

TAYSO SILVA

**O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
INSTRUMENTO DE LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO DE
UNIVERSIDADES ESTADUAIS**

Tese apresentada à banca de defesa de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração, sob a orientação do Professor Doutor Maurício Fernandes Pereira.

Florianópolis
2016

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

Silva, Tayso
O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO
DE LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES ESTADUAIS /
Tayso Silva ; orientador, Mauricio Fernandes Pereira -
Florianópolis, SC, 2016.
474 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. processo de Planejamento
Estratégico. 3. Gestão de Universidades. 4. Universidades
Estaduais. 5. Legitimação. I. Fernandes Pereira, Mauricio.
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Administração. III. Título.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES ESTADUAIS

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Administração, na área de concentração em Organizações, Sociedade e Desenvolvimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de julho de 2016.

Prof. Dr. Marcus Vinicius Andrade de Lima
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

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

Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra
Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Andre Luis da Silva Leite
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento.

Érico Veríssimo

O processo de Planejamento Estratégico, na verdade, não deixa de ser um processo de mudança.

Maurício Fernandes Pereira

DEDICATÓRIA

Dedico esta Tese

à minha família

**à todas as comunidades
universitárias e às sociedades
beneficiadas por elas**

AGRADECIMENTOS

Este Trabalho foi viabilizado também a partir da contribuição de muitos. Agradeço profundamente a todos, em especial:

À minha grande companheira, Profa. Me. Cristina Hinterlang e Silva. Apoiou-me em meu caminho, compartilhando desafios e compreendendo todas as provações que esta fase de nossas vidas nos exigiria. Já esperava que assim fosse, pois, ao longo dos nossos 17 anos, sempre estive certo da sua capacidade, determinação, serenidade e tudo mais que admiro em você! Agora, alcançamos mais esta conquista! Tudo é muito melhor com você ao meu lado e, desde sempre, com você sinto que sou mais forte, sinto que sou dois!

Ao meu amigo e orientador, Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira. Quando estivemos na mesma mesa, durante um evento em um país do hemisfério norte, observando seu discurso, veio à minha mente que poderia ser meu orientador. Só lembrei-me disso novamente quando, após meu ingresso no CPGA, esse recomendou o seu nome. Realmente, o universo conspira! Desde então, é garantido que tornou-se minha principal influência profissional! Seus ensinamentos ultrapassam as aulas e orientações, são incrementados com o seu exemplo de conduta enquanto profissional e Ser Humano! Ótimo que seja professor e excelente que esteja em constante ascensão, para que o alcance de sua influência leve a cada vez mais pessoas os benefícios de suas habilidades administrativas.

Ao Prof. José Gonzaga da Silva Neto. Cidadão honorário de diversas cidades, em diferentes estados, de forma merecida, visto que sua empresa beneficia milhares funcionários e estudantes diretamente. Eu sou um desses apoiados, que, desde o primeiro dia de trabalho como gestor da educação superior em sua organização, entrei em um novo ciclo de desenvolvimento, influenciado pelo seu estilo de gestão criativo, ético e valorizador do ser humano. Conciliar por décadas estes três requisitos com a sustentabilidade de um negócio, deste porte, demanda genialidade. Agradeço pela sua amizade, apoio, exemplo, reconhecimento e atenção, que me inspiraram a pesquisar sobre gestão de universidades.

Aos Pais Jonas Celestino da Silva e Nilzeia de L. Spina Silva. Sempre valorizaram a educação e me transmitiram a capacidade

de valorizá-la! Com o pai Administrador e a mãe Pedagoga, o que se esperar? Não é mesmo? Um filho Administrador, Professor e Pesquisador da gestão da educação. Agradeço pelo apoio nesta etapa e por todas as outras que me trouxeram até aqui.

Ao meu amigo e professor, Dr. Pedro Antônio de Melo. Foi ótimo ter sido seu aluno e poder assimilar um pouco da sua vasta experiência na gestão de universidades, seja como pesquisador ou gestor da educação superior! Brilhante! Seus ensinamentos e incentivo foram decisivos no delineamento deste estudo.

Ao Prof. Dr. Andre Luis da Silva Leite pelas importantes sugestões oferecidas na gênese desta pesquisa, em nossa reunião do núcleo de estudos, bem como por suas contribuições em minha defesa.

Aos professores Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra, Dr. Mário César Barreto Moraes e Dr. Irineu Manoel de Souza, por aceitarem nosso convite e disponibilizarem todo o background que possuem para contribuir na minha banca de defesa. Fiquei muito contente em ter em minhas bancas todos profissionais de tamanha competência em seus campos de atuação, cada um com sua relação específica com esse estudo.

À Minha querida irmã, Dra. Tallulah Spina Tensini, por todo seu amor, incentivo e pelas muitas alegrias que proporciona à nossa família a partir do seu caráter e determinação! Você tornar-se pesquisadora e professora universitária é outro incentivo para eu contribuir com o aprimoramento da gestão de universidades!

Ao amigo Bruno Ambrozio Galindo, pelo convite a fazer parte da equipe de gestão da UENP, ingressando como Diretor na Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação Institucional e, em especial, pelo seu esforço em viabilizar prontamente a flexibilização do meu trabalho nos momentos em que necessitei para a finalização desta Tese.

Aos demais Professores Dr. Sílvio Ferraz Cário, Dr. Maurício Roque Serva, Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr. Nerio Amboni e Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo que durante as disciplinas ou na banca de qualificação colocaram ao dispor da construção deste trabalho todos seus conhecimentos e habilidades científicas que contribuíram de modo decisivo para a qualidade e delineamento do resultado desta minha pós-graduação.

À tia Elizadea Granneman e Silva e à prima Fernanda Granneman e Silva pela atenção, carinho e acolhimento. A passagem por Florianópolis foi mais feliz ainda por estar com vocês!

Às pousadas Casa 106 e Morada das Pedras. Pude comprovar a qualidade da hospedagem nas férias de temporada e a tranquilidade para o estudo no período de aulas.

Ao Rodrigo Botelho pela eficiência e presteza no auxílio ao desenvolvimento dos trabalhos.

Aos respondentes, gestores e funcionários das universidades estaduais do Paraná. Por compartilharem suas experiências e perspectivas, que agora estão registradas nesta tese.

Aos colegas e parceiros do Núcleo Interdisciplinar de Estudo em Planejamento e Gestão Estratégica – NIEPGE.

Aos colegas de Doutorado Adalto Aires Parada, Ana Elise Cardoso Inácio, Flávia Regina Panazzolo Maciel, Luciana Santos Costa Vieira da Silva, Luiz Henrique Debei Herling, Maurício Vasconcelos Leão Lyrio, Paola Azevedo, Thiago Soares Nunes, Tiago Coelho Soares, Tiago Savi Mondo, Willian José Borges e Wladimir Ribeiro Prates. Aprendemos juntos um pouco mais sobre Administração, um pouco mais sobre angústia e um pouco mais sobre conquistas. Durante este processo sei que estive em boa companhia.

A Deus por ter permitido tudo e por colocar cada uma dessas pessoas em meu caminho.

SILVA, Tayso. **O processo de planejamento estratégico como instrumento de legitimação da gestão de universidades estaduais.** 2016. 474f. Tese (Doutorado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

RESUMO

A presente Tese de doutorado é uma pesquisa de natureza qualitativa, que teve como campo de estudo todas as sete universidades estaduais do Paraná. Quarenta e dois indivíduos foram entrevistados, a partir de roteiros semiestruturados de entrevista, distribuídos de modo equitativo entre as sete universidades. Além das entrevistas, foram realizadas pesquisas documentais, observação não participante e coleta de dados secundários. Foi um estudo de recorte transversal com o objetivo geral de propor a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico um referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades estaduais. O campo de pesquisa mostrou-se adequado aos propósitos deste estudo, conforme as referências teóricas e pesquisas documentais já indicavam. A complexidade da gestão de universidades públicas contribuiu para amplitude de características e situações analisáveis sobre o processo de legitimação da gestão. Pode ser verificada a homogeneidade das organizações investigadas, cujas estruturas se aproximam da igualdade, enfrentam as mesmas pressões ambientais e possuem equipe com elevado nível de formação. Não obstante outros autores da corrente dominante dos estudos acerca do processo de Planejamento Estratégico, como Porter (1991; 2009), Ansoff (1981), Hamel, e Prahalad (1995) e Mintzberg *et al.* (2000) também tenham sido considerados para fundamentar o referencial metodológico, por uma série de razões apresentadas aqui, inclusive a partir de comprovações em campo, mostrou-se a adequação do modelo de Pereira (2010) a essas organizações da educação superior brasileiras, permitindo identificar práticas determinadas a partir dos pressupostos desse modelo nas universidades pesquisadas, em especial aquelas práticas relativas à legitimação da gestão. Para tanto, além de autores do processo de Planejamento Estratégico, foram considerados referências de outras áreas, como DiMaggio e Powell (1983), Scott (2001), Weber (1986), Suchman (1995), e Ruef e Scott (1998), sobre a Teoria Institucional, Giddens (2003) sobre a Teoria da Estruturação, Bass (1990), Avolio e Gardner (2005) e Tannenbaum e Schmidt (1973) sobre

Liderança. Com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo, as análises dos dados permitiram construir um referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades. Isso foi possível a partir da descrição de um esquema que demonstra como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar a legitimação da gestão de universidades. Entre as contribuições à teoria e à prática da gestão de universidades oferecidas por esta Tese que levaram a consecução do objetivo geral, apresentou-se características de como o processo de Planejamento Estratégico é efetivamente construído e implementado nas universidades estaduais, constatou-se que processos comunicativos interferem na legitimação e na extensão da legitimação da gestão de universidades a partir do processo de Planejamento Estratégico, revelou-se que a legitimação da gestão de universidades a partir do processo de Planejamento Estratégico é dada, em especial, de forma recursiva, envolvendo a atuação do gestor junto ao processo, apresentou-se características de gestores, consideradas como sendo de líderes, capazes de contribuir para a legitimação da gestão de universidades.

