



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

GISSELE PRETTE

**O Processo Estratégico de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do
Estado de Santa Catarina**

Florianópolis

2021

Gissele Prette

**O Processo Estratégico de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do
Estado de Santa Catarina**

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

Orientador: Júlio Eduardo Ornelas Silva,
Dr.

Florianópolis

2021

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

Prette, Gissele

O Processo Estratégico de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina / Gissele Prette ; orientador, Julio Eduardo Ornelas Silva, 2021.
97 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Estratégia. 3. Instituições Comunitárias de Ensino Superior. 4. Processo Estratégico. I. Silva, Julio Eduardo Ornelas. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Gissele Prette

**O Processo Estratégico de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do
Estado de Santa Catarina**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Sidnei Gripa, Dr.

Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado a Deus, aos meus pais Ivanilde Mota Prette e Matias Prette.

AGRADECIMENTOS

A conclusão de um trabalho científico sempre é um motivo de orgulho, superação e comemorações, pois faz parte de um momento muito singular na vida de quem se dedicou, metaforicamente, comparo a construção da dissertação à lapidação de um diamante que passa por vários processos até chegar ao auge de sua beleza.

E para que a pesquisa chegasse à sua conclusão, não foi lapidada só por mim, mas por muitas mentes e corações de pessoas que sempre estiveram me apoiando, acreditando na realização desta pesquisa, minha família, amigos, professores do PPGAU, colegas mestrandos da turma de 2019, gestores da UNIFEFE, banca de qualificação e defesa, pela dedicação e contribuições no meu estudo e especialmente ao professor orientador Dr. Júlio Eduardo Ornelas Silva, que foi o meu guia incansável, sempre paciente e dedicado.

Destaco minha gratidão ao Centro Universitário de Brusque - UNIFEFE, primeiramente ao professor Dr. Günther Lothar Pertschy, que oportunizou meu ingresso ao Mestrado e à gestão atual que também permitiu o encerramento desta fase, acreditando no meu potencial como docente e funcionária técnica-administrativa, à professora Me. Rosemari Glatz, ao Vice-Reitor professor Me. Sergio Rubens Fantini e do Pró-Reitor de Graduação e de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura (interino), professor Dr. Sidnei Gripa.

À professora Me. Rosana Paza, colega de trabalho na UNIFEFE, pela correção ortográfica nesta dissertação.

Por fim, e não menos importante, minha gratidão a Deus por tantas bênçãos e oportunidades que emana sobre minha vida pessoal e profissional, permitindo-me sempre ser um ser humano melhor, que acredita que tudo que é construído e preservado com amor se torna eterno e transpassa gerações, porque acredito que, “O essencial é invisível aos olhos, pois só vemos o bem com o coração.” (Antonie de Saint-Exúpery)

A educação é o investimento mais rentável que um povo realiza.
(Padre Professor Doutor Orlando Maria Murphy).

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender o processo estratégico no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE. A revisão de literatura abordou os temas relacionados ao contexto histórico das instituições comunitárias de ensino superior - ICES, estratégia, englobando os seguintes aspectos: origens, definições e conceitos; processo estratégico, etapas do processo estratégico, sendo eles a formulação e formação, implementação e implantação e avaliação e controle das estratégias, bem como estratégias em instituições de ensino superior. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica, na sequência a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores, representantes de coordenadores de cursos e dos funcionários técnico-administrativos do Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE. Os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade de a instituição estudada traçar suas estratégias, fortalecer e reformular os seus processos estratégicos, criando estratégias com vantagem competitiva sustentáveis a fim de garantir a sobrevivência, sem perder sua essência, pois com a celeridade de crescimento de instituições de ensino superior a gestão estratégia se tornou vital. Ressalta-se que do ponto de vista acadêmico, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento contínuo da instituição analisada. Quanto aos resultados da pesquisa, os dados coletados foram descritos nas seguintes categorias: Caracterização, Concepção, Execução e Avaliação do processo estratégico na UNIFEBE. Após a análise dos dados confrontou-se com a teoria as principais questões levantadas pelos entrevistados em cada categoria. Na caracterização destacou-se os seguintes aspectos: discussões do processo estratégico ocorrerem em um grupo pequeno de partícipes, desafio da disseminação das estratégias do nível hierárquico mais alto para a base e visões distintas quanto ao documento que define as estratégias e a temporalidade do processo estratégico da instituição analisada. Com relação à concepção evidenciou-se: fragilidades na comunicação interna. No que se refere à execução apontou-se que o envolvimento e o entendimento das lideranças no processo estratégico são vitais para garantir o sucesso desse processo. E quanto à avaliação e controle constatou-se: a falta de uma fonte para verificação da efetividade das ações estratégicas da UNIFEBE e a necessidade de ter uma comissão com atribuições de revisar as estratégias estabelecidas a fim de analisar se elas estão ou não fazendo sentido no momento atual. Após o levantamento das principais demandas foram sugeridas sete proposições que, além de atenderem aos objetivos específicos da pesquisa, foram elaborados com o intuito de aprimorar ainda mais o processo estratégico da instituição estudada. A pesquisa possibilitou também identificar que a gestão universitária apresenta carência de literatura no que se refere ao processo estratégico e à visão estratégica das instituições de ensino superior, com ênfase naquelas denominadas comunitárias.

Palavras-chave: Instituição Comunitária de Ensino Superior. Estratégia. Processo Estratégico.

ABSTRACT

This research aimed to understand the strategic process at the University Center of Brusque - UNIFEBE. The literature review addressed issues related to the historical context of community institutions of higher education - CIHE, strategy, encompassing the following aspects: origins, definitions and concepts; strategic process, stages of the strategic process, namely the formulation and formation, implementation, and implementation and evaluation and control of strategies, as well as strategies in higher education institutions. It is a case study of a qualitative nature, whose information collection comprised, at first, a bibliographic research, followed by semi-structured interviews with managers, representatives of course coordinators, and technical-administrative employees of the University Center of Brusque - UNIFEBE. The result has evidenced the need of the institution to draw its strategies, strengthen and reformulate its strategic processes, creating strategies with a sustainable competitive advantage to guarantee survival, without losing its essence, as with the speed of growth of institutions of higher education strategy management has become vital. It is noteworthy that from an academic point of view, research can contribute to the continuous development of the analyzed institution. Data were described in these categories: Characterization, Conception, Execution and Evaluation of the strategic process at UNIFEBE. After analyzing the data, the main issues raised by the interviewees in each category were confronted with theory. In the characterization, some aspects were highlighted as follows: discussions of the strategic process occur in a small group of participants, challenge of disseminating the strategies from the highest hierarchical level to the base, and different views regarding the document that defines the strategies and the temporality of the strategic process of the analyzed institution. Regarding the design, it was evident: weaknesses in internal communication. Concerning execution, it was pointed out that the involvement and understanding of leaders in the strategic process are vital to ensure the success of this process. As for the evaluation and control, it was found the lack of a source to verify the effectiveness of UNIFEBE's strategic actions and the need to have a commission with attributions to revisit the established strategies to analyze whether they are making sense at the current time. After surveying the main demands, it suggested seven proposals, which, in addition to meeting the specific objectives of the research, were elaborated to improve the strategic process of the studied institution. The research also made it possible to identify that university management has a lack of literature regarding the strategic process and strategic vision of higher education institutions, with emphasis on those called community.

Keywords: Community Institution of Higher Education. Strategy. Strategic Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marcos Históricos das Instituições Comunitárias – ICES.....	26
Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.	30
Figura 3 - Barreiras de saída.....	31
Figura 4 - Estratégias de Mintzberg	33
Figura 5 - Quatro perspectivas sobre estratégia	34
Figura 6 - As quatro fases da estratégia.....	42
Figura 7 - Organograma institucional.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dez escolas de estratégias	37
Quadro 2 - Estratégias e suas definições	41
Quadro 3 - Características das etapas de entrevista individual/semiaberta	55
Quadro 4 - Categorias de análise e autores.....	55
Quadro 5 - Questões da entrevista semiestruturada	56
Quadro 6 - Resumo dos aspectos metodológicos	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRUC.....	Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
ACAFE.....	Associação Catarinense das Fundações Educacionais
CEDOM.....	Centro de Documentação e Memória
CEE.....	Conselho Estadual de Educação
CESBE.....	Centro de Educação Superior de Brusque
CRUB.....	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
EAD.....	Educação a Distância
ESES.....	Escola Superior de Estudos Sociais
FEBE.....	Fundação Educacional de Brusque
ICES.....	Instituição Comunitária de Ensino Superior
IES.....	Instituição de Ensino Superior
LDB.....	Lei de Diretrizes e Bases
MEC.....	Ministério da Educação
PDI.....	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRM.....	Programa de Residências Médica
SCJ.....	Congregação Sagrado Coração de Jesus
SWOT.....	Forças e Fraquezas (internas), Ameaças e Oportunidades (externas)
UNIFEBE.....	Centro Universitário de Brusque

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	19
1.2.1	Objetivo Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA	20
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR – ICES	22
2.1.1	Contexto Histórico	22
2.1.2	Instituições Comunitárias no Estado de Santa Catarina	27
2.2	ESTRATÉGIA	28
2.2.1	Origens, definições e conceitos	28
2.3	PROCESSO ESTRATÉGICO	42
2.3.1	Processo de formulação e formação de estratégias	43
2.3.2	Processo de implementação e implantação de estratégias	45
2.3.3	Processo de avaliação e controle de estratégias	46
2.4	ESTRATÉGIAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	49
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	52
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS	53
3.4	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	58
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	59
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	61

4.1 FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE BRUSQUE – FEBE e CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE - UNIFEBE	61
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO DA UNIFEBE.....	67
4.4 A CONCEPÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO NA UNIFEBE	73
4.5 A EXECUÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO NA UNIFEBE	75
4.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PROCESSO ESTRATÉGICO NA UNIFEBE	78
4.7 AÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO ESTRATÉGICO NA UNIFEBE	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
5.1 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	83
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES	95

1 INTRODUÇÃO

Apresenta-se inicialmente a temática da pesquisa, compreendendo sua contextualização, problema, apresentação do objetivo geral e dos objetivos específicos, bem como a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo dos séculos, as universidades tiveram a função de formar cidadãos com elevado grau de profissionalização, tomando como exemplo o Estado francês, que demandava dessas instituições a formação de quadros para atuar no próprio Estado. Atualmente, as universidades são conceituadas como espaços para o ensino, a pesquisa e a extensão, conforme apontado no art. 207 da Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988).

A universidade, desde sua origem no século XI, na Europa, passou por inúmeras transformações, pois conforme histórico apresentado por Woods Jr. (2008), se, inicialmente, a universidade era guardiã do conhecimento, posteriormente, passou a ser produtora e transmissora do conhecimento na sociedade em que se inseria. No Brasil, Chaui (2003) evidencia que a partir da reforma do Estado, as universidades brasileiras sofreram mudanças, sendo definidas como organizações sociais, ou seja, a educação deixou de ser concebida como direito e passou a ser um serviço, deixando de ser exclusivamente pública e passando a ser privatizada.

Com essas mudanças, alguns reflexos são evidenciados, designando a universidade operacional, segundo Freitag, citado por Chaui (2003), por ser regida por contratos de gestão, avaliada por produtividade, direcionada para ser flexível. A docência passa a ser considerada como mera transmissão de conhecimentos, ocultando a essência da docência, que é a formação e a pesquisa, que passa a ser operacional, sem o foco da investigação como ciência. Sob a perspectiva operacional, a universidade passa por uma modernização, desencadeada pelos órgãos internacionais. A mercantilização do ensino superior não é só uma peculiaridade brasileira, a transformação da educação é consequência da globalização. (CARVALHO, 2013).

Meyer Jr. (2014, p. 12) destaca que “administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização”. O conhecimento e a informação tornaram-se forças produtivas, gerando acúmulo e

reprodução, ocasionando uma explosão de conhecimento, cujo foco é competitivo e mercadológico, e tendo como efeitos para as universidades, a “diminuição do tempo de graduação, pós-graduação, para realização de dissertações de mestrado e teses de doutorado” (CHAUI, 2003, p. 11).

Nesse enfoque, destaca-se que a administração universitária está sendo influenciada por maior produtividade e diferenciação no cenário competitivo, conflitando entre duas lógicas: uma direcionada ao mercado e a outra voltada para a essência acadêmica. Ocasionando diversas diferenças nos aspectos relacionados aos objetivos, estrutura, tomada de decisão e análise nos resultados das instituições de ensino. Enquanto uma é focada no resultado, que é tangível, a outra é fundamentada na valorização do aprendizado, na produção e disseminação do conhecimento e na contribuição da educação para o desenvolvimento da sociedade, neste caso, algo intangível, conseqüentemente, de difícil mensuração (MEYER JR, 2014).

Desse modo, Bianchetti e Sguissardi (2017) destaca como foi rápida e crescente a transformação das universidades no Brasil em organizações mercadológicas, bem como a educação tornou-se uma financeirização, optando-se pelo termo *commoditycidade*, nesse sentido, a educação superior e as universidades transformaram-se em mercadoria/*commodity* submetidas ao mercado.

A educação virou um grande negócio, submetendo-se à lei da oferta e da procura, e cada vez mais as universidades são administradas e voltadas para uma organização, e cada vez menos como instituição. Destaca também que o jovem filósofo Nietzsche (1844 – 1900), já apontava que o futuro das universidades seria sério e perturbador, vislumbrando que as instituições que atendem às exigências do Estado ou do mercado, poderiam deixar de cumprir o seu papel essencial, que é a formação (BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017).

Chizzotti (2014) reconhece que o mercado de serviços educacionais confronta com as universidades públicas e comunitárias, que, por sua vez, cientes dos novos tempos e desafios buscam redesenhar uma nova universidade (gestão, currículos, custos, produção científica e as finalidades sociais), a fim de garantir a missão de ser o cerne da produção e da propagação do saber científico.

Nesse sentido, conforme afirmam Saboya *et al.* (2020), o acirramento da competitividade entre as Instituições de Ensino Superior, fez com que elas adotassem modelos de gestão similares às organizações de cunho empresarial no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos para abarcar a gestão estratégica.

Para tanto, com esta competitividade, os gestores necessitam de novas competências além de a educacional/pedagógica, o desafio se apresenta em manter, captar e reter os acadêmicos na instituição, com o apoio dos coordenadores, professores e demais colaboradores que atuam de forma direta ou indireta, para enfrentar a concorrência apresentada no cenário educacional atual. (SABOYA, *et al.*, 2020).

Diante desse contexto, Machado (2008) enfatiza que a gestão estratégica se torna um importante diferencial competitivo, corroborando com o autor Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que destacam que a gestão estratégica é composta pelas etapas do planejamento, formulação, implementação/implantação e controle.

Braga e Monteiro (2005) enfatizam que para o enfrentamento de novas situações as organizações precisam saber escolher as alternativas já existentes, tomar decisões sólidas e sensibilizar as pessoas para a alternativa definida, isto é, cada vez mais as estratégias precisam ser inteligentes, adaptáveis e com aptidão operacional.

De acordo com Costa (2004, p. 54), a gestão estratégica pode ser descrita como “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, que visa envolver e comprometer todos os envolvidos, direta e indiretamente para o alcance dos objetivos propostos”. Com uma gestão estratégica clara, é mais fácil assegurar o desenvolvimento, dar continuidade e manter as Instituições de Ensino Superior – IES sólidas, com a constante revisão das estratégias, para que possam antecipar algumas mudanças provocadas pelos novos cenários externos.

Almeida (2006) aborda que os desenhos dos cenários futuros, no âmbito do ensino superior, abrem espaço para o surgimento de vários tipos de instituições com o intuito de vislumbrar oportunidades que resultem da legalização das instituições de ensino superior com fins lucrativos que visam atender à demanda mercadológica.

A concorrência entre as IES comunitárias e privadas é um grande desafio para sobreviver, pois sabe-se que elas possuem características específicas. Enquanto as comunitárias muitas vezes estão engessadas por sua natureza jurídica para tomar algumas ações, as privadas estão apresentando grandes benefícios aos novos e potenciais alunos e com isso os captando, muitas vezes por valores de mensalidades atrativos, aulas em menos dias da semana, entre outros.

De acordo com Meyer Jr. (2014, p. 23), “a identificação dos problemas, a busca de solução, as decisões, as ações praticadas, as experimentações e os resultados, não necessariamente nesta ordem, integram a agenda dos administradores acadêmicos”.

Muitos são os desafios que se manifestam na gestão universitária, vão muito além de o acompanhamento das mudanças e das inovações tecnológicas, assim sendo, a conexão fundamenta-se na estratégia das organizações e do estado pautado no conhecimento das políticas organizacionais, com o intuito de defender os interesses sociais e capitais (CUNHA, 2011).

Para que as IES encarem esses desafios é fundamental analisar e refletir sobre qual é o seu verdadeiro papel, isto é, repensar, redefinir e vislumbrar novas perspectivas. As IES precisam estar preparadas para enfrentar as adversidades que se prenunciarão no futuro, remodelando suas mudanças estruturais, pessoais e temporais, preservando sua essência e se integrando ao contexto atual de desenvolvimento (HEIL; LAUX, 2017).

As universidades que são considerados sistemas complexos, múltiplos e com poucas articulações, os profissionais usufruem da autonomia para o desempenho das atividades individuais e coletivas. As ações estratégicas mais significativas são efetivadas por ações concentradas no ensino, na pesquisa e na extensão são imprescindíveis para o cumprimento da missão institucional (MEYER JR., 2004).

Por isso, a importância de todos conhecerem e estarem envolvidos nos processos de gestão da IES. Para que a gestão estratégica seja eficaz, é necessário que seja descentralizada, transparente, que pense nas pessoas e nos resultados, que esteja atenta às inovações e seja inteirada com a sociedade.

Marcelino (2004) enfatiza que o maior desafio para implantar a gestão estratégica em uma instituição de ensino, concentra-se nas dificuldades culturais, acadêmicas e administrativas no qual existem desafios na visão estratégica e na integração das áreas do ensino, pesquisa e extensão, de modo a tornar as atividades mais eficientes, eficazes e efetivas.

É de fundamental importância que as Instituições percebam as constantes mudanças que ocorrem e que estejam aptas a superar não só as dificuldades pedagógicas, como também aquelas oriundas da gestão. Entre as maiores dificuldades estão as de caráter financeiro, a falta de posicionamento mercadológico, a falta do preenchimento das vagas ofertadas, entre outras. Para a superação dos fatores citados, requer a articulação de um modelo de gestão que permita contemplar um olhar holístico de toda a Instituição, utilizando-se também do Planejamento Estratégico, enfatiza Machado (2015).

Mainardes, Ferreira e Tontini (2009) apontam que estrategistas educacionais devem se preocupar mais com duas das cinco forças de Porter (1979), as quais são:

ameaça de novos entrantes (internacionalização das IES tradicionais, universidades corporativas, universidades virtuais) e poder de negociação do cliente (alunos com mais opções de escolha) ”.

Para que a gestão estratégica seja eficiente e eficaz é necessária uma ampla compreensão da caracterização das Instituições de Ensino Superior no Brasil. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases - LDB, (BRASIL, 1996), evidenciamos que as instituições se caracterizam por sua natureza jurídica sendo elas: públicas, privadas ou comunitárias e com ou sem fins lucrativos; categorizadas em: faculdade, centro universitário, universidade, instituto federal de educação ciência e tecnologia e centro federal de educação tecnológica.

Meyer Jr. (2014) aborda que os novos tempos que estamos vivenciando requer uma nova administração universitária, pois os enfoques organizacionais que predominam nas obras literárias na prática administrativa com foco racionalista, não está em conformidade com a realidade complexa das instituições de ensino superior e suas peculiaridades.

No caso deste estudo se trata de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior - ICES que é característica da educação brasileira. Essas instituições são sem fins lucrativos, desenvolvem ações essencialmente educacionais, como ensino, pesquisa e extensão (VANNUCCHI, 2004). Para tanto, para que as Instituições Comunitárias de Ensino Superior - ICES não percam sua essência é necessário se adaptar ao enfoque mercadológico a fim de que as instituições sobrevivam em meio à tanta concorrência.

Nesse sentido, faz-se necessária uma reformulação nos processos estratégicos, para que se criem estratégias com vantagens competitivas sustentáveis. Analisando todo esse cenário, é apontado como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Como ocorre o processo estratégico no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE? Em resposta a este problema de pesquisa, foram delineados um objetivo geral e cinco objetivos específicos, conforme se apresenta a seguir.

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Considerando a pergunta de pesquisa, é imprescindível a elaboração dos objetivos para dar direcionamento às etapas de investigação dos estudos. Nesse sentido, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam o processo da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o processo estratégico no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a institucionalização das estratégias na UNIFEBE.
- b) Descrever o processo estratégico de formulação/formação das estratégias da UNIFEBE.
- c) Identificar o processo de implantação/implementação das estratégias da UNIFEBE
- d) Compreender o processo de avaliação/controle das estratégias da UNIFEBE
- e) Propor ações para o aprimoramento do processo estratégico na UNIFEBE.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao realizar uma pesquisa científica Lakatos e Marconi (2011) apontam que devem conter novos conhecimentos, ser impulsionado a realizar algo inovador, que contribua com o avanço da ciência, baseando-se em estratégias e métodos de pesquisa.

