande adaptabilidade aos novos momentos, eu sou de uma geração onde tive que me adaptar, a própria revolução da informática, a introdução da microinformática. Posteriormente eu tive que me adaptar a um celular, que é uma grande revolução novamente, ou seja, o gestor ele precisa ser uma

pessoa adaptável aos novos momentos, flexível, e principalmente numa Universidade eu não posso pensar que todos devem pensar exatamente como eu penso. Eu tenho que ter a humildade e mecanismos de ouvir os vários olhares, e numa Universidade poder conviver com os vários estilos, os vários formatos, para que dali eu construa uma realidade mais adequada. E que, eu tenho plena certeza, nunca agrada a todos, em termos de mesmo nível de satisfação, você vai fazer o possível para abranger o máximo possível do seu público, mas neste sentido é sempre bom saber que há uma limitação. Então, um gestor, para resumir, ele precisa ser: conhecedor do ambiente em que atua, uma pessoa comunicativa, flexível, adaptável, ser líder e ter essa liderança conhecida, precisa conversar muito com as diversas entidades e segmentos para que obtenha o maior sucesso possível no percorrer da sua gestão”.

Basicamente, o reitor precisa ter três habilidades segundo Kantz (1974) que se confirmam no depoimento dos reitores como: técnicas que abrangem conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas; humanas que envolve a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e alcançar esforço cooperativo do grupo por ele liderado; e conceituais que refere-se na capacidade de imaginar o empreendimento como um todo, de reconhecer que as várias funções dentro da organização são interdependentes, de como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais e de reconhecer relacionamentos, o que comportam ao líder ser capaz de atuar proativamente, ocasionando um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização.

O ex reitor E descreveu que o reitor tem que ter liderança, determinação, humildade, visão, responsabilidade, controle financeiro. Então resumindo, o gestor tem que ter visão com responsabilidade.

Portanto, liderança esta entre uma das atribuições que o reitor deve ter, porque “é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas físicas para alcançar um objetivo comum” (NORTHOUSE, 2012, p. 05).

Segundo o ex reitor F ele necessitou aprender muito a ser gestor e a negociar essas questões consigo mesmo. Assegurou que o reitor tem

que ter uma visão ampla de gestão e para gerir utilizou muito da intuição e do que sabia sobre liderança e relacionamento sobre as pessoas, mas sabendo sempre avaliar as estratégias que serão escolhidas para poder tomar a decisão.

Conforme depoimento do ex reitor F, o líder deve saber escolher as estratégias a serem adotadas. Diante o exposto no referencial teórico, Hussey (1996) considera que o sucesso da estratégia demanda inicialmente a escolha de uma estratégia apropriada, porém, isto não é o suficiente, ela tem de ser implementada com sucesso e, para isto, sugere um modelo no qual uma das variáveis é a pessoa, na qual deve identificar as habilidades, competências e motivação necessárias para o sucesso e desenvolvê-las nos funcionários, quando não encontradas.

O ex-reitor G relatou que, ao gerir uma Universidade, o reitor tem que ter como base o conhecimento, independente de ser modelo público ou privado, pois a gestão implica ter conhecimento na área jurídica, administrativa, financeira, econômica, entre outras. Além disso, possuir uma equipe competente e de extrema confiança, para trazer as informações necessárias e, com isso, tomar a decisão mais adequada para a Instituição e os seus membros.

No entendimento de Ulrich (2001) as pessoas para serem líderes devem possuir alguns valores e competências pessoais e administrativas. O líder precisa ter credibilidade pessoal para que as pessoas confiem, respeitem e se sintam emocionalmente ligado a ele. Além do que, o líder deve possuir competência administrativa para levar a organização a obter o êxito, ou seja, gerando compromisso com a visão da organização, elaborando bons planos de execução com os recursos necessários e fazendo com que as pessoas sejam responsáveis por fazer acontecer.

O ex-reitor H alegou que não se vem pronto para ser um dirigente e a competência vai se construindo ao longo do tempo, sendo moldado pelo conjunto que envolve a Instituição. Assim, ele acredita que, para ter um bom desempenho como reitor, é necessário ter “a capacidade de entender os movimentos dinâmicos, aprendendo dia a dia o que deve ou não deve ser feito e assimilar o que está acontecendo e tentar modificar, atuar”.

Portanto, de acordo com os relatos apresentados confirmou-se o pensamento de que os líderes precisam pensar e agir como agentes de mudança, alcançando novas competências e habilidade e, também, necessitam buscar conhecer e entender a dinâmica e as características da

cultura organizacional. Para que isso aconteça, faz-se indispensável à vontade de aprender e a flexibilidade para mudança.

4.2.16. Capacitação

Conforme apresentado no referencial teórico, há muitas coisas que afetam a estratégia e a presença de um líder é uma delas. Dentro deste contexto, Covey (2005) abordou que um dos elementos centrais para execução da estratégia nas organizações é a capacitação das pessoas onde elas tenham estrutura, sistema e liberdade adequada para fazer bem o seu trabalho.

Em relação à capacitação, o reitor A mencionou que:

“eu sempre faço capacitações, pois acho muito importante para que os funcionários estejam atualizados, além de outros programas para que os funcionários interajam uns com os outros, se sintam bem na Instituição e consigam ter segurança em si e na Instituição para tomar a decisão correta”.

Para o reitor B, as capacitações para a comunidade acadêmica são essenciais, pois há a necessidade de existir uma educação continuada, permanente e de capacitação, não apenas no corpo dirigente, mas para os funcionários em todos os escalões, para que se afine a gestão. Na instituição, inclusive, há em um setor que cuida das capacitações permanentes, chamado de coordenadoria de desenvolvimento humano, que faz todo o planejamento anual de capacitação permanente em todas as áreas, desde o nível estratégico até o operacional, incluindo os terceirizados.

O reitor C relatou que o:

“aprimoramento é sempre fundamental, desde que nos não fiquemos somente fazendo cursos, cursos, cursos, e que esse conhecimento seja aplicado. É também importante que essas pessoas queiram se capacitar, só fazer o curso não vai adiantar, se as pessoas têm resistência ele não funciona. A capacitação em qualquer setor é fundamental. Todavia, as pessoas têm que se sentir capaz e tem que ter uma motivação para isso. Eu acredito

muito que as pessoas têm que estar motivadas, eu acho que o papel do gestor é mais motivar as pessoas do que simplesmente executar qualquer coisa. O gestor faz mais pelas pessoas, o artesão é que faz diretamente as coisas, se o gestor motivar as pessoas a fazerem, ele está fazendo um grande trabalho. Nós procuramos fazer isso e até proporcionar oportunidades que as pessoas façam em outras Instituições também, para conhecer outras culturas, ter outras visões, trazer novas experiências. Isso tudo para não ficar na nossa cultura sempre, então eu gosto que as pessoas façam em outras Universidades, em outros locais, façam cursos, participem de reuniões, de eventos, onde se reúnem todas as associações comunitárias, tem suas câmaras, gosto que elas participem pois ali correm experiências de outras culturas, de outras Universidades, de outras regiões”.

Como visto no relato do reitor C, além de capacitações o líder tem a obrigação de motivar as pessoas a quererem se capacitar para seu benefício e da Instituição. Por isso, Bolden (2004) afirma que a liderança depende de um processo de influência, por meio da qual as pessoas são inspiradas a trabalhar para objetivos do grupo, não com coerção, mas por motivação pessoal.

O reitor D alegou que não tem dúvida de que são fundamentais as capacitações permanentes, tanto que instituiu na Universidade uma constante busca por desenvolvimento e investimento nas pessoas, auxiliando até em termos financeiros para formação continuada. Ele explica que na instituição, periodicamente, os docentes e funcionários técnico-administrativos recebem treinamentos para sua formação. Por isso, quanto mais investir em pessoas, maior será a diferença entre o fracasso e o sucesso, porque não adianta ter equipamentos de última geração e não saber usufruir desta ferramenta, no entanto, se ela tiver que executar ideias inovadoras e transformadoras, o resultado será maravilhoso tanto para ela quanto para a Instituição. Por isso, não adianta ter instalações físicas modernas se as pessoas estão descontentes e não conseguem ter um desempenho razoável no seu dia a dia, conseqüentemente, investir em pessoas é o que se pode fazer de mais estratégico.

Segundo o ex-reitor E, na sua Instituição sempre foram feitas capacitações constantes e planos de especializações para formação de professores como mestres e doutores. Neste sentido, era investido muito em capacitações e, inclusive, os professores que estavam na Instituição tinham um acompanhamento de capacitação permanente para poder realmente manter um programa atualizado, avançar seu conhecimento e dar ênfase para pesquisa.

O ex-reitor F declarou que as capacitações permanentes “facilitam e ajudam a instituição a crescer, esse foi um dos principais investimentos que eu fiz dentro da instituição”.

De acordo, com o ex-reitor G as capacitações permanentes são fundamentais para tomar a decisão, pois:

“com todas as nuances que existem hoje no dia-a-dia, essa é uma condição para que a instituição, se ela é uma proponente de formação de pessoas, ela não pode se excluir do processo de formação, ela transforma pessoas, profissionais para o mercado, enfim para o mundo. Ela não pode no seu quadro excluir-se de um processo permanente dessa formação. Na Instituição, era um processo contínuo, cada semestre nós tínhamos um quadro de formação permanente, então normalmente no período de férias que era mais tranquilo para lidar com essas questões, tanto para o quadro administrativo, quanto para o quadro docente, e havia então sempre uma avaliação anterior sobre o que era aplicado na formação, era apresentado, para fazer uma formação e ouvir também o corpo funcional, do que eles gostariam de ter na formação permanente”.

O ex-reitor H afirmou que a capacitação do corpo funcional é imprescindível na tomada de decisão. Explicou que a experiência com o corpo técnico-administrativo e o corpo docente foi muito interessante do ponto de vista da formação, porque a instituição era muito nova e a maioria dos profissionais que conseguiam contratar eram profissionais recém-formados, recém-doutores ou mestres, muitos só com especialização, porém sem qualquer formação pedagógica. Todavia, a instituição tinha dois grupos técnicos, devido à sua expansão, um maior com pouca experiência e outro pequeno com experiência em processos. Além dessas demandas que ocorreram para contratação de mais pessoal,

também houve, dentro da estrutura de gestão ou nas próprias diretrizes para os cursos de graduação, mudanças muito rápidas, como mudanças de *software* e demandas por novos equipamentos de laboratório. Outro ponto relevante sobre o corpo funcional é que eles eram capacitados permanentemente e, quando estavam em condições de usufruir dessa formação, as empresas da região retiravam os profissionais, contratando-os com salários melhores.

Portanto, a liderança dessas Instituições ao incentivarem e serem adeptas ao aprimoramento pessoal de seus funcionários e conseqüentemente da Instituição, buscam compartilhar sua visão, esperando intencionalmente influenciar os outros e suas condições de trabalho. Para isso, os líderes utilizam seu pleno potencial, ampliando assim a probabilidade de alcançar a visão e o desenvolvimento organizacional e pessoal de todas as partes envolvidas (BORNSTEIN ; SMITH, 1997).

Desta forma, percebeu-se através dos depoimentos que os reitores acreditavam que o processo de capacitação permanente do corpo funcional é fundamental para facilitar a tomada de decisão e torná-los mais preparados. Diante disto, é perceptível como abordado no referencial teórico que a presença de um líder que estimule a capacitação das pessoas na Instituição é um dos elementos essenciais na execução da estratégia para que tenham estrutura e liberdade adequada para fazer bem o seu trabalho.

4.2.17. Características de líder e decisões adequadas

Segundo Montgomery (2012) líder é aquele responsável por fazer as escolhas que definirão o caminho que aquela organização seguirá e o que ela será. Se ele não fizer as escolhas certas (julgamentos errados), será difícil fazer bem todos os outros procedimentos necessários, consentindo, então, que a organização não consiga atingir suas estratégias.

Desta maneira, o reitor A considera que pessoas com características de líder “tomam com certeza decisões mais adequadas o que propicia uma melhor solução do problema ou até mesmo para não gerar o problema”.

O reitor B relatou que um líder que tem conhecimento e visão dentro de uma Universidade, para ser reitor precisa amar o que faz, pois se não tiver essa vocação para o trabalho universitário, a gestão será difícil. Ele também acha que um líder não nasce assim em treinamentos,

é resultado de toda uma formação, de todo um trabalho de acompanhamento institucional, de tempo de serviço dentro da instituição, quer dizer, do conhecimento que ele tem de universidade. Portanto, as pessoas que têm características de líder tendem a tomar as melhores decisões sempre.

Corroborando com o pensamento do reitor B, o reitor C mencionou que:

“com certeza, ele é o líder, não porque ele é carismático, mas sim porque ele toma as decisões mais adequadas. Eu não acho que no meio da conjuntura, o líder tem um “q” de especial para ser líder, ele é líder porque decide adequadamente”.

Para o reitor D, além de característica, o líder:

“quanto mais preparado, mais probabilidade de um bom resultado ele terá e conseqüentemente uma tomada de decisão mais correta. Não quer dizer que possa em determinado momento errar, todos somos seres humanos, sujeitos a erro. Nós temos sempre que considerar que o próprio erro pode ser uma forma de você evoluir, pode ser uma forma de você aprender com isso. Então, eu não tenho dúvida que pode ocorrer, mas o líder quanto mais preparado, mais possibilidade de acerto ele terá”.

O ex-reitor E alega que, com certeza, os líderes tomam as decisões mais adequadas, pois têm uma visão estratégica para tomar a decisão melhor em cada situação, o que se torna um diferencial dentro da Universidade.

Pelo exposto no referencial teórico e no depoimento do ex reitor E, o líder ao tomar uma decisão deve ter visão de futuro, que é essencial para ter um sentido claro de direção e do futuro que se pretende construir, pois torna-se impossível conduzir o trabalho dentro de uma instituição de ensino superior sem esta visão estar clara e compartilhada. Portanto, o administrador da Instituição de Ensino Superior deverá pensar globalmente e agir institucionalmente, procurando atingir uma posição estratégica diferenciada (MEYER JR, 2000).

Ainda para complementar e confirmar esse depoimento, Ulrich, Sweetman e Smallwood (2009) consideram que mais da metade das

características de um líder estão concentrada em saber planejar o futuro e compartilhar os pontos de vista com os outros, de modo que seja possível trazê-los para seu lado.

Conforme o ex-reitor F, um líder necessita ser bem visto no grupo e as pessoas devem escutá-lo, ou seja, ao ouvir a opinião dos outros e saber o que está realmente acontecendo ao seu redor, o líder tomará, com certeza, a decisão mais adequada. Na sua visão, o líder se faz com o envolvimento de todos e com uma constante aprendizagem e, apesar dos erros e acertos, um bom líder sempre tomará as decisões adequadas a cada momento.

No entendimento de Kotter (1999), a característica mais notável dos grandes líderes, com certeza, é a mudança, ou seja, é a busca pelo aprendizado contínuo, pois eles demonstram uma vontade excepcional de sair de suas próprias zonas de conforto, até mesmo depois de grandes realizações; continuam assumindo riscos, mesmo quando não há nenhuma razão evidente para isso, e estão sempre abertos a pessoas e ideias, mesmo em uma fase da vida em que poderiam pensar, devido aos sucessos, que já sabem de tudo.

O ex-reitor G mencionou que:

“um líder não é muito fácil de identificar, pois você percebe quando a pessoa se manifesta e tem atitudes e ação de liderança, mas que demora um pouco para detectar, tanto no aspecto de gestão ou ao conduzir um grupo de pessoas. Eu tinha a pretensão de formar líderes, pois fazia parte de um projeto permanente de encontrar pessoas que se destacavam por serem líderes de grupo, mas se não houvesse qualquer desempenho a altura do grupo, havia uma substituição, pois desta forma o próprio grupo não aceitava mais aquela figura como líder”.

O ex-reitor H ressaltou que, via de regra, as pessoas que apresentavam características de líder tendiam a tomar as decisões mais adequadamente, porque tinham, talvez, a perspectiva de atuar, como acabava acontecendo num processo quase que de formação na gestão compartilhada, onde tinha-se vários cenários, planejamento estratégico, planejamento anual e discussão do tamanho dos orçamentos com as receitas. Assim, todos que trabalhavam com o aspecto de gestão dentro da universidade, com um grau de comando de gerência, podendo ou não serem líderes, faziam a diferença e também compreendiam melhor,

como gestores e líderes, o que trazia um resultado muito mais eficiente para a organização como um todo.

Enfim, na percepção dos reitores profissionais que tem características de líder tomam as decisões mais adequadas, pois tem o conhecimento e visão estratégica necessária para ouvir as pessoas e saber o que esta acontecendo ao redor e desta forma atuar nos diversos momentos. Tal perspectiva se enquadra no referencial teórico abordado, por entender que o líder é aquele responsável por fazer as escolhas que definirão o caminho que aquela organização seguirá e o que ela será, não conseguindo assim atingir suas estratégias.

4.3. ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Em relação às escolas em que se baseiam essas oito Instituições de Ensino Superior para formulação da estratégia, foram feitas 10 perguntas, uma sobre cada escola classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), para os 4 reitores e 4 ex-reitores, que terão suas respostas relatadas uma a uma no item subsequente.

4.3.1. A Escola Design

Conforme o referencial teórico abordado, a Escola do design tem como linha de pensamento a formulação da estratégia como um processo de concepção, no qual a formulação da estratégia decorre de um processo deliberativo de pensamento consciente; a responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal; o modelo de formulação estratégica deve ser simples e informal; as estratégias devem ser únicas e formuladas de maneira explícita e somente depois que as estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples estarem formuladas é que podem ser implementadas. (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 40-44).

Em relação à escola do Design no qual a formulação das estratégias devam ser elaboradas de maneira única, explícita e pensadas de maneira deliberativa, reitor A relatou que:

“a minha experiência mostra que devemos ter uma linha mestra, uma linha condutora para seguir, mas tem coisas que a gente realiza até o final, outras coisas que devem ser mudadas no meio de

caminho e ainda tem aquelas que surgem sem ter sido cogitadas e que são essenciais para a formulação da estratégia, pois o contexto muda, a realidade muda. Então, o planejamento tem que ser sempre flexível e as suas estratégias tem que ter um espaço para flexibilização”.

Concordando com o depoimento do reitor A, Mintzberg e Quinn, (2001) caracterizam estratégia emergente como uma série de padrões analisados, os quais não tinham sido formulados antecipadamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se, dessa maneira, a estratégia da organização e apta a interagir com o ambiente de uma maneira dinâmica e flexível (MINTZBERG, 1987).

Para o reitor B, existe uma filosofia do líder no estabelecimento de estratégias ao conduzi-las. Na sua Instituição, o reitor alegou que, no seu estilo de gestão, conduz muito bem as estratégias, mas que essa questão não é fechada, pois há momentos em que a instituição necessita de tomadas de decisão que não são aquelas já formuladas e que não há tempo de discutir com a equipe. Assim, é preciso discernir entre aquelas decisões estratégicas que devem ser tomadas com a equipe, porque elas são de longo prazo, estruturais, políticas e de filosofia de ação, mas nunca únicas, e podem surgir no meio do caminho.