Palavras-chave: Processo de Planejamento Estratégico. Legitimação da Gestão. Gestão de Universidades.

SILVA, Tayso. **The strategic planning process as a legitimate instrument of state universities management.** 2016. 474f. Thesis (Doctorate in Business Management) – Postgraduate in Business Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

ABSTRACT

This PhD thesis is a qualitative research that had as study field all the seven state universities of Paraná. Were interviewed forty-two individuals from semistructured interview scripts, distributed equitably among the seven universities. Besides the interviews, documentary researches were conducted, non-participant observation and secondary data collection. It was a cross-cut study with general objective to propose from the assumptions of the process of Strategic Planning a methodological framework to legitimize the state universities management. The research field was adequate for the purposes of this study, as the theoretical references and documentary researches have indicated. The complexity of managing public universities contributed to amplitude characteristics and analyzable situations on the management process of legitimation. It can be verified the homogeneity of the organizations whose structures approach equality, they face the same environmental pressures and have staff with a high level of training. Nevertheless other authors of the mainstream studies on the Strategic Planning process, as Porter (1991; 2009), Ansoff (1981), Hamel and Prahalad (1995) and Mintzberg *et al.* (2000) have also been considered for support the methodological framework for a number of reasons presented here, including from evidence in the field, proved the adequacy of Pereira's model (2010) to these organizations of Brazilian higher education, allowing identify certain practices from the assumptions this model in investigated universities, especially those practices regarding the legitimacy of management. Therefore, in addition to the authors of Strategic Planning process, were considered references in other areas, such as DiMaggio and Powell (1983), Scott (2001), Weber (1986), Suchman (1995), and Ruef and Scott (1998) on the Institutional Theory, Giddens (2003) on the Structuring Theory, Bass (1990), Avolio and Gardner (2005) and Tannenbaum and Schmidt (1973) about Leadership. Based on the literature review and field research, analyzes of the data allowed to construct a methodological framework to legitimize the university management. This was possible

from the description of a scheme that demonstrates how the management practices of the Strategic Planning process, or new, can maximize the legitimacy of state universities management. Among the contributions to universities management theory and practice made by this thesis that led to achieving the overall objective characteristics are presented of how the strategic planning process is effectively constructed and implemented in universities, it was found that communicative processes interfere with the legitimacy and the extent of legitimacy management universities from the Strategic Planning process, it was revealed that the legitimacy of university management from the strategic planning process is given, in particular, recursively, involving the manager's performance in the process, presented features managers, considered to be leaders, able to contribute to the legitimization of universities management.

Keywords: Strategic Planning Process. Legitimation of management. Management. Universities.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALQ	<i>Authentic Leadership Questionnaire</i>
APIESP	Associação Paranaense das Instituições de Ensino Superior Público
CENSUP	Censo da Educação Superior
CEA/PR	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior do Sistema Estadual de Ensino do Paraná
CEE/PR	Conselho Estadual de Educação do Paraná
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIGU	Colóquio Internacional de Gestão Universitária
CPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
EnANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
FOFA	Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças
HU/UFSC	Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituição de Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
NIEPGE	Núcleo Interdisciplinar de Estudo em Planejamento e Gestão Estratégica
PIB	Produto Interno Bruto
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PROUNI	Programa Universidade para Todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEAES	Sistema Estadual de Avaliação do Ensino Superior

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETI	Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPELL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UENP	Universidade Estadual do Norte do Paraná
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNESPAR	Universidade Estadual do Paraná
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIOESTE	Universidade Estadual do Oeste do Paraná

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Modelo teórico de legitimação da gestão em equipes	64
FIGURA 2	Comportamentos comunicativos no processo decisório	84
FIGURA 3	Momentos do processo de Planejamento Estratégico	95
FIGURA 4	Horizonte estratégico	100
FIGURA 5	O impacto da liderança transformacional e capacidade cívica na liderança pública integrativa	137
FIGURA 6	O efeito da liderança transformacional na ética do grupo de seguidores	141
FIGURA 7	<i>Continuum</i> do Comportamento de Liderança	152
FIGURA 8	Triângulo de Sábato	161
FIGURA 9	Agentes autorizadores e endossadores da gestão em IES estaduais do Paraná	169
FIGURA 10	Mapa da presença das universidades estaduais no Paraná	188
FIGURA 11	Mapa de IDH do Estado do Paraná	188
FIGURA 12	Mapa do valor adicionado na indústria no Paraná	190
FIGURA 13	Pressões competitivas de Porter para as Universidades Estaduais do Paraná	241
FIGURA 14	Sensibilização Institucional	263
FIGURA 15	Ciclo recursivo de Legitimação	338
FIGURA 16	Esquema do referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico	409

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Perspectivas do ambiente institucional versus técnico	59
QUADRO 2	Dualidade da estrutura	62
QUADRO 3	Indicadores de mudança isomórfica	71
QUADRO 4	Três pilares das instituições	78
QUADRO 5	Proporção no uso de tipologias de retóricas conforme posicionamento favorável ou contrário à mudança	87
QUADRO 6	Definição de valores fundamentais à execução do PE	97
QUADRO 7	Matriz de situações concomitantes para isomorfismos e forças competitivas	111
QUADRO 8	Adequações do Enfoque Situacional para o estudo da liderança no processo de Planejamento Estratégico	133
QUADRO 9	Características do líder transformacional	136
QUADRO 10	Comportamento de liderança autêntica no processo de Planejamento Estratégico	144
QUADRO 11	Setores de Planejamento das universidades estaduais do Paraná	172
QUADRO 12	Pertinência das categorias de análises à consecução dos objetivos específicos	177
QUADRO 13	Preceitos de análise	183
QUADRO 14	Comparativo entre estudantes matriculados em universidades estaduais e população dos respectivos estados	187
QUADRO 15	Elementos presentes em todas as Missões	215
QUADRO 16	Conjuntos de práticas para maximizar a legitimação da gestão	389
QUADRO 17	Concepções pessoais do que é gestor legítimo nas universidades estaduais do Paraná	472

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Comparação entre teoria do desenvolvimento da liderança autêntica com as teorias de liderança transformacional, carismática, servidora e espiritual	148
----------	---	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 OBJETIVOS	35
1.1.1 Objetivo geral	35
1.1.2 Objetivos específicos	35
1.2 JUSTIFICATIVA	36
2 LEGITIMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	47
2.1 CONTRIBUIÇÕES DO INSTITUCIONALISMO PARA A LEGITIMAÇÃO	53
2.2 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO E LEGITIMAÇÃO A PARTIR DA ESTRUTURA	61
2.3 ISOMORFISMOS NA COMPREENSÃO DO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO	67
2.4 OS PILARES DAS INSTITUIÇÕES NA COMPREENSÃO DO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO	76
2.4.1 A dimensão cultural-cognitiva e o estado	81
2.5 PROCESSOS COMUNICATIVOS E LEGITIMAÇÃO	82
3 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E LEGITIMAÇÃO	91
3.1 O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PEREIRA	92
3.1.1 Diagnóstico Estratégico	93
3.1.2 A Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico	94
3.1.2.1 Declaração de valores	95
3.1.2.2 Missão	98
3.1.2.3 Visão	99
3.1.2.4 Fatores críticos de sucesso da organização	100
3.1.2.5 Análise externa e análise interna	101
3.1.2.6 Análise da Matriz FOFA	102
3.1.2.7 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas	103
3.1.3 Implementação, acompanhamento e controle do processo de Planejamento Estratégico	103
3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CORRENTE PARADIGMÁTICA DOMINANTE NO CAMPO DO	