Assim sendo, considerando a história da UNIFEBE, Instituição Comunitária de Ensino Superior – ICES, integrante da Associação Catarinense das Fundações Educacionais ACAFE, que vem contribuindo para o desenvolvimento regional, no decorrer de seus 47 anos de existência, é evidente que novos desafios surgem e os propósitos alterados, exigindo, assim, novas competências e habilidades para o grande desafio da Gestão Universitária.

A dinâmica da relação entre Universidade e a Comunidade local, o modelo de gestão adotado, os desafios constantes das atividades universitárias, a relação entre corpo técnico-administrativo e o corpo docente e as variáveis incontroláveis do macroambiente permitem um número finito de modelos de gestão.

Quanto à importância, salienta-se a emergente necessidade de aprofundar os estudos referente ao tema estratégia nas ICES, pois com o aumento significativo de instituições superiores privadas, faz-se necessário o desenvolvimento de ações

estratégicas para atender às demandas do cenário competitivo, no qual as ICES estão inseridas e, conseqüentemente, agregará novos conhecimentos científicos para a área da gestão universitária. A pesquisa foi viável metodologicamente pelas reflexões apresentadas que emergiram baseados nos resultados da pesquisa e da fundamentação teórica a partir de autores consolidados no que tange à temática da estratégia.

Nesse sentido, considerando a não existência de pesquisas voltadas à consolidação do processo estratégico na UNIFEBE, comprovadas por buscas realizadas em bases de dados científicos, Biblioteca da UNIFEBE, *google*, destaca-se a originalidade na abordagem da temática, pois não foram encontrados trabalhos similares.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentados a contextualização do tema, problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos pretendidos, a justificativa e a sua estrutura.

No segundo capítulo apresentam-se os fundamentos teóricos: contexto histórico das instituições comunitárias de ensino superior - ICES, estratégia, englobando as seguintes temáticas: origens, definições e conceitos, processo estratégico, etapas do processo estratégico, sendo eles a formulação e formação, implementação e implantação e avaliação e controle das estratégias, bem como estratégias em instituições de ensino superior.

Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, abordando os seguintes itens: caracterização da pesquisa, população e amostra, instrumento de pesquisa e coleta de dados, análise e interpretação dos dados e limitações da pesquisa.

No quarto capítulo encontra-se a apresentação e análise dos resultados. E no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais deste estudo, com as recomendações para trabalhos futuros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda o levantamento teórico necessário à pesquisa, apresentando o histórico das Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES, no Brasil, com ênfase no Estado de Santa Catarina, bem como suas características. Quanto à estratégia apresenta a definição e o conceito de estratégia, o conceito que será adotado nesta pesquisa, o processo de formulação, implementação e avaliação de estratégias e, por fim, a estratégia em instituições de ensino superior

1.3 INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS DE ENSINO SUPERIOR – ICES

Este subtítulo apresenta a evolução histórica das Instituições Comunitárias no Brasil, os principais marcos históricos, o surgimento das instituições comunitárias no Estado de Santa Catarina e aborda a essência dessas instituições de ensino superior.

2.1.1 Contexto Histórico

Antes de adentrar no histórico do surgimento das instituições comunitárias, Vannucchi (2004) sugere conhecer o caminho aristotélico para compreender as causas para criação das universidades comunitárias no Brasil. Aristóteles defendia quatro tipos de causas: “causa eficiente (o princípio ativo a partir do qual se produz o efeito), causa final (a razão por que se quer produzir tal efeito), causa formal (o que determina o tipo de efeito produzido) e causa material (aquilo de que algo seja feito ou acontece)”, (VANNUCCHI, 2004, p. 8).

No Brasil é possível responder como nasceram as instituições comunitárias, a partir do esquema definido por Aristóteles, conforme afirma Vannucchi (2004, p. 8), “pesquisando o tempo, o espaço, as necessidades e as aspirações dos sujeitos históricos dessa construção coletiva vitoriosa, marcada pelo desafio de buscar e configurar algo novo no cenário da educação superior do país”.

Afinal, o que impulsionou a criação das universidades comunitárias? A resposta mais comum seria destacar a ausência, ou a omissão do poder público nas regiões do interior do país, quanto ao ensino superior. A intencionalidade ganhou força quando a sociedade civil de uma determinada região resolveu agir de modo responsável e determinado. A partir da mobilização da sociedade nasce a universidade da comunidade local, subsidiada com alguns recursos oriundos do município e sustentada

por meio do pagamento das mensalidades pagas pelos alunos, pois o foco da universidade é o compromisso com a sociedade e não com o resultado financeiro (VANNUCCHI, 2004).

Na década de 1980, iniciou-se um movimento da sociedade civil, para apoiar as instituições comunitárias, assim sendo foram consolidadas, e as universidades comunitárias brasileiras tornaram-se realidade. Em 1985 aprovou-se um Manifesto dessas instituições para recebimento de verbas do governo para o desenvolvimento das atividades educativas, em uma reunião realizada pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB, (PINTO, 2009).

Ainda no mesmo ano, estudava-se a reformulação do ensino superior no Brasil, destacou-se no Relatório Final, que o papel do estado é “garantir a liberdade de ensino em todos os seus aspectos e apoiar, financeiramente as iniciativas educacionais de origem privada ou comunitária, de inegável interesse público e relevância social” (BRASIL, 1985, p. 4).

Já a partir do ano de 1988, reitores de vinte universidades, entre elas leigas e a maioria de confessionais, reuniram-se para refletir sobre os pontos em comum entre elas e justificar a denominação de comunitárias, com o intuito de sensibilizar os deputados federais a seu favor quanto ao repasse de verbas públicas federais, não só para escolas públicas, mas também para as particulares sem fins lucrativos (VANNUCCHI, 2004). No artigo 213, da Constituição Federal de 1988, destacou-se a conquista:

Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias [...] que:

I – comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação;

II – assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária...ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades. (BRASIL, 1988).

No artigo 205, da Constituição enfatiza-se que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida com a colaboração da sociedade[...]” (BRASIL, 1988), como o propósito das instituições comunitárias é a inserção da comunidade, foi um grande incentivo para todos. Motivados os reitores de 23 universidades comunitárias, constituíram o Fórum das Universidades Comunitárias do Brasil, em agosto de 1991, com o intuito de promover reflexões sobre as metas e problemas em comum e acompanhar o andamento da legislação complementar que seria publicada (VANNUCCHI, 2004).

Com todo o trabalho que vinha sendo desenvolvido e cada vez mais se solidificando, em 26 de julho de 1995 foi constituída a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias de Educação Superior -ABRUC, sendo essa uma associação civil, sem fins lucrativos, com o intuito de consolidar o conceito de Universidades e Centros Universitários Comunitários. E ocorreu o 1º Seminário Nacional das Universidades Comunitárias, objetivando a consolidação e a utilização do termo “comunitário”, entre as instituições de ensino superior (ABRUC, 2020).

A aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, na qual foram mencionadas as categorias das instituições escolares de direito privado no Brasil, diferenciando as comunitárias das particulares, também, foi um grande marco, conforme evidencia-se no Art. 20, inciso II, “[...] são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade” (BRASIL, 1996). No ano de 1996 ocorreu também o 2º Seminário Nacional das Universidades Comunitárias, com a participação de 28 universidades à ABRUC.

A partir 1997 surgem alguns desafios para as Instituições Comunitárias, com aprovação do Decreto nº 2.207/97, que “regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas nos Arts. 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências”. O referido decreto é revogado no mesmo ano, e passa a vigorar o Decreto 2.306/97, “regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477 -39, de 8 de agosto de 1997, e nos Arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências”, no ano de 2001, também é revogado e substituído pelo Decreto (BRASIL, 2001), que “dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições”.

No ano de 2006, o decreto citado é revogado e passa a vigorar o Decreto (BRASIL,2006), que “dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino”.

Cada ano que se passava os Reitores, a ABRUC e a sociedade civil continuaram no processo de reconhecimento das instituições comunitárias brasileiras, em 2009, encaminharam um Manifesto, aos parlamentares que integravam a Frente

Parlamentar Mista de Defesa das Universidades Comunitárias, a fim de formular um Marco Legal para as Instituições Comunitárias (SCHMIDT, 2010).

Em 13 de julho de 2010 foi protocolado na Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei das Instituições Comunitárias PL 7.639/2010, chamada de PL das Comunitárias. Após a análise de diversas comissões, o referido projeto de Lei, foi aprovado por unanimidade, na Câmara dos Deputadas, em novembro de 2012, por ter relevante interesse de toda sociedade. (SCHMIDT, 2010).

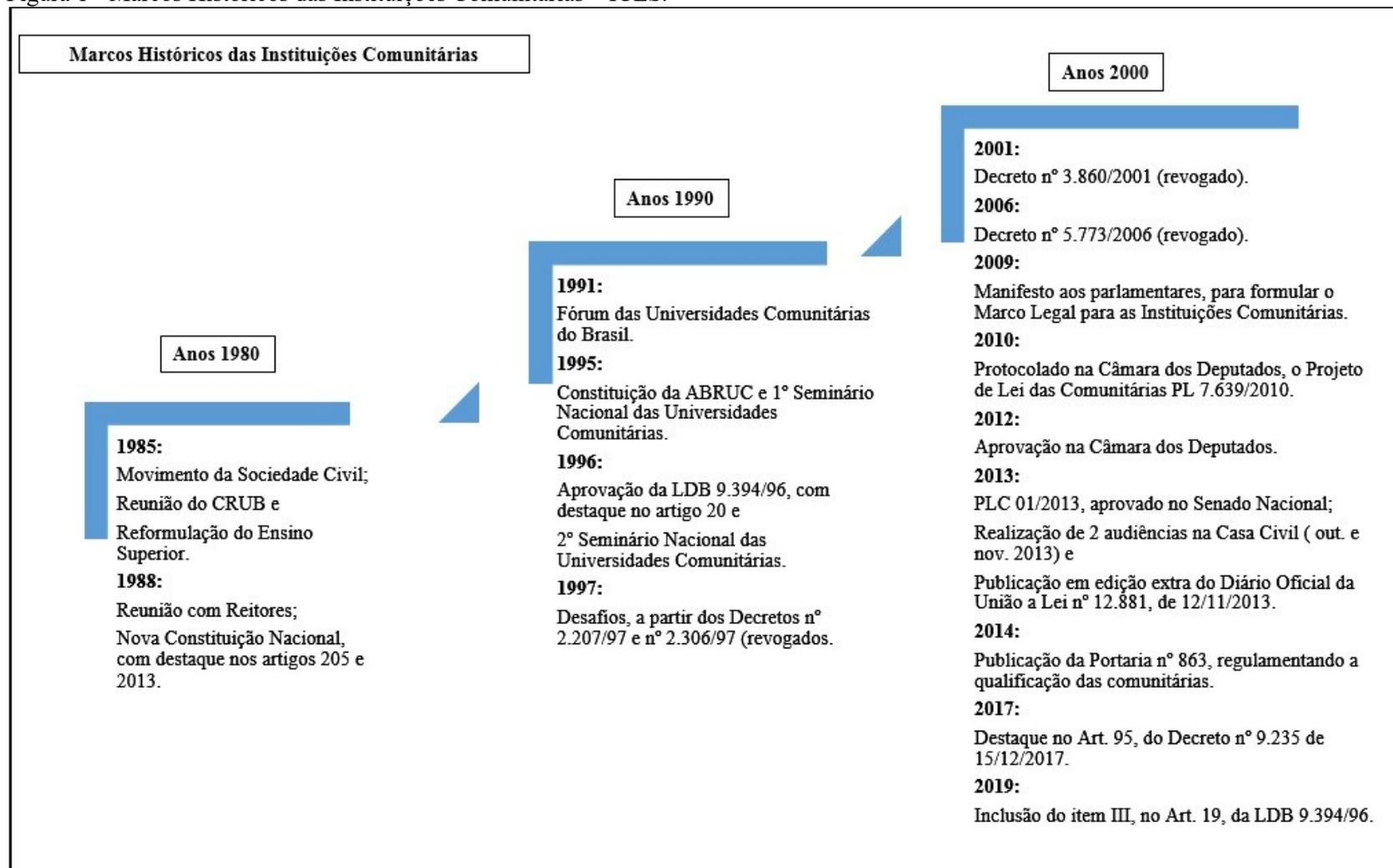
Paim e Yamaguchi (2016) apontam que no ano de 2013, o projeto de Lei, foi encaminhado ao Senado Nacional para conclusão das tramitações e foi aprovado em outubro de 2013, PLC 01/2013. Após a realização de duas audiências na Casa Civil, uma em 30 de outubro e outra em 12 de novembro de 2013, a Lei das Comunitárias foi publicada em edição extra no Diário Oficial da União. A então presidenta Dilma Rousseff sancionou a Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013, que “*dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências*”.

A portaria (BRASIL, 2014) “regulamenta o procedimento para qualificação das Instituições de Educação Superior como Instituições Comunitárias de Educação Superior, nos termos da lei supracitada”. Em 2017, no Decreto nº 9.235 de 15/12/2017, que “dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino”, evidencia no Art. 95, que “as instituições comunitárias de ensino superior – ICES, serão qualificadas nos termos da Lei nº 12.881, de 2013, conforme regulamento a ser editado pelo Ministério da Educação. (BRASIL, 2017, p. 20).

No ano de 2019, incluiu-se o item III, no Art. 19, da LDB (BRASIL, 1996), que define que as instituições de ensino dos diferentes níveis se classificam nas seguintes categorias administrativas: introduzindo assim, “III – comunitárias, na forma de lei”.

Na Figura 1, a seguir, destaca-se a evolução histórica das Instituições Comunitárias no Brasil.

Figura 1 - Marcos Históricos das Instituições Comunitárias – ICES.



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

2.1.2 Instituições Comunitárias no Estado de Santa Catarina

As Instituições Comunitárias no Brasil formam o maior sistema de ensino superior nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, afirmam os autores Lückmann, Cimadon e Bernart (2015). No estado de Santa Catarina destaca-se a atuação da ACAFE, fundada em 2 de maio de 1974, que tem por objetivo desenvolver o ensino, ciência, tecnologia e inovação pelo compartilhamento de ações e competências para assegurar o fortalecimento das ICES associadas em prol da Educação Superior no estado (ACAFE, 2020).

O Sistema ACAFE, hoje, é composto por 16 ICES, sendo 11 Universidades e 5 Centros Universitários. Assim sendo, há 46 anos a associação está na busca do desenvolvimento das microrregiões do estado de Santa Catarina, as IES filiadas à ACAFE cumprem sua função social, desenvolvem, sem ônus para os beneficiários, programas e projetos de assistência à comunidade, contribuindo para a melhoria do bem-estar pessoal, inclusão social e construção da cidadania (ACAFE, 2020).

Estão vinculadas à ABRUC, 66 instituições entre elas (Faculdades, Centros Universitários e Universidades Comunitárias), agregando as Associações Regionais com destaque a ACAFE, com o intuito de proporcionar o desenvolvimento das instituições comunitárias (ABRUC, 2020).

Ao pensar em Instituições Comunitárias, logo se associa a uma gestão participativa e democrática, na qual se envolve toda a comunidade acadêmica interna e a sociedade como um todo.

Universidade comunitária é a universidade instituída, mantida e supervisionada por uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, gerida por colegiados constituídos de professores, alunos e funcionários e de sua entidade mantenedora, bem como da sociedade em geral. (VANNUCCHI, 2004, p. 31-32).

Ou de modo mais simplificado, “Universidade comunitária é uma universidade sem fins lucrativos, pertencente a uma comunidade e dirigida por representantes dessa comunidade, comprometidos com o desenvolvimento dela”. (VANNUCCHI, 2004, p. 32).

Assim sendo, a essência das instituições comunitárias é estar inseridas na comunidade, contribuindo para o desenvolvimento dela. Esse modelo de educação é único no país e no estado de Santa Catarina, pois se distinguem dos outros modelos não

só pelas características, mas também pelo que representam nas comunidades nas quais estão inseridas. (LÜCKMANN; CIMADON, 2015)

Rosa-Castro, Júnior e Marques (2014) enfatizam que as instituições comunitárias além de propiciarem o conhecimento científico por meio do ensino, novos conhecimentos são produzidos por meio da pesquisa, nos quais asseguram o compartilhamento do conhecimento científico, e por meio da extensão, contribuem com a socialização cultural na comunidade acadêmica e externa.

Portanto a universidade comunitária deveria ser avaliada com foco na grandeza e na qualidade da interação entre ela e comunidade, pois o surgimento das instituições comunitárias nasceu do anseio da comunidade local e regional, com o intuito de auxiliar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade (GADOTTI, 1995).

2.2 ESTRATÉGIA

Esta seção enfatiza o levantamento teórico da origem da estratégia, seus conceitos e definições, destacando os processos de formulação, implementação e avaliação de estratégias.

2.2.1 Origens, definições e conceitos

Afinal, o que é estratégia? GAJ (1993) aborda que a definição de estratégia se origina do grego, *estrategos*, significando a arte do magistrado-chefe ou a do comandante-chefe militar estabelecer liderança com o intuito de combater o inimigo ou atenuar os resultados de uma derrota. Assim sendo, a estratégia se desenvolveu na base militar, sendo incorporada ao meio empresarial logo após a II Guerra Mundial e no meio educacional.

Ansoff (1977, p. 99) também destaca que o conceito de estratégia teve sua origem na área militar, na qual se estabeleciam metas em grande escala para combater o inimigo. “A estratégia opõe à *tática*, que é um esquema específico de *emprego* dos recursos disponíveis”.

Bracker (1980), do mesmo modo, evidencia que a estratégia se estabeleceu no ambiente militar, na tentativa de planejar a derrota dos inimigos por meio da utilização eficaz dos recursos disponíveis. Aponta ainda que a semelhança entre os negócios e as práticas militares são oriundas de Sócrates, ele considerava o papel de um general ao

um gestor de negócios, especialmente, no quesito de planejar os recursos para o alcance de suas metas.

São inúmeras as definições e conceitos sobre estratégia encontradas nas literaturas, dada a sua importância nos processos de gestão, bem como por causa das diferentes linhas de pensamento e pelo momento em que está sendo vivenciado pela sociedade, Porter define que, “a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra. (Porter, 2002, p. 190).

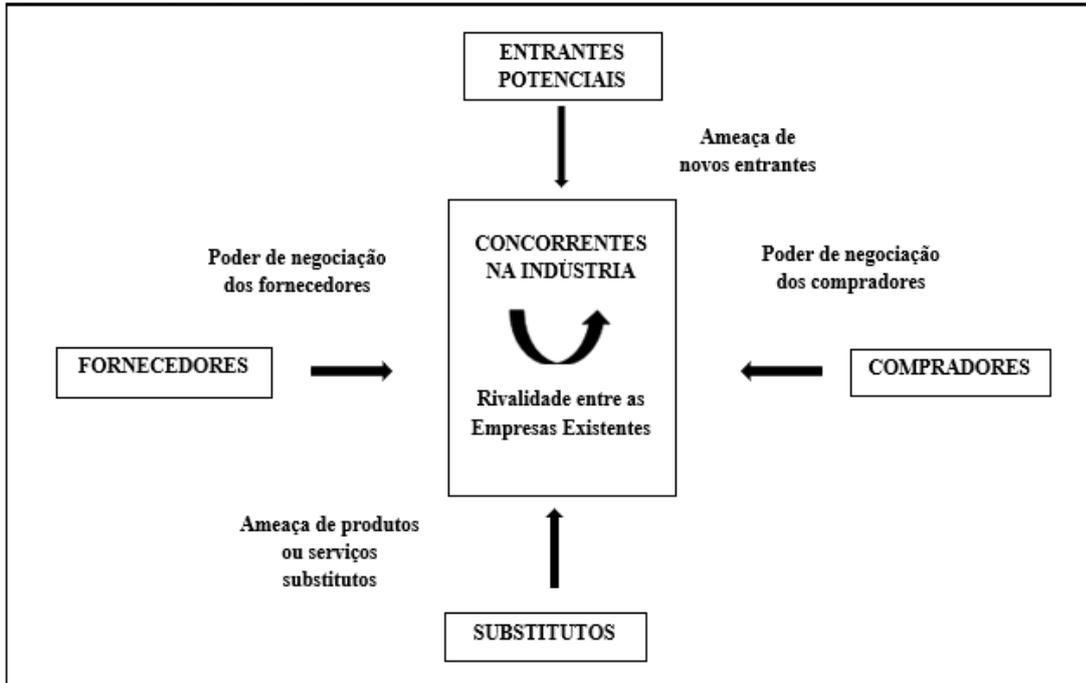
Ansoff (1977) destaca que o conceito de estratégia recebeu dois significados: i) estratégia pura é uma manobra, clareza nos produtos e no mercado; ii) estratégia *maior* ou *mista*, auxilia na escolha da melhor estratégia a ser adotada.

A estratégia é uma forma designar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes atividades. A organização que almeja essa posição deve estar atenta aos seguintes elementos, realizar atividades diferenciadas ou que se assemelhem a de seus concorrentes e o outro elemento é compatibilidade nas atividades desenvolvidas, pois o alcance dos objetivos de uma estratégia está vinculada a desempenhar todas as etapas bem e não só algumas, com destaque à integração entre elas. (PORTER, 1999).

Na opinião de Silva (2013), a lógica de Porter (1999) alude para a existência de concorrentes e destaca-se que em um cenário de competitividade, a estratégia competitiva é ser diferente, escolhendo deliberadamente um mix de atividades que ofereçam uma combinação única de valor, pois não havendo ajustes nas atividades, não existirá a estratégia e tão pouco uma sustentabilidade que distingue, pois, a criação de valor extenua-se com o tempo.