Essas estratégias que surgem ao longo do caminho mencionadas pelo reitor B, são denominadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) como estratégias emergentes, pois tratam-se de estratégias que não foram formuladas previamente, mas que são adotados para ações futuras.

De acordo com o reitor C a formulação das estratégias deveriam ser elaboradas de maneira única, explícita e pensadas de maneira deliberativa:

“mas não é fácil, pelos antagonismos e pela complexidade da Universidade, seria o ideal, mas não é fácil conseguir uma unidade deste porte, tem que ter uma conscientização cultural muito grande. As estratégias vão mudar, eu não acredito que alguém consiga manter uma estratégia o tempo todo, ainda mais dentro da Universidade, pois a área de serviço lida muito com pessoas e profissionais, não é o equipamento que é fundamental, são as pessoas. Na área de serviço é isso, as pessoas são mais importantes e fundamental que os equipamentos, por isso não

acredito na solidez das estratégias, ela vai se modificar”.

O reitor D alegou que, quanto mais as estratégias forem elaboradas de maneira única, explícita e deliberada, é melhor, porque uma vez estabelecidos os objetivos, as metas, os pontos que querem atingir, ao se comunicar todos os envolvidos e torná-los coautores melhor será a escolha e o resultado. Mas é lógico que existe sempre aquela questão que não estava prevista, que foge do controle, um fato novo que vem, por exemplo, de fora da organização, como a economia, o clima, pois o mundo pode trazer um momento que faz com que tudo aquilo que não se tinha estabelecido tenha que ser estabelecido, ou seja, ele acredita que as estratégias precisam ser o mais explícita possível, para poder comunicar a todos os envolvidos mais rapidamente.

Para o ex-reitor E:

“você ao traçar uma estratégia pode notar ao longo do tempo que esta pode estar superada, que você tem que voltar, reestudar, para reimplantar nova estratégia. Tem que ser dinâmico e é aí que reside muito fracasso, porque muitas pessoas dizem que minha estratégia é esta daqui, não quero saber e esquece que o mundo esta mudando muito rápido. Então tem que ser realmente versátil e não persistir numa linha, pois as estratégias podem surgir no meio do caminho”

Portanto, como conclui a pesquisa de Motta (2007, p.82) e que vai de encontro ao relato do ex reitor E, as estratégias são como “o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente”. Estas decisões são basicamente tomadas em função das condições ambientais, que são alteradas em consequência da velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas, que pressionam a um redirecionamento constante dos objetivos e dos caminhos da organização.

Na percepção do ex-reitor F, as mudanças acontecem rapidamente,mas particularmente as estratégias devem ser revisadas constantemente. Neste sentido, a Instituição optou por uma estratégia única, em relação à estratégia fundamental para a Universidade, com uma visão longa, formando os direcionadores a médio e curto prazo, os objetivos estratégicos, os projetos estratégicos. Ele acredita que as estratégias devam ser competitivas, para ser um diferencial para a

instituição; ser exequíveis para se conseguir executá-las e adaptadas, caso necessário.

O ex-reitor G mencionou que todas as estratégias estão aptas à mudança, pois num modelo de administração que a Instituição vivencia e que depende de uma receita que não é pública, mas sim privada, as estratégias podem não ser alcançadas, devido aos fatores econômicos externos que modificam toda a sua estratégia. Uma instituição pública tem o orçamento definido, o que não acontece com as públicas que aderiram às mensalidades, pois o que se projeta é idealizado, então algumas estratégias consegue-se executar, enquanto outras não, porque fazer gestão em uma instituição de porte grande sem recurso financeiro é inviável, e como o recurso financeiro depende de mensalidade, esse quadro flutua mês a mês, e tudo pode mudar.

Segundo o ex-reitor H, as estratégias devem ser:

“flexíveis, agora não dá pra ficar mudando o eixo central das coisas, porque senão você perde o rumo. Então eu acho que a flexibilidade é fundamental, agora não tem que ficar a todo o momento mudando o eixo central. Por exemplo, o plano institucional, se você leva um período “x” para montar, e passa 1 ano, passa 2 anos e você já quer mudar tudo de novo, aí daqui a pouco é um desperdício de energia, você vai ter toda a instituição, os funcionários não acreditando naquilo que eles fizeram. Então, eu acho que a flexibilidade é importante em função das demandas que vão aparecendo. Aquelas que você tem governabilidade tudo bem, mas aquelas que você não tem governabilidade, você tem que atuar para fazer o ajuste. Algumas vezes demandas externas, mudança de legislação, você não tinha governabilidade. Aquelas que você tinha governabilidade, definiu, defendeu, avaliou a cada tempo, então eu acho essas fundamentais”.

Portanto, através dos relatos os reitores afirmam que as estratégias elaboradas para Instituição de Ensino Superior não devem ser únicas, explícitas e pensadas de maneira deliberativa para sua formulação, mas sim que elas devem ter uma linha a ser seguida onde umas vão até o final, outras são mudadas no meio do caminho e outras surgem sem ter sido cogitadas, mas que para isso é necessário a

presença de flexibilidade e adaptabilidade. Essa idéia se confirma no pensamento de que podem ter estratégias que não foram formuladas antecipadamente, mas que são adotados para ações futuras, tornando-se, dessa maneira, a estratégia da organização e apta a interagir com o ambiente de uma maneira dinâmica e flexível.

4.3.2. A Escola do Planejamento

De acordo com o referencial teórico apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola do planejamento tem como linha de pensamento a formulação de estratégia como um processo formal no qual considera a estratégia como resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal; onde a responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal e responsabilidade pela execução está nas mãos dos planejadores e com isso as estratégias surgem prontas, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas (p.67).

Diante da escola do planejamento, as responsabilidades e as tarefas no processo de estratégia devem ser separadas, ou seja, deve ter um responsável pela formulação e outro pela implementação. Neste sentido, o reitor A relatou que a formulação e implementação das estratégias:

“ocorrem juntas, tem que ter uma coerência, elas devem ser pensada já para serem executadas, mas pode surgir na implementação novas estratégias que não haviam sido enxergadas antes ou modificadas algumas que já estabelecidas. As estratégias podem mudar ao longo da implementação por causa do momento, da situação ou da circunstância”.

Para o reitor B, a formulação e implementação da estratégia:

“caminham juntos. Se alguém formula para o outro fazer é um complicador, porque quem faz não sabe quem formulou, e quem formulou acha que o que faz, não fez como ele formulou. Então é preciso que a equipe faça, e elabore, e planeje e também execute”.

O reitor C ressaltou que:

“se separamos muito coloca em dúvida a eficácia, pois as pessoas que não participam da elaboração elas não se engajam muito. Para ter eficácia tem que ter uma certa participação na sua elaboração. Se vier um pacote pronto as pessoas não se engajam, especialmente no magistério se vier um plano de ensino pronto normalmente o professor na sala de aula acaba ensinando o que quer, então é melhor que participe do processo e ele monte o seu plano de ensino. Eu acho que a formulação e a implementação é uma continuação e participo mais da formulação do que da execução”.

Segundo Hrebiniack (2006) e confirmando o depoimento do reitor C, muitas organizações focam sua atenção apenas no processo de formulação das estratégias e descuidam da implementação. Elas não compreendem que a formulação e implementação das estratégias são interdependentes e conexas e que uma afetar a outra (COUTINHO, 2011). Por isso, por mais que as estratégias tenham sido bem escolhidas, falharão se não houver uma boa implementação (WHITTINGTON, 2002).

Na percepção do reitor D a formulação e implementação da estratégia não necessariamente necessitam estar junto. Entretanto, acredita que é impossível toda a estratégia ou tomada de decisão concentrar-se numa pessoa só. Ele é partidário de que não necessariamente a pessoa que estabeleceu uma estratégia seja a condutora, até porque precisa cada vez mais fazer com que os seus colaboradores pratiquem e participem da gestão, ou seja, pode-se elaborar uma estratégia, mas quem vai implementá-la pode ser quem está no comando daquela área, setor específico ou projeto em especial naquele momento. Então, percebe-se que podem acontecer as duas situações: alguém que elabora e implementa as estratégias, como também uma pessoa que elabora e outra que implementa, numa área específica que trabalha o planejamento, mas que será utilizado por diversas outras áreas ou pessoas.

O ex-reitor E comentou que, se na Instituição houver “um profissional com uma boa formação e uma boa visão, ele pode desempenhar os dois papéis. Esse processo de formulação e implementação podem ser junto”.

Isto tudo porque é com base na formulação e na implementação que os objetivos estratégicos são concretizados em ações e os responsáveis mobilizam as pessoas e os recursos indispensáveis no

momento apropriado, na quantidade e qualidade adequada, e novas práticas e conhecimentos podem ser desenvolvidos e incorporados à organização (SANTOS, 2009).

Contrariando os reitores A, B,C, D e o ex-reitor E, o ex- reitor F afirmou que a formulação e implementação da estratégia acontecem separadamente.

No entanto, o ex-reitor G assegurou que:

“em alguns casos, a formulação e a execução acontecem juntas, você formula e executa. Devido à complexidade de variáveis, a formulação até é rápida, mas a execução pode ser um pouco mais lenta. Então, algumas execuções são rápidas e outras são demoradas, mas com certeza a formulação e a implementação deveriam ser uma continuação da outra”.

De acordo com o ex-reitor H, a formulação e a implementação tem que acontecer junto, mas não pode ser todo mundo fazendo a mesma coisa. No momento da formulação, tem que estar todo mundo junto, ou melhor, não todo mundo, mas os representantes da comunidade acadêmica, para que, de alguma forma, aquilo que foi conversado chegue a todos os membros da Instituição. Em relação à responsabilidade, por ter um sistema presidencialista, um único dirigente respondia, não existia uma responsabilidade compartilhada com instruções para as pessoas do que iriam fazer, tornando o resultado mais sólido e consistente.

Por fim, os reitores consideraram na sua maioria que as responsabilidades e as tarefas na formulação e implementação da estratégia devem ser juntas, até porque não tem como separá-los sob pena da perda de sua eficácia e para não comprometer todo processo. Essa percepção vai de encontro com o referencial teórico ao assegurar que a formulação e implementação das estratégias são interdependentes e conexas e que uma afetará a outra e por mais que tenham sido bem escolhidas falharão se não houver uma boa implementação.

4.3.3. A Escola do Posicionamento

Diante do exposto no referencial teórico, a escola do posicionamento que tem como linha de pensamento a formulação da estratégia como processo analítico, no qual poucas estratégias são

desejáveis em uma determinada organização, ou seja, as que pode ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros, a estratégia são posições genéricas e seu processo de formulação e seleção deve ser feito com base em análises (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 92).

Para escola do posicionamento a tomada de decisão, no processo de estratégia decorre da análise de outras Instituições e de sugestões dos seus membros. Segundo o reitor A, na sua Instituição de Ensino Superior o processo de estratégia decorre da:

“análise de uma série de lugares, da sociedade, dos alunos, dos professores, dos funcionários, pela visita a outras instituições, em relação á viagens em universidade de outros países e de sugestões dos membros. Eu trouxe, pergolados de McKinley, de Sidney, para criação de ambientes de convivência para os alunos com pufes e ambiente agradável no campo”.

Neste sentido, comprova-se no relato do reitor A e no referencial teórico que o líder pode ter como uma categoria de comportamento o chamado comportamento orientado para a mudança, estimula e promove a mudança no ambiente organizacional, além de analisar concorrentes e estrangeiros para obter ideias melhores (YUKL, 2012).

O reitor B mencionou que a tomada de decisão também decorre da análise de outras Instituições e sugestões de seus membros, mas não só isso. Ela é muito mais consequência da análise dos problemas, dos cenários macro e regionais, e também do interno. Afirma que não se preocupam muito com o que fazem as concorrentes, mais o que eles devem fazer. Porém, fazem visitas a outras Universidades, mas não com o objetivo de copiar, mas para realmente fazer uma comparação entre o que está sendo feito e o que estas outras instituições fazem para encontrar soluções em alguns problemas semelhantes.

De acordo com o reitor C, na sua Instituição de Ensino Superior para tomada de decisão, o processo de estratégia decorre:

“mais de sugestão de seus membros internos e eu faço visita a outras Instituições, mas não conseguimos transformar isso numa cultura. Nós ainda somos uma Instituição fechada dentro da região. No meu mandato essa questão é ainda incipiente, mas estou tentando criar essa cultura

que é ainda o meu sonho, a cultura lá é muito fechada, poucos estão engajadas nisso”.

O reitor D assegurou que toda elaboração de estratégia deve ter um *benchmark*, ou seja, a comparação daquilo que se acredita ser o padrão, bom, melhor para a Instituição. A Instituição fez um *benchmark* onde observaram no Brasil, num primeiro momento, quais eram os cursos melhor reconhecidos, analisaram curso por curso, sua matriz e quais eram os diferenciais. Depois, num segundo momento, tomaram o parecer de técnicos específicos e pessoas com conhecimento evidenciado nestas áreas. Também ouviram quais eram as tendências para esta área e analisaram se era possível adaptá-las à realidade da Instituição.

Inclusive, no referencial teórico conclui Certo e Peter (2005) que a formulação das estratégias implica determinar os cursos de ações apropriados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise do planejamento e seleção de estratégias que aumentam as chances da organização atingir suas metas.

Para o ex-reitor E, a tomada de decisão decorre da análise de outras Instituições, mas “nem tudo que se criava, se copiava”, somente as coisas boas. No entanto, a Fundação Getulio Vargas foi uma Instituição que serviu de referência, porém não em relação a implementar algumas questões, até porque seu porte era muito grande comparado à Instituição do ex-reitor E, mas pela interação entre a academia e as empresas, ou seja, a conexão entre a teoria e a prática, pois os seus professores eram executivos das grandes empresas de São Paulo e essa era uma das grandes vantagens em estudar administração e aprender na teoria e na prática como acontecem os problemas e como solucioná-los.

O ex-reitor F comentou que, na sua Instituição, havia:

“uma inteligência competitiva na Universidade, eu tinha informações de todas as Universidades de Santa Catarina, eu não visitava, mas eu conhecia todas as informações fundamentais, hoje você consegue acessar essas informações, você tem um processo de colhimento dessas informações, o que estão fazendo, como estão querendo avançar, eu tinha informações, não só daqui, como tinha informações de fora de Santa Catarina, instituições que estavam querendo vir para cá, ou que estavam querendo se instalar. Tinha

informações do mundo, do que estava acontecendo no mundo, que mudanças estão ocorrendo no mundo, então a inteligência competitiva, vasculha e me trazia todas essas informações”.

Conforme o ex-reitor G, na sua Instituição era realizado um parâmetro de comparação com outras Instituições. Dessa forma, era feita uma análise do desempenho dessas Instituições, do que era bom e ruim, para que a mesma fizesse uma avaliação para não correr o mesmo risco. Além disso, havia também um quadro, uma matriz de informações das concorrentes, para verificar como a Instituição estava se comportando dentro do mercado, ou seja, como ela estava dentro do quadro de demanda e de oferta, como ela se comportava, para então fazer avaliação de toda a estratégia de *marketing*, da questão da matriz curricular, do custo, do preço, do quadro docente, a qualificação dela e inserção no mercado. E ainda eram realizadas visitas a outras Instituições para conhecer o seu funcionamento. Enfim, tudo isso era realizado para verificar o que deveria ou não ser feito pela Instituição.

Desta forma, o ex-reitor H relatou que eram realizadas:

“muita visita a outras instituições, participações em diversos espaços dissociados: associações, simpósios, fóruns, tudo isso para ouvir. Eu falei em ouvir antes, não é só ficar ouvindo o pessoal, é usar as escutas que estão colocadas aí, leituras, consultores, e depois a decisão do compartilhamento com o grupo da casa. Isso era o segredo, não era o pessoal de fora que vinha dizer o que tinha que fazer. Era ouvir fora tudo que estava acontecendo, como é que resolvia a questão A, a questão B, de todos os processos, a gente visitou muitas instituições do país inteiro do Sudeste ao Sul, não tanto ao Norte e Nordeste e tal pela distância, e compartilhamos muito e executávamos muito com o nosso pessoal depois. Tínhamos até algumas pessoas que vinham nos ajudar a discutir, mas a implementação geralmente era com nosso pessoal, ou se não dava o pessoal ia ser treinado, ia ficar um tempo fora e depois voltava para depois fazer o processo internamente”.

Por fim, para os reitores na tomada de decisão, o processo de estratégia decorria da análise de outras Instituições, de sugestões dos seus membros, da comunidade acadêmica, viagens a universidades de outro país, verificando o que bom e o que ruim para praticar na Instituição. Esta percepção identifica-se na idéia de que o líder deve estimular e promover a mudança no ambiente organizacional, além de analisar concorrentes e estrangeiros para obter ideias de melhorias (YUKL, 2012).

4.3.4. A Escola Empreendedora

Na escola empreendedora abordada no referencial teórico desta dissertação, a linha de pensamento ao formular a estratégia tinha como processo o visionário, onde a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, senso de direção a longo prazo; trata-se de um processo semi-consciente, baseado na experiência e intuição do líder que promove fortemente a visão, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos; a visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente e a organização é também maleável e flexível, pois a estratégia e os rumos podem ser alterados, desde que a visão permaneça a mesma (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 144)

Na escola empreendedora as estratégias surgem exclusivamente na visão do líder como um senso de direção. Neste sentido, o reitor A relatou que, na sua Instituição de Ensino Superior, as estratégias surgem ao escutar e trocar informações com todos os membros da comunidade acadêmica. As ideias surgem de todos os lugares, quando fazemos “papo aberto” com a reitoria e reuniões com os diretores e pró-reitores.

Para o reitor B, as estratégias surgem:

“dos membros, para todos. Se você tem uma equipe que faz a gestão da Universidade, o Reitor apenas lidera essa equipe. Mas as estratégias, elas nascem de todos, as sugestões nascem de todos, as vezes de um funcionário da limpeza”.

Desta forma, verifica-se através dos relatos dos reitores A e B e pelo que alude Semler (1988, p. 82) que apenas “quem vive o dia-a-dia do negócio e tem experiência específica na área pode planejar”, assim sendo, ele é favorável a um estilo de gestão que seja efetivamente

participativo, fundamentado na liderança compartilhada, onde os funcionários possam se envolver nos assuntos da empresa; dar sua opinião; participar do processo de planejamento e sentirem-se realmente parte dela, podendo, assim, melhor contribuir com a organização.

O reitor C mencionou que as estratégias na sua Instituição são levantadas por seus membros e que, devido à sua complexidade, o reitor não decide tudo sozinho. Ele afirma que gosta muito de escutar as pessoas nas suas salas e que somente faz reuniões formais quando é realmente obrigatório, pois acredita que nas reuniões formais as pessoas não são sinceras, e também por envolver muitas áreas diferentes é muito difícil conseguir um consenso. Acredita, ainda, que nessas reuniões as questões são muito genéricas e não resolvem os problemas específicos de cada área. Por isso, é adepto de visitas às salas dos seus funcionários, para resolver os problemas com naturalidade.