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	104
3.3 FORÇAS COMPETITIVAS E ISOMORFISMOS	108
3.4 SENSIBILIZAÇÃO E ENDOSSAMENTO NO AMBIENTE INSTITUCIONAL	112
3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE MUDANÇAS NA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES DURANTE O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	115
4 A GESTÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	121
4.1 GESTORES NO PROCESSO DE LIDERANÇA	125
5 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	129
5.1 O MODELO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	135
5.2 O MODELO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA	142
5.3 O MODELO DE TANNENBAUM E SCHMIDT	151
6 O CONTEXTO DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES	155
6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMPLEXIDADE DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES	156
6.1.1 Gestão financeira em universidades	158
6.1.2 Gestão de pessoas em universidades	158
6.1.3 Gestão da integração da universidade com setores da sociedade	160
6.1.4 Acesso e permanência na educação superior	162
6.1.5 O campo científico e a gestão de universidades	163
7 PERCURSO METODOLÓGICO	167
7.1 TIPO DE ESTUDO	167
7.2 O CAMPO DE ESTUDO	167
7.3 AMOSTRAS	171
7.4 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS	174
7.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	176
7.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	178
7.7 LIMITAÇÕES	180
8 DESCRIÇÕES E ANÁLISES DA PESQUISA	181
8.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DO PARANÁ	184
8.1.1 Universidade Estadual de Londrina	193
8.1.2 Universidade Estadual de Maringá	193

8.1.3 Universidade Estadual do Norte do Paraná	194
8.1.4 Universidade Estadual de Ponta Grossa	195
8.1.5 Universidade Estadual do Paraná	195
8.1.6 Universidade Estadual do Centro-Oeste	196
8.1.7 Universidade Estadual do Oeste do Paraná	197
8.1.8 Considerações sobre o momento peculiar das universidades estaduais do Paraná durante a coleta de dados	197
8.2 PRÁTICAS DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE PODEM CONTRIBUIR PARA A LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES.....	200
8.2.1 Diagnóstico Estratégico	201
8.2.2 Declaração de Valores, Missão e Visão	210
8.2.3 Análise Externa, Análise Interna e Matriz FOFA	223
3.2.3.1 A análise das pressões externas no modelo de Porter	234
8.2.4 Fatores críticos de sucesso	249
8.2.4.1 Estrutura física	250
8.2.4.2 Recursos Financeiros e respectiva autonomia de gestão	251
8.2.4.3 Recursos Humanos	255
8.2.4.4 O Tripé Ensino, Pesquisa e Extensão	258
8.2.4.5 Comunicação	260
8.2.4.6 Processo de Planejamento Estratégico	261
8.2.5 Sensibilização e endossamento	263
8.2.6 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas	277
8.2.7 Impactos de mudanças a partir do processo de Planejamento Estratégico	295
8.2.8 Implementação, acompanhamento e controle do processo de Planejamento Estratégico	304
8.2.8.1 Interveniências do processo de Planejamento Estratégico em gestores serem conhecidos por suas equipes .	310
8.2.8.2 Considerações qualitativas sobre a abrangência do processo de Planejamento Estratégico nas universidades	315
8.3 ASPECTOS DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO INTERVENIENTES À LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO A PARTIR DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	323
8.4 PROCESSOS COMUNICATIVOS	339

8.4.1 Comunicações orais	349
8.4.2 Comunicações por meio digital	354
8.4.3 Comunicações por meio impresso	356
8.4.4 Abrangência dos meios de comunicação	358
8.5 ELEMENTOS INDIVIDUAIS RELATIVOS À LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO	361
8.6 GERENCIAMENTO DE PRÁTICAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM VISTAS À MAXIMIZAÇÃO DA GESTÃO.....	388
9 CONCLUSÕES	411
REFERÊNCIAS	423
ANEXO A - Mapa das localizações das universidades e respectivos cursos ofertados, por município	444
ANEXO B – Questionário de Liderança Autêntica	447
ANEXO C - Missões das universidades pesquisadas	448
APÊNDICE A - Roteiro da entrevista junto a gestores das IES	450
APÊNDICE B - Roteiro da entrevista junto a membros da equipe das IES	455
APÊNDICE C - Roteiro da entrevista junto a funcionários não envolvidos com o processo de Planejamento Estratégico ..	461
APÊNDICE D - Glossário	463
APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	467
APÊNDICE F - Indivíduos da universidade que participam enquanto membros da equipe do Planejamento Estratégico ...	468
APÊNDICE G – Teses e dissertações constantes no portal CAPES sob a busca de UENP ou UNESPAR	469
APÊNDICE H - CONCEPÇÕES DE GESTOR LEGÍTIMO .	472

1 INTRODUÇÃO

O modelo vigente de sociedade civilizada caracteriza-se pela mobilidade, com a crescente elaboração de técnicas e máquinas para a produção e o aumento da quantidade das opções de comunicação e transportes. A estrutura institucional destas sociedades passa a ter sua complexidade acentuada. Há o aumento constante de instituições além de serem especializadas em suas funções (PECI, 2006) para conquistarem objetivos dotados cada vez de maior complexidade para sua consecução tendo em conta as pressões competitivas que se intensificam (PORTER, 1991). É cabível, portanto, a uma Tese de Doutorado em Administração, ter como campo de pesquisa um ramo de organizações cuja complexidade seja tanto acentuada o quanto suficiente para a construção de um modelo capaz de ser adequado e útil à realidade que se anuncia.

A Gestão de Universidades pode apresentar a configuração capaz de satisfazer tal necessidade. Por terem diversas funções e vários perfis ideológicos, as universidades são organizações de maior complexidade que as demais (TELLES, 2008). Complexidade esta acentuada pelas diferentes profissões abarcadas em sua estrutura interna, levando à existência de práticas multidisciplinares, as quais, no entendimento de Suddaby e Greenwood (2005), tendem a ser caracterizadas por conflitos e demandam habilidades específicas da gestão para coordenar equipes compostas por diferentes perfis profissionais.

Mesmo em universidades nas quais predominam estruturas complexas, com poderosos nichos de poder e enlacedores burocráticos representativos de modelos comportamentais que indicam uma cultura de serviço público dominante, a mudança sempre é uma possibilidade concreta. No entanto, duas condições podem contribuir para o êxito de um processo de mudança: o poder e a liderança do Reitor e um impulso dialético de convencimento sobre a necessidade, a oportunidade e a visão estratégica da instituição (VIEIRA; VIEIRA, 2004), podendo, para esta finalidade, utilizar-se da comunicação persuasiva enquanto meio para legitimar inovações em uma organização (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), como aquelas emergentes do processo de Planejamento Estratégico. Assim, embora a comunicação desenvolvida pela gestão em função do processo de Planejamento Estratégico também seja um critério de análise neste estudo, em especial quanto à legitimação da gestão, o processo de Planejamento Estratégico é uma ferramenta viável para a Gestão de Universidades e, ao mesmo tempo

capaz de oferecer possibilidades de análises para a construção de um trabalho de conclusão de curso de Doutorado.

Conforme o levantamento de 2013 apresentado pela Bain & Company, empresa de consultoria presente com escritórios em 33 países, fundada em 1973, o Planejamento Estratégico é a ferramenta de gestão mais utilizada por executivos em todo o mundo. A empresa de consultoria também pôde constatar que gestores tendem a ter sua confiança junto à equipe prejudicada ao trocar a ferramenta de gestão. Deve-se evitar modismos e selecionar estratégias realistas, percebendo quais são as ferramentas adequadas enquanto meio de executar as estratégias (BAIN & COMPANY, 2015). Com base nessas informações e no que fora apresentado até agora, pode-se especificar que já há o assunto “amplo” da Tese, que trata do processo de “Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades”. Não que o assunto seja insuficiente para a construção deste estudo, e está adequadamente retomado aprofundando-se as argumentações que fundamentam a escolha, no item concernente à justificativa deste trabalho, mas ainda é necessário afunilar esse assunto, com preferência, explicitando uma consequência contributiva do processo de Planejamento Estratégico para a Gestão de Universidades. Ainda mais, esta consequência positiva deve ser algo inédito, contribuindo para a construção do conhecimento neste campo da Administração.

Scott (1995) chama atenção para a possibilidade de analisar estratégias organizacionais sob a perspectiva institucional. Nesta linha de raciocínio, o estudo de Machado-da-Silva e Vizeu (2007) exemplificou que considerar o ambiente institucional relativo ao processo de Planejamento Estratégico em novos estudos científicos pode ser um caminho para enriquecer esses dois campos de pesquisa contribuindo à prática e à teoria, em especial quanto ao processo de Planejamento Estratégico. Entretanto, a quantidade de interferências ao processo de Planejamento Estratégico e suas consequências diagnosticadas, analisadas e consideradas em novos modelos é diretamente proporcional à acurácia da ferramenta.

Tratar conjuntamente de produções advindas de correntes distintas não só é viável como benéfico. Astley e Van de Ven (2005) consideram que vem surgindo um pluralismo teórico crescente, em parte em função da complexidade das organizações. Não obstante esse pluralismo leve pesquisadores a descobrirem novos aspectos da vida organizacional, ele estimula uma fragmentação teórica excessiva, ocultando as ligações entre as correntes teóricas. Sobrepor essas

diferentes correntes traz à tona visões de mundo contrastantes, motivando debates na teoria organizacional.