Porter (2004) define as cinco forças competitivas que atuam no mercado, conforme pode ser identificado na Figura 2 e na fundamentação, a seguir.

Figura 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Adaptado Porter (2004, p. 4).

1) Entrantes Potenciais – As barreiras de entrada e saída podem sofrer influência de vários fatores. As novas empresas que entram no mercado trazem consigo uma nova capacidade, desejando granjear uma parcela no mercado no qual está inserida, com recursos substanciais. Desse modo, como consequência os preços podem cair ou os custos podem ser inflacionados o que reduzirá a rentabilidade. (PORTER, 2004).

Destaca-se ainda que a ameaça de entrada em uma indústria, depende das barreiras de entrada existente em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por partes dos concorrentes já consolidados. Evidencia as seis fontes principais de barreiras de entrada: (PORTER, 2004)

- a) Economias de Escala;
- b) Diferenciação do Produto;
- c) Necessidades de Capital;
- d) Custos de Mudança;
- e) Acesso aos Canais de Distribuição e
- f) Desvantagens de Custo Independentes de Escala.

2) Rivalidade entre as Empresas concorrentes – enfatiza-se que a rivalidade ocorre por haver um ou mais concorrentes que se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição perante o concorrente. (PORTER, 2004).

- a) Crescimento Lento da Indústria;
- b) Custos Fixos ou de Armazenamento Altos;
- c) Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança;
- d) Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos;
- e) Concorrentes Divergentes;
- f) Grandes Interesses Estratégicos e
- g) Barreiras de Saída Elevadas.

Porter (2004) evidencia as barreiras de saídas elevadas, associam-se à rentabilidade conforme demonstrado na Figura 3 e na fundamentação.

Figura 3 - Barreiras de saída

		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Porter (2004, p. 23)

1) Produtos ou Serviços Substitutos – os produtos ou serviços substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar um lucro. Os produtos substitutos são identificados por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que outro.

2) Poder de negociação dos compradores - Os compradores têm o papel de competir com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo por melhor qualidade e mais serviços, também jogando os concorrentes uns aos outros. “A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica crucial” (PORTER, 2004, p. 28).

Outro fator é que um grupo de compradores é poderoso e podem influenciar positivamente ou negativamente a rentabilidade futura do mercado em que a empresa irá

atuar. Algumas circunstâncias são apontadas para identificar se um grupo de compradores é de fato poderoso:

a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;

b) Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;

c) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;

d) Ele enfrenta poucos custos de mudança;

e) Ele consegue lucros baixos;

f) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;

g) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e

h) O comprador tem total informação.

3) Poder de negociação dos fornecedores - Os fornecedores exercem o poder de negociação sobre os participantes da indústria, podendo elevar os preços dos produtos ou serviços, também alterar a qualidade. Porter (2004) destaca que as condições que torna os fornecedores poderosos refletem nos compradores poderosos. Assim sendo, identifica seis aspectos que analisa se o grupo de fornecedores é poderoso:

a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual venda;

b) Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;

c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;

d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;

e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança e

f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

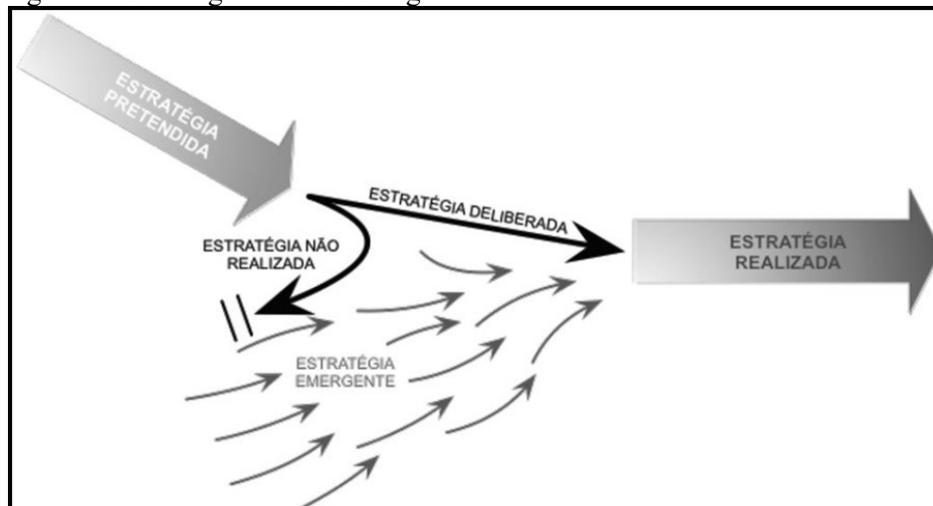
Outro elemento é o *Balanced Scorecard* – BSC, um sistema gerencial que vai além de um sistema de medidas táticas ou operacionais. “Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um *sistema de gestão estratégica* para administrar a

estratégia a longo prazo. Kaplan e Norton (1997, p. 9). Evidenciam ainda que o *scorecard* viabiliza os seguintes processos gerenciais mais críticos:

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- 3) Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas.
- 4) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) denominam de estratégia emergente quando há necessidade de alguma mudança. E apontam a estratégia deliberada como a estratégia planejada, conforme apresentada na Figura 4 a seguir.

Figura 4 - Estratégias de Mintzberg

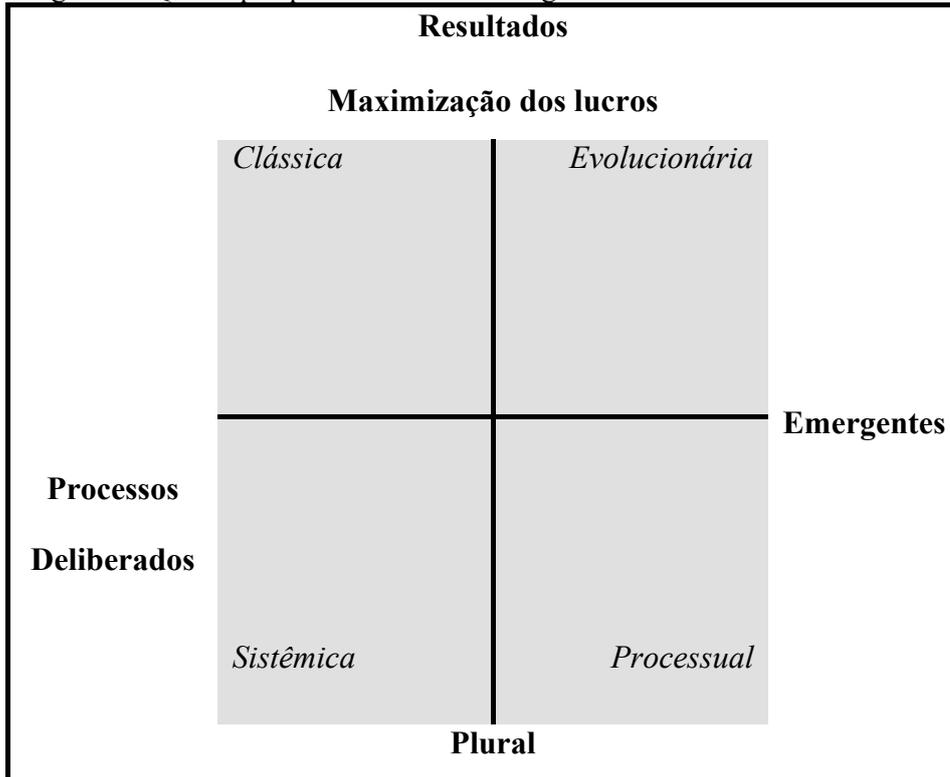


Fonte: (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p.19)

As setas representam as estratégias emergentes, aquelas que surgem na implementação advindas de nova criatividade, ou de mudanças no ambiente (interno ou externo), nesse contexto devemos ser flexíveis para aceitar ou não as novas ideias, pois o planejamento das estratégias, jamais devem engessar a organização. (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010)

Whittington (2002) enfatiza que as teorias são importantes e vitais para o bom desempenho de uma empresa, muitas vezes não são muito claras e objetivas, mas proporcionam atalhos para o desenvolvimento de ações e metas para a obtenção de resultados. O autor evidencia quatro perspectivas sobre estratégia, tornando mais claros e objetivos os pressupostos que abarcam cada estratégia.

Figura 5 - Quatro perspectivas sobre estratégia



Fonte: Adaptado Whittington (2002, p. 12).

A abordagem clássica segundo Whittington (2002) é influente até os dias de hoje, enfatizam-se os métodos de planejamento, na década de 1960, grandes pensadores como Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan apresentaram a estratégia em três características: análise racional, distância entre concepção e execução e maximização de lucros.

Chandler (1990) define a estratégia como definição de metas e objetivos a longo prazo para uma organização, estabelecendo ações e alocando recursos necessários para o alcance das metas e objetivos. Nesse sentido, novas estratégias requerem a adaptação das estruturas organizacionais para o contexto no qual se está inserido.

Whittington (2002) enfatiza que as pesquisas sobre estratégia foram efetivadas por Chandler, no qual compilou a evolução histórica sobre estratégia e das estruturas de empresas dos EUA. Os estudos de Chandler auxiliaram na elaboração de estruturas organizacionais, permitindo aos gestores focar nos objetivos estratégicos. Apresenta a estratégia ligada ao posicionamento da organização no mercado em que atua, visando maior lucratividade. Enfatizando o retorno de investimentos, configuração divisional descentralizada e a separação entre as atividades políticas da empresa e os afazeres operacionais.

Ansoff inspirado por Sloan escreveu o primeiro livro sobre estratégia *Corporate Strategy*, no qual citou a declaração de Sloan no primeiro capítulo sobre os objetivos estratégicos das organizações. Whittington (2002) relata que Ansoff delimitou seus estudos sobre estratégia a partir da prática militar e a economia, até hoje o pensamento das estratégias do comando militar influencia no pensamento clássico, no que diz respeito à formulação e implementação de estratégias.

A abordagem clássica com base nos estudos de Whittington (2002), inspirados em Chandler, Sloan e Ansoff, evidenciam a capacidade dos gestores em adotar estratégias para maximizar os lucros por meio de um planejamento a longo prazo, que culmine no êxito do sucesso da organização. Nessa abordagem a estratégia é formal, ênfase na maximização dos lucros, focado nas questões internas (planejamentos), seus processos são analíticos.

A abordagem evolucionária define que é o mercado que garante o lucro, essa estratégia apresenta menos confiança no quesito habilidade gerencial. Os teóricos dessa abordagem não evidenciam a importância do planejamento racional. Whittington (2002, p. 19) destaca, “[...] seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores jogadores sobreviverão”. “O desenvolvimento de grandes estratégias no longo prazo pode ser uma distração inútil”. (WHITTINGTON, 2002, p. 25). Nessa abordagem a estratégia é eficiente, ênfase na sobrevivência, focado nas questões externas (no mercado), seus processos são evolutivos.

A abordagem processualista Whittington (2002, p. 30) defende que “[...] estratégia envolve construção sobre competências essenciais, e não correr atrás de cada oportunidade”. [...] construção e a consolidação a longo prazo das competências distintas internas”. Assim sendo, “[...] a estratégia se torna um paciente processo de conscientização interna, em vez da busca orientada externamente por oportunidades, como enfatiza a análise estrutural clássica”. Nessa abordagem a estratégia é elaborada, ênfase nas oportunidades, focado nas questões internas (política), seus processos são de aprendizagem.

Na abordagem sistêmica Whittington (2002, p. 5) define que “[...] estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela participa, definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência”.

Ferreira *et al.* (2011, p. 2) destacam que 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 fluxograma para o alcance dos objetivos organização. (BEPPLER; PEREIRA, 2013).

Whittington (2002) apresenta o pensamento de Granovetter, que enfatiza as relações sociais, na qual é articulada individualmente e socialmente as atividades econômicas. As redes de relacionamento influenciam os sistemas sociais nos quais estamos inseridos, delineando os caminhos do desempenho econômico. Nesta abordagem a estratégia é de inserção, ênfase no local onde está inserido, focado nas questões externas (sociedade de modo geral), seus processos são sociais. Dentre as quatro abordagens destacamos, a abordagem clássica, como uma das mais importantes até a contemporaneidade.

Johnson, Whittington e Scholes (2007, p. 45) definem que, “estratégia é 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*. ” Assim sendo, toda estratégia deverá levar em consideração os seguintes quesitos, o que se quer alcançar a longo prazo, metas, vantagens, capacidade de adaptação das estratégias, definição dos recursos e competências e estar atendo às expectativas.

Segundo Zaccarelli (2005, p. 205), “a estratégia está relacionada diretamente com a vantagem competitiva, permitindo localizar o ponto mais vulnerável e protegê-lo, conhecendo as capacidades necessárias para o jogo da competição”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) iniciam a apresentação da estratégia por meio da fábula dos cegos e o elefante, fazendo a seguinte analogia: somos como os cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante. Temos que enxergar o animal por inteiro, trocar informações, necessitamos conhecer e unir as partes para obtermos a estratégia assertiva.

Para tanto, os autores apresentam a formulação da estratégia, representada em dez escolas do pensamento, evidenciados no Quadro 1.

Quadro 1 - Dez escolas de estratégias

Escolas	Tipo	Adjetivo	Descrição
Design	Prescritiva	Concepção	Considerada pelos autores a escola mais influente, na formulação da estratégia. A formulação da estratégia focou nas forças e fraquezas (internas) e ameaças e oportunidades (externas).
Planejamento	Prescritiva	Formal	Concentrou muitas características da escola do Design, teve seu início com a análise SWOT. Referendando a importância de os processos serem formais, compostos por uma trilha a ser seguida para poder controlar as ações a serem executadas.
Posicionamento	Prescritiva	Analítico	Essa escola foi primeiramente fundamentada nos estudos militares de Sun Tzu no ano 400 a.C (1971). Depois pela busca de consultoria, criando a matriz de crescimento-participação do BCG, focado nos nichos e mercado. E pelo desenvolvimento de proposições empíricas, por meio da obra de Porter <i>Competitive Advantage</i> (1985), evidenciando as cinco forças no ambiente de uma organização.
Empreendedora	Descritiva	Visionário	O destaque nesta escola é para o Líder, aquele que tem a visão do todo e do futuro, que controla a implementação e formulação das estratégias.
Cognitiva	Descritiva	Mental	A ênfase para esta escola é a visão interpretativa ou construtivista do estrategista, tendo foco na interpretação criativa.
Aprendizado	Descritiva	Emergente	Baseada em como as estratégias se formam, focadas na elaboração e onde ocorrerá sua formulação. Há estrategistas por toda a empresa, portanto, os processos de formulação e implementação se interligam.
Poder	Descritiva	Negociação	As estratégias são baseadas no poder. Está dividido em Micro (dentro da empresa), estão inseridos os jogos políticos, administração de conflitos dentro da organização. Macro (fora da empresa), o poder de lidar com empresas e entidades nas quais a organização depende para desenvolver suas atividades.

continua

Cultural	Descritiva	Coletivo	A formação das estratégias é por meio da interação social, com base nas crenças e interpretações em comum dos membros de determinada organização. Para que haja modificação nas estratégias organizacionais é preciso uma transformação cultural, para que de fato se acompanhe as reformulações estratégicas.
Ambiental	Descritiva	Reativo	Advém da teoria da contingência, na qual relaciona as dimensões do ambiente e características da organização. A formulação de estratégias tem como foco central na “ecologia da população”, ou seja, o ambiente determina limites estratégicos.
Configuração	Integrativa	Transformação	Agrega a teoria de todas as outras escolas abordadas. Cada escola do pensamento traz suas configurações particulares, assim como cada estratégia também possui seus planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de camuflar, cada qual a seu tempo e situação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que dentre as dez escolas de estratégias, evidencia-se quatro escolas, sendo elas: Design, Planejamento, Posicionamento e Empreendedora. A escola do Design é considerada como a mais influente, na formulação da estratégia, tais conceitos até hoje ainda fazem parte das matrizes curriculares dos cursos de administração. A formulação da estratégia focou nas forças e fraquezas (internas) e ameaças e oportunidades (externas), denominada também de SWOT para esta análise. Citam ainda que Richard Rumelt que elaborou uma estrutura para fazer uma avaliação referente à melhor escolha da estratégia por meio de testes:

- a) Consistência: a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes;
- b) Consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro dele.
- c) Vantagem: a estratégia deve propiciar a criação e/ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada.
- d) Viabilidade: a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

Conclui-se a partir da abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que uma vez escolhida estratégia, esta deverá nortear a organização. Os autores enfatizam que o modelo se aplica melhor em algumas organizações que estão passando por uma fase de mutação e ingressando em um período de estabilidade operacional.

A Escola do Planejamento, conforme apontado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), concentrou muitas características da escola do Design, teve seu início com a análise SWOT, que tem por objetivo definir etapas e realizar as verificações, para depois traçar os objetivos e elaboração dos planos de ação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam algumas características singulares na Escola do Planejamento, a existência de pessoal com o perfil de planejador com fácil acesso aos gestores; definição de metas e formas de operacionalização (objetivos, estratégias, orçamentos, plano de ações) e, por fim, a necessidade de controle referendando a importância de os processos serem formais, compostos por uma trilha a ser seguida para poder acompanhar as ações a serem executadas.

A Escola do Posicionamento, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), foi primeiramente fundamentada nos estudos militares de Sun Tzu no ano 400 a.C (1971) e Carl von Clausewit, antes das Guerras Napoleônicas entre os séculos XVII e XVIII. O segundo momento foi a disseminação das consultorias, no qual emergiu diferentes conceitos de posicionamento focado nos diferentes nichos de mercado. O Boston *Consulting Group* – *BCG* criou a matriz que evidencia o crescimento-participação e a curva de experiência. E o terceiro momento foi o desenvolvimento de proposições empíricas, por meio da obra de Porter (1980), evidenciando as cinco forças no ambiente de uma organização. Esta escola tem o papel fundamental de não restringir a visão estratégica, e sim ampliá-la.

Quanto à Empreendedora, essa escola não focalizou o processo de formação de estratégia no líder unicamente, enfatizou também a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critérios. De acordo com as características, o líder consegue ter a visão do todo e do futuro, com foco na estratégia. A Escola Empreendedora, defende a formulação da estratégia individual, ignorando a coletiva ou cultural. O eixo central dessa escola de acordo com os autores é permitir que o líder estrategista adapte as estratégias às suas experiências (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As escolas denominadas prescritivas são aquelas preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas e não como são formuladas. As descritivas,

preocupam-se em aspectos específicos do processo de formulação da estratégia, as escolas do Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental, preocupam-se com outros cenários, não somente o indivíduo empreendedor. Por fim, a integrativa buscar unir os vários elementos, internos, externos e temporais (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg (2011) aponta ainda que a expressão estratégia existe há muitos anos, é uma palavra muito influente. A estratégia requer uma série de definições e estabeleceu cinco em particular, ou seja, os 5Ps da Estratégia:

1) Estratégia como Plano aquela que é (pretendida), isto é, traça-se um planejamento de uma ação estratégica e suas finalidades, elas seguem um plano, um guia ou um curso de ação para o futuro;

2) Estratégia como Padrão, aquela que se define como (realizada), o foco é analisar as implicações do passado, para prospectar estratégias futuras;

3) Estratégia como Posição, esta pode ser uma posição da organização em determinado ambiente;

4) Estratégia como Perspectiva, é a maneira fundamental de uma organização na realização das ações, esta estratégia é tratada no coletivo com os gestores da instituição e

5) Estratégia como Truque, surgem para manobrar os concorrentes, ocasionando reação dos oponentes.

Para cada vantagem relacionada à estratégia, há uma desvantagem nos processos estratégicos.

As estratégias são, para as organizações, aquilo que antolhos são para os cavalos: eles os mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica [...] As estratégias (e o processo de administração estratégica), podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 32-33).

Na condução do processo estratégico podem surgir vários tipos de estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes, fundamentado em Mintzberg e Waters (1985), podemos concluir que estratégia deliberada é aquela em que se estabelece intenções, envolvendo os membros da organização, a fim de realizar e obter os resultados propostos. A estratégia emergente abre possibilidades para um novo processo de estratégias, com base nas informações atuais. Com base nas definições apresentam no

Quadro 2, oito tipos de estratégias, sendo elas: planejada, empresarial, ideológica, guarda-chuva, processo, desconectada, consenso ou imposta.