Conforme o reitor D, a estratégia:

“quanto mais compartilhado, mais ela pode inclusive ter possibilidades de mais sucesso. As tendências e os estudos vêm mostrando, mesmo na área de gestão, que as tomadas de decisões e análises, quanto mais heterogêneo o grupo que elabora, que toma a decisão, maior a possibilidade de sucesso. Se todos pensarem como eu, nós já sabemos qual é o nosso limite, agora, se eu tiver vários estilos, vários formatos e vários olhares à respeito de algo que eu quero atingir, eu amplio bastante as possibilidades de sucesso. É lógico, tem tomadas de decisões que são específicas do reitor, mas quanto mais eu puder compartilhar essa elaboração da estratégia, para mim, eu acredito que é uma possibilidade de sucesso maior”.

Portanto, uma das características que o líder deve ter para alcançar o sucesso em suas estratégias é ter a visão de futuro, onde eles entusiasmam as pessoas, compartilhando suas ideias e por estarem sempre abertos a novas possibilidades (TANURE, 2011, p.32).

O ex-reitor E afirmou que as estratégias:

“surtem com os outros membros e deve ser porque senão você vai ditar uma norma, acaba não sendo uma ideia institucional, mas do reitor e isso

tem que cuidar, pois existe esses casos, é uma linha quase que ditatorial e isto não pode acontecer, tem que na estratégia a participação quanto maior de professores, de pesquisadores e também sempre a presença do discente para você traçar uma boa estratégia”.

De acordo com o ex-reitor F, o reitor era a pessoa essencial para perceber as mudanças necessárias, para que os membros da Instituição não se acomodassem. Assegura que conversava muito com pessoas da Instituição para aprender com elas e fez com que elas fizessem cursos para se atualizar, mas que a cultura mesmo assim continuava muito fechada e resistente e que trouxe também consultores de fora que foram fundamentais para dar um novo aporte, um novo olhar para a Instituição. Assim, esses consultores, que eram muito inteligentes, ajudaram muito a tomar as decisões corretas para Instituição naquele momento.

Na percepção do ex-reitor G:

“algumas ideias surgem na visão do reitor e outras não. Como na Universidade existe essa questão acadêmica muito forte, as vezes se estabelecesse uma regra, uma meta que é muito difícil de ser implementada, mas que as pessoas insistem em que ela é possível. Então você permite aquela estratégia para verificar se ela realmente funciona”.

O Ex-reitor H mencionou que as estratégias surgem das sugestões dos seus membros, mas que do ponto de vista público, um dirigente, no caso o reitor, aparece mais do que a grande maioria das pessoas que atuam na Universidade. Mas é ele também que carrega os ônus ou bônus do sucesso ou não, pois é ele que aparece e que fala sobre o assunto. Dessa forma, o reitor é aquele que verbaliza ou é ele que é demandado para verbalizar, mas isso não quer dizer que seja ele quem formulou a estratégia.

Portanto, conforme a maioria dos reitores as estratégias podem ser levantadas por seus membros e não surgirem somente da visão do líder, porque as estratégias quanto mais compartilhadas melhor será a possibilidade de implementá-la com sucesso. Esta percepção identifica com o pensamento presente no referencial teórico de que o líder deve ter visão de futuro para alcançar o sucesso em suas estratégias, onde eles

entusiasmam as pessoas, compartilhando suas ideias e por estarem sempre abertos a novas possibilidades.

4.3.5. A Escola Cognitiva

Para a escola cognitiva, conforme apresentado no referencial teórico, a formulação da estratégia é um processo mental, que decorre de um processo cognitivo do estrategista; surgem como perspectivas e moldam a forma pela qual as pessoas lidam com as informações do ambiente. As estratégias são difíceis de realizar, ficando abaixo do ponto ótimo e, se não são mais viáveis, tornam-se difíceis de mudar (MINTZBERG, AHLSTRAND ; LAMPEL, 2010, p. 170 e 171).

Em relação a esse assunto o Reitor A afirmou que:

“as estratégias devem sempre ser pensadas visando a sua execução, mas devem ser aptas a mudanças para alcançar os objetivos pretendidos, por isso a importância de sempre escutar todos para fazer sempre o melhor”.

Para o reitor B, depende em que nível de estratégia. Por exemplo, se for estratégia econômico-financeira, elas têm regras, têm uma legislação que tem que ser respeitada, sendo também o mesmo caso das estratégias ligadas à academia, criação de novos cursos, qualidade de formação de profissionais em níveis. Tudo depende da complexidade da ação que se vai tomar, por isso nem sempre as estratégias formuladas são simples, às vezes são complexas e exigem pessoas com alta capacidade, contratação de pessoas com consultoria e assessoria para que elas possam ser implementadas com êxito.

Neste sentido, Hrebiniack (2006) e Bossidy (2005), alegam que uma das principais funções do líder é motivar seus funcionários a atingirem os objetivos propostos pelo planejamento, com incentivos financeiros, valorização do funcionário e reconhecimento de que seu trabalho contribuirá para que a organização alcance seus objetivos.

Corroborando a posição do reitor A, o reitor C relatou que as estratégias formuladas devem ser de fácil realização e aptas a mudanças para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos, “porque senão como elas serão executadas”.

Desta forma, para que as estratégias tornem-se viáveis e alcance os objetivos propostos, os líderes devem estabelecer um pequeno número de metas e prioridades claras e realistas para serem executadas de maneira apropriada, influenciando assim no desempenho geral da organização. Tem também que saber simplificar as coisas de modo que os outros possam entendê-las, avaliá-las e agir sobre elas, de modo que aquilo que foi dito por eles se torne senso comum (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

O reitor D mencionou que, dentro da possibilidade, as estratégias formuladas devem ser de fácil realização e aptas a mudanças para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos pois:

“quanto mais simples, quanto mais facilitadas, maior a possibilidade de sucesso. Nesse sentido, tem questões que são muito complexas, que não há possibilidade de utilizar a simplicidade, mas sempre dentro do possível, quanto mais simples e desburocratizado, maior a possibilidade de dar certo”.

De acordo, com o Ex Reitor E as estratégias têm que estar sempre aptas a mudança, não serem complicadas e de fácil entendimento para alcance dos objetivos da Instituição.

Inclusive, conforme alude Chandler (1990) e percebe-se no relato do ex reitor E, a estratégia é a definição das metas e objetivos de longo prazo da organização, a adoção de linhas de ação e a elaboração de recursos imprescindíveis para o alcance destas metas, ou seja, é o caminho mais apropriado a ser realizado para o alcance dos objetivos e os desafios da organização.

O Ex reitor F argumentou que as estratégias tem que ser de fácil realização e aptas á mudanças para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos. Ele explica que começava a executar as estratégias, mas se percebiam que era inviável, ela era interrompida por não ser executável.

Contrariando o reitor A, C e ex-reitor F, o ex-reitor G assegurou que as estratégias, uma vez formuladas, não estavam aptas a mudança, precisando seguir sempre a regra.

Na percepção do ex-reitor H, se a estratégia alcançasse o objetivo e fosse fácil, melhor, mas geralmente uma mudança não era muito fácil de acontecer. Na verdade, o ex-reitor considerava serem fáceis umas estratégias e difíceis outras, isso tudo em função de, muitas vezes, não

se ter muito claro o objetivo dela e não haver tempo de explicar como, quando e porque o processo seria realizado, ou seja, tempo de comunicar e dialogar com os membros da Instituição sobre a visão deles sobre a estratégia. Porém, em relação ao pouco tempo e por falta de comunicação, se dessem errado as estratégias que tinham pouco risco, não haveria problema, mas as de grande risco para imagem da Instituição deveriam ser avaliadas antes da sua implementação.

Desta forma, conforme a maioria dos reitores, as estratégias formuladas devem ser de fácil realização e aptas a mudanças, para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos, isso porque elas devem ser pensadas visando a sua execução e de fácil entendimento. Essa percepção se confirma quando para tornar as estratégias viáveis, os líderes devem estabelecer um número de metas e prioridades para serem executadas de maneira apropriada, influenciando assim no desempenho geral da organização, além de simplificar as coisas de modo que os outros possam entendê-las, de modo que aquilo que foi dito por eles se torne senso comum.

4.3.6. A Escola do Aprendizado

Diante do referencial teórico mencionado, a escola do aprendizado apresenta ao formular a estratégia um processo emergente, onde a natureza complexa e imprevisível do ambiente da empresa, aliada à base de conhecimentos necessários à estratégia, impede o controle deliberado, o principal aprendiz é o sistema coletivo, o aprendizado ocorre de forma emergente, pelo comportamento que estimula o pensamento retrospectivo, necessário à compreensão da ação, o papel do líder passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, e não preconceber estratégias deliberadas e as estratégias aparecem como padrões do passado, para depois virar tendências para o futuro, e culminar em perspectiva orientadora do comportamento geral (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 202).

De acordo com a escola do aprendizado no processo de estratégia, o papel do líder deve ser o de estimular o processo de aprendizado estratégico para que novas estratégias possam surgir. Na percepção do reitor A:

“está sempre estimulando o aprendizado para melhorar a Instituição em todos os aspectos e escutando sempre a comunidade acadêmica. E também sempre avaliando os processos e

resultados e modificando se não estiver dando muito certo, ou seja, se não conseguiu atingir o objetivo ou resolver a questão problema”.

O reitor B relatou que o líder deve ser um grande estimulador da aprendizagem, devendo incentivar sua equipe para isso. Mas ele também tem que ser um avaliador, acima de tudo, das coisas que estão sendo feitas e se elas estão sendo feitas com eficiência e eficácia, para que alcancem os resultados. Isso porque, em uma instituição pública, é muito fácil fazer a gestão, pois o Estado é que proporciona os recursos financeiros, bem diferente de uma instituição comunitária que no final do mês tem a folha de pagamento e o reitor tem que ter o dinheiro para remunerar seus colaboradores. Então, a preocupação do gestor, com certeza, é muito diferente de uma gestão pública e é sempre alta, porque qualquer erro poderá se tornar um problema. Por isso, deve-se analisar antes de implementar qualquer ação, para que ela não seja um problema, mas sim uma solução.

Conforme o reitor C:

“o reitor é mais um motivador, um estimulador, do que qualquer outra coisa. Justamente por ser uma área acadêmica complexa, o reitor não vai poder saber tudo que acontece lá dentro, até porque são dezenas de áreas epistemológicas. O reitor é aquela pessoa que motiva e tenta fazer com que as pessoas mostrem o seu melhor do que o seu pior, pois quando você exerce com muita autoridade você acaba estimulando que as pessoas mostrem o seu pior- a conspiração, a trama. Então, você motivar o lado melhor delas é mais eficaz. Ouvindo as pessoas, vendo o que estão lhe preocupando, lhe magoando, pois se você impede que as pessoas sejam elas mesmas, começam a fazer uma trama, começam o rádio corredor. Então, é melhor as pessoas dizer o que pensam para ti e qual é o limite para que você possa atender as aspirações delas. O meu slogan é o seguinte: compartilhamento de sonhos da organização e dos membros da organização, que esses sonhos sejam os mesmos”.

Nesta visão, o depoimento do reitor C vai de encontro do referencial teórico definido por Tanure (2011) no qual o líder deve ter a

capacidade de estimular os liderados do ponto de vista intelectual e emocional, mobilizando-os para superar seus limites (TANURE, 2011, p.32).

O reitor D mencionou que o papel do líder deve ser o de estimular o processo de aprendizado estratégico para que novas estratégias possam surgir e explicou que:

“uso isso no meu dia-a-dia, inclusive na forma de preparar as novas lideranças. Eu sempre digo, você precisa preparar ao máximo as pessoas que estão ao seu redor, isso eu digo para todos da chefia, eu digo isso para os meus acadêmicos, quanto mais preparar as pessoas que estão ao seu redor para te substituírem, mais elas te reconhecem e mais elas te impulsionam para cima. Ou seja, você vai ter êxito, inclusive na tua trajetória profissional, então eu não tenho dúvida que você precisa estimular e repassar todos os conhecimentos”.

Contudo para confirmar o relato do reitor D, Bossidy e Charam (2002) apontaram que o líder ao longo do caminho, adquire muito conhecimento e experiência e uma das partes mais importantes do seu trabalho é passá-lo para a próxima geração de líderes. Assim sendo, orientar é a parte mais importante do trabalho de ampliar as habilidades das outras pessoas, observando as pessoa em ação e apresentando *feedback* qualificado, franco e sincero. A habilidade de dar orientação é a arte de questionar, pois fazer as perguntas certas força as pessoas a pensar, descobrir e buscar soluções (BOSSIDY; CHARAM, 2002).

Para os ex-reitores E e F, o papel do líder é o de estimular o aprendizado contínuo, para facilitar o surgimento de novas estratégias e o desenvolvimento estratégico.

O ex-reitor G afirmou que:

“o reitor tem que ser antes de tudo, ser um elemento que possa reunir todas as comissões, inclusive para criar no grupo a necessidade permanente de identificar que o seguinte: você está num quadro, num ambiente onde você tem que identificar que você não vai fazer as mesmas coisas sempre. Isso vai exigir um esforço seu pessoal e do grupo em identificar que amanhã é

uma outra realidade, e isso exige um esforço em entender que isso só vai funcionar se tiver estratégia. Não dá para ficar achando que porque o outro faz e está tudo certo, seja a melhor forma. Então o grupo tem que se sentir ameaçado, o tempo todo. Nesse sentido, tem que sentir as ameaças, para gerar estratégias de como combater essas ameaças”.

Segundo Yukl (2012) e o depoimento do ex reitor G, entre outras coisas, o líder deve promover e estimular a mudança através do estudo de ameaças e oportunidades, vê-las de maneiras diferentes e estimular e promover o aprendizado coletivo na equipe e organização.

Contudo, o ex- reitor H comentou que não sabe ao certo se o papel do líder é o de estimular o aprendizado, mas acredita que ele deve estimular a análise das perspectivas por parte das pessoas, pois o reitor tem acesso a todas as informações das diversas áreas, ou seja, tem a visão geral de todas as áreas. A oportunidade oferecida e a confiança que as pessoas da Instituição tinham no reitor, por trazer informações coerentes e estabelecer cenários possíveis para diversas áreas e, com isso, permitindo que conhecessem a decisão a ser tomada, acabou gerando um processo de aprendizado na equipe.

Enfim, os reitores através dos depoimentos confirmaram que no processo de estratégia em suas Instituições, o papel do líder deve ser sempre o de estimular o aprendizado estratégico para que novas estratégias possam surgir, isso porque ouvem a comunidade acadêmica, fazem avaliação de resultados, trazem informações coerentes e estabelecem cenários possíveis, para que todos conheçam a decisão a ser tomada e, com isso, possam gerar um aprendizado na equipe. De acordo com o referencial teórico e relatos dos reitores se confirma que os líderes entre outras coisas, devem facilitar e incentivar a mudança através do estudo de ameaças e oportunidades, vê-las de maneiras diferentes e estimular o aprendizado coletivo na equipe e na organização.

4.3.7. A Escola do Poder

A escola de poder caracteriza a formulação da estratégia como um processo de negociação, no qual a formulação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização, quanto como o comportamento da organização em seu

próprio ambiente externo; as estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergente e assumem a forma de posições e meios, em vez de perspectivas; o poder micro vê a formulação da estratégia como a interação, através de persuasão e barganha; e o poder macro vê a organização como promovendo seu bem-estar como controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças, ou seja, é um processo aberto de influência, que utiliza do poder e da política, para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 249 e 250)

Neste sentido, o reitor A acredita que “as estratégias devem ser sempre tomadas em benefício da Instituição, para melhorá-la”. Com mesma perspectiva, o reitor B mencionou que também concorda que as estratégias sejam tomadas em função da influência e a favor do interesse da Instituição, pois considera:

“impossível não ter essa influência. O problema é medir se essa é, no nosso caso, uma influência, digamos assim, muito forte. Eu acho que a formulação de estratégias estão muito mais ligadas à missão institucional e a solução dos problemas para que ela haja cumprindo a sua missão, do que propriamente por influência ou determinação de autoridade do Reitor”.

O reitor C afirmou que a atividade do reitor é:

“uma política, é um exercício de poder. E como todo exercício de poder se você consegue que as tuas decisões estejam de acordo com as aspirações das pessoas, elas vão ser eficazes. Se não, gerar muita tensão e muita resistência para ser executadas. Mas importante que a decisão é não ter resistência das pessoas para que as decisões sejam executadas e não haja conspiração para ser ineficaz. O que mas influencia na decisão é a cultura da organização, pois pode ter decisões muito boas e eficazes mas se não condizentes com a cultura da organização geraram muitos problemas e tensão que se não adotadas. Por isso, tem que primeiro tentar mudar a cultura. Tem que primeiro ter uma mudança cultural para que o

líder possa atuar e comunicar, ou seja, dizer o porque cada coisa pode ser feita, qual efeito vai gerar, no que vai ajudar, o líder não pode ser de fora. Nada adianta uma boa decisão se as pessoas conspirarem sobre ela e não entenderem porque ela deve ser feita”.

Assim, confirmando o relato do reitor C, Nicholls (1999) salienta que um dos aspectos essenciais da liderança é a estratégia, que é a ação no nível organizacional que cria uma organização eficaz no lidar com a mudança e a incerteza, atingida pelo cumprimento do papel da liderança estratégica de direcionamento e construção de cultura.

Para o reitor D, a formulação da estratégia é um processo de influência que se utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos seus interesses. Esse processo acontece em determinados momentos, mas ele acredita que não é por esse caminho se deva prosseguir. Algumas vezes é necessário se utilizar da força para atingir os objetivos propostos, mas deve-se evitá-la o máximo possível.

Corroborando os pareceres dos reitores A, B, C e D, o ex-reitor E assegurou que muitas vezes a formulação da estratégia decorre de um processo de influência que se utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição. Inclusive, “a questão política ajuda e você não deve dispensá-la, se ela for digna realmente de ser levada em conta”.

O ex-reitor F confirmou que utilizou muito do seu poder de influência e da política para obter estratégias favoráveis para a Instituição, inclusive fez uso dos bons relacionamentos políticos para alcançar muitos dos objetivos estabelecidos para a instituição. Alegou também que, com esses relacionamentos, conseguiu alguns apoios importantes, como o financeiro, para a Universidade, porque o líder deve, entre outros papéis, ter um bom relacionamento externo à instituição. Na visão dele, de certa maneira, acabou sendo um bom político e, com isso, conseguiu fazer muita coisa boa para a Universidade.

Nesta linha de pensamento, Coelho (2010), define que “o poder é o exercício da liderança”, já que um não existe sem o outro, pois o líder não se impõe pela força e poder, mas utiliza o poder da liderança, ou seja, o poder da persuasão e a capacidade de influenciar, conduzindo seus liderados da melhor maneira possível.