Visando aprimorar o Planejamento Estratégico neste sentido, cabe considerar que, conforme exposto por Meyer e Rowan (1977) e há discussões nas vertentes da teoria institucional, nas sociedades modernas os elementos das estruturas racionalizadas são impregnados por entendimentos consensuais da realidade social. Muitos dos posicionamentos, programas, políticas e procedimentos das organizações atuais refletem a opinião pública a partir do entendimento de atores influentes, leis, prestígio social, conhecimento legitimado pelo sistema educacional e pelas definições de negligência e prudência aceitas pelas cortes. Tais elementos da estrutura formal são manifestações dos poderosos regulamentos institucionais cujas funções são oferecer uma estrutura de significados racionalizados, necessários a determinadas organizações, conforme suas particularidades assim os exigirem.

O ambiente institucional que envolve as organizações é visto como estruturas impostas a organizações com as quais são requeridas a se adequarem, seja em função de ter certeza que é o certo a se fazer, porque fazendo isso receberá aceitação normativa ou porque é necessário para a obtenção de recursos. Há então a preocupação com a natureza das respostas das organizações frente às demandas institucionais. Tais demandas podem ser negociadas na medida em que as organizações tentam moldar as exigências institucionais e influenciar seu ambiente. Também há possibilidade das organizações elaborarem estratégias individuais para defenderem-se de alguma forma (SCOTT, 1995). Qualquer que seja a natureza da resposta, as pressões institucionais são uma realidade e devem ser consideradas, seja para legitimação de elementos, seja para a formulação de estratégias.

Em adição, provendo uma rica e complexa perspectiva das organizações, a teoria institucional considera as organizações influenciadas por pressões normativas advindas de fontes externas, como o estado, e de fontes internas da organização. Estas pressões, sobre determinadas condições, levará as organizações a serem conduzidas por elementos legitimados, desde procedimentos operacionais padrões até certificações profissionais e exigências governamentais, com frequência tirando de foco a atenção ao desempenho das tarefas (ZUCKER, 1987). Uma gestão legitimada auxilia as universidades a fazer frente às pressões institucionais, incentivando a busca de um modelo de Planejamento Estratégico capaz

de contribuir para a legitimação da gestão em universidades. Mas como seria então a ligação dos campos de estudos da Administração - lê-se Planejamento Estratégico, Gestão de Universidades e Teoria Institucional - para se chegar a um problema de pesquisa relevante a uma Tese?

Para explicar onde pretende-se chegar com a exposição desses autores da teoria institucional, salienta-se que o Planejamento Estratégico é, de maneira tradicional, explicado com base no pressuposto de adaptação racional da organização a fatores externos. Esta visão vem sendo confrontada com perspectivas que buscam entendê-lo como desenvolvimento de processos cognitivos, de negociação política e de relacionamento cultural (CRUBELLATE *et al.*, 2003). Corroborando com tal tendência, no estudo realizado por Pereira *et al.* (2010), investigou-se o caso de uma empresa com idade superior a 5 décadas, com cerca de 14 mil funcionários e que se encontra entre as dez maiores do país em seu setor de atuação. Constatou-se que a trajetória da gestão que levou às dimensões atuais desta empresa familiar foi marcada por objetivos mantidos por seu fundador durante sua gestão, cuja liderança fora exercida com características carismáticas e personalistas, com estratégia intuitiva, decisão centralizada e processos informais.

A perspectiva institucional caminha neste sentido na teorização sobre o Planejamento Estratégico, ou seja, apresenta a decisão e a ação não sendo simplesmente racionais. Assim, a perspectiva institucional oferece oportunidades para a identificação de *insights* para a compreensão do processo de Planejamento Estratégico (CRUBELLATE *et al.*, 2003).

É contributiva ao Planejamento Estratégico e um desafio à gestão a internalização pela equipe das metas, objetivos e estratégia. Todo o processo pode ser comprometido caso não haja a legitimidade necessária das ações da gestão. A aceitação dos imperativos do Planejamento Estratégico pela equipe é uma variável interveniente à performance da organização na consecução de seus objetivos.

O Planejamento Estratégico pode ser estudado considerando-se além da sua capacidade de sintetização situacional. As organizações, enquanto atores sociais, podem escolher um caminho voltado a ampliar sua própria visão de realidade para construir estruturas cognitivas abrangentes para elas mesmas e demais atores sociais relacionados. Neste sentido, na teoria institucional habitam possibilidades teóricas em analisar o Planejamento Estratégico como um processo no qual é

analisada a recorrência entre estrutura e ação estratégica a partir da interpretação dos atores sociais (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007), fato este inerente à legitimação da gestão. Estudar em conjunto Planejamento Estratégico e teoria institucional, embora e pelo fato de ainda ser uma abordagem incipiente, proporciona oportunidades de inovação teórica (CRUBELLATE *et al.*, 2003), colaborando para esclarecer “pontos cegos” deste campo da ciência. Gangemi e Simões (2006) já observavam que até existe uma conexão sendo feita na área de estudos organizacionais, mas não tem sido transportada para o campo do Planejamento Estratégico. Então, a solução para interligar os temas pode ser apresentar, considerando a teoria institucional, uma contribuição do processo de Planejamento Estratégico para a Gestão de Universidades, como já fora mencionado, mas que tal contribuição seja um avanço também transportado ao campo do Planejamento Estratégico.

Pautando-se neste raciocínio, ressalta-se que o processo de Planejamento Estratégico é movido inclusive pela energia emocional e intelectual dos funcionários e a maneira como mobilizá-los passa a ser, desta forma, item essencial para a execução do Planejamento Estratégico. A maneira de alocar a energia emocional e intelectual, fluindo do entusiasmo para a intenção estratégica passa a ser objeto de interesse para viabilizar a execução do Planejamento Estratégico da empresa (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Como demonstra a teoria institucional, um imperativo legítimo é também fonte de canalização de esforços para uma determinada prática (SELZNICK, 1996) ou, ainda, conforme a teoria institucional, a legitimação pode incrementar as taxas de sobrevivência das organizações (MEYER; ROWAN, 1977), destacando a interferência da legitimação da gestão para na consecução dos resultados esperados pela organização, como aqueles especificados a partir dos objetivos organizacionais.

Concepções institucionais de ambiente enfatizam a conformidade com regras e normas aceitas pela sociedade (SCOTT, 2001). Tais valores devem ser considerados por gestores com vistas a adequarem as organizações a esse ambiente e receber legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977), deixando de lado a concepção estrita das organizações técnicas e racionais para aceitá-las também como conectadas e construídas por um ambiente social abrangente (PACHECO, 2002), especificando as atividades e estruturas organizacionais que são pública ou coletivamente percebidas como aceitáveis no âmbito social, prestigiadas, apropriadas ou legitimadas (MEYER; ROWAN, 1977). Esse fator de demanda do ambiente institucional, ou seja, a legitimidade,

constitui foco de análise desta investigação científica. As demais dimensões apresentadas fazem parte do processo de legitimação, oferecendo *insights* para a construção do modelo aqui proposto, podendo merecer investigações cuja profundidade e extensão varia conforme características das organizações nas quais for empregado o modelo.

Como resultados da legitimação da gestão, constam benefícios tanto à equipe quanto à organização. Funcionários, gestores, investidores e agências governamentais tendem a confiar nas práticas de organizações que seguem procedimentos legitimados além de estarem dispostos a financiar ou participar das atividades dessas organizações (MEYER; ROWAN, 1977). Tais benefícios também incluem o trabalho eficaz dos integrantes da equipe, voluntarismo e obediência, operações de equipe coordenadas e níveis acentuados de comprometimento e solidariedade. Partindo disso, a capacidade da equipe em resolver os desafios organizacionais atrela-se à extensão na qual a gestão, líderes e membros de equipe conseguem de maneira sistêmica negociar e validar a unidade social (YOON; THYE, 2011).

Infere-se, então, que caso, valendo-se conhecimentos da teoria institucional, for possível construir um modelo de Planejamento Estratégico capaz de contribuir para a legitimação da gestão, haverá uma contribuição teórica, digna de uma Tese de doutorado, especialmente se Gestão de Universidades for o campo de pesquisa. Isso porque dada a complexidade da Gestão de Universidades (SUDDABY GREENWOOD, 2005), a legitimação da gestão passa a ser uma contribuição real que poderá advir do processo de Planejamento Estratégico. Por outro lado, a Gestão de Universidades, dada sua complexidade pode constituir uma base tanto ampla quanto necessária para abarcar a quantidade de investigações que ajudarão a explicar o processo de legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico. Assim, tem-se a especificação do tema de pesquisa aqui proposto, ou seja, “Legitimação da Gestão em Universidades a partir do processo de Planejamento Estratégico”.

Fatores relacionados à gestão podem interferir neste desempenho. Dessa forma, investigar características da gestão pode ajudar a explicar como fatores institucionais interagem no gerenciamento de relações interorganizacionais afetando o desempenho da organização (OLIVER, 1997), inclusive com influências impostas por gestores das próprias organizações. Em adição, Kich *et al.* (2008, p. 137) apontam que existe a percepção, dentro do quadro de funcionários, de que “o líder deve ser

uma pessoa respeitada por aquilo que representa dentro da instituição e comprometida com seu trabalho”, demonstrando que a legitimação é um imperativo interveniente à coordenação de equipes, mas também que para o estudo da legitimação da gestão, é adequado considerar questões referentes ao processo de liderança.