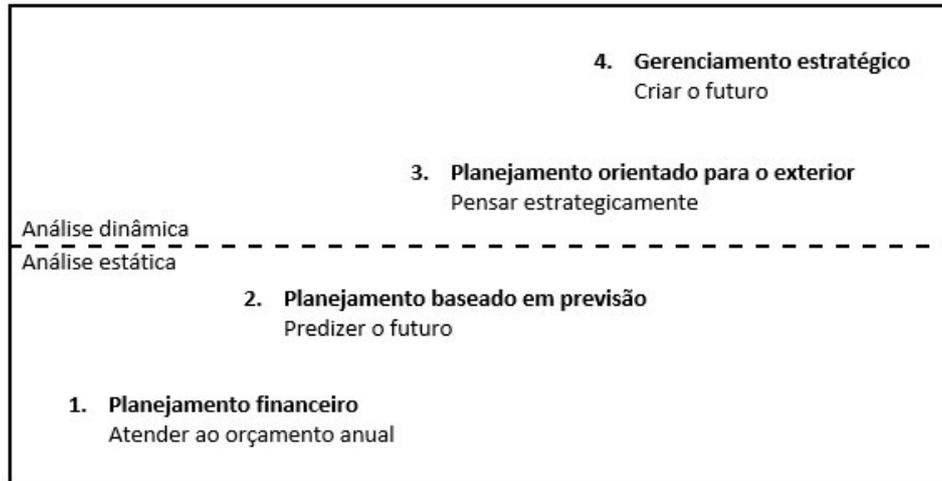
Quadro 2 - Estratégias e suas definições

Estratégia Planejada	É uma estratégia que deliberada, com definições e intenções formuladas pela liderança central da organização.
Estratégia Empresarial	É relativamente deliberada, o líder poderá mudá-la a qualquer tempo, por não ser uma estratégia explícita, apenas está na intencionalidade.
Estratégia Ideológica	É aquela que compartilha a visão coletiva de todos os membros da organização, há certa dificuldade em mudar em virtude da cultura dos membros.
Estratégia Guarda-Chuva	Esta estratégia é parcialmente deliberada e emergente, pois depende de controle parcial da liderança, estabelecendo limites e metas.
Estratégia Processo	É a liderança que faz o controle, define as estratégias para a obtenção dos resultados, é uma estratégia deliberada e emergente.
Estratégia Desconectada	Ocorre quando os membros da organização realizam suas próprias estratégias sem o devido alinhamento com os objetivos centrais e/ou comuns da organização, definida como estratégia emergente.
Estratégia Consenso	Quando existe o alinhamento entre os membros, sem levar em consideração as diretrizes centrais, é uma estratégia emergente.
Estratégia Imposta	Aquelas estratégias que são impostas pelo ambiente externo, sendo imposição direta ou para antecipar a escolha da organização.

Fonte: Mintzberg e Waters, 1985.

Ghemawat (2012) apresenta as quatro fases da estratégia: lidar com os crescentes níveis de dinamismo, multidimensionalidade e incertezas, menos propensas às variáveis limitadoras que surgem durante os processos, conforme podemos evidenciar na Figura 6 a seguir.

Figura 6 - As quatro fases da estratégia



Fonte: Ghemawat, 2012, p. 14.

Nesse intuito, deve-se observar o ambiente interno e externo, pensando no que se almeja a curto, médio e longo prazo, identificando-se as melhorias por meio dos indicadores para uma tomada de decisão assertiva, pois sem entender como funciona o processo de gestão estratégica, fica-se vulnerável aos indicadores internos e externos que afetam diretamente o processo de gestão. (HEIL; RISSI, 2018).

O conceito de estratégia que mais se enquadra no contexto desse estudo de caso é o de Porter (1999), que define a estratégia como forma de alcançar os objetivos, desempenhando bem todas as etapas e, fazendo prevalecer o diferencial perante os concorrentes. Essa é a abordagem adotada na pesquisa realizada, pois coaduna com a instituição estudada, ao passo que apesar da concorrência predadora, a IES pesquisada mantém suas estratégias focadas na sua razão de ser e de existir, que é pautada na lógica acadêmica. Conseqüentemente as instituições de ensino superior devem atentar-se às novas estratégias, de modo que sem perder sua essência se diferenciem dos concorrentes garantindo sua sobrevivência.

2.3 PROCESSO ESTRATÉGICO

Devido ao reconhecimento da mutação constante do ambiente externo, surge o interesse pela estratégia por parte das organizações, pois somente os objetivos estabelecidos passaram a ser escassos para definir as tomadas de decisões. Assim sendo, surge a premissa de criar estratégias que possam conduzir a organização mediante novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1991).

Na opinião de Barney e Hesterly (2007), a administração estratégica é um processo constituído por várias etapas, sendo elas, a definição da missão, objetivos, análise interna e externa, formulação, implementação de estratégias e vantagem competitiva.

Andrews (2001) corrobora enfatizando que a estratégia empresarial é um processo organizacional, relacionado à estrutura, ao comportamento e à cultura da organização. Sendo esse processo dividido em três partes: a formulação, a implementação e a avaliação estratégica.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) também evidenciam que gestão estratégica é um processo cíclico que engloba além de o planejamento, as fases da formulação, implementação e controle, conforme detalha-se a seguir.

2.3.1 Processo de formulação e formação de estratégias

Beppler, Pereira e Costa (2011) apresentam distinção entre os conceitos de formulação e formação de estratégias. A formulação é definida como processo a partir da escolha racional de estratégias consideradas ideais para a organização. As escolhas das estratégias são feitas por meio de análise de mercado, de ambiente, concorrência, entre outros fatores que auxiliam no mapeamento de variáveis que influenciam na definição da estratégia.

Mintzberg e Quinn (2001) destacam que a formulação da estratégia é considerada a fase do levantamento das informações que se referem aos ambientes interno e externo da organização e a tomada de decisão do que fazer diante da análise das informações obtidas com o intuito de alcançar os objetivos traçados. Esta fase possui como principais subatividades a análise do ambiente interno e externo, incluindo o levantamento das forças e as oportunidades e ameaças da organização. Na mesma linha de raciocínio, Andrews (2001) define que a etapa da formulação tem como objetivo principal a identificação das oportunidades e das ameaças externas em consonância com a avaliação dos recursos que se encontram disponíveis nas organizações.

Senge (1996) considera que o simples fato de formular os processos estratégicos não garante a mudança de comportamento dos gestores, bem como da equipe, pois a complexidade do contexto muitas vezes não é perceptível a esses atores. Tavares (2010, p. 252) corrobora argumentando que:

a formulação e a implementação de estratégias de uma organização estão vinculadas à sua visão e missão e condicionadas aos diferentes níveis de compreensão da sua realidade externa e interna e às vezes que vão se diferenciar segundo esses níveis de compreensão.

Assim, para Serra (2010), a formulação estratégica não deve ficar apenas no planejamento formal, e sim com o viés reflexivo sobre a situação estratégica da organização.

Já a formação da estratégia para Beppler, Pereira e Costa (2011) é considerada um processo descritivo, no qual não se elabora intencionalmente as estratégias, são percebidas e legitimadas à medida que ocorrem os processos decisórios, também é evidenciado como um processo emergente e incremental, pois prevê a inserção de novos elementos à medida que há um novo aprendizado conjuntamente com a organização. Sob a mesma ótica a formação estratégica é definida por Mintzberg e Quinn (2001, p. 107), como um processo subjacente sujeito a descrições que prove “uma estrutura útil como referência para considerar padrões de comportamento no mundo real das organizações”.

Corroborando com as posições, Pereira e Oening (2010) ressaltam que a formação da estratégia está vinculada à forma na qual a estratégia é estabelecida, seja um cenário futuro no qual as estratégias são elaboradas antecipadamente, (o que se pretende executar) ou pelo cenário do padrão das ações que a organização adota ao logo de sua existência, (o que foi executado), assim sendo, a formação da estratégia consiste em uma descrição sobre o desenvolvimento da estratégia dentro da organização de forma inconsciente e subjacente.

Nesse contexto, Beppler, Pereira e Costa (2011) enfatizam que além de as características distintas entre formulação e formação de estratégia, compreende-se que o processo de formulação de estratégias se adapta mais aos ambientes menos complexos, mais estáveis, já a formação enquadra-se em ambientes que estão em contínuas mudanças e são mais complexos, nos quais a aprendizagem participativa se torna imprescindível para que a organização conquiste seus objetivos, como é o caso das universidades. Por fim, Murphy (2007) destaca que formular, analisar e formar uma nova estratégia é muito importante, mas sua execução é essencial.

2.3.2 Processo de implementação e implantação de estratégias

Antes de adentrar na fase da implementação é necessário conhecer a diferenciação entre implantação e implementação da estratégia, nesse sentido, Beppler e Pereira (2013) argumentam que a implantação se dá quando é iniciado um processo, por exemplo, é elaborado um documento com diretrizes e inicia-se o processo de execução. Saramago (2007) também evidencia que a implantação de uma estratégia é formada por uma série de atividades operacionais na administração.

No que diz respeito à implementação Saramago (2007, p. 24) define que o “processo de implementação se dá através da estrutura organizacional e dos arranjos relacionais dispostos no seio da organização. Beppler e Pereira (2013) argumentam que a implementação ocorre quando se dá continuidade a um processo que está em andamento.

Kaplan e Norton (2004) definem a implementação como estratégia em ação, ou seja, a intenção tornando-se resultado, conduzindo para a capacidade de execução das estratégias. Meyer Junior, Pascucci e Murphy (2012) complementam que a implementação da estratégia é o processo que torna as intenções em ações práticas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) enfatizam que a fase de implementação não deve ser desconectada com a formulação da estratégia, pois o implantar é referente a pôr em prática o que foi previamente estabelecido, por meio das análises identificadas no ambiente interno e externo, definição de recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da organização, conseqüentemente, se essas etapas forem processos distintos, a estratégia que foi elaborada correrá o risco de ser mal implementada, e para tanto, a eficácia dos objetivos definidos serão afetados.

Certo e Peter (2005) destacam que o processo de implementação das estratégias para que sejam efetivas, deve-se ter clareza nos seguintes aspectos:

- 1) Necessidades de mudanças dentro da organização quando for implementada uma nova estratégia.
- 2) Estabelecimento da melhor conduta para tratar a cultura organizacional, para garantir que a estratégia seja facilmente implementada.
- 3) Identificar como a implementação da estratégia, bem como suas formas de estrutura estão interligadas.
- 4) Um administrador pode seguir diferentes abordagens de implementação.

- 5) Os conhecimentos que devem ter os administradores para que sejam bem-sucedidos na implementação das estratégias organizacionais.

Conforme evidenciam Lê e Karzabkoski (2014), as implementações das estratégias são imprescindíveis para o sucesso da organização, pois engloba não só a execução da estratégia, mas também a prática das diretrizes elaboradas previamente.

2.3.3 Processo de avaliação e controle de estratégias

Tavares (2010) aborda a conceituação da avaliação e do controle do processo de gestão estratégica, a avaliação tem como finalidade mostrar até que ponto as ações previstas estão sendo cumpridas e em quem grau está o alcance das metas e objetivos. O controle visa verificar o que foi projetado e se está ocorrendo efetivamente. A avaliação e o controle acontecem em um contexto amplo e está vinculado a decisões a serem tomadas no processo de gestão estratégica. Andrade e Frazão (2011, p. 25) alinhados aos pensamentos desses autores apontam que “o processo de controle envolve a avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva”

Mintzberg e Quinn (2001) corroboram enfatizando que a avaliação da estratégia é um processo contínuo e não somente uma tarefa intelectual, pois se trata de um processo organizacional. Oliveira *et al.* (2015) consideram essa fase uma das mais importantes pelo fato de poder avaliar a consecução dos planos traçados no planejamento e, assim, impedir que as falhas, que foram apresentadas no decorrer do processo, não se repitam.

Rumelt (2001) enfatiza que os elementos que delimitam a avaliação são a consistência das metas estratégicas, a consonância aos efeitos ambientais, a efetiva elaboração da vantagem competitiva e a condição de viabilidade da estratégia. Mintzberg *et al.* (2011, p. 291) enfatizam ainda que “o controle estratégico significa manter as organizações em sua trajetória estratégica: assegurar a realização das estratégias pretendidas, sua implementação como esperado, com recursos apropriadamente alocados”. Nessa ótica, Machado (2008) ressalta que a formalização dos processos estratégicos tem recebido mais atenção das Instituições de Ensino Superior, tendo em vista o crescente número de IES nos últimos anos.

2.4 ESTRATÉGIAS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com o aumento significativo das Instituições de Ensino Superior no Brasil, Machado (2008) destaca que uma gestão organizada está cada vez mais sendo evidenciada e praticada nesse tipo de organizações. Meyer e Mugnol (2004) ressaltam que o mundo está cada vez mais interdependente, e as questões relacionadas à gestão do conhecimento, agilidade, informação e competitividade definem-se como fatores estratégicos e, conseqüentemente, a globalização transformou o espaço em lugar altamente competitivo, para aquelas instituições mal preparadas. Corroborando com essa ideia Coelho Jr (2003, p. 83) destaca que “o pilar da gestão estratégica se encontra não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim em processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes”.

Nesse contexto, estão inseridas as instituições de ensino superior, cujo ambiente se desenvolve como organização, adaptando-se às respostas e pressões para sua sobrevivência (SANTOS; FILHO, 2008). Corroborando com essa argumentação Miller (1987) afirma que as inovações mais complexas, as estratégias, estão associadas a oportunidades emergentes. Machado (2008) também enfatiza que:

Muitos outros setores já passaram pelo choque da concorrência e sobreviveram, agora chegou a vez das instituições de ensino. Ou elas aderem a um modelo de negócios mais contemporâneo e responsivo ou assistir-se-á nos próximos anos ao que nunca foi visto antes: IES privadas sendo vendidas, fundidas e tendo suas portas fechadas. Entre outros desafios que as IES privadas enfrentam em nossos dias, destaca-se o da necessidade de ter um planejamento/estratégico estruturado e de uma melhor gestão da competitividade (MACHADO, 2008, p. 16).

Baseado nesse cenário se percebe a importância, a preocupação com a formalização e estrutura do processo de gestão estratégicas das IES. Araújo, *et al.* (2018), ressaltam que o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um dos principais guias das instituições de ensino superior, porém, não deve ser confundido com o processo de gestão estratégica, pois compreende-se que este processo

Na mesma linha de raciocínio, Silva *et al.* (2014) abordam que apesar de o PDI cooperar para a elaboração do planejamento estratégico, não se confundem, pois, o PDI tem o objetivo de definir metas temporais por meio de um decreto, já o planejamento estratégico faz parte de uma execução maior designado como gestão estratégica, no qual

a participação dos atores auxilia na delimitação das propostas que visam superar os eixos delineados para a elaboração do PDI.

O PDI e o planejamento estratégico apresentam benefícios às IES, pois proporcionam o autoconhecimento. Os planejamentos possibilitam que os gestores visualizem a instituição dentro de um horizonte, no qual se traçam metas, objetivos e ações estratégicas, oportunizando um norte para que as universidades não caminhem às escuras. Quando a gestão identifica o campo em que estão inseridos, atuam com o enfoque de alterar as estruturas e ações cotidianas, propiciando a eficácia e eficiência para a gestão estratégica das universidades. (SILVA *et. al.*, 2013). Assim sendo, constata-se que o processo e a visão estratégica são elementos fundamentais para a sobrevivência das Instituições de Ensino Superior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da pesquisa, resultando em uma dissertação. De acordo com Creswell (2010), evidencia-se que pesquisas dessa natureza necessitam de procedimentos metodológicos detalhado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando o problema de pesquisa: Como ocorre o processo estratégico no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE? e os objetivos delineados a partir do mesmo, o trabalho foi realizado por meio de procedimentos sistemáticos de metodologia da pesquisa, adequando-se aos preceitos de Hair Júnior *et al.* (2005); Marconi e Lakatos (2013) e Diehl e Tutim (2004).

De acordo com Hair Júnior *et al.* (2005, p. 80), “o processo de pesquisa em administração busca descrever as realidades de ações e interações administrativas de um modo verdadeiro”, nesse sentido, desafia-nos a analisar com neutralidade cada etapa. Marconi e Lakatos (2013, p. 43) afirmam que a pesquisa é considerada um “procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a verdade”. A metodologia proporciona a melhor forma de explicar sobre determinado problema, relacionando os conhecimentos aos métodos de pesquisa. (DIEHL; TUTIM, 2004).

Creswell (2010) aponta que nas pesquisas qualitativas o pesquisador dá enfoque às informações que serão coletadas no ambiente dos participantes, utilizando-se da análise indutiva, pois a interpretação dos dados é efetuada pelo pesquisador. Mascarenhas (2012, p. 55) define que o método indutivo:

parte do pressuposto de que o conhecimento deve ser construído com base na experiência, sem levar em conta os princípios preexistentes [...] o método indutivo parte do específico para o geral, tirando conclusões abrangentes com base em casos particulares. Como o conteúdo da conclusão geral é maior que o conteúdo das premissas, não se pode dizer que a verdade das premissas garanta a verdade da conclusão.

A abordagem da pesquisa é qualitativa tem enfoque descritivo, pois estuda os fenômenos sociais, busca compreender/interpreta a realidade, os sujeitos, os dados, os valores. Roesch (2013, p. 154) afirma que “a pesquisa qualitativa é apropriada para

avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos”. Esta abordagem tem como premissa entender o porquê e compreender a percepção do público em estudo.

Triviños (2010) aponta que a abordagem qualitativa busca analisar e interpretar informações, atitudes e padrões dentro da organização. Com base em (STAKE, 2011, p.21), a pesquisa qualitativa envolve a ciência, as experiências pessoais e a intuição com o foco no aprimoramento dos experimentos e teorias, ou seja, a pesquisa “qualitativa significa que seu raciocínio se baseia na percepção e na compreensão humana”. Na mesma linha de pensamento, Demo (2011, p. 159) afirma que a pesquisa qualitativa é aquela que “busca o aprofundamento por familiaridade, convivência”.

Lakatos e Marconi (2013, p. 269) asseveram que “a metodologia qualitativa se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.”.

Outro autor que vem corroborar com as teorias dos demais autores citados é Mascarenhas (2012, p. 58), asseverando que “utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever nosso objeto com mais profundidade. Mascarenhas (2012) aponta três características da pesquisa qualitativa:

- as informações são levantadas e analisadas concomitantemente;
- os estudos são descritivos, pois o foco é na compreensão do objeto, e
- a persuasão do pesquisador é vital.

Com base no entendimento dos autores mencionados, esta pesquisa possui características qualitativas por não utilizar dados estatísticos, ser um estudo de caso que analisará dados textuais de uma instituição comunitária a partir de um enfoque subjetivo dos processos estratégicos organizacionais.

Segundo Vergara (2013), as pesquisas podem ser classificadas de várias formas ou taxinomias, ou seja, utiliza critérios quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a presente pesquisa é classificada como descritiva Triviños (2010, p. 110) enfatiza que a maioria dos trabalhos desenvolvidos na área da educação é de origem descritiva, pois, “o foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação [...]”. Cervo, Brevian e Silva (2007, p. 73-74) evidenciam que a pesquisa descritiva:

Observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los. Procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Ainda quanto aos meios, a pesquisa é denominada como estudo de caso. Yin (2015) considera que o estudo de caso é adequado quando a pretensão é estudar o como e o porquê de um fenômeno contemporâneo. De acordo com a abordagem de Godoi (2010) destaca-se que antes de se fazer um estudo de caso em organizações ou instituições, é necessário conhecer minimamente a estrutura, a história e o funcionamento, neste caso das Instituições de Ensino Superior.

Segundo Godoi (2010, p. 116), estudo de caso é uma “possibilidade de investigação dos fenômenos humanos e sociais, com destaque para o estudo de caso qualitativo e a sua atualização na área de organizações”.

Godoi (2010) destaca que o raciocínio indutivo é utilizado na investigação e no processo de coleta e análise de dados, conseqüentemente, inicia-se a análise interpretativa. Na pesquisa qualitativa o pesquisador tem participação intensa nas fases citadas, nesse sentido, deve-se ter sensibilidade na coleta de dados, pois os *insights* atribuem significado nos dados, por isso, o perfil observador também é muito importante.

A pesquisa qualitativa, e, mais especificamente o estudo de caso, favorece o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando uma compreensão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada das organizações. [...] o estudo de caso pode se constituir numa rica fonte de informações para medidas de natureza prática e decisões políticas trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a vida organizacional. (GODOI, 2010, p. 143-144)

Nascimento (2012) enfatiza que o estudo de caso normalmente são pesquisas descritivas, com a função de compreender o fenômeno e, por possuir particularidades é classificada como pesquisa qualitativa, pois só assim será possível, evidenciar melhor as variáveis envolvidas. De acordo com os apontamentos dos autores mencionados, esta pesquisa é um estudo de caso por analisar a realidade de uma instituição comunitária, o Centro Universitário de Brusque, no que tange aos seus processos estratégicos. A escolha dessa instituição se deu pela facilidade de acesso aos dados.

Com base nessa abordagem, o primeiro passo é selecionar os sujeitos da pesquisa; o segundo, definir o instrumento de pesquisa e as técnicas de observação para a coleta de dados, ser eficaz. Nesse sentido, a pesquisa possui como tipologia transversal.

Segundo Vieira e Zouain (2004, p. 21) definem que o interesse dos estudos transversais

está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, mas com foco em alguns momentos históricos desse desenvolvimento, são os chamados incidentes críticos que marcaram a história do fenômeno e que, de certa forma, possuem relevância na sua configuração atual; a coleta de dados é feita em um único momento do tempo.

Apollinário (2016, p. 28) define pesquisa transversal com a seguinte estratégia “acompanha o comportamento das variáveis estudadas em um grupo de sujeitos diferentes, durante curto período de tempo.” Rauen (2015, p. 524) corrobora com os autores apresentados apontando que,

Conhecida a população e escolhidas as informações a serem coletadas, são estabelecidos os critérios para seleção dos grupos que definem a classificação dos indivíduos, os critérios diagnósticos, os critérios de medição da exposição, os instrumentos de medida, a padronização da mensuração, do processo de amostragem, da coleta dos dados e dos métodos de análise.