Neste mesmo ponto de vista, o Ex reitor G também afirmou que para formular as estratégias da Instituição utilizou do seu poder de

influência e da política para negociar estratégias favoráveis aos seus interesses, ou seja, da Instituição.

O ex-reitor H mencionou que o reitor sempre acaba se utilizando do seu poder de influência e de política para obter estratégias favoráveis para a Instituição, porque compartilhar a ideia de missão institucional para definir quais estratégias iriam ser adotadas era perceber as oportunidades para que elas contribuíssem no atingimento do objetivo. Assim, essa questão de perceber as possibilidades de avançar ou não tecnicamente e politicamente com as pessoas e como elas entendiam isso poderia ser uma estratégia. Para isso era muito utilizado o planejamento, a análise dos cenários e os seus atores, podendo ser local, regional ou nacional, no processo de busca das informações necessárias para definir e implementar as estratégias.

Por fim, os reitores asseguraram que a formulação da estratégia é um processo de influência que utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição, inclusive eles consideram impossível não haver essa influencia, mas ela deve estar de acordo com a missão institucional e visando a solução de problemas para definir as estratégias a serem a adotadas e qual a oportunidade adequada. Esses relatos se confirmam no pensamento de que “o poder é o exercício da liderança”, já que um não existe sem o outro, pois o líder não se impõe pela força e poder, mas utiliza do seu poder de liderança, para influenciar seus liderados da melhor maneira possível para a Instituição.

4.3.8. A Escola Cultural

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola cultural tem como linha de pensamento a formulação da estratégia como um processo coletivo, no qual a formulação da estratégia é um processo de interação social, baseado em crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização; um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização; a estratégia assume a forma de uma perspectiva, calcada em intenções coletivas, a cultura e as ideologias não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente (p. 256).

No que tange a formulação da estratégia ser um processo de interação social, que baseia-se em crenças e em interpretações comuns a todos os membros da Instituição, o reitor A assegurou que a formulação da estratégia, na sua Instituição:

“é uma interação social, relação e comunicação intensa de todos os membros. Eu sempre digo assim conversando a gente se entende e quanto mais ouvir a comunidade acadêmica que a gente esta inserido menos a gente erra. E quando mais ouve a comunidade acadêmica em esta inserido, mais cria-se ações que vão de encontro de atender esta demanda e com isso escolhendo as estratégias corretas”.

Conforme o Reitor B a formulação da estratégia é um processo interação social, mas depende muito da visão do líder, porque as vezes a comunidade acadêmica, ou seja, os que estão em escalas intermediárias de execução, não percebem a dimensão do problema e o líder o auxilia nesse processo.

O reitor C mencionou que fazer essa interação social é:

“princípio fundamental, para compartilhar a decisão com as pessoas, desde que a cultura esteja pronta para absorver as decisões e as transformações que sejam necessárias, sem que isso gere tumulto e conflito. Então, o processo de formulação acontece como um processo de interação social, pois a formulação é a interação, sob pena da perda de eficácia. No momento da formulação da estratégia, eu escuto todas as pessoas em particular e depois faço uma reunião com as diversas áreas, para saber o que as pessoas realmente estão pensando. Desta forma, conheço o que cada um pensa e, no momento da reunião, já sei o que eles querem e o problema fica mais fácil de resolver. Mesmo com esse método, algumas áreas acabam tendo mais interação”.

O reitor D assegurou que a formulação da estratégia é, sim, um processo de interação social, mas não somente isso. Ele alegou que hoje há autores afirmando que todas as organizações têm o seu lado espiritual e que a formação dos seus componentes, o ambiente que frequentam, a educação que receberam das suas famílias, a religião, o clube do qual são sócios, enfim, tudo isso faz com que um formato organizacional esteja em evidência e influencie na Instituição. Mas, o reitor também

considera que, em determinadas organizações, regiões e momentos da história, essa influência será maior ou menor diante da situação.

Concordando com os reitores A, B, C e D, o ex-reitor E também considera como essencial, ao formular a estratégia, a interação social, pois entende que era necessário:

“envolver todos desde o mais graduado até a pessoa mais simples da Instituição, como o homem do cafezinho, todos em todas as áreas da Instituição tem que opinar. Assim é a estratégia, pois não adianta eu opinar a estratégia e outros dizerem “o cara é maluco” nem consultou nos aqui, como nos vamos fazer isso, como nos vamos viabilizar, pois ele só botou no papel. Então realmente a participação de todos os segmentos da Instituição é importante. Eu escutava as pessoas através de reuniões, eu reunia todo o pessoal, eu chamava de seminário de avaliação e planejamento, eu reunia todos, em dois dias no grande auditório. Nesse evento também era dada palavra a todos os representantes dos setores, o setor financeiro o que gostaria de dizer, o setor de limpeza também o que gostaria de dizer, as vezes eles ficavam um pouco inibido e eu dizia pode falar do teu jeito, todos tinham direito a voz, e daí você tirá as conclusões, consegue saber o que eles pensam, além do que eles se sentem realizados e alegres de poder participar do opinário, modificando assim a cultura organizacional que era um pouco tímida e resistente”

Neste sentido, confirma-se a partir do referencial teórico definido por Hussey (1996) que a cultura da organização deve suportar a estratégia, caso contrário pode atuar no sentido oposto. A mudança cultural da organização é necessária para garantir a implementação da estratégia.

Segundo o ex-reitor F, ao formular as estratégias é fundamental a interação social, mas envolver todos da instituição em um planejamento era impossível, pois o que ele conseguia era envolver um determinado número de pessoas. Formulada a estratégia, ela é discutida internamente, com um grupo de gestores e verificado se ela se enquadra na estrutura da Instituição. Obtido o aval da estrutura, essa estratégia tem que ser de responsabilidade da liderança maior da instituição, para que consiga

apoio de todos os membros da Instituição e alcance os objetivos propostos.

Para o ex-reitor G, a base de uma Instituição é formular as suas estratégias de acordo com um processo de interação social com as crenças e interpretações comuns a todos os membros da Instituição, ou seja, de modo que todos participem e opinem para alcançar a sua plena execução.

Diante do depoimento do ex reitor G comprova-se que para que as atividades acadêmicas e administrativas de uma instituição sejam bem sucedidas, é fundamental a participação das pessoas diretamente envolvidas no processo, uma vez que são elas as responsáveis pelas ações na instituição. Cabe ao administrador desenvolver a habilidade de saber selecionar as pessoas certas para a discussão dos problemas, buscando sua participação na análise do problema, na decisão acerca de sua solução, além de envolvê-las na sua implementação. Esta prática trará maior comprometimento das pessoas com os problemas e com sua solução. Sem pessoas comprometidas, torna-se impossível viabilizar as mudanças exigidas pelo novo contexto (MEYER JR, 2000, p. 155-157).

Por fim, o ex-reitor H, mencionou que a formulação das estratégias tem que acontecer através de uma interação social, pois:

“as pessoas em função das suas carreiras, dos seus objetivos, elas também tem as suas estratégias. Então, como dirigente, você tem que cuidar da estratégia institucional, mas as estratégias que são colocadas do ponto de vista pessoal, elas estão sempre meio que em jogo. Então, nesse sentido, se você consegue estabelecer uma relação entre as estratégias pessoais e a estratégia institucional, estará definindo uma estratégia para ter o pessoal envolvido no processo”.

Portanto, os reitores relataram que a formulação da estratégia é um processo de interação social, que baseia-se em crenças e em interpretações comuns a todos os membros da Instituição e para isso ouve a comunidade acadêmica, para não errar e criar ações que se identificam com as demandas e assim crie estratégias mais adequadas para a Instituição, o que vai de encontro ao pensamento de que o líder deve cultivar uma cultura para suportar a estratégia, pois senão poderá atuar no sentido oposto e não garantir uma eficaz implementação da estratégia.

4.3.9. A Escola Ambiental

Na escola ambiental, a criação da estratégia é baseada na reação da empresa ao contexto e as pressões do ambiente externo, e não ao que de fato ela é, caracterizando-se assim sua linha de pensamento como um processo reativo, no qual o ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia; durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele; a sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação; a liderança torna-se elemento passivo com o objetivo de interpretar o ambiente e garantir a adaptação da organização ao ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Neste contexto, em relação a ter feito as escolhas certas na formulação da estratégia para expansão da Instituição, o Reitor A relatou que:

“tem feito as escolhas corretas e no momento correto provocaram o crescimento e sobrevivência da Instituição. Mas como não é possível agradar todos, tem escolhas que são feitas e degradam alguns e agradam outras, mas que pelo bem da Instituição tem que ser feitas”.

Como visto no referencial teórico, para o crescimento e sobrevivência da Instituição de Ensino Superior e por causa das constantes mudanças, somente os objetivos passaram a serem insuficientes como regras de decisão, surgindo deste modo, à necessidade da criação de estratégias para guiar e reorientar a organização, na medida em que esta se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1991).

De acordo com o Reitor B a expansão da Instituição ocorreu devido ter realizado as escolhas corretas, pois a Instituição não foi implantada por vontade do dirigente, mas pensada estrategicamente por muitas pessoas e para atender a região local.

Contrariando o reitor A e B, o reitor C afirmou que a expansão da Instituição não se deu por ter feitos as escolhas certas em relação a estratégias, mas por não haver grande concorrência, ser reconhecida como tradicional e as pessoas não pensarem em outra Instituição. Desse modo, dentro daquela região em que a Universidade opera, conseguiu apoio geral da comunidade e, por se tratar de uma Instituição

Comunitária e ser a mais antiga, obteve com isso muita credibilidade e crescimento.

O reitor D acredita que a expansão da Instituição aconteceu pela escolhas certas em relação às estratégias. Diferentemente do reitor C, o reitor D percebe que a sua Instituição é muito isolada da comunidade e uma das suas estratégias é, inclusive:

“aproximação com a comunidade. Aproximação em todos os sentidos, participando ativamente dos comitês, conselhos, entidades, como também vivenciando para poder observar exatamente quais são os dilemas, quais são os problemas, quais são as oportunidades de melhoria, quais são as vantagens e desvantagens deste ambiente, para que eu possa como Universidade influenciar e melhorar a qualidade de vida daquela sociedade, daquela comunidade, de formar os meus futuros profissionais que vão estar inseridos nessa comunidade, ao ponto de auxiliar. Ou seja, eu sempre digo, nós estamos fazendo uma revolução silenciosa, colocando pessoas formadas através da nossa instituição junto à comunidade, e nós temos uma preocupação muito grande de não apenas formar profissionais para ganhar dinheiro e gerar empregos. Mas além disso, pessoas comprometidas com o seu entorno, preocupadas de forma a saber o que é a responsabilidade sócio-ambiental, enfim, pessoas mais completas”.

Segundo Silva e Lepsch (2010) no referencial teórico, a formulação da estratégia é um momento de grande importância no processo estratégico, pois ela é responsável pela assertividade de metas e objetivos e de destrinchar, em minúcia, o teor das estratégias estabelecidas. E desta forma, escolher as corretas no momento para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Conforme o ex-reitor E, a expansão da Instituição se sucedeu por ter feito as escolhas certas, desde:

“o primeiro dia, por mais simples que fosse a estratégia, você tem que ter uma estratégia, como vai ser feito isso, como que vai ser as aulas, como será o vestibular, sempre envolvendo as pessoas, mesmo que fossem poucas, mas sempre

colocando no papel a linha que vamos seguir e acredito que muito a Instituição cresceu e se desenvolveu solidamente graças a essa alavancagem e através das estratégias que foram traçadas. Eu digo que teve algumas erradas também, no âmbito de escolha das pessoas, mas você vê isso só depois, pois somente depois é que as pessoas se revelam não tão capazes e não tão leais”.

Para Ex reitor F a estratégia sempre ajudou muito, mas na sua visão poderia ter ajudado mais. Afirmou que, com certeza, a expansão da instituição se deve a ter feito as escolhas certas ao formular as estratégias, para conseguir alcançar tudo que alcançaram. Ele também acrescentou que a Instituição avançou muito porque ela trabalhou melhor o planejamento do que outras instituições educacionais de Santa Catarina, mas com algumas falhas na parte financeira, que não foi somente problema dessa Instituição, porém de todas as outras de modo geral. Enfim, assegura o ex-reitor que a Instituição é ainda a maior Instituição, por ter seguido a estratégia essencial formulada, que é prover conhecimento individual ao aluno e trabalhar em educação permanente para o futuro da educação.

Corroborando a posição do reitor C, o ex-reitor G relatou que a expansão da Universidade não se deu por ter feito as escolhas certas em relação a estratégia:

“até porque não houve estratégia, houve, sim, uma leitura estratégica, mas sem nenhum estudo estratégico, o que é muito diferente. Na minha visão tem que ter uma estratégia e um estudo aprofundado sobre ela, de como seriam os possíveis cenários e o quadro atual e futuro da demanda, o que nunca houve na Instituição. Assim, por não aprofundar as estratégias, algumas Instituições tiveram que encolher e outras tiveram inclusive que sumir, o que, felizmente, não aconteceu com a nossa Instituição”.

Por fim, o ex-reitor H comentou que a expansão da Instituição resultou do aumento da demanda. Para a expansão da Universidade, ele acredita que a sua influência nas relações locais, regionais e nacionais foram essenciais, através da divulgação da missão e da visão da

Instituição, além da participação da sociedade. Em 2000, a Instituição fez o seu planejamento para 2010, mas não tinha como foco ser a maior Universidade mas, sim, ter o melhor conceito e o maior número de alunos, o que felizmente foi alcançado com sucesso, em alguns casos.

Enfim, para maioria dos reitores, a expansão da Instituição se deve ao fato de terem sido feitas as escolhas certas em relação à formulação da estratégia, o que acontece por não tentar agradar a todos, por envolver as pessoas e por atender as necessidades da região, pois conforme se identifica no referencial teórico, a formulação da estratégia é um momento de grande importância no processo estratégico, pois ela é responsável pela assertividade de metas e objetivos e de especificar, em detalhe, o teor das estratégias estabelecidas. Por isso, que devem ser escolhidas as corretas para o crescimento e desenvolvimento da Instituição.

4.3.10. A Escola da Configuração

A escola de configuração tem como linha de pensamento a formulação da estratégia como processo de transformação e procura integrar vários aspectos das outras escolas, em função dos diferentes estágios de vida da empresa, os quais se caracterizam por períodos de estabilidade e períodos de transformação, os quais precisam ser gerenciados sem que haja uma ruptura que destrua a organização (MINTZBERG; ASLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 293).

Dentro deste contexto, o Reitor A relatou que no momento que sejam necessárias mudanças estratégicas, esse processo de transformação pode causar algum dano ou não para a Instituição dependendo da:

“situação, do que deve ser feito, pois a mudança ao gerar transformação pode ou não causar um dano em relação a pessoas, porque muda a cultura da instituição, muda o que está lá constituído, mas não a Instituição em si. Acho que ao gerar transformação esta sempre se buscando melhorar a Instituição, melhorar os processos, melhorar a atividade, melhor o produto, só que não dá para agradar todo mundo, pois tem horas que tem tomar certas decisões que vão agradar alguns e desagradar outros, tem que ter coragem. Se você entende que aquilo tem que ser feito não importa

se vai desagradar 5 ou 6 pessoas, o que importa é o melhor para a Instituição (ela esta acima de tudo). Tem que se tratar com metas, objetivos claros, missão institucional, eles tem que estar muito em evidencia. Não vai causar problema para Instituição, pelo contrário acho que vai melhorar a Instituição, pois tem horas que devemos tomar certas atitudes pensando no bem estar dela e para sua sobrevivência”.

Segundo Meyer Jr. (2000), a principal característica do mundo atual é a intensidade das mudanças que desafiam as instituições de ensino superior. Torna-se um imprescindível para o administrador universitário antecipar-se as mudanças, adequando sua instituição a uma nova realidade. Isto exige disposição para identificar o que deve ser mudado e a importância estratégica da mudança para a instituição. Somente com administradores de mente aberta e dispostos a empreender mudanças, ocorrerão a necessárias modificações na estrutura, processos, comportamento, cultura e produtos organizacionais, tão importantes para o desenvolvimento da instituição e para sua adequação a uma nova realidade (MEYER JR, 2000).

O reitor B mencionou que:

“as mudanças causam problemas. Mudanças são decisões, são escolhas, e as escolhas tem consequências. Na minha percepção, ao longo desses anos com a experiência da minha gestão, todas as mudanças foram benéficas para instituição. Claro, com problemas as vezes para algumas pessoas, com problemas para alguns setores que precisam ser extintos, que precisam ser modificados, que precisam ser alteradas as formas de gestão. Mas a organização sempre ganhou com as mudanças e sempre conseguimos fazê-las sem grandes cicatrizes”.

Diferentemente do reitor B, o Reitor C alegou que na sua gestão houve alguns traumas e modificações. Os traumas foram em alguns setores, pois a Universidade era muito forte em ciências humanas e, com sua gestão, o eixo foi invertido para o lado tecnológico e para a área da saúde, que são as grandes demandas da região, como as áreas tecnológicas, de engenharia, sistema de informação e nas áreas de saúde.

Por parte das áreas humanas, essa inversão do eixo gerou um desgosto e conflito para alguns mas, de acordo com as pesquisas, as demandas que apontavam para a engenharia e área da saúde, que na região tinha problemas sérios, estão sendo solucionadas aos poucos, com o auxílio da Instituição.

O reitor D assegurou que:

“esse processo sempre é muito delicado, ele não é fácil não. Algumas pessoas do teu grupo vão se adequar ou vão interiorizar, e vão se aculturar neste novo formato. E algumas não vão se adaptar, algumas vão rejeitar, é próprio do ser humano sempre ter uma grande resistência à mudanças. Então se eu venho com uma nova proposta, e essa proposta vai influenciar nas pessoas, é óbvio que eu vou ter resistências, eu vou ter pessoas que vão se adaptar e vão ser co-autoras e vou ter também pessoas que vão resistir e vão ser contrárias a isso, isso é algo normal”.

Portanto, em concordância com a explanação do reitor D e o referencial teórico apresentado por Mintzberg (1978), uma das causas essenciais para formulação das estratégias é apresentar uma liderança cujo papel é mediar entre duas forças, manter a estabilidade da organização e, ao mesmo tempo, assegurar sua adaptação às mudanças ambientais.

Para o Ex reitor E as mudanças podem causar dano a Instituição, principalmente no caso de mudanças de gestores, isso quando os novos gestores querem mudar tudo e projetar o seu nome e não melhorar a Instituição. Na percepção do ex reitor, acaba gerando uma repercussão ruim para a Instituição que começa a regredir.