Para conhecer a natureza do trabalho do líder, há necessidade de informações sobre as situações sociais nas quais são evocados a conduzirem. Se por definição líderes são aqueles indivíduos capazes de conduzirem mudanças (SELZNICK, 1984) e o Planejamento Estratégico é um processo de mudança (PEREIRA, 2010), então há aqui outra evidência da relação entre os dois temas de pesquisa que poderão ser investigados em um mesmo estudo empírico, permitindo a contribuição recíproca entre as duas áreas. A condução de mudanças por gestores com características de líderes, conforme Bardwick (1996) relaciona-se a contingências. Quando o andamento dos trabalhos está em ordem, as tarefas são previsíveis e não existem ameaças significativas, há menor necessidade de liderança. Isso, considerando-se a possível satisfação das pessoas com a situação, levando-as a não desejarem a busca de um líder para a condução de mudanças. Neste caso, a gestão não precisa incorporar características de liderança.

Ocorre que situações como essas se tornaram escassas, diminuindo-se as circunstâncias nas quais gestores podem ser bem sucedidos mantendo-se em uma zona de conforto. A necessidade de um líder passa então a emergir em especial por aqueles que percebem a crise, o problema ou as mudanças que devem ser realizadas por imposições do ambiente externo (BARDWICK, 1996). Este caso remete à essência do Planejamento Estratégico quando o mesmo é em sua essência concentrado em fazer frente às pressões do ambiente (PORTER, 1991). Na análise interna e externa, verificando ameaças ou fraquezas na organização, constata-se problemas a serem resolvidos e que devem ficar claros aos indivíduos da organização (PEREIRA, 2010), acarretando o clamor pela liderança. Clamor esse, também necessário ao processo de legitimação da figura do líder, como é abordado a posteriori.

A necessidade da liderança da gestão passa a progredir para uma forma acentuada naquelas organizações e naqueles períodos nos quais existe maior liberdade para as decisões. Nessas situações, talvez o maior significado para institucionalizar seja transpor valores além dos requisitos técnicos das tarefas. A avaliação do aparato social além do seu papel técnico é reflexo do caminho que as pessoas e grupos seguem

para satisfazerem suas necessidades. Na avaliação da pessoa comprometida, a organização deixa de ser uma ferramenta dispensável para ser uma valiosa fonte de satisfação pessoal (SELZNICK, 1984).

Nessa perspectiva, a partir do momento em que a organização incorpora um conjunto distinto de valores, adquire uma estrutura de caráter e identidade. A manutenção da organização deixa de ser uma simples questão de sobrevivência para tornar-se uma busca pela manutenção de um conjunto único de valores. Então, defender esses valores passa a ser um papel central para a liderança (SCOTT, 1995).

A coordenação de equipes envolve também de legitimidade junto a liderados, contribuindo para este outro tema de pesquisa da Administração. De acordo com Bergamini (1994), o indivíduo se deixa liderar apenas por pessoas a quem qualifiquem favoravelmente, levando à afirmativa de que o líder depende da aquiescência de seguidores para exercer sobre ele sua influência. Dessa forma, a eficácia do processo de liderança depende em primeiro lugar do endossamento implícito ou explícito do liderado, sendo este uma fonte de legitimação. Ou seja, o líder também pode ser entendido como o gestor cuja autoridade é legitimada pela equipe de funcionários.

Ademais, o processo de Planejamento Estratégico volta a beneficiar-se da legitimação da gestão, quando gestores possuem características de líderes transformacionais autênticos. As considerações de Pereira (2010) revelam a necessidade do processo de Planejamento Estratégico vincular-se a princípios transparentes norteadores do ser humano, uma vez que há de se considerar o papel dos funcionários no conjunto global de resultados da organização. Neste sentido, características da liderança transformacional, como são detalhadas pelo expoente da literatura sobre o assunto, Bernard M. Bass (1990), devem ter a capacidade de, além de exercer a influência no grupo, conhecer as características individuais de cada gerido, tratando-os de maneira personalizada quando necessário. Este tratamento personalizado envolve um relacionamento de treinamento e aconselhamento no sentido líder-seguidor, contribuindo para seu desenvolvimento pessoal. Características de líder desenvolvidas neste sentido podem tanto contribuir para a legitimação da gestão quanto para o processo de Planejamento Estratégico.

Envolvendo a organização como um todo, o processo de Planejamento Estratégico pode incluir gestores em suas atividades inerentes de uma maneira focalizada, voltada a conquistarem legitimidade. Isso se torna possível uma vez que o processo de

legitimação acontece quando das interações sociais, as quais acontecem nos processos de Planejamento Estratégico.

A partir do exposto, infere-se que é possível adicionar as complementações ao processo de Planejamento Estratégico capazes de levar à consecução dos objetivos deste estudo, respondendo à pergunta norteadora: **“Que referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades estaduais é possível estabelecer a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico?”**

Não obstante essa introdução tenha iniciado os indícios da contribuição teórica visada neste trabalho, seja para o campo do Planejamento Estratégico, da teoria institucional, da gestão de universidades ou dos estudos sobre liderança, ainda é necessário delinear motivos que justificam o desenvolvimento do estudo aqui proposto, inclusive sobre a opção em construir um referencial metodológico a partir do modelo de Pereira (2010), conforme é apresentado na justificativa, logo após a apresentação dos objetivos, e melhor fundamentado no capítulo “Considerações sobre o processo de Planejamento Estratégico”.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

“Propor a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico um referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades estaduais.”

1.1.2 Objetivos específicos

A maneira como se alcançou esse objetivo geral é melhor esclarecida no capítulo 7, sobre o percurso metodológico da pesquisa. Para o momento, cabe especificar que dadas as etapas necessárias para a consecução do objetivo geral aqui proposto, o mesmo foi subdividido nos seguintes objetivos específicos:

- A. Detectar quais práticas do processo de Planejamento Estratégico podem contribuir para a legitimação da gestão de universidades estaduais.

- B. Especificar como práticas do processo de Planejamento Estratégico contribuem para a legitimação da gestão de universidades estaduais.
- C. Selecionar características de líder intervenientes à legitimação de gestores de universidades estaduais a partir do processo de Planejamento Estratégico.
- D. Analisar práticas identificadas no processo de Planejamento Estratégico de universidades estaduais, capazes de contribuir para a legitimação da gestão de universidades.
- E. Esquematizar como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar a legitimação da gestão de universidades estaduais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando-se a teoria institucional, percebe-se que o Planejamento Estratégico, além de ferramenta útil para a consecução dos objetivos organizacionais, pode ser um processo no qual a legitimidade da gestão seja ampliada. Desta maneira, partindo da literatura acerca da teoria institucional e sobre Planejamento Estratégico, tendo como base a utilidade da legitimação da gestão para as organizações, ressaltada para o caso de organizações complexas, como universidades, investigou-se especificidades práticas do Planejamento Estratégico e da legitimação da gestão, principalmente na gestão da educação superior. Aspectos ainda não decifrados do Planejamento Estratégico vieram à tona a partir do estudo proposto, indicando a complexidade deste processo de busca pela consecução de objetivos especificados. Em outras palavras, possibilitou-se maior compreensão de fatores que, embora não estejam descritos ou constituam objeto direto de discussões no processo de Planejamento Estratégico ou em pesquisas sobre o tema, sejam responsáveis ou, no mínimo, intervenientes em seus resultados finais.

Dessa forma, a construção de relações institucionais aprimoradas não apenas melhoram o desempenho das organizações frente às intensas pressões institucionais e expectativas como mitiga problemas de

competição por recursos escassos. A legitimação proporcionada pela consideração desses elementos institucionais pode facilitar à organização o acesso a recursos técnicos (OLIVER, 1997). Paralelamente, a legitimação da gestão pode, assim, aprimorar os aspectos institucionais, estruturando-os a favor do desempenho da organização, e ainda facilitar o acesso da gestão a recursos escassos, como mão-de-obra qualificada e subsídios financeiros.

Estabelecer relações entre ações da gestão e a teoria institucional também contribui para o Planejamento Estratégico que, apesar de em alguns casos poder sua eficiência e eficácia serem questionadas, a produção deste campo de pesquisa existente na literatura e a continuidade de sua implementação nas organizações demonstram ser inadequados argumentos contrários à sua capacidade de constituir um elemento de legitimação. Em adição, a formalização das práticas de Planejamento Estratégico cresce de forma progressiva, sugerindo um comportamento mimético das organizações quando o resultado final desta prática ainda é considerado incerto (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007), podendo a gestão vir a implementá-lo, inclusive, para legitimar-se ao propor e executar práticas aceitas e disseminadas em organizações similares. Tal atitude pode ser uma inovação em processos administrativos a ser estimulada a partir da publicação futura do referencial metodológico construído aqui, em função de seu ineditismo, por ser o primeiro estudo sobre o tema realizado em universidades estaduais, no estado com o maior número de universidades estaduais, que também possui a maior relação de alunos matriculados nestas instituições perante a população total do estado (IBGE, 2015; INEP, 2015).