Com base no entendimento dos autores citados, esta pesquisa possuiu caráter transversal pelo fato de se analisar os dados coletados no presente referentes a acontecimentos sobre processos estratégicos à UNIFEFE que ocorreram no período de 2012 a 2021.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Roesch (2013, p. 138) afirma “[...] população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa ao propósito específico de um estudo”. Vergara (2013, p. 46) destaca, é “[...] uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade”. Nesta investigação, será utilizado o método não probabilístico, que tem como critérios a acessibilidade e a tipicidade, que não consideram procedimentos estatísticos, mas é possível selecionar elementos de acordo com a facilidade de acesso e da possibilidade da obtenção de informações sobre o fenômeno em estudo (Vergara 2013).

Creswell (2010) aborda que a seleção intencional dos participantes muito contribuirá para compreender o problema e o foco da pesquisa. Os sujeitos selecionados ocupam cargos da alta gestão (Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores), cargos intermediários como representantes dos Coordenadores de Cursos e de funcionários técnico-administrativos, pois se entende que a visão dos gestores dos referidos cargos é de salutar importância devido ao nível de envolvimento no processo da gestão estratégica da UNIFEFE.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A definição de técnicas e instrumentos de coleta dos dados primários e secundários, também são extremamente necessários para o desenvolvimento da pesquisa afirma Roesch (2013), os dados primários são aqueles coletados pelo pesquisador.

Stake (2011, p. 108) aborda a técnica da entrevista, como fonte de coleta de dados primários.

1. Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada.
2. Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas.
3. Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos.

Creswell (2010) afirma que as entrevistas qualitativas podem ser conduzidas presencialmente pelo pesquisador, envolvendo questões não estruturadas ou abertas, com o intuito de esclarecer concepções e obter opiniões dos entrevistados. Marconi e Lakatos (2013) evidenciam que a entrevista deverá ter como foco a obtenção de informações importantes que possibilitem a compreensão das perspectivas e experiências de quem está fornecendo os dados.

Godoi (2010) enaltece que o objetivo da entrevista é perceber os significados que o entrevistado atribui às questões que lhe são perguntadas, possibilitando ao pesquisador interpretar os dados descritivos. Para que a entrevista seja eficaz Creswell (2010, p. 216) enfatiza que seja observado os seguintes componentes:

- a) Um cabeçalho (com data, local, nome do entrevistador e do entrevistado);
- b) As questões (geralmente uma questão para quebrar o gelo no início), seguida de quatro a cinco perguntas que são com frequência as subquestões em um plano de pesquisa qualitativa, seguidas de alguma declaração conclusiva ou uma pergunta como “Quem devo procurar para aprender mais sobre minhas perguntas?”;

c) Sondagens das quatro a cinco perguntas, para o acompanhamento e pedir aos indivíduos para explicarem suas ideias mais detalhadamente ou para elaborar sobre o que disseram;

d) Espaço entre as perguntas para registrar as respostas;

e) Um agradecimento final para reconhecer o tempo que o entrevistado gastou durante a entrevista.

Vergara (2009, p. 3) define entrevista como

uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se reproduzir conhecimento sobre algo [...] entrevistado e entrevistador não se conhecem, logo, é no tempo da entrevista que estabelecem o relacionamento. [...] pode acontecer de entrevistado e entrevistador já se conhecerem e essa relação é capaz de até facilitar o encontro com o fim precípua de obtenção de informações para uma pesquisa.

Também aborda os tipos de pesquisas: a individual e a coletiva, nesse caso para este estudo será utilizada a entrevista individual, que é aquela que estabelece relação entre o entrevistador e o entrevistado. A entrevista será do tipo semiestruturada ou semiaberta, com roteiro para entrevistar os sujeitos selecionados para a coleta de dados da pesquisa, pois durante as entrevistas ocorrem *insights* no entrevistador e esse tipo de entrevista, permite a recomposição dos roteiros da entrevista para enriquecer a coleta de dados (VERGARA, 2009).

Para realizar uma entrevista individual do tipo semiaberta, é importante observar três etapas, conforme destaca Vergara (2009):

1. Planejamento
2. Execução
3. Conclusão

O Quadro 3 apresenta as características das etapas de entrevista individual/semiaberta.

Quadro 3 - Características das etapas de entrevista individual/semiaberta

PLANEJAMENTO	EXCECUÇÃO	CONCLUSÃO
<ul style="list-style-type: none"> - elaboração de um roteiro com foco na problematização da pesquisa; - ouvir pessoas que conhecem o assunto; - submeter o roteiro para análise de três pessoas, que dominem o tema; - escolha dos entrevistados; - definição do local das entrevistas; - convite aos entrevistados; - agendamento dos encontros; - providenciar equipamento para gravação (se o entrevistado permitir), e material para anotações. 	<ul style="list-style-type: none"> - estabelecimento de vínculos cognitivos -afetivos para que durante a entrevista haja empatia e tranquilidade; - o entrevistador deve despertar o interesse no entrevistado; - parafrasear o entrevistado, técnica que permite identificar o entendimento da resposta dele; - o entrevistador deve estar focado, atento ao tempo todo as respostas do entrevistado, ou seja, “ler nas entrelinhas”; - atentar-se às informações após ser desligado o gravador. 	<ul style="list-style-type: none"> - agradecer a gentileza da concessão da entrevista; - logo após a finalização da entrevista, tomar nota referente às facilidades e/ou dificuldade que teve para o agendamento, para a entrevista e para a coleta de informações; - digitar a entrevista e iniciar em breve a etapa do tratamento das informações coletadas; - ponderação do entrevistador no processo de codificação e evidenciar os <i>insights</i> ao ouvir a gravação; - foco no problema da investigação.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado Vergara (2009)

A entrevista em questão é do tipo semiestruturada,-foi aplicada por meio de um roteiro - Apêndice A no qual entrevistou-se os sujeitos selecionado para o estudo. O conteúdo abordado para o roteiro, enfatiza-se que foi elaborado a partir dos tópicos elencados no Quadro 4 a seguir, que são resultantes das categorias de análise.

Quadro 4 - Categorias de análise e autores

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Autores
a) Conhecer a institucionalização das estratégias na UNIFEBE	<ul style="list-style-type: none"> - Atores do processo estratégico. - Documentos formalizadores das estratégias. - Existência da comunicação das estratégias. - Existência de formalização das estratégias. - Motivações institucionais para a adoção de estratégias. - Temporalidade das estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> Andrews (2001) Ansoff (1991) Chandler (1990) Coelho Jr. (2003) Kaplan e Norton (1997) Marcelino (2004) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) Mintzberg e Waters (1985) Porter (2002) Saboya <i>et al.</i> (2020) Zacarelli (2005)

continua

continuação

b) Descrever o processo estratégico de formação/formulação das estratégias da UNIFEFE.	- Processo estratégico de Formação e Formulação de estratégias.	Andrews (2001) Beppler, Pereira e Costa (2011) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) Pereira e Oening (2010) Senge (1996)
c) Identificar o processo de implantação/implementação das estratégias da UNIFEFE	- Processo estratégico de implantação/implementação de estratégias.	Certo e Peter (2005) Kaplan e Norton (2004) Meyer Junior, Pascucci e Murphy (2012) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) Saramago (2007)
d) Compreender o processo de avaliação/controle das estratégias da UNIFEFE.	- Processo estratégico de Avaliação e Controle de estratégias.	Andrade e Frazão (2001) Tavares (2010) Machado (2008) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010 e 2011) Mintzberg e Quinn (2001) Oliveira <i>et al.</i> (2015)

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O Quadro 5 apresenta as questões da entrevista semiestruturada.

Quadro 5 - Questões da entrevista semiestruturada

Objetivos Específicos	Questões
a) Conhecer a institucionalização das estratégias na UNIFEFE.	2.1 A UNIFEFE necessita de estratégias? Por quê? 2.2 Na UNIFEFE, as estratégias surgem de um processo formalizado ou as estratégias emergem mentalmente dos diversos gestores e colaboradores? 2.3 De quanto em quanto tempo ocorrem discussões sobre estratégias na UNIFEFE? Ou não ocorrem? 2.4 Na sua percepção como acontece o processo estratégico na UNIFEFE? E em quais momentos você está inserido? 2.5 Quem são os atores que participam da elaboração das estratégias institucionais? E na execução dessas estratégias, são as mesmas pessoas que as formularam? 2.6 O que motiva a participação desses atores no processo estratégico, tanto elaboração quanto execução? Delegação de atribuições, cumprimento de legislações, interesse próprio?

continua

continuação

b) Descrever o processo estratégico de formação/formulação das estratégias da UNIFEBE.	2.7 Quais os fatores que mais influenciam o processo de formação/formulação de estratégias? (exigências legais, aspectos políticos, cultura organizacional, entre outros). 2.8 Existem dificuldades no processo de formação/formulação de estratégias? Quais? 2.9 Que melhorias você acredita que podem ser implementadas para o aperfeiçoamento da formação/formulação de estratégias?
c) Identificar o processo de implantação/implementação das estratégias da UNIFEBE	2.10 Quais os fatores que mais influenciam o processo de implantação e implementação de estratégias? (exigências legais, aspectos políticos, cultura organizacional, entre outros). 2.11 Existem dificuldades no processo de implantação e implementação de estratégias? Quais? 2.12 Que melhorias você acredita que podem ser implementadas para o aperfeiçoamento da implementação de estratégias?
d) Compreender o processo de avaliação/controle das estratégias da UNIFEBE	2.13 Quais os fatores que mais influenciam o processo de avaliação/controle de estratégias? (exigências legais, aspectos políticos, cultura organizacional, entre outros). 2.14 Existem dificuldades no processo de avaliação/controle de estratégias? Quais? 2.15 Que melhorias você acredita que podem ser implementadas para o aperfeiçoamento da avaliação e controle de estratégias?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na realização de entrevistas também ocorrem limitações, Vergara (2009) destaca alguns aspectos: dificuldades na comunicação por parte do entrevistador e/ou entrevistado; de articulação da coerência das respostas por parte do entrevistador; inibição por parte do entrevistador e/ou entrevistado e a disponibilidade de tempo para realização da entrevista por parte do entrevistado. As entrevistas foram agendadas via e-mail, quanto ao local foi negociado com cada entrevistado, foi utilizado um gravador e, realizada a aplicação do questionário com questões semiabertas conforme apêndice.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na análise interpretativa, cuja característica é estudar as situações com neutralidades, as informações são interpretadas para o levantamento de novas conclusões. A interpretação da pesquisa ocorrerá baseada na literatura abordada.

Trivínos (2010, p.170), descreve a técnica como:

[...] dimensão subjetiva deste enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados. Isso permite a passagem constante entre informações que são reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e nova busca de dados.

A análise interpretativa evidenciada por Trivínos (2010) é definida em três pilares: dados coletados, teoria e experiência pessoal do pesquisador. Essas três fases contribuirão para a elaboração de um relatório, contendo as conclusões e recomendações para o objeto em estudo.

Creswell (2010) define o método da investigação interpretativa, como o momento em que o pesquisador faz a interpretação do que enxergam, ouvem e entendem, não deixando de lado suas origens, histórias, contextos e entendimentos antecedentes. Já Severino (2007, p. 57), destaca que:

Interpretar, em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, é forçar o autor a um diálogo, é explorar toda a fecundidade das ideias expostas, é cotejá-las com outras, enfim, é dialogar com o autor.

No caso de uma entrevista a interpretação será por meio da linguagem verbal, expressões e observações. Severino (2007, p. 60) frisa que “a interpretação é a crítica [...] durante a leitura analítica, é a formulação de um juízo crítico, de uma tomada de posição, enfim, de uma avaliação cujos critérios devem ser delimitados pela própria natureza [...]”.

A codificação no processo da análise interpretativa é outra forma de compilar e organizar as informações coletadas, conforme afirma Creswell (2010). Rauen (2015, p. 346) corrobora com a ideia, abordando o seguinte entendimento,

por codificação define-se um conjunto de procedimentos pelos quais as informações obtidas na investigação são reunidas, traduzidas a um conjunto específico de símbolos que representam e parametrizam cada

categoria analítica discriminadora de uma classificação com a finalidade de sintetizar as informações, facilitar sua compreensão e aprimorar sua interpretação. A codificação consiste em dois procedimentos básicos: o estabelecimento de símbolos que representam cada categoria analítica e a atribuição de um símbolo aos elementos obtidos na investigação.

E para fechar com o posicionamento dos autores citados, Creswell (2014, p. 152) afirma que a interpretação é uma atividade que envolve “códigos, a formação de temas, a partir dos códigos e depois a organização de temas em unidades maiores de abstração para compreender os dados”.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Todo método de pesquisa possui suas inconsistências e limitações, para tanto, é importante que o pesquisador se antecipe e evidencie aos leitores as deficiências da técnica escolhida, com o intuito de evitar críticas e demonstrar que o método escolhido para a pesquisa se justifica como a melhor alternativa (VERGARA, 2013).

Levando em consideração o escopo geográfico, a presente pesquisa limitou-se apenas a uma unidade de estudo, o Centro Universitário de Brusque, impedindo, assim, de contemplar as diferenças territoriais, sociais, econômicas e políticas. Outra questão, refere-se à restrição organizacional por escolher estudar somente uma instituição, o que exclui as demais universidades comunitárias do estado de Santa Catarina ou do Brasil, restringindo, assim, o acesso a dados e características que poderiam ser relevantes para realizar análise comparativa.

Por fim, percebeu-se uma limitação teórica no que tange ao processo estratégico em instituições de ensino superior, denominadas, como instituições complexas. No Quadro 6 a seguir, apresenta-se um resumo dos métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 6 - Resumo dos aspectos metodológicos

ASPECTO DA METODOLOGIA	ESPECIFICAÇÃO
MÉTODO DE RACIOCÍNIO	Indutivo
NATUREZA DA PESQUISA	Descritiva-Interpretativista
CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	Qualitativa
DELINEAMENTO DA PESQUISA	Quanto aos Fins – Descritiva
	Quanto aos Meios – Estudo de caso.

continua

DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	População – Gestores da UNIFEFE
	Estudo de Caso
	Sujeitos da Pesquisa: <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão Superior (Reitora; Vice-reitor e Pró-reitores); 2. Representantes dos Coordenadores de Cursos; 3. Representantes dos funcionários técnico-administrativos.
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DA DADOS	Primários – Entrevista semiestruturada
TÉCNICAS DE ANÁLISE DA DADOS	Análise Interpretativa.
LIMITAÇÕES DA PESQUISA	Geográfica – Estado de Santa Catarina Organizacionais – Instituições Comunitárias Teórica – linha específica de gestão estratégica nas instituições de ensino superior.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

No capítulo subsequente, desenvolve-se a apresentação e análise dos dados coletados a partir da realidade institucional que foi estudada, com a finalidade de atingir os objetivos específicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados, e as discussões dos dados coletados nas entrevistas e a análise das informações baseadas nos fundamentos teóricos.

4.1 FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE BRUSQUE – FEBE e CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE - UNIFEBE

O Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE é uma instituição de ensino superior, sem fins lucrativos, comunitária, integrante da Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACAFE, mantida pela Fundação Educacional de Brusque - FEBE, localizada na cidade de Brusque – Santa Catarina, na qual foi pioneiro o Ensino Superior desde janeiro de 1973, ao longo de sua história forma profissionais qualificados, aptos para o mercado de trabalho, bem como, está comprometida com o desenvolvimento da comunidade local e regional. (GLATZ, 2021).

Em 15 de janeiro de 1973, na época, o prefeito José Germano Schaefer (popular “Pilolo”) sancionou a Lei nº 527/1973, que instituiu a Fundação Educacional de Brusque - FEBE, em um ente de ensino, de estudos e pesquisas em todos os níveis do saber. O funcionamento da FEBE foi regulamentado por meio do Decreto Municipal nº 646, de 08/08/1975, sendo regida por estatuto aprovado pelo Ministério público. No mesmo ano, a FEBE tornou-se mantenedora da Escola Superior de Estudos Sociais – ESES, atual UNIFEBE, que passou a ofertar o curso de Estudos Sociais, que habilitava professores para lecionar Educação Moral e Cívica. (GLATZ, 2021).

No ano de 1975 foi autorizada a oferta do Curso de Ciências – Licenciatura de 1º Grau, que em 1990 passou a ser oferecido em regime especial de funcionamento. Com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996, o Curso de Ciências – Licenciatura de 1º Grau deixou de ser oferecido na Instituição. (SILVA; COLOMBI, 2018).

Durante os primeiros 25 anos de sua instituição, a FEBE foi dirigida por sacerdotes da Congregação dos Padres do Sagrado Coração de Jesus, fundada pelo Pe. Leão João Dehon, em 26/08/1978, na França, conhecidos como dehonianos. (GLATZ, 2021).

O padre professor doutor Orlando Maria Murphy, SCJ, foi o idealizador, também foi o primeiro presidente da FEBE e diretor da ESES. Foi ainda cofundador e o segundo Reitor da FURB, cofundador da Unidavi e da Unerj. Exerceu o cargo de vice-

presidente do Conselho Estadual de Educação; além disso, foi diretor dos Colégios São Luiz e Honório Miranda no município de Brusque. Esteve à frente da instituição por 12 anos, com muita dedicação e persistência, deixou-nos um lema de grande importância “A educação é o investimento mais rentável que um povo realiza”. Levam o nome do padre Orlando o Anfiteatro da FEBE e a Biblioteca Acadêmica. Após o seu falecimento, em 17 de fevereiro de 1985, foi sucedido pelo padre Pedro Canísio Rauber. (GLATZ, 2021).

Em 1985, o padre Pedro Canísio Rauber SCJ foi eleito Presidente da FEBE e Diretor da ESES, permanecendo até o dia 18 de outubro de 1990, quando faleceu. O marco da gestão de padre Canísio foi no ano de 1987, oferecendo apenas os cursos de Estudos Sociais e o Curso de Ciências – Licenciatura de 1º Grau, foi firmado um convênio com a Universidade Regional de Blumenau - FURB, para a oferta dos cursos de Administração e Pedagogia, início da obra do Anfiteatro, sendo a primeira sede própria da FEBE. (GLATZ, 2021).

Com o falecimento do padre Canísio, o padre Eloy Dorvalino Koch, assumiu interinamente o cargo de presidente da FEBE e diretor da ESES. A eleição do novo presidente e diretor ocorreu no dia 27 de outubro de 1990. O Conselho Administrativo da FEBE indicou o nome do padre João Hülse para homologação do prefeito municipal. (GLATZ, 2021).

O terceiro presidente da FEBE e diretor da Escola Superior de Estudos Sociais foi designado ao padre João Hülse, permanecendo no cargo até o ano de 1998. Em sua gestão ampliou o convênio com a FURB, e passou a ser ofertados os cursos de Ciências Contábeis e Direito. Destaca-se ainda, a implantação do primeiro laboratório de informática; constituição da Associação dos Professores da FEBE; oferta de cursos de Pós-graduação; criação da Revista da FEBE; criação do Centro de Documentação e Memória – CEDOM. (GLATZ, 2021).

Em 6 de julho de 1998 foi empossada a nova presidente da FEBE e Diretora da ESES, Prof.^a Maria de Lourdes Busnardo Tridapalli, conhecida como Prof.^a Udi, sendo outro marco para a instituição, visto que pela primeira vez após 25 anos, a FEBE deixaria de ser administrada por integrantes da Congregação do Sagrado Coração de Jesus. (GLATZ, 2021).

Na gestão da Prof.^a Udi foram muitas as contribuições para o desenvolvimento da FEBE e da ESES, a parceria com a FURB, para a oferta dos cursos, deixou de existir, devido ao disposto no art. 86 da Lei Complementar nº170/1998, de 7/08/1998, que o

Conselho Estadual de Educação tornou próprios todos os cursos conveniados das instituições fundacionais do Estado de Santa Catarina, assim sendo, a FEBE passou a ter os cursos próprios. (GLATZ, 2021).

No ano de 1999, a ESES foi elevada para Centro de Educação Superior de Brusque – CESBE, no mesmo ano foi adquirido o terreno e lançado o anteprojeto arquitetônico do *campus* próprio no Bairro Santa Terezinha. No ano de 2000 deu-se assentamento da pedra fundamental, e em 2001, foi inaugurado o Bloco A, na sequência, os Blocos B, C e terreno do Bloco D, iniciado em 2010. (GLATZ, 2021).

Em 29 de agosto de 2003, o CESBE atingiu o *status* de Centro Universitário, passando a chamar-se Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE. Nesse mesmo ano, ocorreu a primeira edição do Natal Solidário da UNIFEBE, uma atividade de extensão que completará 19 anos de história em 2021. No ano de 2006 ocorreu a primeira eleição para Reitor da UNIFEBE, quando foi eleita a Prof.^a Udi, em sua gestão além de transformar em cursos próprios os que eram ofertados em parceria, implantou vários outros. Prof.^a Udi administrou a instituição por 12 anos, com muita firmeza e ousadia. Em abril de 2011 transmitiu o cargo ao Prof. Günther Lothar Pertschy. (GLATZ, 2021).