De acordo com o ex-reitor F, quando forem necessárias mudanças e seu gerenciamento, ocasionarão dano para a Instituição, isso devido às resistências internas pelo comodismo. O ex-reitor explicou que no começo não conseguiu gerenciar com competência a mudança, para que não houvesse grandes rupturas dentro da Universidade. A estratégia para que isso não acontecesse foi fazer com que as pessoas se sentissem parte desta mudança e conseguissem aprender que esse processo de transformação era necessário, positivo e fundamental. Ele ainda admite que não basta ter o processo de mudanças, mas que é imprescindível saber administrá-lo.

O ex-reitor G acredita que a mudança dentro de uma Instituição não pode causar dano, isso se a mudança for pautada em elementos que constituem e constroem um modelo de gestão estratégico. Portanto, o ex-reitor afirma que “as mudanças devem ser pautadas e fundamentadas em elementos e variáveis que constatem a necessidade de mudança e não na vontade pessoal ou da equipe”, para que não gerem danos irreversíveis à Instituição.

Conforme o ex-reitor H, para realizar as mudanças tinha-se que avaliar o nível de risco para tentar antecipar o futuro e causar menos impacto à Instituição. Por isso, tinha-se que saber quais as mudanças que deviam e podiam ser realizadas, conhecer a situação atual e a perspectiva de futuro, para não gerar danos à Instituição.

Portanto, na percepção dos reitores, no momento que sejam necessárias mudanças estratégicas e o seu gerenciamento, eles consideram que esse processo de transformação pode ocorrer sem causar a extinção da Instituição, quando as pessoas se sentirem parte desta mudança e entenderem que esse processo de mudança é necessário, positivo e fundamental para melhorar a Instituição. Estas percepções se confirmam na ideia de que o administrador universitário deve antecipar-se as mudanças, identificando o que deve ser mudado e a importância estratégica da mudança para a instituição, porque somente com administradores de mente aberta e dispostos a empreender mudanças, serão capaz de realizar as necessárias modificações na estrutura, processos, comportamento, cultura e produtos organizacionais, tão importantes para o desenvolvimento da instituição e para sua adequação a uma nova realidade.

Enfim, para visualizar melhor em quais escolas de formulação da estratégia as Instituições de Ensino Superior pesquisadas se enquadram, apresenta-se o seguinte quadro:

Quadro 4: As escolas de estratégia e as Instituições de Ensino Superior

Escolas	Instituições de Ensino Superiores
Design	✓ Nenhuma das Instituições de Ensino Superior se enquadram nessa escola.
Planejamento	✓ Centro Universitário de Brusque (Unifebe); ✓ Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul).
Posicionamento	✓ Universidade do Extremo Sul

	<p>Catarinense (Unesc);</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc); ✓ Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp); ✓ Centro Universitário de Brusque (Unifebe); ✓ Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi); ✓ Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); ✓ Universidade do Vale do Itajaí (Univali); ✓ Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).
Empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); ✓ Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).
Cognitiva	Universidade do Vale do Itajaí (Univali).
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc); ✓ Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc); ✓ Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp); ✓ Centro Universitário de Brusque (Unifebe); ✓ Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi); ✓ Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); ✓ Universidade do Vale do Itajaí (Univali); ✓ Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)
Poder	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc); ✓ Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc);

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp); ✓ Centro Universitário de Brusque (Unifebe); ✓ Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi); ✓ Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); ✓ Universidade do Vale do Itajaí (Univali); ✓ Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc); ✓ Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc); ✓ Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp); ✓ Centro Universitário de Brusque (Unifebe); ✓ Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi); ✓ Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); ✓ Universidade do Vale do Itajaí (Univali); ✓ Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc); ✓ Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc); ✓ Centro Universitário de Brusque (Unifebe); ✓ Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi); ✓ Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); ✓ Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)

Configuração	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc); ✓ Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc); ✓ Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp); ✓ Centro Universitário de Brusque (Unifebe); Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi); ✓ Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul); ✓ Universidade do Vale do Itajaí (Univali); Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)
---------------------	--

4.4. CONTRIBUIÇÕES DO ESTILO DE LIDERANÇA E DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nas duas seções anteriores, foram analisados os estilos de liderança que contribuem na formulação e implementação da estratégia e as escolas que concorrem na formulação da estratégia na Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidades do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), com a finalidade de apresentar os estilos de liderança definidos por Van Vugt *et al.* (2004) na formulação e implementação das estratégias e as escolas de formulação da estratégia classificadas por Mintzberg e Lampel (2010), na percepção dos reitores e ex-reitores e detalhar trechos dos depoimentos obtidos. Nesta seção, a finalidade é apresentar as informações de forma conjunta, realizando uma análise sobre estilos de liderança na formulação e implementação da estratégia e sobre as escolas de formulação da estratégia, apontando as semelhanças e divergências percebidas nas entrevistas realizadas.

4.4.1. Contribuição do estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior

Nas Instituições de Ensino Superiores, o desempenho do líder torna-se um desafio, porque requer o desenvolvimento de uma visão de acordo com a realidade, a formulação de estratégias para implementar essa visão, uma clara e objetiva comunicação para conquistar adeptos a ela, a delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor com confiança para criar e implementar essa visão (SANTANA *et al.*, 2010)

Em relação ao **processo de tomada de decisão**, todos os reitores e ex-reitores mencionaram que as decisões maiores eram tomadas de maneira colegiada e em equipe, diante das suas respectivas funções e responsabilidades. Constataram que era muito importante para a tomada de decisão ouvir e discutir as ideias com os membros da Instituição, para ter ciência do que seria realizado. Dentro deste contexto, o reitor C assegurou que para a tomada de decisão é necessário delegar e conferir autonomia para que as pessoas exerçam suas funções. Porém, o ex-reitor E afirmou que as decisões finais estavam ao encargo da diretoria. Neste mesmo sentido, o ex-reitor F alegou que as grandes decisões sempre estavam na reitoria e que ele tomava muitas decisões diretamente, mas sempre ouvindo as pessoas da Instituição. O ex-reitor G ainda comentou que, até o início da sua gestão, não existia na sua instituição nenhum grupo gestor (colegiado), mas que antes existia uma tomada de decisão monocrática, no qual o líder sempre decidia o que queria, fazia as escolhas e as ações, enfim, definia as metas e as implementava.

Diante das **sugestões dadas para tomada de decisão**, há um consenso por parte dos reitores e ex-reitores, que relatam que sempre ouviam a opinião e sugestões dos membros da Instituição antes de tomar as decisões. Inclusive, os reitores A, C, D e o ex-reitor H comentaram que realizaram programas ou criaram órgãos para escutar abertamente a comunidade em geral, com suas dúvidas, recomendações e reclamações. O reitor B afirmou que somente tomava as decisões depois de escutar os outros e avaliar as ideias, enquanto que o reitor D assegurou que para tomar a decisão dependia da situação. Para o ex-reitor E, as sugestões eram sempre bem vindas, mas eram poucas e o ex-reitor F, além de escutar a todos, gostava de transparência e de prestar conta das suas decisões, no entanto, se houvesse conflito ou discordância em relação a algum assunto, ele trazia a responsabilidade e a decisão para a reitoria. Na percepção do ex-reitor G e H, era necessário ouvir o máximo possível, tanto a área interna quanto a externa, para definir as demandas,

criando cenários, avaliar problemas e alternativas para soluções menos impactantes para a Instituição.

Conforme abordado no referencial teórico e comprovado nos depoimentos dos reitores e ex reitores o processo de liderança é estabelecido por líderes influenciando liderados para a ação, considerando certos objetivos, metas que signifiquem os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado, ou seja, liderança é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso ser feito para atingir os objetivos e metas pretendidos (BURNS,1978; BENNIS, 1997).

Na percepção de todos os reitores e ex-reitores, **para tomada de decisão é muito importante a apresentação de ideias inovadoras**. O reitor A, inclusive, alegou que havia a necessidade de ter o tempo inteiro ideias inovadoras, o reitor B considera que sem ideias inovadoras não há possibilidade de crescimento e evolução permanente, levando a instituição à estagnação e comprometendo sua sobrevivência. O reitor C assegurou que as ideias inovadoras são extremamente importantes para que as Universidades não trilhem o mesmo caminho da estagnação e extinção. Neste mesmo sentido, o reitor D e o ex-reitor E relatam que essas ideias trazem crescimento para a Instituição, devem ser realizadas através de autonomia com responsabilidade e legalidade, para que os membros possam sempre inovar. Para o ex-reitor F, na sua gestão sempre esteve presente a inovação, com apresentação de novas tecnologias e informatização em sala de aula, e o ex-reitor G afirma que a presença de ideias inovadoras é o que toda Instituição de Ensino Superior necessita para deixar um estágio que vivencia historicamente para construir uma nova realidade, tratando-se de um diferencial. O ex-reitor H informou que essa dinâmica de inovar era muito rica dentro da Universidade na época de seu mandato, mas o difícil era acertar em qual decisão deviam se apoiar, qual iria ser a linha mestra para chegar ao processo de inovação.

Para maioria dos reitores e ex-reitores, **a apresentação de novos projetos é fator fundamental para tomada de decisão**. Desta maneira, o reitor A declarou que estar inovando e buscando novas ideias é muito importante para o desenvolvimento da Instituição. Para o reitor B, a apresentação de novos projetos não acontece por acaso, devem ser estimulados para renovação da Instituição. Corroborando o pensamento do reitor C, declarou serem fundamentais, além de novos projetos, novas ideias e novos cursos. Contrariando os demais reitores e ex- reitores, o reitor D alegou que a apresentação de novos projetos não é parte

fundamental para tomada de decisão, pois projetos inovadores não são iguais a projetos importantes, urgentes e exequíveis em determinados momentos. O ex-reitor F também confirmou que novos projetos são fundamentais, mas o primordial para implementá-los é a modificação da comunicação e, principalmente, da cultura da Instituição. E o ex-reitor G mencionou que é fundamental também ouvir as pessoas, e ainda o ex-reitor H relatou que novos projetos inclusive faziam parte do plano institucional.

Nas Instituições de Ensino Superior pesquisadas, todos os reitores e ex-reitores mencionaram ter um órgão, um conselho ou um departamento que se **responsabilizava pela aprovação e execução de projetos**. Na percepção do reitor A, a aprovação e responsabilização dependia do projeto, e tinha seu órgão respectivo fiscalizador para prestar contas. O reitor B e C, da mesma forma, tinham um órgão interno específico para aprovação e responsabilização de projetos, que dependia da função e das competências dos membros da Instituição. No mesmo sentido, o reitor D alegou ter vários conselhos, que verificam desde a elaboração, execução e responsabilização, para analisar e reforçar a ideia da implementação ou não. Por sua vez, o ex-reitores E e G asseguraram que na sua gestão havia departamentos que cuidavam desses projetos com a devida autonomia e responsabilização e o ex-reitor F relatou que os projetos estavam vinculados ao reitor e pró-reitor, enquanto que o ex-reitor H destacou que sempre havia um coordenador com sua equipe de responsabilização.

Em relação aos **projetos executados e que foram bem sucedidos ou não**, a maioria dos reitores e ex-reitores asseguraram que comemoravam e vibravam com os executores dos projetos, mas se eles não alcançassem êxito, era feita uma revisão para verificar as falhas, o que se constituía num aprendizado para futuros projetos. O reitor A afirmou que geralmente todos os projetos eram bem sucedidos, porque eram realizados por comissões designadas a pensar, apresentar, discutir com todos e executar os projetos, mas alertou que poderia acontecer de existir outras maneiras de realizar a estratégia. O reitor B também relatou a mesma ideia e acrescentou que quando os projetos eram bem executados, as pessoas eram recompensadas por isso, e o reitor C mencionou que sempre eram analisados os resultados, ainda mais quando se tinha parcerias. O reitor D, da mesma forma, ponderou que, se não apresentavam êxito, os projetos deveriam ser repensados, sem busca de culpados, mas para que se pudesse evoluir com o fracasso anterior. No âmbito dos projetos, o ex-reitor E considerou que os que

não causassem impacto eram descartados e os que eram considerados importantes para a reitoria geralmente alcançavam o sucesso. De acordo com o reitor F, a execução dos projetos era um problema, por isso ele se envolvia e envolvia as pessoas para chegar ao resultado, como também o ex-reitor G, que ressaltou que nos projetos não bem sucedidos eram realizados revisões para verificar o que poderia ser melhorado e encontrar as possíveis lacunas. Diferentes dos outros reitores e ex-reitores, o ex-reitor H confirmou que em relação aos projetos havia uma atuação muito direta do dirigente, onde eram feitas análises e estabelecidos parâmetros para decidir se o projeto poderia ou não ser realizado.

No relacionamento institucional, todos os reitores e ex-reitores afirmaram ser muito acessíveis para a comunidade acadêmica. O reitor B comentou que se considera um grande líder, pois conseguiu influenciar as pessoas em busca de um objetivo comum. O reitor C acredita ser um reitor acessível até demais, devido às pessoas o procurarem até para pedir conselhos pessoais, o que ele não considera uma estratégia, mas sim um tipo de temperamento, enquanto que o ex-reitor E também afirma ser um reitor bem acessível, mas que não permitia que as pessoas misturassem relações pessoais com profissionais. Neste mesmo sentido, o reitor D assegura ter uma grande facilidade para se relacionar e que sempre se relacionou muito bem com todos, acreditando, inclusive, que foi seu relacionamento, acessibilidade, ouvir as pessoas e boa comunicação que o elegeram. Os ex-reitores F e G confirmaram ser bem acessíveis também, inclusive o ex-reitor F alegou que sempre participava das confraternizações com seus funcionários e o ex-reitor G ressaltou que sempre disponibilizou muitos canais de comunicação abertos e sem restrições entre ele e os membros da Instituição. Corroborando os demais, mas trazendo uma divergência, o ex-reitor H ponderou que era um reitor bem tranquilo em relação à acessibilidade, mas que o tempo era uma grande dificuldade para atender a todos.

No aspecto da **comunicação**, todos os reitores e ex-reitores alegaram que era muito boa e passível de novas ideias. O reitor A afirma ter uma comunicação muito boa com seus funcionários e até mesmo tem na Instituição vários canais de comunicação, onde todos reivindicam e apresentam ideias. O reitor B relatou que para se comunicar utiliza reuniões, videoconferências internas e mecanismos de avaliação permanente, semanal, com o vice-reitor e pró-reitores. Diferente dos reitores A e B, o reitor C faz muito contato pessoal, vai à sala das

pessoas e conversa com elas. Ele acredita que as reuniões tiram muito a naturalidade das pessoas e elas acabam não dizendo o que realmente pensam. Para o reitor D, não existe somente um mecanismo de comunicação e ela deve acontecer em todos os canais possíveis, desde a internet até os murais da Instituição, pois verificou que a comunicação é a questão que mais gera conflito e que deve ser bastante trabalhada dentro de uma organização. Os ex-reitores E, F e H utilizavam, para se comunicar, reuniões, seminários, treinamento e eram adeptos de negociações e conversas. Para cuidar deste aspecto tão importante que é a comunicação, o ex-reitor G criou um departamento para fazer fluir bem a comunicação e, para evitar ingerências diretas, deixava as pessoas à vontade, mas estabelecia algumas regras para participação de algumas ações e tomadas de decisão na Instituição.

Na formulação e implementação das estratégias institucionais, os reitores e ex-reitores gostavam muito de participar, uns participam mais e outros menos, em função de diversos fatores. O reitor A participava e se envolvia em todas etapas, mas ao mesmo tempo gostava de dar autonomia para a criação de novas ideias. O reitor B também participava de todas as atividades que envolviam o planejamento, a gestão e a avaliação que é fundamental para não perder a liderança, enquanto que o reitor C coordenava a parte estratégica, mas não a tática e operacional. Essas duas ele delegava com diretrizes para execução. Conforme o reitor D, quanto mais estratégico, mais ele participava e envolvia todos na implementação da estratégia, no entanto, o ex-reitor E, na medida do possível sempre participava, mas devido às suas múltiplas tarefas, delegava essa parte para o vice-reitor, pró-reitores e chefes de departamento. O ex-reitor F se envolvia na formulação e implementação das estratégias como forma de motivar e comprometer as pessoas com o processo; já os ex-reitores G e H participavam de algumas execuções, as mais importantes, nem que fosse minimamente, em razão do tempo.

Em relação a ser um **líder mais voltado para as tarefas ou para as pessoas**, a maioria dos reitores e ex-reitores respondeu que são mais voltados para as pessoas do que para as tarefas. Os reitores A e D e os ex-reitores E e G relataram que se consideram um líder mais voltado para as pessoas, mas com cobrança e apresentação de resultados. O reitor B, por sua vez, se considera um misto, mas se fosse escolher entre os dois afirmaria que é mais voltado para a tarefa. Já o reitor C e os ex-reitores F e H afirmam ser mais voltados para a tarefa, mas que as pessoas são fundamentais para alcançar os resultados.

Deste modo, confirma-se através dos relatos e do referencial teórico apontado por Welch (2009, p. 35 e 36), que há diferentes tipos de líderes e que cada um se pauta por suas próprias regras entre quais: os líderes otimizam continuamente suas equipes, aproveitando cada contato para avaliar, treinar e incentivar a autoconfiança das pessoas; garantem que a equipe não somente “veja”, mas que “viva” e “respire” o objetivo; influenciam o comportamento das pessoas, irradiando energia positiva e otimismo; incentivam a confiança porque são francos, transparentes e reconhecem devidamente os outros; têm coragem suficiente para tomar decisões impopulares (difíceis) e obedecer a seus instintos; incentivam e fazem descobertas por meio de uma curiosidade insaciável e procuram fazer com que suas perguntas motivem ações; pelo exemplo, os líderes inspiram seu pessoal a se arriscar e a aprender e comemoram as conquistas de seus liderados.

A maioria dos reitores e ex- reitores asseguraram que se **inteiram e inteiravam de todos os problemas de sua gestão, principalmente no que se referia à tomada de decisão** na sua Instituição. Na percepção do reitor A, ele acredita que conhece a maioria dos problemas, pois não tem como conhecer todos. Os reitores B e D relataram conhecer todos os problemas de suas gestões e, inclusive, afirmaram que as pessoas os procuravam para apresentar os problemas e eles conferiam autonomia e competência para resolver os mesmos. Diferentemente, o reitor C alega somente se inteirar dos problemas na esfera estratégica, pois os demais delegavam para as pessoas que tinham competência para isso. Os ex-reitores E, F e G também mencionaram que se inteiravam de todos os problemas de sua gestão, sendo que o ex-reitor E afirmou estar ciente dos problemas em relação às questões acadêmicas, financeira, administrativa e patrimonial, como também o ex-reitor F, que delegava a função para tomada de decisão, mas se faltasse consenso ou concordância, ele mesmo tomava a decisão. O ex-reitor G relatou que conhecia todos os problemas pela informação que lhe era disponibilizada e pela estrutura montada para comunicar e ouvir as pessoas. E o ex-reitor H, comentou conhecer, como o reitor A, a maioria dos problemas, mas que, mesmo assim, não dava para ficar tranquilo, devido à insegurança no que tange às variáveis que influenciam a tomada de decisão.