Neste sentido, visando demonstrar o ineditismo do estudo, foram realizados levantamentos no Portal de Periódicos (CAPES, 2014c), no Banco de Teses (CAPES, 2014a) e no *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL, 2014b), utilizando o sistema de buscas para encontrar pesquisas cujos títulos apresentassem os termos “legitimação” e “gestão”, “legitimação” e “Administração”, “*legitimation*” e “*management*”. Apresentaram-se relações que totalizaram dezenas de estudos, dos quais, após a leitura de todos os resumos, constatou-se a carência de estudos que abordem de modo específico o presente tema. Ao serem acrescentadas a estas duplas de termos nas pesquisas, as palavras-chave “Planejamento Estratégico”, “estratégia”, “*strategy*” ou “*strategic*”, com os resultados - mesmo considerando-se o prestígio do campo de pesquisa sobre Planejamento Estratégico, demonstrado pela

quantidade de estudos existentes nos principais portais científicos, quantidade de livros nas bibliotecas e assim por diante - percebe-se haver espaço para desenvolver conhecimentos acerca do tema aqui proposto. Não repousando apenas nas buscas em tais portais eletrônicos, durante toda a revisão da literatura realizada para a construção deste estudo não foram encontrados estudos prévios que atestem contra este ineditismo.

Mesmo que se realizasse um estudo sobre algo que já tenha sido dito, uma Tese pode ser contributiva caso aborde o assunto de modo diferente, de uma maneira capaz de trazer à tona uma nova perspectiva ou novos debates (ECO, 2010). Investigar o processo de Planejamento Estratégico, de modo específico, enquanto um instrumento direto de legitimação de gestão organizacional, mesmo que haja, em algum lugar do mundo, um estudo parecido, leva este trabalho a ser ainda contributivo em função de sua originalidade, que reside na investigação de campo em todas as universidades estaduais da unidade federativa que mais oferece vagas acadêmicas sob seu custeio, em proporção à sua quantidade populacional (IBGE, 2015; INEP, 2015), ou seja, é um estudo de múltiplos casos, mas o único possível em um país. O contexto similar existente para as sete universidades estaduais do Paraná possibilita a construção de um referencial metodológico de legitimação da gestão em universidades a partir de uma validação mais adequada dos achados em cada organização para as demais. Além disso, a originalidade também é comprovada por tratar da Gestão de Universidades no tocante ao Planejamento Estratégico e à legitimação da gestão.

Abarcar em um estudo científico do campo da Administração todas as sete universidades estaduais do Paraná (especificando, a Universidade Estadual de Londrina - UEL, Universidade Estadual de Maringá – UEM, Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP, Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO e Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE) leva o trabalho a fazer parte de um conjunto de estudos incipiente, tratando-se das duas últimas a serem criadas, a UNESPAR e a UENP. Essas duas universidades tendem a apresentar uma disparidade quanto à quantidade de pesquisas no campo da Administração realizadas com as mesmas em comparação às pioneiras. Isso, em primeiro, por nenhuma possuir ainda um programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração, que seria um fator propício para tanto. Em segundo, pelo

tempo de existência. A Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, vinculada à Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SETI, foi uma instituição de educação superior criada pela Lei Estadual nº 13.283, de 25 de outubro de 2001 (UNESPAR, 2014b), enquanto a Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP foi criada pela Lei Estadual nº 15.300, de 28 de setembro de 2006, e autorizada pelo Decreto Estadual nº 3909/2008 (UENP, 2013). Conforme constataram Silva *et al.* (2013c) em entrevistas junto a colaboradores da UENP, esta passou a ser, na prática, uma universidade apenas no ano de 2010, com o primeiro Reitor e Vice-Reitor efetivados após eleição.

Por fim, visando apresentar uma breve noção dessa disparidade, conforme pôde ser constatado no Banco de Teses da Capes (CAPES, 2015), existem apenas quinze resultados que aparecem quando se busca o termo “UNESPAR” ou “UENP”, as quais encontram-se relacionadas no apêndice F, comprovando nenhuma pertencer a programa de Pós-graduação em Administração, tampouco sobre Planejamento Estratégico ou Legitimação da Gestão. Em comparação a estes quinze trabalhos de conclusão de curso encontrados, somando-se “UNESPAR” ou “UENP”, o número sobe para 1520 resultados quando busca-se “UEM” ou “UEL” nesse portal eletrônico.

Tratar deste conjunto de universidades estaduais - que envolve as sete universidades estaduais do Paraná, conforme constam no anexo A - também contribui para o estudo do próprio processo de legitimação. Scott (2001) argumenta que, em certa perspectiva, o estado exerce papel de construtor de regras, árbitro e obrigador, delineando a estrutura hierárquica de distribuição de poder (SCOTT, 2001), que diz respeito ao processo de legitimação do poder do gestor. Considerando-se esta interferência do papel do estado na legitimação da gestão, a designação de organizações públicas (as quais possuem um conjunto maior de elementos estruturados pela ação do estado em comparação às organizações privadas) como foco de pesquisa para esta Tese é contributiva para a averiguação do fenômeno, direcionando a pesquisa para uma forma abrangente e consistente, inclusive por, conforme Pacheco (2002), a intensidade da interação das organizações com o estado ser diretamente proporcional ao grau de isomorfismo do tipo coercitivo, denotando a necessidade da legitimação, ainda que por diferentes categorias específicas de isomorfismo.

O estado do Paraná mantém nessas sete universidades um conjunto de 78.300 alunos, ou seja, é o principal provedor de vagas no estado entre as universidades públicas, as quais somadas totalizam

137.891 alunos, de acordo com os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (INEP, 2015), demonstrando a representatividade das universidades estaduais no Paraná. No país, em número absoluto de alunos, as universidades estaduais paranaenses acumulam o maior número de alunos, depois do estado de São Paulo (SETI, 2014b), o estado que se encontra em primeiro lugar no ranque de riqueza e tamanho da população, no Brasil, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (IBGE, 2015).

Esse conjunto de universidades estaduais em questão chama atenção quanto à adequação aos propósitos deste estudo quando são observadas suas influências nos Índices de Desenvolvimento Humano no estado. Como é melhor apresentado em um item específico deste estudo, percebe-se a incidência dos municípios com elevados Índices de Desenvolvimento Humano - IDHs do estado, em comparação às médias estaduais e nacionais, onde há a presença destas universidades ou em municípios próximos às localidades nas quais estão instaladas, contribuindo para a justificativa de pesquisas que busquem aprimorar o processo de gestão da educação superior. Tais afirmações colaboram com o presente estudo, tanto contribuindo com a justificativa do aprofundamento no conhecimento sobre a gestão da educação superior quanto para a própria legitimação da gestão, enquanto um argumento de validade da sua necessidade em decorrência do caráter basilar de atendimento de necessidades sociais para as quais são criadas as universidades.

Fazendo parte das necessidades sociais para as quais as universidades existem, existe também a necessidade do setor privado pela ampliação e otimização dos resultados advindos das atividades de universidades públicas, melhor especificando, com relação à qualificação da força de trabalho nacional. Conforme a PriceWaterhouseCoopers (2014) diagnosticou ao entrevistar 1330 CEOs (*Chief Executive Officer*) em 68 países, incluindo o Brasil, 57% destes líderes consideram que criar e manter uma força de trabalho qualificada deve estar entre as 3 prioridades máximas dos governos. Para a empresa de consultoria, é clara a carência crônica de trabalhadores qualificados em determinados setores e mercados. A empresa de consultoria também apontou que CEOs têm enfrentado dificuldades pelas políticas públicas não conseguirem estabelecer treinamento e educação adequados à formação de talentos necessários às organizações modernas. As universidades, em especial as públicas, são meio para o respaldo à

resolução de tais carências, contribuindo para a justificativa da contribuição prática deste estudo, que pode auxiliar as universidades públicas a otimizarem seus resultados também neste sentido, uma vez que a intensidade de legitimação da gestão tende a ser diretamente proporcional à condução eficiente de toda a equipe de funcionários da organização.

Embora possa ser alegado que um gestor não seja de maneira obrigatória um líder, considerar elementos teóricos desenvolvidos por pesquisadores do campo da liderança é contributivo ao robustecimento desta pesquisa. Respalhando tal assertiva, Avolio e Gardner (2005, p. 328) especificam que *“um líder pode ser visto como visionário por sua habilidade em articular um estado futuro altamente desejável, com o qual seguidores se identificam e se comprometem ao longo do tempo”*.

Essa habilidade de articular um estado futuro é desejável a gestores envolvidos no processo de Planejamento Estratégico e a consequente identificação e comprometimento por parte de seus seguidores para com ele diz respeito ao processo de legitimação. Apenas por essas duas correlações já se justifica a abordagem dessa temática aqui. Entretanto, há uma extensa gama de correlações capazes de reforçar esta argumentação, sendo expostas algumas outras no decorrer da utilização do tema nesta pesquisa científica. Ademais, o gestor pode, durante o processo de Planejamento Estratégico, apresentar, assumir ou incorporar características consideradas como sendo pertinentes a líderes, como são especificadas na literatura a respeito do tema, e estabelecer com seus funcionários uma relação líder-seguidores. Assim, considerando-se a habilidade de líderes, sugerida por Avolio e Gardner (2005), em conquistarem maior identificação de seguidores quanto às suas propostas, o processo de liderança passa a ser alvo de interesse desta também por essa identificação fazer parte da legitimidade de quem propõe.