Sendo o quinto presidente da FEBE e o segundo Reitor da UNIFEBE, Prof. Günther Lothar Pertschy, conduziu a instituição por 8 anos, destacando os seguintes marcos: ampliação do Bloco D; aquisição do imóvel que abriga o Bloco E, autorização para a criação do Colégio Universitário no ano de 2018, que iniciou as atividades em 2019, com as três séries do Ensino Médio; implantação do Programa de Residência Médica (PRM), nas especialidades Medicina da Família e Comunidade e Clínica Geral, com a consultoria do Hospital Israelita Albert Einstein, que teve início em 2018, em parceria com a Prefeitura Municipal de Brusque e o Hospital Arquidiocesano Cônsul Carlos Renaux (Hospital de Azambuja), onde ocorre o PRM; criação de cursos, com destaque o curso de Medicina, que teve autorização concretizada em 2018, com início da primeira turma no primeiro semestre de 2019. Atualmente, o Prof. Günther exerce a função de coordenador de cursos da área de gestão. (GLATZ, 2021).

E a partir de abril de 2019 assume a sexta presidente e terceira Reitora, Prof.^a Rosemari Glatz, e o primeiro Vice-Reitor eleito, Prof. Sergio Rubens Fantini, que possuem como diretriz da gestão quatro pilares: foco no aluno; equilíbrio econômico-financeiro; investimento em inovação e tecnologia vocacional para o desenvolvimento sustentável e educação com qualidade. Mesmo com todas as incertezas oriundas da pandemia do coronavírus, muitos já são os feitos da gestão atual. (GLATZ, 2021).

A missão institucional da UNIFEBE foi criada a partir dos quatro pilares da educação: aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver juntos, relacionando-se com sua história, sua identidade e com os seus fins: “Atuar no Ensino Superior desenvolvendo seres humanos comprometidos com a qualidade de vida”. (SILVA; COLOMBI, 2018).

A visão da UNIFEBE evidencia o que a instituição almeja nos próximos anos: “Ser excelência na Educação Superior, atuando na produção e difusão do conhecimento para o bem comum”. A partir da missão da UNIFEBE, quatro princípios foram delineados: (UNIFEBE, 2021a)

- contribuir com a formação integral do ser humano;
- valorizar a dimensão comunitária;
- qualificar o processo de ensino-aprendizagem;
- primar pela inovação e sustentabilidade.

Com base nos princípios são evidenciadas duas diretrizes institucionais: atuar no ensino superior formando profissionais críticos, com conhecimentos e habilidades adequados ao exercício profissional e à capacidade de se manterem continuamente atualizados; desenvolver as diferentes formas de conhecimento por meio do ensino, pesquisa e da extensão, com foco na qualidade de vida na sociedade. (SILVA; COLOMBI, 2018).

A UNIFEBE oferece cursos superiores nas modalidades de bacharelado, licenciatura, tecnólogo e médico, na modalidade presencial, e o também curso na modalidade de tecnólogo em Educação a Distância - EaD: (UNIFEBE, 2021)

- Administração,
- Arquitetura e Urbanismo,
- Ciências Contábeis,
- Direito,
- Design de Moda,
- Design Gráfico,
- Educação Física (licenciatura e bacharelado),
- Engenharia Civil,
- Engenharia de Produção,
- Engenharia Mecânica,
- Engenharia Química,

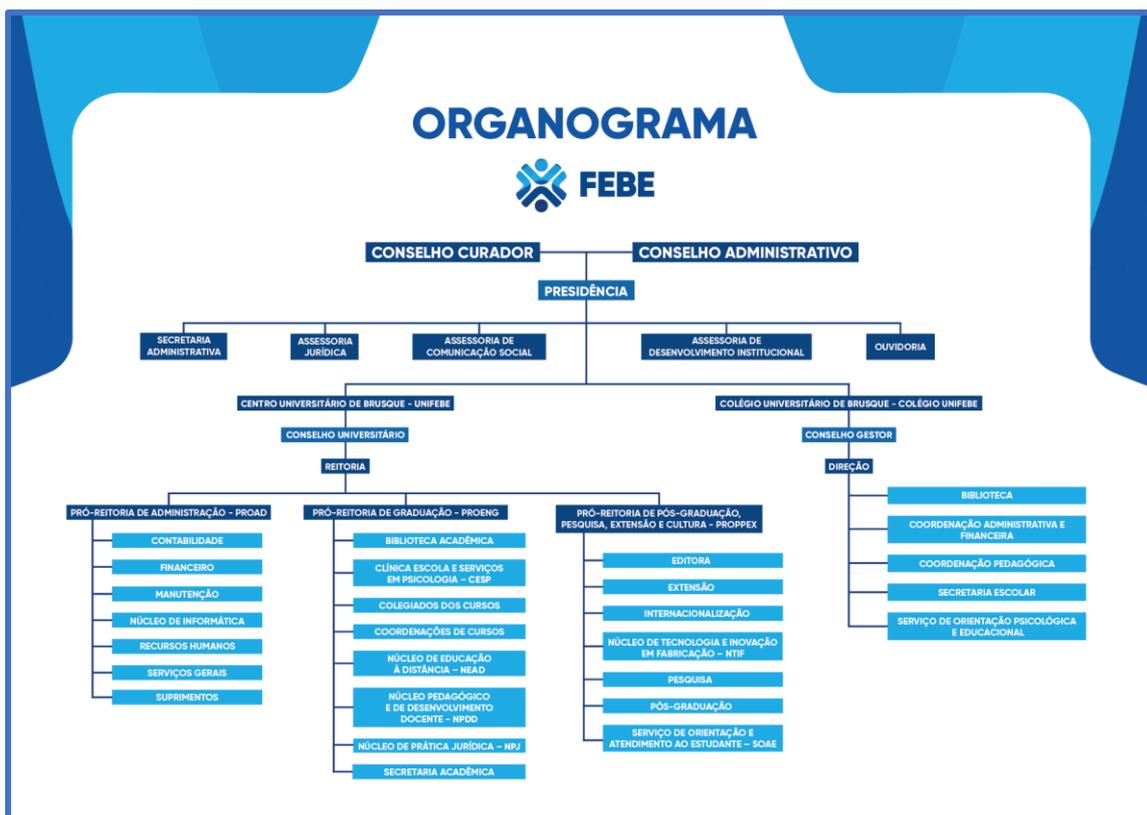
- Gestão Comercial,
- Letras,
- Medicina,
- Pedagogia,
- Psicologia,
- Processos Gerenciais,
- Publicidade e Propaganda e
- Sistemas de Informação.

A UNIFEFE oferta cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, incluindo Programa de Residência Médica, voltada para os egressos de graduação e pessoas da comunidade que buscam a ampliação e o aprimoramento em suas áreas de formação. Oferta também, cursos de extensão de curta duração e UNIFEFE Idiomas. (UNIFEFE, 2021). A UNIFEFE possui atualmente aproximadamente 2.100 alunos, 223 professores e 132 funcionários técnico-administrativos. (UNIFEFE, 2021b).

Para o bom andamento dos trabalhos internos, a instituição possui a seguinte estrutura administrativa, O Conselho Curador, o Conselho Administrativo e a Presidência são os órgãos da Administração Superior da FEFE, sendo a presidência exercida pelo Reitor da UNIFEFE. (SILVA; COLOMBI, 2018).

Esses três órgãos da Administração Superior da mantenedora têm o poder de deliberação superior ao órgão máximo de natureza consultiva, deliberativa e jurisdicional da mantida, sendo o Conselho Universitário da UNIFEFE - Consuni, conforme se apresenta na Figura 7 que segue. Auxiliando esses três órgãos, a Secretaria Administrativa da FEFE centraliza toda a movimentação administrativa da Fundação e é exercida por um Secretário Administrativo, nomeado pelo Presidente da Fundação. (SILVA; COLOMBI, 2018).

Figura 7 - Organograma institucional



Fonte: (UNIFE, 2021c)

O Conselho Curador – CC é responsável pela fiscalização econômico-financeira da Fundação Educacional de Brusque, sendo composto por representantes do município, docentes, discentes e de entidades de classe: Associação Empresarial de Brusque - ACIBr, Conselho Regional de Contabilidade - CRC, Conselho Regional de Administração – CRA e Ordem dos Advogados do Brasil - OAB. (SILVA; COLOMBI, 2018).

O Conselho Administrativo - CA, é responsável pelo auxílio na gestão administrativa, econômica, financeira e patrimonial da mantenedora, é composto pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Secretário Municipal de Educação de Brusque, representantes de docentes, discentes, coordenadores de cursos e funcionários. (SILVA; COLOMBI, 2018).

Ao Conselho Universitário - Consuni compete deliberar sobre matérias de natureza acadêmica da mantida, Centro Universitário de Brusque. O Conselho é presidido pelo Reitor, e composto pelo Vice-reitor, Pró-reitores, representantes dos coordenadores de curso, professores, alunos e funcionários e por um representante da comunidade, sendo este indicado pela Câmara Municipal de Vereadores de Brusque. (SILVA; COLOMBI, 2018).

A UNIFEBE vem atuando há 48 anos no Ensino Superior, contribuindo, assim, com a formação de profissionais capacitados que integram o mercado de trabalho e, conseqüentemente, auxiliando no fortalecimento do desenvolvimento local e regional.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO DA UNIFEBE

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a gestão estratégica é processo cíclico que além do planejamento, abrange as fases da formulação, implementação e controle. Desse modo, com base nos resultados da pesquisa identifica-se que os entrevistados A, B, C, D, E, F e G evidenciam que a UNIFEBE institucionaliza o processo estratégico como premissa. Os entrevistados C e F destacam que as estratégias são fundamentais, para qualquer pessoa e organização, e para as instituições de educação, não são diferentes, têm o intuito direcionar as ações da instituição, para um alvo comum, essa percepção vem ao encontro da definição de Porter (2002), que define a estratégia como uma necessidade para qualquer empresa e/ou organização, independente do seu porte e área de atuação.

O entrevistado F afirma que as estratégias emergem mais da gestão superior e sempre que surgem sugestões, que são pertinentes elas, são incorporadas. Entende que a gestão superior é responsável pela estruturação das estratégias. O entrevistado D percebe que existe a formalização, principalmente, na gestão superior, cita como melhoria, a ampliação da discussão do processo estratégico como a comunidade acadêmica.

O entrevistado G, também destaca que as ações estratégicas são discutidas por um grupo pequeno, recorda que em algum momento houve a disseminação da informação do planejamento estratégico, no qual foram distribuídas cartilhas, evidencia que percebeu que as áreas em alguns momentos não abraçaram determinada estratégia, por falta de compreensão, nesse sentido, entende como necessário o envolvimento de um maior número de pessoas quando se pensa na estratégia, não necessariamente que esse grupo tenha que tomar a decisão final, mas conhecendo o todo, o processo de implementação fica mais claro. A partir das afirmações dos entrevistados D, F e G, percebe-se que a definição do processo estratégico da UNIFEBE poderia estar aderente aos apontamentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que apresentam a definição da estratégica fazendo analogia à fábula dos cegos e o elefante, destacam que somos como os cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante, para tanto, temos

que enxergar o animal por inteiro, trocar informações, pois necessitamos conhecer e unir as partes, para obtermos a estratégia mais assertiva.

O entrevistado B destaca que o grande desafio é a forma de como serão disseminadas as estratégias até a base, frisa que um dos grandes desafios é a questão do acultramento, da interiorização por parte da comunidade acadêmica como um todo. Marcelino (2004), já explicava que o grande desafio de implantação de uma gestão estratégica, estão vinculadas a questões de ordem cultural, acadêmica e administrativa, nas quais há dificuldades na integração das áreas ensino, pesquisa e extensão, para que as atividades sejam mais eficientes, eficazes e efetivas.

Os entrevistados E, F e G destacam que é uma característica dos envolvidos no processo estratégico, seguir fidedignamente o cumprimento das legislações, conforme evidenciado pelo entrevistado F, a seguir:

A UNIFEFE, é uma instituição que procura desenvolver suas atividades sempre pelo caminho legal, correto, para que não haja nenhum questionamento de atitude fora do que diz a cartilha... procuramos sempre seguir o que diz a lei, às vezes isso não agrada muito, mas é necessário, visando sempre o desenvolvimento da IES, pois estamos de passagem, e a UNIFEFE deverá se manter sólida e com condições de sustentabilidade.

O entrevistado E afirma que a Instituição necessita de estratégias para lidar com os concorrentes, estejam eles geograficamente próximos ou não, em especial, com a tecnologia da informação que trazem concorrentes de qualquer região do mundo, sendo as estratégias importantes para se definir como atuar nesse cenário competitivo. O entrevistado D reforça essa ideia, ao destacar o papel do posicionamento, conforme segue:

Considerando que existe um mercado muito forte e nos últimos anos, o governo federal colocou como política pública a abertura da educação no mercado privado, tirando inclusive o foco das federais e das estaduais. A instituição tem sim que ter um posicionamento, uma estratégia, senão ela desaparecerá.

As percepções dos entrevistados A, B, C, D, E, F e G condizem com o entendimento de Zacarelli (2005, p. 205), que destaca que “a estratégia está relacionada diretamente com a vantagem competitiva, permitindo localizar o ponto mais vulnerável e protegê-lo, conhecendo as capacidades necessárias para o jogo da competição”, nesse sentido, requer que a estratégia seja diferenciada, como foco no posicionamento.

Nessa linha de raciocínio, o entrevistado A enfatiza que “o comportamento do mercado e/ou do consumidor muda a cada dois anos, assim, é necessário um olhar mais mercadológico na educação”, ou seja, necessita-se de estratégias que despertem o interesse pela instituição, que evidenciem o seu diferencial, a fim de proporcionar satisfação ao estar inserido numa IES que proporciona oportunidades únicas na vida acadêmica do aluno. E Saboya *et al.* (2020) reforçam a descrição do entrevistado A, destacando que o acirramento da competitividade entre as instituições de Ensino Superior fez com que utilizassem modelos de gestão usados por empresas, para estabelecer as metas da gestão estratégica institucional.

O entrevistado F evidencia que as estratégias institucionais vêm representadas primeiramente no seu Estatuto e no Regimento Geral, ou seja, na essência de sua razão de ser e de existir, para que depois se defina o processo estratégico, culminando no planejamento estratégico. O entrevistado C aponta que na educação superior se confunde o Planejamento Estratégico com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, pois alguns autores defendem que o PDI é o documento principal da instituição e outros afirmam que o Planejamento Estratégico é um documento maior que o PDI. “Na UNIFEFE, até o ano de 2012, sempre tivemos o PDI, como o documento principal da IES, e dentro do PDI obviamente, estavam contempladas as estratégias”.

O entrevistado D afirma que o processo formal das estratégias é formalizado por meio do PDI, porém não existe um processo formalizado de qual decisão segue a lógica do PDI. Com base nas afirmações dos entrevistados F, C e D identificam-se visões distintas quanto ao documento oficial, que define as estratégias institucionais. Assim sendo, percebe-se que o processo poderia seguir as ideias de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), características da Escola do Planejamento, a existência de pessoal com o perfil de planejador com fácil acesso aos gestores; definição de metas e formas de operacionalização (objetivos, estratégias, orçamentos, plano de ações) e, por fim, a necessidade de controle referendando a importância dos processos serem formais, compostos por uma trilha a ser seguida para poder acompanhar as ações a serem executadas.

Com relação à temporalidade alguns entrevistados relembram o ano de 2012, como um importante momento para a instituição:

Em 2012 foi o primeiro momento em que a UNIFEFE, se debruçou para elaborar um plano estratégico estruturado, que fosse ser o documento norteador do PDI, foi elaborado um plano com a visão de longo prazo, para 20 anos, naquele primeiro momento uma série de

macroestratégias e esse plano vem sendo reavaliado praticamente a cada 5 anos. (ENTREVISTADO C)

O entrevistado B destaca que no planejamento de 2012, o presidente do Conselho Estadual, na época em que participou como integrante externo, fez três sugestões, sendo as três implementar o curso de Medicina, sabendo que não havia condições alguma naquele momento, traçou-se um planejamento da trajetória a se seguir e, no ano de 2018, esse projeto se tornou realidade.

Os relatos dos entrevistados B e C enfatizam que esse momento de 2012 envolveu a comunidade acadêmica e representantes externos no processo de elaboração do planejamento em longo prazo. Chandler (1990) contribui com a afirmação dos entrevistados, evidenciando que a estratégia é a definição de metas e objetivos em longo prazo para uma organização, estabelecendo ações, alocando recursos necessários, para o alcance das metas e objetivos, assim, novas estratégias requerem a adaptação das estruturas organizacionais no contexto no qual estão inseridas.

O entrevistado G afirma que desconhece se há uma temporalidade fixa, para discussão. Os entrevistados A e B destacam que ocorre pelo menos uma vez ao ano, antes do início do semestre letivo. O entrevistado E afirma que a, “temporalidade varia de acordo com a necessidade e às vezes até de um problema ser resolvido”. Já os entrevistados C, D e F evidenciam que conforme a legislação vigente o PDI, deve ser planejado de 5 em 5 anos. O entrevistado E aponta o planejamento estratégico, como uma necessidade de atualização de tempos em tempos. O Entrevistado D afirma que “no próximo ano finaliza a vigência do PDI atual, e agora que estamos iniciando as discussões, entendo que esse processo já deveria ter começado há pelos menos três anos”. Diante das afirmações percebe-se visões variadas quanto à temporalidade, bem como de qual documento estratégico está se referindo, nesse sentido, poderia se alinhar com a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que afirmam que a gestão estratégica é um processo cíclico que engloba, além de o planejamento, as etapas da formulação, implementação e controle.

Todos os entrevistados identificam que a UNIFEFE possui estratégias emergentes, conforme apontado pelo entrevistado C evidenciando que “as estratégias emergentes vêm ao encontro de resolver situações demandadas pelas mudanças ambientais”, um exemplo claro foi o que ocorreu em 2020, com a pandemia, não havia

nenhuma ação em nosso planejamento de migrar todo o ensino presencial, para ser mediado por tecnologia, num tempo recorde de duas semanas.

Outros exemplos que se destacam são: as frequentes mudanças no setor educacional, principalmente, a digitalização do ensino, os concorrentes, os produtos substitutivos que existem atualmente no ensino, a migração da UNIFEDE, para o Sistema Federal de Ensino, reforça que há um alinhamento dessas demandas que a qualquer momento a estratégia poderá ser reformulada, para atendimento de uma demanda específica que ora é apresentada. Ansoff (1991) corrobora evidenciando que as premissas de criar estratégias surgem mediante a novos desafios, ameaças e oportunidades, nessa percepção o entrevistado E aborda a estratégia emergente, com o seguinte exemplo:

[...] no pico da pandemia, em menos de 24 horas, a gestão superior reuniu-se para definir estratégias, alternativas para a instituição voltar a funcionar, logicamente com a sugestão de alguns colaboradores, coordenadores. Outro fator, não tínhamos como nos espelhar no externo, pois todos foram pegos de surpresa e não estavam preparados para tal adversidade.

A percepção dos entrevistados enquadra-se na definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que denominam que a estratégia emergente é aquela que surge de uma nova criatividade, ou de mudanças no ambiente (interno ou externo), para tanto devemos ser flexíveis, pois o planejamento das estratégias, jamais devem engessar a instituição. Conforme apontado também pelo entrevistado G, as estratégias não podem ser estáticas, devem ser revisitadas constantemente.

Conforme evidenciado pelos entrevistados B, C e D, as estratégias deliberadas estão explícitas no PDI da UNIFEDE. Mintzberg e Waters (1985) concluem que a estratégia deliberada é aquela em que se estabelece intenções, envolvendo os membros da organização a fim de obter os resultados proposto.

Os entrevistados A, B, C, D e G destacam que o estabelecimento das macroestratégias emerge da gestão superior. O entrevistado C enfatiza que uma vez definidas as macroestratégias, elas são discutidas e socializadas com os demais atores da comunidade acadêmica, sendo eles: assessorias, analistas, assistentes, chefias de setores e coordenadores de curso, que possuem um papel importantíssimo, que é a socialização do processo estratégico aos docentes, acadêmicos, pois esses atores fazem parte da concretização das estratégias.

O entrevistado F destaca que por ser uma instituição de ensino, os atores, ou seja, os participantes do processo estratégicos são: alunos, técnico-administrativos, professores, gestão superior e a comunidade, “que é um ator muito importante para nós, e que muitas vezes nos trarão informações mais relevante do que o próprio aluno”.

Os entrevistados A e G destacam que poderia haver um maior envolvimento no processo estratégico, pois percebem que não são as mesmas pessoas que pensam a estratégia e a executam. O entrevistado A reforça a importância do envolvimento, a fim de aprimorar a compreensão da estratégia e aumentar o engajamento dos atores, conforme segue:

[...] entendo que o processo estratégico emerge da alta cúpula [...] e a falta de clareza do processo estratégico, por não serem os mesmos atores que a formulam e executam as estratégias, entendo como necessário um melhor compartilhamento dessas informações, para que os atores se sintam participantes do processo estratégico [...] É premissa do planejamento estratégico, principalmente, quando envolve uma organização complexa, como é o caso de uma instituição de ensino superior, que todos os membros façam parte do processo estratégico, evidentemente sendo respeitada a hierarquia.

O entrevistado B, também evidencia que ideia principal pode emergir da gestão superior, mas é papel do líder disseminar a importância de os atores se sentirem peças de uma grande engrenagem, coautores propriamente dito, para que realmente ocorra a efetiva concretização das estratégias

O entrevistado D percebe que os atores são os representantes das áreas vinculadas às Pró-reitorias, entende que quem executa são os Pró-reitores de Graduação e de Pós-graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, por meio dos seus setores, das assessorias que também dependendo da atividade da decisão estratégica, elas executam, mas existe sim uma desvinculação entre os que definem e os que executam, com exceção das pró-reitorias que também fazem parte do processo de formulação.