No que tange à **identificação de um problema institucional**, a maioria dos reitores e ex-reitores **incentiva a busca da solução sozinho**. O reitor A, além de incentivar a busca de soluções, também criava comissões para auxiliar na tomada de decisão. Com visão

diferente, o reitor B considerava que era necessária a criação de mecanismo para buscar a solução juntos, para que o problema não aumentasse, se transformasse em outro e para que a solução ocorresse de maneira rápida. Para o reitor C, comissões somente devem ser utilizadas em casos de infração e era adepto de conversar com as pessoas e verificar o problema para que ele fosse resolvido. Com a mesma percepção do reitor A, o reitor D, acredita que se devia incentivar a busca de solução sozinho mas, ao mesmo tempo, criar mecanismos que auxiliassem na tomada de decisão. Os ex-reitores E, F e G também asseguram que incentivavam a busca de soluções sozinhos, mas se não era possível eles ajudavam a achar a solução. E o ex-reitor H criava mecanismos para buscar solução, pois ele acredita que o processo era compartilhado e que juntos achariam melhor a solução para os problemas.

Na visão dos reitores e ex-reitores, **as características consideradas importantes para um líder, ao conduzir o processo de formulação e implementação da estratégia** nas suas Instituições, são múltiplas, sendo que algumas se repetem enquanto que outras se complementam. Para o reitor A, o líder deve ser dinâmico, criativo, ter coragem, determinação e visão. O reitor B relata que o líder não pode ser impositivo, deve servir de exemplo, ser forte e saber liderar as pessoas. Na percepção do reitor C, o líder não deve se preocupar com críticas, tomar as decisões da maneira que achar correto e, principalmente, não esperar um reconhecimento a curto prazo. O reitor D acredita que o líder deva ser bem preparado para fazer a gestão e estar sempre se atualizando, enquanto que para o ex-reitor E, o líder necessita ter determinação, humildade, e não ser arrogante. O ex-reitor F afirma que o líder deve saber liderar, ter visão, ter adaptabilidade, flexibilidade, envolver e integrar as pessoas. Nesta mesma perspectiva, para o ex-reitor G, é necessário que o líder gere confiança, saiba ouvir, tenha coragem e rompa a cultura e, por fim, o ex-reitor H menciona que, além de ouvir, o líder deve ter também como características ser paciente e sincero com as pessoas e reconhecer quando estiver errado.

Conforme todos os reitores e ex-reitores, o **estilo de liderança influencia muito na definição das estratégias**. O reitor A acrescentou que o líder que coloca sentimento, alma, motiva e vibra com as pessoas, traz segurança e confiança aos membros da Instituição. Os reitores B e C alegaram que o estilo influencia diretamente na gestão, tornando-a favorável ou desfavorável para a Instituição e que isso está ligado à personalidade do indivíduo, mas que deve ser realizada de tal modo que

não diminua a naturalidade e a criatividade das pessoas. O reitor D e os reitores E e G afirmaram que o estilo de liderança sempre influenciou e incentivou a estratégia e que as características do gestor influenciam diretamente no formato da organização, que se moldará conforme a liderança principal. O ex-reitor F, por sua vez, ponderou que o estilo influencia muito na elaboração das estratégias e que elas eram muito discutidas antes de serem executadas. Da mesma forma, o ex-reitor H também confirma que o estilo de liderança influencia muito nas estratégias e, inclusive, verificou que algumas Instituições com os mesmos cenários e níveis de conhecimento das pessoas tiveram resultados diferentes.

Portanto, percebe-se nos depoimentos dos reitores e ex reitores que se faz presente o estilo de liderança democrático no qual se estabelece um consenso mediante participação de todos da organização, o que tornar a decisão mais adequada por analisar várias percepções sobre o mesmo assunto (GOLEMAM, 2003; VERGARA, 2000).

Para os reitores e ex-reitores, as **competências que um reitor deve possuir para obter um bom desempenho nas atribuições de sua função** são, para o reitor A, visão, coragem, acreditar realmente no que faz, ter conhecimento do que está fazendo, saber escutar e ser determinado. O reitor B afirma que é necessário ter conhecimento de gestão e planejamento, habilidade para lidar com as pessoas, capacidade de ouvir, ser ético e honesto, não ser arrogante, ter respeito pelas pessoas e humildade para aceitar sugestões. No mesmo sentido, o reitor C alega que o reitor tem que saber interagir, trabalhar em equipe, ser flexível, não padronizar os processos, tem que entender o contingente e saber lidar com os imprevistos. Para o reitor D, tem que possuir conhecimento técnico, estar sempre interagindo com as pessoas, ter iniciativa e criatividade, tem que ter adaptabilidade a momentos imprevisíveis, ser flexível, respeitar as ideias dos outros com humildade, saber ouvir, se comunicar e entender que não dá para agradar todo mundo. Por sua vez, o ex-reitor E entende que o reitor deve ter liderança, determinação, humildade, visão, responsabilidade e controle financeiro, enquanto que o ex-reitor F, além dessas competências, acrescenta também intuição e bom relacionamento com as pessoas. Os ex-reitores G e H acreditam que o reitor tem que ter conhecimento em todas as áreas que envolvem a gestão, ter uma equipe competente e de extrema confiança para trazer as informações necessárias e, com isso, perceber a necessidade de mudança e tomar as decisões mais adequadas para a Instituição.

De acordo com todos os reitores e ex-reitores, o **processo de capacitação permanente do corpo funcional é fundamental para facilitar a tomada de decisão**. Neste contexto, os reitores A e B comentaram que capacitação é muito importante para que todos os funcionários estejam atualizados e, inclusive, o reitor B comentou que tem um setor na Instituição que somente cuida de capacitações. O reitor C considera que o aprimoramento é fundamental, desde que não fique somente na teoria e parta para prática, mas alerta que além de oferecê-la é necessário que as pessoas estejam dispostas e motivadas para fazer e aprender. Ele explicou, inclusive, que permite que seus funcionários façam capacitações em outras Instituições de Ensino, para conhecer outras culturas e, com isso, ter outras visões e trazer novas experiências para a Instituição. Com a mesma ideia, o reitor D considera que as capacitações são de extrema importância e sempre auxilia financeiramente para que elas aconteçam. Argumenta que constantemente recebem treinamentos e que o investimento na capacitação de pessoas fará a diferença entre o sucesso e o fracasso da Instituição, pois de nada adianta ter ferramentas de última geração se as pessoas não sabem operá-las. Com a mesma visão, os ex-reitores E, F, G e H relatam que sempre foram feitas capacitações nas suas Instituições e que tratam-se de condições para que ela prospere pois, como atua na formação de pessoas, não podem excluir-se desse processo.

Segundo os reitores e ex-reitores, é unânime a perspectiva de que **profissionais com características de líder tendem a tomar as decisões mais adequadas**. O reitor A e C alegam que ter característica de líder e tomar a decisão mais adequada propicia uma melhor solução do problema, ou até mesmo para que ele não aconteça. O reitor B afirma que eles tomam as decisões mais adequadas pois têm conhecimento, visão e amam o que fazem. Acrescenta o reitor D que, além de possuir as características de líder, ele deve estar bem preparado para não errar. Com a mesma opinião, o ex-reitor E relata que o líder tem visão estratégica e desta forma toma a melhor decisão em cada situação. Os ex-reitores F, G e H também consideram que as pessoas que têm características de líder tomam as decisões mais adequadas pois, na percepção do ex-reitor F, o líder deve ser bem visto pelas pessoas e ele deve escutá-las, ou seja, o líder deve ouvir os outros e saber o que está realmente acontecendo ao seu redor, assim tomará a decisão mais adequada. Para o ex reitor H, via de regra, as pessoas que têm características de líder tendem a tomar as decisões mais adequadas, pois sabem atuar para trazer um resultado mais eficiente para a Instituição.

4.4.2. Contribuição das escolas na formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior

Estratégia tem muitos significados nas organizações. Para Meyer Jr. e Mugnol (2004), estratégia significa um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações que caracterizam o posicionamento de uma Instituição, em determinado contexto. Assim sendo, líderes podem adotar diferentes meios de formular estratégias de acordo com suas habilidades e suas tendências (HARDY; FACHIN, 1996).

De acordo com os reitores e ex-reitores, **as estratégias elaboradas para Instituição de Ensino Superior não devem ser únicas, explícitas e pensadas de maneira deliberativa para sua formulação.** Para os reitores A e B, ao se elaborar uma estratégia, cria-se uma linha mestra, mas há umas que vão até o final, outras que devem ser mudadas no meio do caminho e outras ainda que surgem sem terem sido cogitadas. Por isso, a flexibilidade é um fator fundamental. O reitor C argumenta que as estratégias deveriam se constituir de maneira única, explícita e deliberada, o que muitas vezes não acontece devido à complexidade da Universidade, pois as estratégias vão mudando e não há como mantê-las o tempo todo. No mesmo sentido, o reitor D assegura que quanto mais forem elaboradas de maneira única, explícita e deliberativa, estabelecidas as metas e objetivos e com comunicação a todos os envolvidos, melhor será o resultado das estratégias, mas pondera que podem surgir novas estratégias no meio do caminho. Para os ex-reitores E, F, G e H, as estratégias estão aptas a mudanças, podem ao longo do tempo ser superadas, revisadas e adaptadas para sua execução. O ex-reitor E comentou que deve-se parar, reestudar e reimplantar uma nova estratégia. Neste mesmo sentido, o ex-reitor G relatou que há diversos fatores externos que influenciam para modificação da estratégia, enquanto que o ex-reitor H considerou que as estratégias devem ser flexíveis e ter governabilidade para atuar em ajustes, mas não é interessante ficar mudando o eixo central o tempo todo e com isso não alcançar os objetivos almejados.

A maioria dos reitores e ex-reitores afirmam que **as responsabilidades e as tarefas na formulação e implementação da estratégia devem acontecer juntas e não separadas.** De acordo com o reitor A, se ambas não acontecerem juntas, não terão coerência, pois devem ser pensadas para serem executadas, sendo que na implementação podem surgir novas estratégias que não haviam sido previstas por causa do momento, situação ou circunstância. Com a

mesma visão, os reitores B e C comentaram que é necessário planejar, elaborar e executar junto, pois ao separá-los colocarão em dúvida a eficácia. Além disso, as pessoas precisam participar de todo o processo, porque se vier tudo pronto as elas não irão se comprometer. Discordando dos reitores anteriores, o reitor D acredita que não necessariamente a formulação e a implementação precisam estar juntos, pois a pessoa que formulou não necessita ser a mesma que irá implementar, no entanto, pondera que podem ocorrer as duas situações, os que formulam e implementam juntos e um que formula e outro que implementa. Os ex-reitores E e H asseguraram que a formulação e a implementação acontecem juntas, enquanto que o ex-reitor F afirma que elas ocorrem separadamente. Para o ex-reitor G, geralmente a formulação e implementação acontecem juntas mas, em alguns casos, podem acontecer separadamente, devido à complexidade da Instituição, tendo em vista que a elaboração pode ser rápida e a implementação mais lenta.

Para os reitores e ex-reitores, **na tomada de decisão, o processo de estratégia decorria da análise de outras Instituições e de sugestões dos seus membros.** O reitor A acrescenta que decorria da análise de uma série de fontes, como a sociedade, os alunos, os professores, os funcionários, pela visita a outras instituições e de viagens a universidades de outros países. O reitor B acresce também a análise dos problemas internos e dos cenários futuros. Concordando com os reitores A e B, o reitor C afirma que as tomadas de decisão decorrem muito das sugestões de seus membros e também de visita a outras instituições, mas que não conseguiu transformar isso em cultura, devido a ainda ser uma Instituição muito fechada. O reitor D considerou que deveria ser utilizado o *benchmark* onde, para tomar a decisão, deve-se ter por comparação o que deveria ser o padrão e o melhor para a Instituição. Na mesma proporção, o ex-reitor E ponderou que a tomada de decisão derivava da análise de outras Instituições, espelhando-se apenas no que era bom, informando que eles, inclusive, aproveitaram a experiência de uma instituição que serviu de referência por aliar a teoria à prática. Na Instituição do ex-reitor F existia uma inteligência competitiva que possuía as informações fundamentais de todas as Instituições, inclusive as de fora de Santa Catarina para fazer a análise, sem precisar visitá-las. O ex-reitor G relatou que era realizado um parâmetro de comparação de desempenho com outras Instituições, para identificar o que era bom e ruim para praticar, além de visitas a outras Instituições. Por fim, o ex-reitor H assegurou que fez muitas visitas a

outras Instituições e que escutava muito as sugestões da comunidade acadêmica depois da participação deles em eventos onde aprendiam, se atualizavam e compartilhavam as informações e conhecimentos adquiridos.

Conforme a maioria dos reitores e ex-reitores, **as estratégias podem ser levantadas por seus membros e não surgirem somente da visão do líder.** Os reitores A, B, C e D e o ex-reitores E e H consideram que as estratégias são levantadas por seus membros, ou seja, ao ouvir e trocar informações com toda comunidade acadêmica, pois o reitor lidera a equipe e não decide tudo sozinho para não virar norma. O reitor D acrescenta que quanto mais compartilhadas as estratégias para a tomada de decisão, maior será a possibilidade de implementá-las com sucesso. Afirmou também que quanto mais heterogênea a equipe que a elabora, melhor, devido aos diversos modos de ver as possibilidades de escolha. Discordando, o ex-reitor F assegura que a pessoa ideal para perceber as mudanças necessárias para a Instituição é o reitor, mas que ele conversava muito com as pessoas para aprender com elas. E o ex-reitor G, por sua vez, comentou que algumas estratégias surgem da visão do reitor e outras não.

Segundo a maioria dos reitores e ex-reitores, **as estratégias formuladas devem ser de fácil realização e aptas a mudanças, para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos.** O reitor A e C alegaram que as estratégias devem ser pensadas visando à execução, mas aptas a mudanças para alcançar os objetivos pretendidos, por isso é necessário escutar a opinião dos outros. Por sua vez, o reitor B afirma que tudo depende da complexidade da ação, pois nem sempre as estratégias formuladas são simples e dependem da alta capacidade das pessoas para serem implementadas, o que dificulta um pouco o processo de estratégia. Para o reitor D, dentro do possível, as estratégias devem ser aptas a mudanças para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos, enquanto que o ex-reitores E e F acrescentam que elas não devem ser complicadas e, sim, de fácil entendimento para se tornarem exequíveis. Discordando de todos os reitores e ex-reitores, o ex-reitor G mencionou que, uma vez formuladas as estratégias, elas não estão aptas a mudanças, precisando seguir sempre a regra. Na percepção do ex-reitor H, algumas estratégias são fáceis e outras difíceis de acontecer, por faltar muitas vezes o seu objetivo e a comunicação entre os membros.

Em concordância, os reitores e ex-reitores confirmaram que no **processo de estratégia em suas Instituições, o papel do líder deve ser**

sempre o de estimular o aprendizado estratégico para que novas estratégias possam surgir. Os reitores A, B e C asseguraram que estão sempre estimulando e incentivando o aprendizado para melhorar a Instituição em todos os aspectos e, para isso,ouve a comunidade acadêmica, faz avaliação dos resultados e modifica as estratégias para que elas tenham êxito. O reitor D confirma que o líder é aquele que estimula o processo de aprendizado para que novas estratégias possam surgir, inclusive para formar novos líderes. Assegura que,além do aprendizado, é necessário preparar ao máximo as pessoas que estão ao seu redor,para que todos tenham sucesso em suas trajetórias profissionais. Para o ex-reitores E e F, o líder é aquele que estimula o aprendizado contínuo, facilita o surgimento de novas ideias e desenvolvimento tecnológico. Conforme o ex-reitor G, além de estimular o aprendizado, o líder deve ter um bom relacionamento para poder constatar que as pessoas não irão fazer as mesmas coisas sempre, que a realidade muda o tempo todo e que novas estratégias podem surgir no meio do caminho. Com a mesma perspectiva, o ex-reitor H ressalta que não sabe bem se o papel do líder é estimular o aprendizado, mas ele deve estimular a análise por parte das pessoas, trazer informações coerentes e estabelecer cenários possíveis, para que todos conheçam a decisão a ser tomada e, com isso,possa gerar um aprendizado na equipe.

Nestes termos, a liderança, de uma Instituição de Ensino Superior deveria encontrar-se em constante interação com a sua estratégia e seus processos. Tornando-se então relevantes a aptidão, as habilidades, as competências, a motivação e a criatividade em todos os seus níveis institucionais, as quais, dependem de oportunidades para aprender e experimentar novas capacitações e habilidades (SANTANA *et al.*, 2010)

Os reitores e ex-reitores asseguraram que **a formulação da estratégia é um processo de influência que se utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição.** O reitor A relatou que as estratégias devem sempre ser tomadas em benefício da Instituição, para melhorá-la. O reitor B acha impossível não haver influência, mas considera que, para serem favoráveis, as estratégias devem estar sempre ligadas à missão institucional e à solução de problemas. Na visão do reitor C, a atividade do reitor não deixa de ser política e um exercício de poder. Com o poder e as aspirações das pessoas, as estratégias conseguem ser eficazes, mas para o reitor C, a cultura é o que mais influencia a elaboração da estratégia, por isso é necessário mudá-la para que depois o líder possa atuar. Segundo o reitor D, em determinados momentos, o líder se utiliza

do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição, mas ele acredita que não é por aí que se deva seguir. No entanto, ele afirma que algumas vezes é necessário utilizar de força para atingir os objetivos propostos, o que deve ser evitados ao máximo. Os ex-reitores E e F consideram que o poder e a política influenciam muito na formulação da estratégia e que, inclusive, se utilizaram muito delas para conseguir resultados favoráveis para suas instituições. O ex-reitor F também explicou que é muito importante que o líder tenha bons relacionamentos para conseguir vantagens para a Instituição. Concordando o ex-reitor H, afirma que a política e o poder influenciam na negociação de estratégias favoráveis para a Instituição, pois compartilham a missão institucional para definir quais estratégias deveriam ser adotadas e quais as oportunidades adequadas para que ela alcançasse o objetivo.

Na percepção dos reitores e ex-reitores, **a formulação da estratégia é um processo de interação social, que baseia-se em crenças e em interpretações comuns a todos os membros da Instituição.** O reitor A acrescentou, ainda, que além de interação social, é necessário que haja interação de relação e de comunicação intensa entre todos os membros da Instituição, pois é conversando que todos se entendem e, quanto mais se ouve a comunidade acadêmica, menos se erra e mais se criam ações que vão ao encontro da demanda e, com isso, escolhem-se as estratégias mais adequadas. Na percepção do reitor B, trata-se de interação social, mas depende muito da visão do líder, porque às vezes a comunidade acadêmica, ou seja, os que estão em escalas intermediárias de execução, não percebem a dimensão do problema e o líder os auxilia nesse processo. Segundo o reitor C a interação social é um princípio fundamental para compartilhar a decisão das pessoas, desde que a cultura esteja pronta para absorver as decisões e as transformações que sejam necessárias, sem que isso gere tumulto e conflito. Mas, para que essa interação ocorra, é necessário escutar as pessoas para saber o que elas estão pensando e, desta forma, aconteça de maneira mais fácil e resolva os problemas. Com a mesma perspectiva, o reitor D relatou que, para a interação social, as pessoas são as que mais influenciam na Instituição, conforme o ambiente em que está inserida, criando um formato de organização. Os ex-reitores E, F, G e H também consideram que a formulação da estratégia é um processo de interação social que tem que envolver todos, desde o mais graduado até o mais simples, o que às vezes pode não ser possível. Outro fator que deve ser alterado para haver a interação social é a cultura da Instituição, para que

haja uma implementação eficaz, mas com responsabilidade da liderança maior. O ex-reitor H menciona ainda que, para haver a interação social, devia-se ter uma junção das estratégias pessoais e profissionais das pessoas, devido ao seu planejamento de vida.