Como na maioria das organizações seguidores estão alinhados com seus líderes e as organizações podem apresentar vários níveis de liderança, uma abordagem capaz de investigar esses múltiplos níveis de liderança é uma estratégia de pesquisa possível com vistas, ao mesmo tempo, à contribuição teórica e prática na área (WALUMBWA *et al.*, 2008). As Instituições de Educação Superior - IESs a serem investigadas podem viabilizar também essa investigação dada a complexidade e múltiplos níveis de liderança comumente existentes no tipo característico de estrutura organizacional deste setor.

Somando-se a tais argumentações, até o fim da década de oitenta, imperava o conceito de rivalidade entre as organizações, produção em massa e existência de mercados oligopólicos. Entretanto, após o final daquela década o mundo sofreu mudanças radicais em função do processo de globalização (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2004). A busca por formas de competitividade tem sido recomendada para o fortalecimento e adequação das organizações no cenário competitivo e globalizado (CUNHA; PASSADOR, 2006), ressaltando a adequação de modelos de planejamento estratégico cada vez com seu aprimoramento melhorado e habilitados a maximizar a eficiência das organizações face às crescentes pressões competitivas.

Neste sentido, a consecução do objetivo aqui estabelecido levará à construção de um referencial metodológico com possibilidades de sua implementação ser objeto de interesse de gestores. Tal assertiva é corroborada pelo fato de serem gestores as coalizões dominantes responsáveis pela decisão quanto à adoção das metodologias administrativas a serem implementadas em suas organizações e, portanto, este referencial tem sua atratividade maximizada por serem os próprios gestores objetos centrais de recepção direta de benefícios aqui propostos.

Dada tal contribuição para o campo do planejamento estratégico, os ganhos para a teoria institucional tendem a ser consideráveis de maneira paralela. Zucker (1987) admite a produção institucional e o processo de legitimação como dialogável entre vários campos da ciência, ou ainda, outros significados e a produção de ações estáveis e coordenadas são abordados por diversas disciplinas, como a Administração. A combinação de *insights* poderá aprimorar a teoria institucional, na medida de ser testável e explícita desde que as suposições disciplinares não expostas sejam questionadas. Todos podem se beneficiar de uma teoria institucional acurada quando a ligação entre elementos institucionais e suas consequências são especificadas e testadas.

A opção por este tema de pesquisa surgiu com vistas à continuidade e baseando-se nos estudos desenvolvidos pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudo em Planejamento e Gestão Estratégica – NIEPGE, especialmente pautando-se no modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido pelo coordenador da equipe, o Professor Dr. Maurício Fernandes Pereira, respeitado pesquisador da área, que já publicou vários livros e centenas de artigos sobre Planejamento Estratégico. Publicou artigos que ultrapassam os milhares de *downloads*

no *Scientific Periodicals Eletronic Library* - SPELL. Conforme pode ser verificado no portal eletrônico SPELL (2014a), a soma de apenas cinco desses artigos já ultrapassaram 10.600 acessos e 8.600 *downloads*, refletindo a repercussão de suas publicações.

O NIEPGE é um dos núcleos de estudos consolidados há mais de dez anos pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – CPGA da Universidade Federal de Santa Catarina, com intuito de assegurar o aprofundamento e o aprimoramento das linhas de pesquisa do programa de forma a suprirem necessidades de projetos centrados em experiências multidisciplinares ou individuais de docentes, viabilizando a continuidade dos mesmos e a incorporação de trabalhos de pesquisa de discentes bem como profissionais de outros departamentos (CAPES, 2014b). O núcleo, a partir de seus pesquisadores, publica com frequência artigos em periódicos especializados e em anais de eventos no Brasil e exterior, já tendo acumulado centenas de publicações. Diversos livros em Planejamento Estratégico foram publicados pelo Professor Dr. Maurício Fernandes Pereira, sozinho ou em parceria com outros membros do grupo, entre eles: 1) Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos; 2) Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz; 3) estratégias em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas; 4) Estratégia corporativa: implementação, controle e internacionalização; 5) Planejamento por cenários prospectivos: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações; 6) Planejamento estratégico: A Contribuição da Cultura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia; 7) Planejamento e estratégias das Escolas: o que leva a escola a ter alto desempenho. Todos pela Editora Atlas.

De maneira estruturalmente similar, conforme Mintzberg *et al.* (2000), existem diferentes modelos de Planejamento Estratégico. A maioria deles considera logo no início o modelo FOFA (Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) para em um momento posterior fixar objetivos e planos operacionais para consegui-los. Meio a esta variedade, o modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido por Pereira (2010) oferece características adequadas para embasar o desenvolvimento desta investigação. Assim, mesmo buscando outros autores cujas contribuições se fazem úteis, sua estrutura fornece os principais ditames para a estruturação do modelo aqui proposto, em especial pelos seguintes motivos:

A) O modelo, em primeiro lugar, é consoante com a corrente dominante de produção científica da área, maximizando sua aceitação e reduzindo os problemas de impropriedade epistemológica ao serem acrescentadas perspectivas e considerações de outros notórios pesquisadores sobre o assunto.

B) O autor abarca conceitos clássicos do Planejamento Estratégico, citando os principais autores do campo. Assim, pauta-se também nos principais desenvolvimentos teóricos e comprovações empíricas existentes na área. Este fato não extingue a responsabilidade de resgatar estes principais autores, especialmente em questões pontuais quanto a particularidades pertinentes à legitimação da gestão.

C) Subdivide-se este modelo em três momentos do Planejamento Estratégico, de forma sequencial. No primeiro momento, o “Diagnóstico Estratégico”, a maior coalizão dominante formal deve decidir fazer ou não o Planejamento Estratégico. O segundo, a “Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico” abrange a construção do Planejamento, propriamente dito, ou seja, colocá-lo no papel. O terceiro momento, da “Implantação, Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico”, é quando a organização passa a usufruir dos resultados do processo e a praticá-lo de maneira efetiva. Pelo fato de abranger estes três momentos, adequa-se aos propósitos desta pesquisa por permitir apresentar contribuições para a legitimação da gestão a partir do Planejamento Estratégico em cada uma de suas etapas delineadas, estruturando esta proposta da mesma forma, também com relação específica às potencialidades plausíveis em cada um dos momentos.

D) Interessa aqui também a vivência do autor enquanto consultor em implantação e implementação de Planejamentos Estratégicos em organizações brasileiras. As experiências de vida atuam no aparato cognitivo de autores influenciando na forma como interpretam e

constroem seus posicionamentos. As construções teóricas são indissociáveis da personalidade do autor, levando à inferência que este modelo enquadra-se de maneira adequada com as particularidades de organizações do Brasil, inclusive no tocante às organizações do ramo educacional, como aquelas que são campo de estudo aqui.

E) Considerando-se, outra vez, o aspecto epistemológico, em um momento anterior a esta proposta de Planejamento Estratégico apresentada por Pereira (2010), o autor obteve comprovações de aspectos cruciais do modelo durante sua pesquisa de doutorado, a qual envolveu Planejamento Estratégico de uma instituição da área da educação, colaborando para o aprimoramento de seu modelo (PEREIRA, 2002). Desta forma, há evidências de sua adequação também à investigação de campo do presente estudo, uma vez que as conclusões deram-se a partir de práticas do mesmo ramo organizacional, o ramo da educação.

F) Por último, o modelo de Pereira (2010) já teve sua viabilidade comprovada por ter sido implementado diversas vezes, especialmente em empresas brasileiras, reforçando também o quarto argumento, dessa sequência.

Por abranger os três momentos, abordados no tópico “C”, o modelo é adequado aos propósitos desta Tese por permitir apresentar contribuições para a legitimação da gestão a partir do Planejamento Estratégico em cada uma de suas etapas, estruturando esta proposta da mesma forma, também com relação às potencialidades plausíveis em cada um dos momentos. Em adição, pelo fato do modelo deste autor já ter sido implementado diversas vezes, em organizações brasileiras, tem sua viabilidade comprovada e tende a aproximar-se com o campo de pesquisa a ser investigado aqui, em comparação aos modelos de autores estrangeiros. Como já exposto, não se extingue a responsabilidade desta investigação resgatar autores representativos da área, como em questões pontuais quanto a particularidades pertinentes à legitimação da gestão.

2 LEGITIMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Tendo as discussões científicas sobre a modelação das estruturas organizacionais deixado de ser essencialmente pautadas em imperativos técnicos, passando a considerarem as influências institucionais do ambiente (MEYER; ROWAN, 1977), a busca pela legitimação nas organizações passou a ser um foco de análise tendo em conta a sua utilidade para a consecução dos objetivos organizacionais bem como para a compreensão do comportamento humano. O presente estudo parte do pressuposto que o processo de Planejamento Estratégico é um processo que interfere e sofre interferências de questões relacionadas à legitimidade. Para construir um raciocínio que ajude a trazer explicações de como a legitimação de gestores pode ser maximizada pelo Planejamento Estratégico, este capítulo oferece uma revisão da literatura sobre a teoria institucional com base em autores clássicos como W. Richard Scott (1987; 1995; 2001; 2003; 2008a; 2008b), Paul J. DiMaggio e, Walter W. Powell (1983), Philip Selznick (1984; 1996), John W. Meyer e Brian Rowan (1977) e Lynne G. Zucker (1977; 1987; 1989), além de outros autores modernos cujas pesquisas são contributivas às explicações sobre a legitimação nas organizações.