Considerando os apontamentos dos entrevistados a abordagem de Coelho Jr. (2003, p.83), poderia ser adotada como sistemática da instituição, afirmando que “o pilar da gestão estratégica se encontra, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim em processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes”.

O entrevistado E destaca que não necessariamente serão os mesmos atores que pensam e executam a estratégia, aponta que percebe um grande envolvimento deles, porém sem um processo formalizado do acompanhamento da ação traçada. Diante das

afirmações dos entrevistados, Kaplan e Norton (1997, p. 9) apontam alguns elementos que auxiliam nos processos gerenciais, pois têm como foco:

- 5) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
- 6) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- 7) Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas.
- 8) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O entrevistado F, destaca a importância de reunir as pessoas e ouvi-las, pois, “entendo isso como insumos, *insights* para coisas que muitas vezes não percebemos” e, que podem fazer a grande diferença no estabelecimento das ações estratégicas institucionais. Desse modo, a percepção do entrevistado, vem ao encontro da abordagem de Andrews (2001), que aponta que a estratégia é um processo organizacional, relacionado à estrutura, ao comportamento e à cultura organizacional, ou seja, quanto mais os atores estiverem inseridos, melhores serão os resultados obtidos.

4.4 A CONCEPÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO NA UNIFEBE

O entrevistado B enfatizou um exemplo concreto na UNIFEBE de formulação e formação de estratégias, no ano de 2012 foi formulada a estratégia para ofertar o curso de Medicina e sua formação culminou no ano de 2018. Beppler, Pereira e Costa (2011) corroboram evidenciando que a formulação é determinada por meio de um processo da escolha de uma estratégia que é considerada ideal para a organização. Pereira e Oening (2010) apontam que a formação da estratégia está vinculada à forma na qual a estratégia é estabelecida, seja um cenário futuro, no qual as estratégias já são elaboradas com antecedência, ou pelo cenário do padrão das ações que a organização adota ao longo de sua existência.

Os entrevistados identificam algumas variáveis que influenciam o processo de formulação e formação, sendo elas: exigências legais, aspectos políticos, cultura organizacional, concorrência, necessidade de mercado, relações humanas e do ambiente complexo no qual a instituição está inserida. Os entrevistados A e D destacam que as universidades por serem organizações complexas possuem diversas variáveis que influenciam no processo de formação de estratégias, nessa linha de raciocínio Beppler, Pereira e Costa (2011) enfatizam que a formação se enquadra em ambientes complexos e que estão em contínuas mutações, como é o caso das universidades. O entrevistado A afirma que,

[...] as variáveis são várias por se tratar de fato de uma instituição complexa, neste caso as instituições de ensino superior, destaco as relações políticas, relações humanas, relações mercadológicas, são bem importantes e que de fato influenciam o processo”.

O entrevistado E evidencia que antes de realizar uma ação dependemos da sustentabilidade financeira “[...]fazer o que é possível dentro da realizada da UNIFEFE, no momento”. O entrevistado D, também corrobora afirmando que “a sustentabilidade financeira é um fator fundamental para definir a estratégia.

A partir dessas percepções, o entrevistado C enfatiza que a análise das forças e fraquezas (internas) e ameaças e oportunidades (externas), por meio da análise SWOT, é uma ferramenta utilizada para a formulação das estratégias na UNIFEFE. Nessa linha, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) corroboram que a formulação de estratégias focou na análise SWOT. Andrews (2001) reforça também que a etapa da formulação tem como foco a averiguação das oportunidades e ameaças externas em sintonia com a avaliação dos recursos disponíveis na organização.

O entrevistado D destaca a falta de um processo definido para esta etapa do processo estratégico da UNIFEFE, entende que essa carência é um dificultador, enfatiza que “consta em nosso PDI, que existe uma equipe de acompanhamento desse processo, não só no pensar a estratégia, mas também no executar” e “outro ponto que é o fato de ter pouca representatividade de alguns setores nessa decisão, setores para alguns segmentos da comunidade nesse processo de formulação”.

Já o entrevistado C entende que a etapa de formação e a formulação de estratégias, é a etapa que ocorre com maior facilidade, tendo em vista que o processo acontece mais na gestão superior, e depois vem sendo socializado com as demais esferas: chefias, coordenadores de curso. Destaca ainda que esse processo é realimentado, retroalimentado, e pode sofrer alterações conforme a necessidade, ou seja, as estratégias emergentes. Nesse ponto, identifica-se visões distintas entre os entrevistados D e E referentes à etapa de formação e formulação de estratégias da UNIFEFE.

Com relação aos pontos a serem aprimorados nessa etapa, os entrevistados A, D, E, E e G destacam os seguintes pontos: o maior envolvimento das pessoas no processo estratégico, formalização do processo, comunicação interna, delegação das tarefas, capacitação das lideranças. O entrevistado F, identifica que,

[...] na questão processual, fluxo, acho que temos bastante a melhorar e isso tem que estar contemplado no nosso próximo PDI, temos que olhar mais para o que a cidade, a região, precisam e atender, pois, estamos para servir, não existimos por nós, nós estamos para servir.

No que se refere à comunicação interna e à delegação de tarefas, o entrevistado G aborda as seguintes evidências:

Com a dificuldade de delegar tarefas, os setores trabalham de forma muito independente, e não em equipe, coletivo, tudo isso tem a ver com a comunicação, pois se não deixo claro para o outro setor a importância, daquela atividade ou necessidade da pressa, ou da entrega dentro, de um prazo menor, vai acabar não acontecendo ou gerando um ruído.

No que diz respeito à capacitação das lideranças, o entrevistado G afirma que:

Não basta selecionarmos bons profissionais do mercado, eles precisam ser capacitados internamente, apresentar nossa realidade, estrutura, a legislação que é diferenciada de qualquer outra organização. O colaborador que é admitido e não é capacitado, não é treinado, não é desenvolvido, por isso pode acabar não dando certo. O gestor também precisa delegar, pois ele foi capacitado, treinado, é preciso investir em tempo de desenvolvimento de pessoas, e em treinamento.

Nesse sentido, as ponderações dos entrevistados corroboram com a afirmação de Senge (1996), que considera que o simples fato de formular os processos estratégicos não garante a mudança de comportamento dos gestores, bem como da equipe, pois a complexidade do contexto muitas vezes não é perceptível a esses atores.

4.5 A EXECUÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO NA UNIFEDE

Os entrevistados A, B, C, D, E, F e G evidenciam que os aspectos mais evidentes nessa etapa do processo estratégico são os legais, políticos e o que mais prevalece é a cultura organizacional. O entrevistado D aponta que na etapa da implantação e implementação o aspecto da cultura organizacional, tem um papel muito forte, pois,

como a definição geralmente fica mais na administração superior, esse fator influencia, mas não influencia tanto, mas na hora de implementar, pelo fato de existirem muitos grupos de interesse, acaba gerando resistência, uma série de fatores. A própria legislação também às vezes é um dificultador, porque a IES define um estratégia, quando vai implementar vê que é possível, via de regra, e aí o papel das assessorias, na hora da definição já verifica se realmente a estratégia é viável ou não, se a legislação permite ou não permite, mas em alguns momentos chega-se ao final e verifica-se que a legislação permite, mas o gestor modificou um pouco e a legislação já não permite mais,

nesse sentido, a legislação em alguns casos é um dificultador da implementação da estratégia.

O Entrevistado B, afirma com relação a etapa de implantação e implementação da estratégia, “a elaboração do documento em si, já estamos praticando com certa maturidade e, já conseguimos chegar num nível pelo menos até as coordenações de cursos e chefias”, outro entrevistado evidencia que:

essa etapa é o processo mais complicado para se pôr em prática, pois necessita ser internalizado, uma coisa é escrever e socializar as macroestratégias e outra é pô-las em prática. Quando se formula é preciso olhar exatamente o ambiente institucional e todas as questões que envolvem a instituição, tanto os aspectos: financeiro, pedagógico, jurídico, entre outras questões... essas estratégias precisam ser internalizadas para que de fato aconteçam, precisam ser socializadas ao menor nível da IES, e o menor precisa internalizar para que consiga implementar, esse é o processo mais complexo, e percebo que a UNIFEBE está evoluindo nessa etapa de implantação e implementação das estratégias, fazendo com que saia do papel e se torne realidade. (ENTREVISTADO C).

Nessa linha, Saramago (2007) aborda que a implantação de uma estratégia é composta por uma série de atividades operacionais e Kaplan e Norton (2004) apontam a implementação como estratégia em ação, a intenção transformando-se em resultado, por meio da execução das estratégias.

Os entrevistados A, C, D, F e G enfatizam que o não envolvimento na etapa da formação e formulação e da implantação e implementação, dificultam a execução das estratégias. O entrevistado D aponta que,

o fato de os atores não fazerem parte do processo, muitas vezes, tem essa dificuldade de estar se apropriando do porquê do processo de formulação e implementação, gerando várias situações, resistência, questionamentos do porquê, e vem a reboque várias situações. Especificamente a nossa realidade que não é única, são de todas as universidades, muitas vezes fizemos muitas coisas para atender à legislação e deixa de fato de ter às vezes um planejamento de fácil apropriação das pessoas, a isso acresço as políticas institucionais, elabora-se uma política institucional, mas as pessoas têm dificuldades de entender quais são de fato as nossas políticas.

O entrevistado E destaca que pelo fato de a equipe da UNIFEBE ser muito enxuta, as pessoas estão executando demasiadamente as questões operacionais e deixando de pensar no estratégico da operação. O entrevistado G corrobora com os apontamentos do entrevistado E, destacando que há,

procrastinação na entrega das atividades, sobrecarga de trabalho relacionada a outras situações que não tenha a ver com esse processo

estratégico, a má administração do tempo, quando defino que a prioridade da semana é essa atividade, tenho que redefinir as outras que não são tão importantes, só que a emergência acaba se sobrepondo ao que é importante. Tem a ver com dificuldade de delegar, falta de capacitação das lideranças e de desenvolvimento dos liderados.

Os apontamentos dos entrevistados, portanto não condizem com a afirmação de Mintzeberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que definem que a fase da implementação não deve ser desconexa com a formulação da estratégia, pois o implantar refere-se ao pôr em prática o que foi previamente definido, a partir das análises identificadas no ambiente interno e externo, porque se as etapas são processos distintos, a estratégia que foi estabelecida correrá o risco de ser mal implementada e, conseqüentemente, a eficácia dos objetivos definidos serão afetados.

O entrevistado C ressalta que a etapa da “implantação e implementação precisa ser amadurecida, mais bem socializada, visando maior comprometimento e envolvimento de todos”. Já o entrevistado A, defende que o envolvimento das pessoas poderia:

[...] 1. engajar as pessoas no processo. 2. Facilitar a compreensão das pessoas a respeito do planejamento e das tomadas de decisões, fazendo que elas se sintam parte do processo estratégico. 3. Haver maior alinhamento organizacional, pois como atuamos em uma organização muito complexa e dada sua complexidade necessita-se do envolvimento de todos, para compreender as necessidades de cada setor, ou seja, de cada linha de atuação da IES.

Corroborando com a ideia, Certo e Peter (2005) delimitam que para ter clareza no processo de implementação das estratégias, deve-se observar os seguintes aspectos: a) necessidades de mudanças internas, quando for implementada uma nova estratégia. b) estabelecimento de melhor conduta para trabalhar a cultura organizacional, garantindo que a estratégia seja facilmente implementada. c) identificar como a implementação da estratégia e suas formas de estrutura estão interligadas. d) um administrado pode seguir diferentes abordagens de implementação. e) os conhecimentos que devem ter os administradores, para que a implementação das estratégias seja bem-sucedida.

Os entrevistados E, F e G evidenciam alguns aspectos a serem aprimorados, nesta etapa. O entrevistado E aponta necessidades de melhorias na informatização dos processos, no âmbito tecnológico. O entrevistado F, também enfatiza as necessidades de aperfeiçoamento, por exemplo, em alguns relatórios para que a gestão possa ter a visão do todo com fidedignidade nas informações. Aborda ainda a necessidade de aprimorar a formação, denominada como humanística, que é aquele mais plena, que transpõe as

salas de aulas, almejar uma universidade na concepção macro da palavra. O entrevistado G sugere como itens de aprimoramento a:

promoção de desenvolvimento das habilidades profissionais, treinamento e desenvolvimento constante, não devemos pensar em desenvolver líderes, quando percebemos que faltam, isso deveria acontecer constantemente, não significa que amanhã todas essas pessoas que foram desenvolvidas se tornarão e os antigos serão substituídos, acho que é o receio de muitas pessoas a não indicar subordinados, a não os desenvolver.

Com base nos enfoques dos entrevistados, identifica-se a necessidade de aperfeiçoamento nessa etapa, para que a instituição possa concretizar suas intenções, conforme definem Meyer Junior, Pascucci e Murphy (2012), que a implementação da estratégia é o processo que torna as intenções em ações práticas.

4.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PROCESSO ESTRATÉGICO NA UNIFEBE

Os entrevistados A, B, C, D, E, F e G afirmam que nesta etapa o fator que mais influencia também se trata da cultura organizacional. Os entrevistados B, C, D, E e F destacam que na etapa do controle e avaliação do processo estratégico, a instituição precisa avançar. O entrevistado B evidencia que “o processo ocorre, porém ainda necessita ser aprimorado, de modo a envolver as bases para que se sintam corresponsáveis”. O entrevistado C corrobora apontando que:

O processo de controle e avaliação das estratégias é o ponto mais vulnerável da instituição, ainda não há clareza desse processo determinando, quem faz o controle, quem retroalimenta esse processo, se está sendo seguido ou não, a falta de indicadores para análise das metas.

O entrevistado D corrobora, destacando que não há uma fonte para verificar a efetividade das ações da UNIFEBE; aponta que o que ocorre atualmente é que com base nos resultados da Avaliação Institucional, que possui um outro viés, é que a gestão superior pode verificar a efetividade de muitas de suas ações a partir da autoavaliação institucional, na qual conseguem obter uma percepção do todo, da comunidade interna e externa.

Baseado nos destaques dos entrevistados, percebe-se que a prática poderia estar alinhada à teoria de Andrade e Frazão (2001, p. 25), que evidenciam que “o processo de controle envolve avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva. ”

O entrevistado D assevera que “as ações que não estão formalizadas no PDI, por exemplo, ocorrem de maneira informal, sem monitoramento”, destaca ainda que no PDI está prevista a definição de uma comissão que seria responsável pelo acompanhamento permanente do referido plano, mas que na prática não acontece. Desse modo, a instituição poderia adotar a abordagem que Tavares (2010) apresenta evidenciando a importância da avaliação, pois visa mostrar até que ponto as ações previstas estão sendo cumpridas e o grau do alcance das metas.

O entrevistado F afirma que na etapa do controle e avaliação, “o processo é cíclico, que deve ser revisitado, verificando o que está ocorrendo, o que precisa ser modificado, corrigido”. Nessa linha de pensamento, Mintzberg e Quinn (2001) confirmam que a avaliação da estratégia é um processo contínuo e não somente uma tarefa intelectual, pois é um processo organizacional. Oliveira *et al.* (2015) alinhados aos pensamentos desses autores–ênfaticam que esta fase é uma das mais importantes pelo fato de poder avaliar a consecução dos objetivos estabelecidos no planejamento e impedir que falhas que forem se apresentando no decorrer do processo, não se repitam.

O entrevistado E aponta que “a gestão de controle, será um dos próximos desafios da instituição”, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011, p. 291) corrobora, ressaltando que “o controle estratégico significa manter as organizações em sua trajetória estratégica: assegurar a realização das estratégias pretendidas, sua implementação como esperado, com recursos apropriadamente alocados”. O entrevistado F destaca a importância de uma comissão para controlar, pois se faz necessário para atribuir responsabilidades na revisão a fim de analisar se as estratégias estão ou não fazendo sentido, para o momento ao qual estamos vivenciando. Nesse sentido, Machado (2008) assevera que cada vez mais as instituições de ensino superior têm buscado a formalização dos processos estratégicos, tendo em vista o aumento significativo de instituições nos últimos anos.

4.7 AÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO ESTRATÉGICO NA UNIFEFE

Diante dos resultados da presente pesquisa, evidenciam-se algumas ações para o aprimoramento do processo estratégico na UNIFEFE. As discussões de ações estratégicas com maior participação dos gestores e colaboradores possibilitam melhor diagnóstico das necessidades institucionais, pois como afirmam Mintzberg, Ahlstrand e

Lampel (2010), proporciona uma visão maior da organização, com troca de informações mais intensas para se conhecer as partes, levando a ações estratégicas mais assertivas. Com base no relato do entrevistado G, de que as discussões por vezes ocorrem em um grupo pequeno de participantes, podendo acarretar a baixa assimilação das estratégias por outros agentes institucionais e, conseqüentemente, em dificuldades na implementação das estratégias, surge a **proposição de maior participação dos gestores e colaboradores nas discussões de ações estratégicas.**

A eficácia na implementação de uma gestão estratégica abarca, segundo Marcelino (2004), questões de ordem cultural, acadêmica e administrativa. De acordo com o relato do entrevistado B, é desafiador a disseminação das estratégias do nível hierárquico mais alto para a base, em razão do acultramento e da interiorização por parte da comunidade acadêmica. Surge então a necessidade de **proposição da adoção de ações que promovam a sinergia institucional, integrando as diversas áreas, que pode se dar por meio de reuniões intersetoriais, intensificação da comunicação e grupos focais entre gestores e colaboradores dos diferentes setores.**

Para que o processo estratégico tenha êxito Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam características da Escola do Planejamento, enfatizando que a existência de pessoas com o perfil de planejador com fácil acesso aos gestores; definição de metas e formas de operacionalização (objetivos, estratégias, orçamentos, plano de ações) e, por fim, a necessidade de controle referendando a importância dos processos serem formais, compostos por uma trilha a ser seguida para poder acompanhar as ações a serem executadas. Conforme os relatos, os entrevistados C, D e F apontam visões distintas do documento que define as estratégias institucionais, bem como da temporalidade em que ocorre o processo estratégico, desse modo emerge a **proposição da formalização, sistematização e informatização do processo estratégico da UNIFEBE.**

Conforme afirma Senge (1996), o simples fato de formular os processos estratégicos não garante a mudança de comportamento dos gestores, bem como da equipe, pois a complexidade do contexto muitas vezes não é perceptível a esses atores. Com base nessa fundamentação, o entrevistado G aponta fragilidades na comunicação interna. Aliada a essa questão, é saudável que a instituição permaneça atenta aos anseios do seu entorno, o ambiente externo, sensível as demandas da comunidade externa para monitorar as oportunidades e ameaças existentes. Desse modo surge a **proposição de aperfeiçoamento dos canais de comunicação interna e externa da instituição.**

O envolvimento e o entendimento das lideranças no processo estratégico são vitais para o sucesso do processo estratégico de qualquer organização, nesse sentido, o entrevistado E afirma que percebe a dificuldade de delegação, ausência da capacitação das lideranças e desenvolvimentos dos liderados. Segundo Certo e Peter (2005), para ter clareza no processo de implementação das estratégias, deve-se observar os seguintes aspectos: a) Necessidades de mudanças internas, quando for implementada uma nova estratégia. b) estabelecimento de melhor conduta para trabalhar a cultura organizacional, garantindo que a estratégia seja facilmente implementada. c) identificar como a implementação da estratégia e suas formas de estrutura estão interligadas. d) um administrador pode seguir diferentes abordagens de implementação. e) os conhecimentos que devem ter os administradores, para que a implementação das estratégias seja bem-sucedidas. Nesse sentido, quanto mais clareza do processo possuírem os envolvidos, melhor será o desempenho de todos, assim, surge a **proposição de capacitação das lideranças com o objetivo de ampliar a visão estratégica de quem está à frente de uma equipe, permitindo o desenvolvimento de competências.**

O processo de controle do processo estratégico de uma organização é de suma importância para que possa verificar a efetividade das ações, o entrevistado D, destaca que não há uma fonte para verificar a efetividade das ações na UNIFEFE. Segundo Andrade e Frazão (2001, p. 25), “o processo de controle envolve avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva”, com esse foco surge a **proposição de constituição de uma comissão para a gestão de controle do processo estratégico.**

Tendo em vista o aumento significativo das instituições de ensino superior nos últimos anos, Machado (2008) assevera que cada vez mais as instituições de ensino superior têm buscado a formalização dos processos estratégicos, o entrevistado F corrobora afirmando que o processo é cíclico, que deve ser revisitado, verificando o que está ocorrendo, o que precisa ser modificado, assim sendo, surge a **proposição da constituição de uma comissão que elabore e revise o planejamento estratégico da UNIFEFE periodicamente.**

Diante do exposto, as proposições de ações para o aprimoramento do processo estratégico da UNIFEFE são:

- **Maior participação dos gestores e colaboradores nas discussões de ações estratégicas.**

- **Adoção de ações que promovam a sinergia institucional, integrando as diversas áreas, que pode se dar por meio de reuniões intersetoriais, intensificação da comunicação e grupos focais entre gestores e colaboradores dos diferentes setores.**
- **Formalização, sistematização e informatização do processo estratégico da UNIFEBE.**
- **Aperfeiçoamento dos canais de comunicação interna e externa da instituição.**
- **Capacitação das lideranças com o objetivo de ampliar a visão estratégica de quem está à frente de uma equipe, permitindo o desenvolvimento de competências.**
- **Constituição de uma comissão para a gestão de controle do processo estratégico.**
- **Constituição de uma comissão que elabore e revise o planejamento estratégico da UNIFEBE periodicamente.**

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa por meio dos resultados do estudo, bem como aponta as contribuições acadêmicas. Finalizando este capítulo, apresentam-se as proposições e as recomendações para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se que esta pesquisa propiciou conhecimentos incrementais à gestão universitária referente ao processo estratégico em Instituições Comunitárias, contribuindo para o aprimoramento das ações, além de proporcionar reflexões atinentes a novas estratégias, pois o processo estratégico nas instituições de ensino superior é de suma importância. Isso porque possibilita à instituição momentos de autoconhecimento e alinhamento de suas ações. Conforme Silva (2017, p. 192), destaca os estudos de Chang (2002), que “demonstram que a excelência da educação superior, na qual as universidades fazem parte, possui íntima relação com o desenvolvimento social, econômico, cultural, científico e tecnológico das nações [...]”.