Para maioria dos reitores e ex-reitores, a **expansão da Instituição se deve ao fato de terem sido feitas as escolhas certas em relação à formulação da estratégia**. O reitor A, inclusive, alegou que até hoje tem feito as escolhas corretas em relação à estratégia que, no momento adequado, provocaram o crescimento e a sobrevivência da Instituição, o que acontece por não tentar agradar a todos. Para o reitor B, a expansão ocorreu por terem sido feitas as escolhas certas e a instituição ter sido implantada para atender as necessidades da região. Contrariando o reitor C, afirmou que a expansão se deu por não haver grande concorrência na região, ser reconhecida como tradicional e ter total apoio da comunidade, sendo, assim, considerada uma Instituição com credibilidade. Concordando com o reitores A e B, o reitor D acredita que a expansão aconteceu por ter feito as escolhas certas em relação à estratégia, sendo uma delas a de se aproximar da comunidade e entender as suas necessidades locais, formando assim profissionais mais preparados. Na percepção do ex-reitor E, a expansão se deu a ter feito, desde o primeiro dia, as escolhas certas em relação à estratégia, por envolver as pessoas e colocar no papel as estratégias que iriam seguir. Na visão do ex-reitor F, as estratégias sempre ajudaram, mas poderiam ter ajudado mais, e a expansão se deu ao fato de ter feito as escolhas certas para conseguir alcançar o que alcançaram, de ter bem claro o planejamento da Instituição e, principalmente, por ter seguido a estratégia essencial formulada, que é prover conhecimento individual ao aluno e trabalhar a educação permanente para o futuro da educação. O ex-reitor G não concorda que a expansão aconteceu por ter feito as escolhas certas em relação à estratégia, porque não houve estratégia, mas uma leitura estratégica e sem aprofundamento de possíveis cenários e perspectivas de futuras demandas. Enquanto isso, ex-reitor H ressaltou que a expansão se deu pelo aumento da demanda e da sua influência nas relações locais, regionais e nacionais, além da participação da comunidade.

Assim como qualquer organização, as Instituições de Ensino Superior necessitam formular e implementar estratégias para que possam enfrentar as pressões do ambiente, responder às demandas, posicionarem-se e manterem-se competitivas (MEYER JR, 2007).

Na visão dos reitores e ex-reitores, no **momento que sejam necessárias mudanças estratégicas e o seu gerenciamento, eles consideram que esse processo de transformação pode ocorrer sem causar a extinção da Instituição.** O reitor A relatou que, dependendo da situação e do que deve ser feito, a mudança pode causar dano ou não em relação às pessoas, pois a cultura muda, mas a Instituição não. E que, ao buscar transformação está sempre pretendendo melhorar a Instituição em todos os aspectos, mas ao tomar as decisões não consegue agradar a todos. Segundo o reitor B, as mudanças sempre causam problemas, ou seja, são decisões e escolhas e toda escolha tem uma consequência,ressaltando que a Instituição sempre ganhou com as mudanças e conseguiu fazê-las sem grandes cicatrizes. Conforme o reitor C, a mudança na sua Instituição causou alguns traumas, pois o reitor modificou o eixo central que atuava até então na Instituição, o que não agradou alguns, mas que eram necessárias pela demanda que a região apresentava. Para o reitor D, as mudanças são sempre delicadas e difíceis, pois algumas pessoas vão se adequar, interiorizar e se aculturar neste formato e outras não vão se adaptar, vão rejeitar e resistir. O ex-reitor E considera que a mudança pode causar dano à Instituição, principalmente no caso de mudança de gestão, onde os gestores querem mudar tudo e projetar o seu nome, e não melhorar a Instituição. O ex-reitor F também considera que a mudança pode ocasionar dano à Instituição, devido às resistências internas e pelo comodismo. Ele assegura que, para que não houvesse uma ruptura da estratégia, foi necessário fazer as pessoas se sentirem parte desta mudança e aprender que esse processo de transformação era necessário, positivo e fundamental. De acordo com o ex-reitor G, a mudança não causará dano,se pautada em elementos que constituem e constroem um modelo de gestão estratégico e se perceberem a necessidade de mudança sem interesse pessoal ou do grupo, para que não cause danos irreversíveis para Instituição. Na percepção do ex-reitor H, para realizar a mudança tinha-se que avaliar o nível do risco para tentar antecipar o futuro e causar menos impacto à Instituição. Por isso, tinha que saber quais as mudanças deviam e podiam ser realizadas, conhecer a situação atual e a perspectiva de futuro para não causar dano à Instituição.

A finalidade desta seção foi realizar a análise dos dados coletados, ou seja, avaliar como ocorre e como ocorreu a contribuição da liderança no processo de formulação e implementação da estratégia nas oito Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina. Junto com essa avaliação, fez-se um diagnóstico do estilo de

liderança na formulação e implementação da estratégia definidos por Van Vugt *et al* (2004) e em quais escolas de formulação da estratégia os reitores e ex-reitores se enquadram de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Desta maneira, apresentou que a liderança influencia direta e constantemente no ambiente institucional, mesmo que cada um com sua forma de abordagem. Complementando, na sequência são apresentadas as conclusões deste estudo.

Portanto, para compreender melhor em quais escolas de formulação da estratégia os reitores e ex reitores das Instituições de Ensino Superior pesquisadas se enquadram, apresenta-se o seguinte quadro:

Quadro 5: Escolas da Estratégias e reitores e ex reitores

Escolas	Reitores	Ex reitores
Design	Nenhum	Nenhum
Planejamento	Unifebe	Unisul
Posicionamento	Unesc, Unoesc, Uniarp, Unifebe	Unidavi, Unisul, Univali e Unochapecó
Empreendedora	-----	Unisul
Cognitiva	-----	Univali
Aprendizado	Unesc, Unoesc, Uniarp, Unifebe	Unidavi, Unisul, Univali e Unochapecó
Poder	Unesc, Unoesc, Uniarp, Unifebe	Unidavi, Unisul, Univali e Unochapecó
Cultural	Unesc, Unoesc, Uniarp, Unifebe	Unidavi, Unisul, Univali e Unochapecó
Ambiental	Unesc, Unoesc, Unifebe	Unidavi, Unisul e Unochapecó
Configuração	Unesc, Unoesc, Uniarp, Unifebe	Unidavi, Unisul, Univali e Unochapecó

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve como principal objetivo avaliar como ocorre e como ocorreu a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do sistema de ensino de Santa Catarina, com base em oito casos empíricos, envolvendo a Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe), o Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e a Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).

De acordo com as três definições apresentadas por Van Vugt *et al* (2004), foi levantado o estilo de liderança presente nas Universidades enquanto os reitores estão/estavam no mandato na formulação e implementação das estratégias. Também foi verificado, conforme a classificação de Mintzberg e Lampel (2010), em quais das dez escolas de estratégia os reitores e ex-reitores das Universidades se enquadram e, por fim, foi mostrado como os estilos de liderança e as escolas contribuem na formulação e implementação da estratégia, na percepção dos reitores e ex-reitores das Universidades.

Em relação ao atendimento dos objetivos propostos, são destacadas, na sequência, as principais considerações deste estudo, extraídas das oito entrevistas realizadas, com 27 perguntas, onde 17 são sobre estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia e 10 sobre as escolas de formulação de estratégia, onde demonstraram que não houve uma mudança de postura e de visão muito diversificada entre os reitores e ex reitores no que tange o estilo de liderança e as estratégias adotadas.

Percebe-se que, no primeiro objetivo específico, os reitores e ex-reitores das Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina pesquisadas apresentam um **estilo de liderança democrático**, no qual envolvemos membros do grupo no processo decisório ainda que para a decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo Van Vugt *et al* (2004). Apesar de alguns reitores e ex-reitores atribuírem e terem atribuído mais liberdade e autonomia aos seus funcionários e outros visarem mais o resultado, o objetivo é sempre o bem-estar das pessoas, que são fundamentais para alcançar o objetivo,

sendo suas opiniões e sugestões sempre ouvidas antes de se tomar a decisão.

No tocante ao segundo objetivo específico, os reitores e ex-reitores não se enquadram numa única escola na formulação da estratégia, conforme classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Em relação à **Escola do Design**, os reitores e ex-reitores não se enquadram nela por considerar que as estratégias elaboradas para uma Instituição de Ensino Superior não devem ser únicas, explícitas e pensadas de maneira deliberativa, pois ao elaborar uma estratégia umas vão até o final, outras devem ser mudadas no meio do caminho e outras surgem sem ter sido cogitadas. Na **Escola do Planejamento**, somente o reitor D e ex-reitor F se enquadram, pois consideram que a responsabilidade e tarefas no processo de formulação e implementação da estratégia são da liderança principal e acontecem separadamente e não em conjunto, como acreditam todos os outros reitores e ex-reitores. No âmbito da **Escola do Posicionamento**, todos os reitores e ex-reitores se enquadraram ao tomarem as decisões, devido à análise de outras Instituições, para aprender coisas novas e aproveitar as sugestões de seus membros. Na **Escola Empreendedora**, somente o ex-reitor F se enquadra, por entender que o reitor é a pessoa ideal para perceber a necessidade de mudança, embora sempre conversando com as pessoas. Os reitores A,B,C,D e os ex-reitores E e G consideram que as estratégias são pensadas pelos membros da Instituição e, ainda, o ex-reitor H acredita que elas podem surgir da visão do reitor como também das sugestões dos seus membros. No que tange à **Escola Cognitiva**, somente se enquadra nela o ex-reitor G, porque, na visão dele, uma vez formuladas as estratégias, elas não estão aptas a mudanças, precisando seguir sempre a regra. Os demais reitores e ex-reitores afirmaram que as estratégias devem ser sempre de fácil realização e aptas a mudanças, para torná-las viáveis e poderem alcançar os objetivos pretendidos. Na **Escola do Aprendizado**, todos os reitores e ex-reitores se enquadram, pois confirmam que o papel do líder no processo da estratégia deve ser o de estimular o aprendizado para que novas estratégias possam surgir. No que tange à **Escola do Poder**, todos os reitores e ex-reitores se enquadraram ao assegurar que a formulação da estratégia é um processo de influência que se utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição, sempre no intuito de melhorá-la. Na **Escola Cultural**, todos os reitores e ex-reitores se enquadram pois consideram que a formulação da estratégia é um processo de interação social, que se baseia em crenças e em

interpretações comuns a todos os membros da Instituição, envolvendo todos, desde o mais graduado até o mais simples, para ouvir as diversas percepções. Na **Escola Ambiental**, somente não se enquadram o reitor C e ex-reitor G, pois não entendem que a expansão da Instituição se deve ao fato de terem sido feitas as escolhas certas em relação à formulação da estratégia, mas pela falta de concorrência e por não ter sido bem aprofundada a estratégia. Os demais reitores e ex-reitores acreditam que o segredo da expansão aconteceu por não se tentar agradar a todos, mas por terem sido escolhidas as estratégias certas em benefício da Instituição. Por fim, na **Escola da Configuração** todos os reitores e ex-reitores se enquadram porque, no momento em que sejam necessárias mudanças estratégicas e o seu gerenciamento, consideram que esse processo de transformação pode ocorrer sem causar a extinção da Instituição. O que eles alertam é que pode haver algum dano ou problema, como por exemplo, à cultura presente na Instituição, mas não a sua extinção. Apenas o ex-reitor G assegurou que não haverá dano se a mudança for pautada em elementos que constituem e constroem um modelo de gestão estratégico, e se perceberem a necessidade de mudança sem interesse pessoal ou da equipe.

Atendendo ao terceiro objetivo específico, constata-se que a liderança contribui para o processo de formulação e implementação das estratégias, e as escolas concorrem para a formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior, para atingir objetivos e metas institucionais que dependendo conhecimento, habilidade e atitude do líder e entender de que forma e por quem elas são pensadas. Verificou-se que o líder, seja reitor ou ex-reitor, apresentou muitas características semelhantes, senão iguais, que se complementam, como ser determinado, ter uma ampla visão, ser comunicativo, saber ouvir, aceitar sugestões, ter coragem para tomar decisões, investir nos seus funcionários, ser motivador, íntegro, inovador, gerar confiança, ser criativo, dinâmico, servir de exemplo, saber receber críticas e aprender com isso, estar sempre buscando, estar preparado e atualizado, ser acima de tudo humilde, flexível, adaptável, não medir esforços para romper a cultura, ser comprometido com a Instituição, valorizar as potencialidades de seus funcionários, incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscar a superação de desafios, definir prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas em conjunto. Enfim, um líder que tem um perfil desses contribui para o desempenho, desenvolvimento e sucesso das suas Instituições no processo da estratégia.

Por fim, conclui-se que a avaliação da contribuição da liderança no processo de formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina pesquisadas mostrou-se relevante para compreender os acertos e as falhas de cada um desses momentos na dinâmica institucional. De modo geral, pode-se dizer que o estilo de liderança na formulação e implementação das estratégias e as escolas de formulação de estratégias analisadas neste estudo favorecem o atingimento das metas e objetivos institucionais estabelecidos.

Em síntese, no que se refere ao objetivo geral desta pesquisa, foi possível perceber, na prática, que a liderança contribui, influencia e é fundamental na formulação e implementação das estratégias nas Instituições de Ensino Superior.

Em relação às conclusões expostas, pode sugerir as Instituições de Ensino Superiores pesquisadas que as estratégias sejam renovadas regularmente para alcançar os objetivos estabelecidos diante das novas realidades que se modificam todos os dias, fazer mais capacitações, treinamentos para preparar melhor as pessoas para se engajarem no processo de formulação e implementação das estratégias, requisitar e estimular a participação de toda comunidade acadêmica no processo de estratégia para dar mais veracidade e êxito ao processo, criar programas de incentivos para elaboração e execução de novos projetos com idéias inovadoras e fazer reuniões para debater, estudar e entender as falhas das estratégias para não acontecer novamente como forma de aprendizado.

No que tange as recomendações para estudos acadêmicos, torna-se relevante fazer essa pesquisa sobre a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia em um ou determinados setores dessas Instituições de Ensino Superiores com as devidas adaptações, para constatar se esse perfil de liderança observado pela pesquisa retrata o perfil da Instituição como um todo ou em outras Instituições de Ensino Superiores de mesmos padrões com o objetivo de perceber as diferentes características existentes nos dois ambientes e verificar padrões de comportamento que podem ser beneficentemente incorporados a uma gestão ou outra, com o propósito de garantir o alinhamento necessário entre liderança organizacional e estratégia.

Finalmente, pode-se afirmar que a liderança contribui e influencia diretamente na formulação e implementação das estratégias institucionais. Em relação ao estilo de liderança democrático adotado pelos reitores e ex reitores, este é o ideal numa Instituição de Ensino Superior como em outra organização, porque envolve os membros do

grupo no processo decisório ainda que para a decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo (Van Vugt *et al*, 2004). No que tange as escolas de estratégia, os reitores e ex-reitores não se enquadram numa única, conforme classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o que faz perceber que as estratégias são formuladas sob diversas visões, sugestões, análises e de maneira flexível e adaptável, estimulando o aprendizado, mas sempre em busca dos interesses e expansão da Instituição. Por fim, constatou-se que a liderança contribui para o processo de formulação e implementação das estratégias, e as escolas concorrem para a formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior, para atingir objetivos e metas institucionais que dependem do conhecimento, habilidade e atitude do líder e compreender de que maneira, como e por quem elas são pensadas para sua implementação

REFERÊNCIAS:

AALTONEN; P. IKÄVALKO, H. *Implementing strategies successfully*.2002. Disponível em:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=850943&ni=xref&show=html>>. Acesso em 27 dez. 2012.

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. *Mic Kinsey Quaterly*, p.48-61, Summer 1966.

ACKOFF, R. L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ACKOFF, R.L. Transformational leadership. *Strategy & leadership*. Chicago, Jan./Feb., 1999.

ALDAY, H. E. C. *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em: 17 de dez. de 2012.

ALEXANDER, L. D. *Successfully Implementing Strategic Decisions*. In: Long Range Planning. v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.

ALEXANDER, W. F., SERFASS, R. W., *Futuring Tools for Strategic Quality Planning in Education*, Milwaukee, WI, USA: ASQ Quality Press, 1989.

ALMEIDA, A.F. de. *Planejamento Estratégico e Proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil*. RAC- Revista de Administração Científica v. 4, n. 3, set./dez., p.177-199, 2000a.

ALMEIDA, E. P. de. *A universidade como núcleo de inteligência estratégica*. In: MEYER JR, V.; MURPHY, P. (org). Dinossauros, Gazelas e tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, p. 61-77, 2000b.

ALMEIDA, M. I. R. de. *Manual de Planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 2º edição. 6º reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDERSEN, T. J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, v.41, n.8, p.1271-1299, 2004.

ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. de F. A. *Estratégia em ação: Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard na Osid*. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez., 2011.

ANGELIS, C. T. de. *A importância do Poder Especialista para o Empreendedorismo na Administração Pública*. Revista gestão & tecnologia, Pedro Leopoldo, v.10, n.1, p. 1-11 jan/jul. 2010. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/periodicos/index.php/get/article/viewFile/57/211>. Acesso em: 08 de agos.de 2011.

ANON, A. Strategic steering to avoid the turbulence: businesses should always be prepared to alter course. In: *Strategic Direction*, v. 25, n.7 p. 24-26, 2009.

ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. *Do Planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

ANTHEIL, J.; SPINELLI, S. *Action research to support the sustainability of strategic planning*. *Planning for Higher Education*, 39(4), 23-31, 2011.

ARGYRIS, C. *Ensinando pessoas inteligentes a aprender*. In: *Gestão do Conhecimento*. Harvard Business Review. 13ª edição. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. p. 82-107. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S.. A Importância da Liderança nas Organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, vol.1(1), 2010.

AZEVEDO, Paola. Instrumento de avaliação de projetos de Extensão na modalidade de educação a distância. Dissertação (Mestre em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

BALDRIDGE, J.V. Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? In: BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. *The Dynamics of Organizational Change in Education*, Berkeley: McCutchan, 1983.

BARDIN, L.. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Persona, 1995.

BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W. S. *Administração Estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 4, p. 29-40, Summer, 2000.

BENNIS, W. G. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BENNIS, W. Prefácio. In: *Líderes e liderança: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEPPLER, M.K.; PEREIRA, M. F. *Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação de estratégia*. São Paulo: Atlas, 2013.

BETHLEM, A.S. *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: a administração do sentido*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.

BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*. São Paulo, Atlas, 2002.

BOLDEN, R.. What is Leadership. Leadership South West Research Report 1. University of Exeter. England, July 2004. Disponível em: <<http://www.leadershipsouthwest.com>>. Acesso em: 14 de janeiro de 2013.

BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. *Os enigmas da liderança*. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 277-287.

BOSSIDY, L., CHARAM, R. *Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios*. 3ªed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BOSSIDY, L. A receita da execução. HSM Management. v. 4. n. 51, ano 9, p. 40-44, jul/ago 2005.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C.. *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hopper, 2005.

BRASIL. *Sistema Acafe*. Disponível em:
<http://www.acao.org.br/new/index.php>. Acesso em: 12 de Nov. de 2013

BRASIL. Conselho de Estadual de Educação. Do parecer nº326 tocante a Comunicação ao Conselho Estadual de Educação da migração Universidade de Vale do Itajaí para o Sistema Federal de Ensino aprovado em 6 de novembro de 2012. Relator Aristides Cimadon. Florianópolis, 6 de novembro de 2012a.

BRASIL. Conselho de Estadual de Educação. Do parecer nº 327 tocante a Comunicação ao Conselho Estadual de Educação da migração Universidade do Extremo Sul Catarinense para o Sistema Federal de Ensino. Relator Aristides Cimadon. Florianópolis, 6 de novembro de 2012b.

BRENES, E.T.; MENA, M.G.E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, n.61, p.590-598, 2008.

BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 464 p.

BRYSON, J.M. The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review. Special Issue on the Future of Public Administration in 2020*, 70, P. 255-267, 2010.

BURNS, J.M. *Leadership*. New York: Harper, 1978.

CARR, S. J. Strategic planning in libraries. *Library Management*, v.13, n.5, p.4-17, 1992.

CARVALHO, H. M. de. *Introdução à Teoria do Planejamento*. Ed. Brasiliense, 2ª edição, 1979.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed, São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: Mitpress, 1990.

CHAMPION, D. J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.

COELHO, T. Liderança e Poder. RH.com.br. 17 de agosto de 2010.

Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/6738/lideranca-e-poder.html#>. Acesso em: 27 de julho de 2011.

CORRÊA, C. A.; CORRÊA, H. L. *O Processo de Formação de Estratégias de Manufatura em Empresas Brasileiras de Médio e Pequeno Porte*. RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 5, pp. 454-475, Maio/Jun. 2011.

COUTINHO, A. O Ativista da estratégia: como pensam e agem os profissionais que fazem a estratégia acontecer nas organizações. André Coutinho e Saulo Bonassi (org.). São Paulo: Elsevier: Symmetrics, 2011.

COVEY, S.R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, p.159-160, 2000.

COVEY, S. R. *O 8º hábito: da eficácia á grandeza*. Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

COVEY, S. R. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. Peter Drucker Foundation; Tradução Cintia Azevedo. *O líder do futuro:visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed.São Paulo: Futura, 1996. p. 159-168.

DAFT, R. L; MACINTOSH, N. B. The Nature and Use of Formal Control System for Management Control and Strategy Implementation. In: *Journal of Management*, v. 10, n. 1, p. 43- 66. 1984.

DATTA, D. K., RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. M. A. Strategic decision processes: critical review and future directions. *Journal of Management*, 19(2), 349+, 1993.

DE GEUS, A. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

DE WIT, B.; MEYER, R. Strategy: process, content, context: an international perspective. 4. Ed. London: McGraw Hill, 2010.

DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

DYE, R.; SIBONY, O. How to improve strategic planning. *Mckinsey Quarterly*, (3), 40-49, 2007.

EISENHARDT, K. M. Strategy as Strategic Decision Making. *MIT Sloan Management Review*, p. 65-72, 1999.

FERREIRA, J. C. B.; VILAMAIOR, A. G.; GOMES, B. M. A. O poder nas organizações: conceitos, características e resultados. *Revista do Instituto Superior Presidente Tancredo Neves*, 15 p., dez. 2005.

FERREIRA, M.P.; PEREIRA, M. F.; SERRA, F.A.; MORITZ, G.O. *Estratégia corporativa: implementação, controle e internacionalização*. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FRANCISCO, T. H. A.; RAMOS, A. M.; OTANI, N.; HELOU, A. R. H. A.; MICHELS, E. O impacto da estrutura legal do PDI no processo de planejamento estratégico de instituições do sistema AMPESC. *Revista Gual, Edição Especial*, p.133-162, 2011.

FRANZON, F.; OLIVEIRA, D.; LAVARDA, R. A. B. *Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da*

estratégia: um estudo de caso. Revista Brasileira de Administração Científica-RAC, v.3 , n.3., Jul, Ago, Set, Out, Nov, Dez de 2012.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development*, v. 28 n. 1, p. 6-16, 2009.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The basis of social power. In CARTWRIGHT, D. *Studies in social power*. Michigan: Institute of Social Research, pp. 150-167, 1959.

GAJ, L. *Administração estratégica*. 2. ed São Paulo: Ática, 1993.

GAJ, L. *Liderança*. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, p.88-100, 2002.

GEORGE, B. *Confie em você: sua história de vida define sua liderança*. Tradução Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva: Versar, 2008.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSMITH, M. Indagar, Aprender, Acompanhar e Crescer. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

GOMES, O. da F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. Â. do N.; ARAUJO, D. C. de; MARTINS, S.; FARONI, W. **SENTIDOS E IMPLICAÇÕES DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA OS GESTORES UNIVERSITÁRIOS**.

Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial. 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p234/26225>. Acesso em: 02 de fev. de 2013.

GOODSTEIN, L. D., NOLAN, T. M., PFEIFFER, J. W. *Applied Strategic Planning, a comprehensive guide*, USA: McGrall-Hill, 1993.

GOODWIN, D. K. Dez lições ensinadas por presidentes. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *De líder para líder*. São Paulo:

Futura, 1999.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, vol. 5, n°. 4, p.567-575, 1980.

HARDY, C.; FACHIN, R. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; DULDT, B.W. *Situational leadership in nursing*. Califórnia: Appleton&Lange, 1989.

HITT, M.A. IRELAND, R. D.; HORKISSON, R. E. *Administração estratégica*. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOBROCK, B. G. Creating your library's future through effective strategic planning. *Journal of Library Administration*, v.14, n.2, p.37-57, 1991.

HREBINIAK, L.G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

HUSSEY, D. *The Implementation Challenge*, Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 1996.

HUNTER, J. C. Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança. In: *d O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

KAHVECI, T. C.; UYGUN, O.; TEKEZ, E. K.; SEVINÇLI, A.; KILIÇARSLAN, G.;

DULGER, E. Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v.58, p.138-148, 2012.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. In: *HBR Classics: fifteen key concepts for managerial success*. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, Sep.-Oct. 1974.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1975.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2004.

KAUFMAN, R., HERMAN, J., *Strategic Planning in Education, rethinking, restructuring, revitalizing*, Lancaster, PA, EUA: Technomic Publishing Company, 1991.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz*. v.2. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTTER, J. P. *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

KOTTER, J. P. *Fazendo a mudança acontecer*. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999b.

LEWIN, K. *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper, 1939.

LOCKE, E. A. *Leadership: Starting at the top*. In C. Conger (Ed.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 271-284). Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

MAXIMINIANO, A.C.A. *Introdução a Administração*. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARIOTTO, F. L. *Mobilizando estratégias emergentes*. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p.73-98, 2003.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

McWHINNEY, W. *Paths of Change: Strategic Choices for Organizations and Society*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MEYER JR, V.; MURPHY, P. (org). Introdução. In: *Dinossauros, Gazelas e tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária*. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, p.11-15, 2000.

MEYER JR, V. *Novo contexto e as Habilidades do Administrador Universitário*. In: MEYER JR, V.; MURPHY, P. (org). *Dinossauros, Gazelas e tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária*. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, p. 139-158, 2000.

MEYER JR, V.; MUGNOL, G. Competição e estratégias no contexto das instituições de ensino superior privadas. Revista Diálogo educacional, Curitiba, v.4, n. 11, p. 153-65, jan./abr., 2004.

MEYER JR., V. Planejamento universitário - ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba, EnANPAD, 2004.

MEYER JR, V. ENFRENTANDO AS CRISES: competição e estratégias. In: In: *Liderança e gestão da educação superior católica nas Américas*. Curitiba: Champagnat, 2007.

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; MURPHY, J. Patrick. *Implementing Strategies in Complex Systems: Lessons from Brazilian Hospitals*. BAR, Rio de Janeiro, v.9, Special Issue, art. 2, pp.19-37, May 2012.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. Management Science. v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 1985: 257-272.

MINTZBERG, H. *The strategy concept I: five Ps for strategy*. Califórnia Management Review, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman. 2010.

MINTZBERG, H.. *A criação artesanal da estratégia*. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p.419-437, 1998.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O Processo da Estratégia*. trad. James Sunderland Cook. 3ª.ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª.ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MONDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MONTGOMERY, C. A. *O estrategista: seja o líder de que sua empresa precisa*. 1ª ed. Editora Sextante, 2012.

MORITZ, M. O.; MORITZ, G. de O.; MELO, M. B. de; SILVA, F. M. da. A implantação do Planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 228-249, jan./fev./mar./abr. 2012.

Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p228/21944>. Acesso em: 01 de fev. de 2014.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Frase, 1999.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MURPHY, J. P. Tensões entre a missão e o empreendimento institucional: obstáculos à criatividade. In J. P. Murphy & V. Meyer Jr. (Orgs.), *Liderança e gestão da educação superior Católica nas Américas* (pp. 19-42). Curitiba: Editora Champagnat, 2007.

NICHOLLS, John. Value-Centred Leadership - Applying transforming leadership to produce strategic behaviour in depth. *StrategicChange8*, p.393-411,1999.

NOBLE, C. H. Building the Strategy Implementation Network: implementation is a vital, and often neglected, phase of strategic planning. In: *Business Horizons*, nov. 1999.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 6. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

OGBONNIA, K.S. Political party system and effective leadership in Nigeria: A Contingency Approach. Dissertation. Walden University, 2007.

PEGORARO, L.. *Terceiro setor na educação superior brasileira*. Campinas, SP: Edições Leitura Crítica, 2013.

PEREIRA, M. F.. A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalização dominante. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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

PEREIRA, M. F.; OENING, K. S.. *Formação da estratégia em condições de elevada influencia governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio á Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina- FAPESC*. 2007. IN: FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. de O. *Estratégia em*

diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

PICCHIAI, D. *O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais*. Revista Gual, v.5, n.3, p.23-45, dez., 2012.

PORTER, M. E. *Competição – oncompetition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAVEN, B. H.. A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, n.7, p.217-244, 1992.

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

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTANA, L. L.e S.; CUNHA, N. R. da S.; OLIVEIRA, A. R. de; MOURA, L. R. C.. *GESTÃO UNIVERSITÁRIA: a liderança em foco*. 2010. XI Colóquio sobre Gestão Universitária em America do Sul. Mar del plata, 8, 9 e 10 de dezembro de 2010.

SANT'ANNA, A. de S.; CAMPOS, M. S.I; LÓTFI, S.. *Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?*Revista de Administração Mackenzie, Vol.13(6), p.48, 2012.

SANTOS, L. A. A. dos. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. São Paulo: Atlas, 1992.

SANTOS, J. L. S. *Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas*. 2009. 134 f. Dissertação(Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) -Programa de Pós-graduação em Engenharia e

Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SCHEIN, E. H. *Liderança e cultura organizacional*. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 81-90.

SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e liderança*. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. Evanston: Row, Peterson, 1957.

SEMLER, R. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENGE, P. M. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, F. de A. e; GONÇALVES, C.A. *O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em Instituições do setor público*. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), v. 4, n. 3, p. 458-476 set./dez. 2011.

SILVA, A. A. da; LEPSCH, S. L. *A participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias*. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 181-194, maio/ago. 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEINER, G.A. *Strategic Planning, what every manager must know, a step-by-step guide*, New York, NY, EUA: The Free Press, 1979.

STEINER, G. A; MINER, J. B. *Política e estratégia administrativa*. São Paulo: Edusp, 1981.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. *Como escolher um padrão de liderança*. São Paulo: Atlas, 1979.

TANURE, B.. *O líder transformador para valer*. HSM Management, n.87, p-29-39, jul/ago, 2011.

TICHY, N.M. *The leardship engine: how winning companies build learders at every level*. New York: Harper Business, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

THOMPSON JR, A.;STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. Trad. Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A.M.V. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

VAN VUGT, M.; JEPSON, S. F.; HART, C. M. e DE CREMER, D. *Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability*. Journal of Experimental Social Psychology, 40, p. 1–13, 2004.

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

VERGARA, S.C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. *A liderança aprendida*. GV executivo. RAE- Revista de Administração de empresas. vol. 6, n. 1, jan-fev 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4724.pdf>. Acesso em: 13 de abr. de 2013.

WELCH, J. Paixão por vencer: a bíblia do sucesso. HSM Expomanagement, p.33-42. nov/dez, 2009.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. *Projetos: planejamento, elaboração e análise*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WHITTINGTON, R. *Strategy as practice: long range planning*, v. 29, n. 5. p. 731-735, 1996.

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

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. RAE- Revista de Administração de Empresas, v.44,n.4, out/dez, 2004.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*, São Paulo: Atlas, 2000.

ULRICH, D. Credibilidade x Competência. In: In: DRUCKER, P. F. *O Líder do futuro*. 9ª ed. São Paulo: Futura, p. 213 – 222, 2001.

ULRICH, D.; SWEETMAN, K.; SMALLWOOD, N. *O Código da Liderança: cinco regras para fazer diferença*. Trad. Adriana Rieche. Editora Best Seller, 2009.

UNESC. Universidade do Extremo-Sul Catarinense. *Histórico*. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/capa/index/91/5085/>. Acesso em: 10 de jan. de 2014.

UNIARP. Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe. *Institucional*. Disponível em: <http://www.uniarp.edu.br/home/institucional/uniarp>. Acesso em: 10 de jan. de 2014.

UNIDAVI. Universidade do Alto Vale de Itajaí. *Institucional*. Disponível em: http://www.unidavi.edu.br/?pagina=a_universidade. Acesso em: 09 de jan. de 2014.

UNISUL. Universidade do Sul de Santa Catarina. *Histórico da Unisul*. Disponível em: <http://www.unisul.br/wps/portal/home/conheca-a-unisul/fundacao-unisul/historico>. Acesso em: 9 de jan. de 2014.

UNIVALI. Universidade do Vale do Itajaí. *História*. Disponível em: <http://www.univali.br/modules/system/stdreq.aspx?P=15&VID=default&SID=926785047917659&S=0&C=24470>. Acesso em: 9 de jan. de 2014.

UNOCHAPECÓ. Universidade Comunitária Regional de Chapecó. *A Unochapecó*. Disponível em: <https://www.unochapeco.edu.br/info/a-unochapeco-2>. Acesso em: 10 de jan. de 2014.

UNOESC. Universidade do Oeste de Santa Catarina. *Uma evolução percebida ao longo do tempo*. Disponível em: <http://www.unoesc.edu.br/unoesc/historico>. Acesso em: 9 de jan. de 2014.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 8 ed. Pearson Prentice Hall, 2012.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

ESTILOS DE LIDERANÇA NA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. Como ocorre o processo de tomada de decisão na sua IES?
2. Quando são dadas sugestões, como o senhor procede para a tomada de decisão?
3. O senhor considera ser importante para tomada de decisão a apresentação de idéias inovadoras? Porque?
4. A apresentação de novos projetos é fator fundamental para tomada de decisão?
5. A responsabilização pela aprovação e execução de projetos ocorre de que forma?
6. Em relação aos projetos executados e que foram bem sucedidos ou não, como o senhor procede?
7. Como é o seu relacionamento como reitor com as pessoas que trabalham na sua IES?
8. De que forma o senhor se comunica com as pessoas que trabalham na sua IES? Quais os mecanismos de comunicação mais utilizados pelo senhor?
9. Na formulação e implementação das estratégias institucionais de que forma o senhor participa?
10. O senhor se considera um líder voltado mais para as tarefas ou para as pessoas?
11. O senhor procura se interar de todos os problemas de gestão principalmente no que se refere à tomada de decisão na sua IES de que forma?
12. Quando se identifica um problema institucional o senhor incentiva na busca da solução ou cria formas e mecanismos que auxiliem na tomada de decisão?
13. Na sua visão, quais são as características consideradas importantes para um líder, na perspectiva de conduzir o processo de formulação e implementação da estratégia na sua IES?
14. O senhor acredita que o estilo de liderança influencia na definição das estratégias? Como?
15. Na sua opinião, quais são as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um reitor deve possuir para obter um bom desempenho nas atribuições de sua função?

16. O senhor entende que o processo de capacitação permanente do corpo funcional é fundamental para facilitar a tomada de decisão? Porque?
17. O senhor percebe que profissionais com características de líder tende a tomar as decisões mais adequadas?

ESCOLAS DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. O senhor acredita que as estratégias elaboradas para IES devem ser únicas, explícitas e pensadas de maneira deliberativa para sua formulação? Porque? (**DESIGN- concepção**)
2. Na sua percepção as responsabilidades e as tarefas no processo de estratégia devem ser separadas, ou seja, deve ter um responsável pela formulação e outro pela implementação? Ou ambos estão juntos? (**PLANEJAMENTO- formal**)
3. Na sua IES para tomada de decisão, o processo de estratégia decorre de alguma análise de outras Instituições e de sugestões dos seus membros? (**POSICIONAMENTO- analítico**)
4. O senhor considera que as estratégias surgem exclusivamente na visão do reitor ou podem ser levantadas por seus membros? Porque? (**EMPREENDEDORA- visionário**)
5. Para o senhor as estratégias formuladas devem ser de fácil realização e aptas á mudanças para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos? Porque? (**COGNITIVA- mental**)
6. O senhor acredita que no processo de estratégia em sua IES, o papel do líder deve ser o de estimular o processo de aprendizado estratégico para que novas estratégias possam surgir? (**APRENDIZADO-emergente**)
7. O senhor considera que a formulação da estratégia é um processo de influência que utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da IES ? Porque? (**PODER-negociação**)
8. Na sua visão a formulação da estratégia é um processo de interação social, que baseia-se em crenças e em interpretações comuns a todos os membros da IES? (**CULTURAL-coletivo**)
9. O senhor acredita que a expansão da IES se deve a ter feito as escolhas certas em relação à formulação da estratégia? Porque? (**AMBIENTAL- reativo**)
10. Na sua visão, no momento que sejam necessárias mudanças estratégicas e gerenciá-las o senhor considera que esse processo de

transformação possa ocorrer sem causar a extinção da IES?
(CONFIGURAÇÃO- transformação)