Desse modo, tendo a literatura confirmado que o processo estratégico pode contribuir para a melhoria da gestão estratégica de uma organização, sendo as instituições de ensino superior instituições denominadas complexas, a presente dissertação apresentou como pergunta de pesquisa: Como ocorre o processo estratégico no Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE?

A pergunta de pesquisa foi respondida com base no delineamento dos objetivos, geral e específicos que possibilitaram a compreensão e caracterização do processo estratégico na UNIFEBE. A partir da identificação das informações, são propostos elementos que podem potencializar a importância do processo estratégico, para as instituições de ensino superior comunitárias.

Com o objetivo geral, de *compreender o processo estratégico no Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE*, delimitou-se os principais temas a serem analisados para a efetividade dos objetivos específicos descritos. Foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre estratégia e processo estratégico, com o intuito de subsidiar o estudo com informações pertinentes para a definição dos instrumentos de pesquisas, para a análise interpretativa das entrevistas.

Para responder à pergunta da pesquisa e com a finalidade de atender ao objetivo geral, foram delineados cinco objetivos específicos, respondendo ao primeiro objetivo específico que era caracterizar o processo estratégico da UNIFEBE (temporalidade, emergente, deliberado), identificou-se que os entrevistados percebem que a institucionalização das estratégias é uma premissa para a UNIFEBE. Evidenciam que há estratégias deliberadas e emergentes na instituição, conforme o cenário é apresentado e quanto à temporalidade, ocorrem percepções distintas em relação a esse tempo. Quanto aos atores do processo os resultados apontaram que os entrevistados possuem visões diferenciadas dos atores que definem e executam o processo estratégico da instituição.

No que tange ao terceiro objetivo específico, que era descrever o processo estratégico de formulação/formação das estratégias da UNIFEBE, os resultados da pesquisa demonstram que os entrevistados percebem que ocorre essa etapa do processo estratégico na instituição, porém, ocorrem interpretações diferenciadas referente a essa etapa.

Respondendo ao quarto objetivo específico, que era identificar o processo de implantação/implementação das estratégias da UNIFEBE, a pesquisa apontou que os entrevistados sentem falta de um maior envolvimento desde a etapa de formação e formulação das estratégias, para que facilite a etapa de execução, ou seja, da implantação e implementação.

Em resposta ao quinto objetivo específico, que era compreender o processo de avaliação/controle das estratégias da UNIFEBE, os resultados apontam a necessidade de aprimoramento dessa etapa do processo estratégico.

No que se refere ao sexto e último objetivo específico, que era a propor ações para o aprimoramento do processo estratégico da UNIFEBE, com base nos resultados evidenciados proponho as seguintes ações:

- Maior participação dos gestores e colaboradores nas discussões de ações estratégicas.
- Adoção de ações que promovam a sinergia institucional, integrando as diversas áreas, que pode se dar por meio de reuniões intersetoriais, intensificação da comunicação e grupos focais entre gestores e colaboradores dos diferentes setores.
- Formalização, sistematização e informatização do processo estratégico da UNIFEBE.

- Aperfeiçoamento dos canais de comunicação interna e externa da instituição.
- Capacitação das lideranças com o objetivo de ampliar a visão estratégica de quem está à frente de uma equipe, permitindo o desenvolvimento de competências.
- Constituição de uma comissão para a gestão de controle do processo estratégico.
- Constituição de uma comissão que elabore o planejamento estratégico da UNIFEPE.

Por fim, sugere-se que a Instituição identifique os fatores que influenciam no processo estratégico, proporcionando momentos institucionais que incentivem a reflexão da comunidade acadêmica, pois a compreensão do processo estratégico nas instituições de ensino superior são de extrema importância, visto que muitas variáveis surgem e é preciso de maneira emergente, pensar em novas estratégias.

Conclui-se que foi evidenciado nesta dissertação “O Processo Estratégico de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do estado de Santa Catarina”. As instituições de ensino superior para acompanhar o comportamento do seu público-alvo devem sem dúvida estar atentas às novas estratégias para que, sem perder sua essência, se diferencie dos concorrentes.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa apresentou contribuições acadêmicas importantes para o desenvolvimento contínuo das instituições de ensino superior e possibilitou a identificação que a gestão universitária carece de literatura que abarca o processo estratégico.

Por fim, estimo que esta pesquisa inspire estudos futuros relacionados ao processo estratégico das instituições de ensino superior, em especial, aquelas denominadas como instituições comunitárias.

REFERÊNCIAS

- ABRUC, Associação Brasileira das Universidades Comunitárias. **Quem somos. Institucional.** Disponível em: <http://www.abruc.org.br>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- ACAFE, Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Institucional. **Quem somos.** Disponível em: <http://www.new.acao.org.br/acao/acao>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- ALMEIDA, Márcio. **A universidade possível: experiências de gestão universitária.** São Paulo: Cultura, 2006.
- ANDRADE, I. R. S; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB**, Salvador, v. 1, n.1, p. 18-34, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/index>. Acesso em: 14 maio 2021.
- ANDREWS, K. O conceito de Estratégia Empresarial. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia.** 3. ed., Porto Alegre. Bookmann, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.
- APOLLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica.** São Paulo, SP: Cengage, 2016.
- ARAÚJO, J.A.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S.M. dos; PESSOA, M.N.M. Gestão Estratégica em Instituições Privadas de Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v.11, n.1, p.71-91, jan., 2018.
- BARNEY, J.B.; HESTERLEY, W.S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEPPLER, M.K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação de estratégia.** São Paulo: Atlas, 2013.
- BEPPLER, M.K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A.M. Discussão conceitual sobre o processo de estratégias nas organizações: formulação e formação estratégica. *In*: **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 10, n.1, p. 128-146, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227118007.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.
- BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da Universidade à Commodity ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado.** São Paulo: Mercado das Letras, 2017.
- BRACKER, J. The historical development of strategic management concept. **Academy of management Review**, v.5, n.2, p. 219-224, 1980. DOI:

<https://doi.org/10.2307/257431>. Disponível em:
<https://www.jstor.org/stable/257431?seq=1>. Acesso em: 12 dez. 2020.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005

BRASIL. **Constituição 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 3860. 09 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em:
<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=3860&ano=2001&ato=f39AzZE90MNpWTd95>. Acesso em: 1º maio 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5773. 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em:
<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5773&ano=2006&ato=453UTTU50MRpWT4ac>. Acesso em: 1º maio 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9235. 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm. Acesso em: 1º maio 2020.

BRASIL. **Portaria nº 863. 03 de outubro de 2014**. Regulamenta como Instituições Comunitárias de Educação Superior, nos termos da Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Disponível em:
http://www.lexeditora.com.br/legis_26033235_PORTARIA_N_863_DE_3_DE_OUTUBRO_DE_2014.aspx. Acesso em: 1º maio 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 9 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Uma Nova Política para a Educação Superior**. 1985.

BRASIL. **Lei n. 12.881, de 12 de novembro de 2013**. Dispõe sobre a definição, a qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 nov. 2013. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12881.htm. Acesso em: 1º maio 2020.

CARVALHO, C.H. A. de. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**. Rio

de Janeiro, v.18, n.54, jul./set., p. 761-801, 2013. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/rbedu/v18n54/13.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégico**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, Alfred Du Pont. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1990.

CHAUÍ, Marilena de Souza. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n.2, 2003, p. 5-15. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2019

CHIZZOTTI, Antonio. Educação Superior e o mercado de serviços educacionais. **Revista e-Curriculum**, vol. 12, n. 01 jan/abr. 2014. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo São Paulo, Brasil Disponível em:
<http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum>. Acesso em: 9 ago. 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: Escolhendo entre cinco abordagens. 3.ed., São Paulo: Penso, 2014.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. **Gestão Estratégica**: um estudo de caso de mudança de cultura organizacional. *Psico-USF*, v.8, n.1, p. 81-89, 2003. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/psuf/a/3gn97PRQkG64HskvPvgnrZh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2021.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CUNHA, M.R. **Gestão Estratégica de IES: modelos e funções do planejamento estratégico em universidades públicas e privadas de Palmas – Tocantins**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Instituto de Educação, Lisboa, 2011. Disponível em:
https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/3804/1/Marcos_Mestrado_final.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2011.

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

FERREIRA, M.P.; PEREIRA, M. F; SERRA, F.A.; MORITZ, G.O. **Estratégia corporativa: implementação, controle e internacionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.

GAJ, L. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1993.

GLATZ, Rosemari. **Um caminho de sucesso: síntese histórica da Fundação Educacional de Brusque – FEBE, mantenedora do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE.** In: SILVEIRA, A. B. da; ENGEL, R. J.; HOFFMANN, R. V. (org.). Núcleo de Prática Jurídica – NPJ – 25 anos. Brusque. Ed. UNIFEBE, 2021, p. 19-28.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o Cenário dos negócios.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GADOTTI, Moacir. **Universidade estatal, universidade comunitária: dois perfis em construção da universidade brasileira.** Acervo Paulo Freire, 1995. Disponível em: http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3400/1/FPF_PTPF_01_0423.pdf
Acesso em: 1º maio 2020.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIL, Gissele Prette, LAUX, Raul Otto. Planejamento e Gestão Estratégica nas IES Comunitárias. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL,** Florianópolis, v.10, n. 1, p. 115-133, maio 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319351653006>. Acesso em: 1º maio 2020.

HEIL, Gissele Prette, RISSI, Mauricio. **Gestão Estratégica e Gestão Estratégica Universitária: Um estudo bibliométrico.** XVIII Colóquio Internacional em Gestão Universitária, 22 a 24 out. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190486>. Acesso em: 1º maio 2020.

JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; SCHOLLES, Kevan. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro. Editora Campus, 2004.

LÊ, J.K .; KARZABKOWSKI; P. A. The Role of Task and Process Conflict in Strategizing. **British Journal of Management,** v. 26, n.3, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12076>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12076>. Acesso em: 12 jan. 2021.

LÜCKMANN, Luiz Carlos; CIMADON, Aristides. A Dimensão Pública das Instituições de Educação Superior Comunitárias. **Revista NUPEM,** Campo Mourão, v.7, n.12, jan./jun.2015. Disponível em:

<http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/252>. Acesso em: 1º maio 2020.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. FGV Editora, 2008.

MACHADO, Vinicius de Camargo. **O Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão em Instituições Comunitárias de Ensino Superior**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/819>. Acesso em: 1º set. 2020.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J. M.; TONTINI, G. **Vantagens Competitivas em Instituições de Ensino Superior: Proposta e Teste de um Modelo**. XV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 25 a 27 nov., 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/36803>. Acesso em: 2 set. 2020.

MARCELINO, Gileno Fernandes (Org.). **Gestão estratégica de universidade: a construção da FACE/UnB**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Edição. São Paulo: Atlas S. A., 2013.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEYER JR., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v.2, n.1 p. 12-26, jan./dez, 2014. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria>. Acesso em: 18 set. 2020.

MEYER JR., V.; PASCUCI, L.; MURPHY, J.P. Implementing Strategies in Complex Systems: Lessons from Brazilian Hospitals. **Brazilian Administration Review - BAR**, Rio de Janeiro, v.9, Special Issue, art. 2, p. 19-37, may, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/841/84123625003.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

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. 153-165, jan./abr., 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1891/189117774011.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MILLER, Danny. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic management journal**, v. 8, n. 1, p. 55-76, 1987. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2486146?seq=1>. Acesso em: 18 nov. 2020.

MINTZBERG, H. WATERS, J.A. Of Strategies: Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 257-272, 1985. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>. Disponível em:

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1363642](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1363642). Acesso em: 1º maio 2020.

MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *et al.* **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookmann, 2011. E-book. Disponível: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/cfi/19!/4/4@0.00:54.9>. Acesso em: 25 abr. 2020.

MURPHY, J.P. Tensões entre a missão e o empreendimento institucional: obstáculos à criatividade. *In*: MURPHY, J.P. & MEYER JR., V. (org.). **Liderança e Gestão da educação superior Católica nas Américas**. Curitiba. Editora Champagnat, p. 19-42, 2007.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de vaso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVEIRA, G.A., *et al.* Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas – Estudo Multicaso no setor de Alimentação em Goiânia. **Revista Estudos**, v.42. n.1, p. 125-136, 2015. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/rt/printerFriendly/4314/0>. Acesso em: 10 jan. 2021.

PAIM, Janir de Quadra; YAMAGUCHI, Cristina Keiko. **Papel das Universidades Comunitárias de Ensino Superior de Santa Catarina para o Desenvolvimento Regional**. 2016. Disponível em: <https://www.abruc.org.br/view/assets/uploads/artigos/abruc/papel-das-universidades-comunit%C3%A1rias-de-ensino-superior-de-santa-catarina-para-o-desenvolvimento-regional.pdf>. Acesso em 30 abr. 2020.

PEREIRA, M. F.; Oening, K. S. Formação da Estratégia em Condições de Elevada Influência Governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina - FAPESC. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 45-60, 2007.

PINTO, Rafael Ângelo Bunhi. Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas. **Avaliação (Campinas) [online]**. 2009, vol.14, n.1, pp.185-215. ISSN 1982-5765. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772009000100010>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772009000100010&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 30 abr. 2020.

PORTER, Michael E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, p. 57- 137, 1979.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Competição on Competition. Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michal E. A nova era da estratégia. In: Júlio, Carlos Alberto; José Salibi Neto (org.). **Estratégia e Planejamento** – Autores e Conceitos Imprescindíveis. São Paulo: PubliFolha, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAUEN, Fábio. **Roteiros de Iniciação Científica. Os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação**. Palhoça: Unisul, 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. Atlas, 2013.

ROSA-CASTRO, Raquel de Mendonça; JÚNIOR, Euro Marques; MARQUES, Emília de Mendonça Rosa. **Universidades Comunitárias: Características e Desafios**. Seminário Internacional de Educação Superior 2014. Formação e Conhecimento. Disponível em: <https://www.abruc.org.br/view/assets/uploads/artigos/abruc/12.pdf>. Acesso em: 1º maio 2020.

RUMELT, R.R. Avaliando as Estratégias dos Negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed., Porto Alegre. Bookman, 2001.

SABOYA, Patrícia G. R.; PALÁCIOS, Fernando A. C.; MOREIRA, M. A.; FERREIRA, N. S. Competitividade e Estratégia: Novos Desafios para Coordenadores de Cursos de IES Privadas no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v.13, n.2, p.252-273, maio/ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p252>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2020v13n2p252>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SANTOS, B. de S.; FILHO, N. de A. **A universidade do século XXI: para uma Universidade Nova**. Coimbra: Almeida, 2008.

SARAMAGO, Magnus Murta. **Processo Estratégico em Instituições de Ensino Superior Provas da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2007. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SaramagoMM_1.pdf. Acesso em: 1º maio 2020.

SCHMIDT, João Pedro. O comunitário em tempos de público não estatal. **Avaliação (Campinas) [online]**. 2010, vol.15, n.1, p.9-39. ISSN 1414-4077. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772010000100002>. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772010000100002&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 1º maio 2020.

SENGE, P. **A quinta disciplina: caderno de campo**. São Paulo. Qualitymark, 1996.

SERRA, F. A.R., *et. al.* **Estratégias em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo. Atlas, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, F. M. da; COLOMBI, F. C.C. **Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE)**. In: BORTOLINI, M. H. Z; OTANI, N; MELO, P. A. de. (org.). **A Educação Superior em Santa Catarina**. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2018, p. 356 – 387. Disponível em: <http://150.162.1.90:8080/pergamumweb/vinculos/000001/00000134.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

SILVA, J. E. O. **Contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Brasileiras Federais**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/101072/316808.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SILVA, J.E.O, *et al.* **Planejamento Estratégico e Administração de Projetos em Universidades Federais Brasileiras**. XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária – CIGU, 3 a 5 dez., 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p93>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p93>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SILVA, J.E.O, *et al.* **Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais**. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. Florianópolis, v.6, n.3, p. 269- 287, set. 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p269>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p269>. Acesso em: 10 jan. 2021.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TAVARES, M.C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UNIFEBE. Disponível em: www.unifebe.edu.br. 2021a. Acesso em: 1º jul. 2021.

UNIFEBE. **Secretaria Acadêmica e Setor de Recursos Humanos**. 2021b.

UNIFEBE. **Assessoria de Comunicação Social**. 2021c.

VANNUCCHI, Aldo. **A universidade comunitária: o que é, como se faz**. São Paulo: Loyola, 2004

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 3. ed., Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**, 3. ed., Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

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

WOODS JR. Thomas E. **Como a Igreja Católica construiu a civilização Ocidental**. São Paulo: Quadrante, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA PESQUISA COM GESTORES DO CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRUSQUE – UNIFEBE.

Público-alvo: gestores da UNIFEBE.

Método de aplicação: entrevistas, preferencialmente presenciais, podendo ocorrer por meio eletrônico.

Apresentação: Meu nome é Gissele Prette, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária na Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa para analisar as percepções dos gestores da UNIFEBE, para compreender como ocorre o processo estratégico (formulação, implementação e avaliação) no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE.

Gostaria de pedir autorização para gravar esta entrevista.

Questionamentos:

1. Breve relato de sua trajetória profissional na UNIFEBE.
2. Perguntas referentes ao processo estratégico da UNIFEBE:
 - 2.1. A UNIFEBE necessita de estratégias? Por quê?
 - 2.2 Na UNIFEBE, as estratégias surgem de um processo formalizado ou as estratégias emergem mentalmente dos diversos gestores e colaboradores?
 - 2.3 De quanto em quanto tempo ocorrem discussões sobre estratégias na UNIFEBE? Ou não ocorrem?
 - 2.4 Na sua percepção, como acontece o processo estratégico na UNIFEBE? E em quais momentos você está inserido?
 - 2.5 Quem são os atores que participam da elaboração das estratégias institucionais na UNIFEBE? E na execução dessas estratégias, são os mesmos que as formularam?
 - 2.6 O que motiva a participação desses atores no processo estratégico, tanto na elaboração quanto na execução? Delegação de atribuições, cumprimento de legislações ou interesse próprio?
 - 2.7 Quais os fatores que mais influenciam o processo de formulação/formação de estratégias? (exigências legais, aspectos políticos, cultura organizacional, entre outros).
 - 2.8. Existem dificuldades no processo de formulação/formação de estratégias? Quais?
 - 2.9 Que melhorias você acredita que podem ser implementadas para o aperfeiçoamento da formulação/formação de estratégias?
 - 2.10 Quais os fatores que mais influenciam o processo de implantação/implementação de estratégias? (exigências legais, aspectos políticos, cultura organizacional, entre outros).

- 2.11 Existem dificuldades no processo de implantação/implementação de estratégias? Quais?
- 2.12 Que melhorias você acredita que podem ser inseridas para o aperfeiçoamento da implantação/implementação de estratégias?
- 2.13 Quais os fatores que mais influenciam o processo de avaliação/controle de estratégias? (exigências legais, aspectos políticos, cultura organizacional, entre outros).
- 2.14 Existem dificuldades no processo de avaliação/controle de estratégias? Quais?
- 2.15 Que melhorias você acredita que podem ser implementadas para o aperfeiçoamento da avaliação/controle de estratégias?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Entrevista

Prezado (a) Participante,

Eu Gissele Prette, docente e colaboradora técnico-administrativo do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE, e aluna do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob a orientação do Prof. Dr. Julio Eduardo Ornelas Silva, estou realizando uma pesquisa intitulada “O Processo Estratégico de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina” que tem como objetivo geral, compreender o processo estratégico da UNIFEBE, utilizando como base os resultados obtidos na entrevista.

Assim sendo, convido-o (a) para participar de forma voluntária, desta pesquisa que será realizada por meio de entrevista (com roteiro semiestruturado previamente enviado por e-mail) e será gravada em áudio. Cabe esclarecer que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Espera-se com este estudo, contribuir com a gestão universitária da UNIFEBE, a partir da proposição de ações para o aprimoramento do processo estratégico da Instituição.

Durante todo o período da pesquisa, o (a) participante tem o direito de solicitar quaisquer esclarecimentos para a pesquisadora, além de ter garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua autorização a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato pelo e-mail gissele.prette@gmail.com.

Agradeço a sua contribuição!

Concordo participar da pesquisa,

Assinatura