Iniciando as explicações sobre o processo de legitimação, conceito central do institucionalismo organizacional (RUEF; SCOTT, 1998), por haverem múltiplos tipos de normas e valores, cabe ser especificado, antes de qualquer definição do termo, que a legitimação possui diversas dimensões. Vergne (2011), por exemplo, elencou uma gama de situações na tentativa de oferecer um conjunto de dimensões da legitimação. Para o autor, devem ser considerados o ambiente natural da organização, concorrentes, investidores, proprietários, funcionários, consumidores e a ampla sociedade civil. Com vistas à construção de um instrumento quantitativo de medição de legitimação, o autor agrupou dimensões e realizou testes de validade chegando a um construto baseado em quatro dimensões envolvendo, conforme Vergne (2011):

- 1) Legitimação ambiental, referente à concordância com as normas relacionadas ao ambiente no qual a organização está inserida, como dispersão de lixo tóxico;
- 2) Legitimação competitiva, acerca da congruência entre a organização e as normas de competição, entre elas, a propaganda enganosa;

- 3) Legitimação de responsabilização, captura a congruência entre a organização e padrões de responsabilidades imputadas a ela, como não valer-se de enriquecimento ilícito;
- 4) Legitimação transacional, acerca da congruência entre a organização e normas éticas, prevenindo o abuso de poder para benefício pessoal nas relações de trabalho, tais como suborno e assédio sexual.

Mesmo tal construto, da forma como implementada pelo autor, tendo sido validado em um setor diferente às universidades públicas - indústria de armas -, podendo, assim, ter sua adequação questionada para uma avaliação quantitativa ou qualitativa da legitimação da gestão em IES, são dimensões contributivas ao delineamento do conteúdo dos instrumentos de coleta de dados constantes nos apêndices, bem como para perceber que o processo de legitimação não se trata de um fator unidimensional.

Max Weber (1986), com sua clássica contribuição “Os três tipos puros de dominação legítima” argumenta que a dominação tende a apoiar-se em bases legais, nas quais se estabelece sua legitimidade. Se essas bases forem abaladas, as consequências para a dominação podem ser drásticas. Neste entendimento, um gestor ou um líder poderá ter sua posição legitimada a partir de três bases de legitimidade. Weber (1986) as descreve da seguinte forma:

- a) Dominação Tradicional – a legitimidade da dominação baseia-se nas tradições e costumes vigentes em determinado grupo social. É como se houvesse um estatuto válido desde sempre, impossibilitando a alteração na estrutura hierárquica. Aqui não existe seleção profissional que permita por mérito um funcionário transformar-se em um gestor legítimo, apenas um direito próprio ao cargo que não se pode ser subtraído. O que pode acontecer é um cargo de dominação ser conquistado junto a um dominador maior a partir da compra ou de relações pessoais. A dominação patriarcal é o seu tipo mais puro.

- b) Dominação carismática – a dominação é legitimada a partir da devoção afetiva a um indivíduo e ao seu carisma. A obediência não é dada agora pela posição estatutária, mas pelas qualidades excepcionais do líder ou de sua dignidade reconhecida. Desse modo, somente enquanto estas qualidades forem percebidas, ou enquanto elas durarem ele exercerá a dominação. A legitimidade desta dominação também pode ser desafiada por uma outra liderança cujo carisma ou dignidade sobreponham-se na preferência dos liderados. Apesar da autoridade carismática ser uma força revolucionária da história, em sua forma pura tem caráter autoritário e dominador. A fé e o reconhecimento são um dever exigido pelo líder, que castiga a negligência. Seu tipo mais puro é a do herói guerreiro, dominação do profeta, e do grande demagogo.
- c) Dominação legal – Existem regulamentos preestabelecidos para legitimar a dominação. O direito de quem manda é instituído por uma regra, no âmbito de uma competência verificável do líder. Sua delimitação e especialização baseiam-se no caráter funcional e nos requisitos profissionais necessários à investidura do cargo. Uma hierarquia estabelece o dever à obediência e a quem, sem extirpar o direito de queixa do subordinado. Esta base da legitimação da dominação é vigente na estrutura do Estado moderno, em empresas privadas, estatais e do terceiro setor. Ressalva-se que a dominação da empresa moderna é moderada pelo Estado. Seu tipo mais puro de dominação é a burocrática.

Há outra forma de se classificar o processo de legitimação. Ruff e Scott (1998) mencionam que o processo de legitimação nas organizações pode ser considerado em diferentes níveis, isto é: 1) em toda a população de organizações, quando há um conjunto de organizações que exibem determinada estrutura ou forma; 2) em uma organização individual, cuja legitimidade advém de sua congruência com aspectos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos; 3) em

subunidades ou áreas especializadas das organizações, que podem diferir umas com as outras conforme imposições às quais devem atender.

Observadas essas diferentes possibilidades de classificação do processo de legitimação, oferecidas por Vergne (2011) e Ruef e Scott (1998) e, ao considerar esta variedade reconhecer a possibilidade da existência de outras classificações diferenciadas, faz-se necessário adotar uma definição norteadora que evite incongruências nas análises futuras. A definição de legitimação adequada ao estudo presente, e que é aqui adotada, é oferecida por Suchman (1995, p.574), o qual considera legitimação uma *“percepção generalizada ou uma concepção de que as ações de uma entidade são desejadas, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”*. Esta definição, de acordo com Ruef e Scott (1998), pode sintetizar a essência dos estudos na área que buscam explicar os esforços das organizações na busca pela legitimação, desencadeando estudos de diversificados aspectos da vida social. Para Scott (2001), esta definição apresentada por Suchman (1995), é útil a estudos que visem compreender além das relações materiais e técnicas.

A interpretação de algo como legítimo em uma situação específica envolve um processo implícito e, algumas vezes explícito, no qual crenças de amplo consenso sobre a maneira como as coisas podem ser ou são feitas, gerando expectativas sobre aquilo que é permitido ocorrer em uma situação específica. A criação e legitimação de um novo objeto social tende a envolver quatro estágios sucessivos (JOHNSON *et al.*, 2006):

1º) Inovações sociais são efetuadas em nível local por atores em resposta a condições que geram interesses estratégicos;

2º) Para tais inovações sociais legitimarem-se precisam ser validadas localmente, requerendo, para tanto, essas inovações serem interpretadas como condizentes e relacionados à estrutura cultural vigente;

3º) Os novos objetos sociais devem ser executados e difundidos em novas situações locais. A aceitação como um simples fato tem sua probabilidade acentuada quando a

inovação é percebida como lançada para cumprir as metas consonantes com objetivos cuja aceitação é ampla;

4º) Como resultado desse processo de difusão, o surgimento de consenso em várias situações locais tende a criar um consenso amplo difundido na sociedade, ou seja, a validação social do novo objeto social.

Uma vez cumpridas todas essas etapas, o processo de legitimação mantém sua estabilidade, não sendo desafiado com facilidade (JOHNSON *et al.*, 2006). Tais etapas podem ser analisadas em processos de Planejamento Estratégico, uma vez que o mesmo acarreta inovações sociais nas organizações e desde que as mesmas sejam formadas por conjuntos de indivíduos.

Quando a legitimação é analisada enquanto socialmente construída a partir de interações entre indivíduos em organizações, ela se torna uma realidade objetivada enquanto indivíduos monitoram ao mesmo tempo o gerente da equipe e outras entidades tais como parceiros, consumidores e gestores da alta cúpula das organizações onde estão inseridos. A legitimação ocorrerá quando a confluência destas interações apoiarem o gestor de maneira coletiva e uniforme (YOON; THYE, 2011), sendo os processos de comunicação desenvolvidos e mantidos pela gestão um mecanismo para a promoção da legitimação (BARNARD, 1971), como é apresentado em um item futuro.

Legitimação de um gestor, enquanto líder, refere-se ao grau em que sua equipe acredita o mesmo merecer dirigir, ordenar e solicitar suas ações, além de exercer influência na equipe. A legitimação é conferida ao gestor quando seus geridos voluntariamente aceitam e aprovam sua autoridade (CHOI; MAI-DALTON, 1999). Por outro lado, se for considerada necessária a utilização do poder pelo gestor, este tende a buscar a legitimação ativamente, pois, conforme Scott (2001), aqueles que possuem o poder buscam a sua legitimação para utilizá-lo.

A relação de poder *Top-Down* pode inibir mudanças propostas pela base da organização. Desta maneira, o gestor deve estar atento para que o trabalho de mídia não colabore para suprimir posicionamentos contributivos da base. Rocha (2005) considera a capacidade de organização coletiva e a recusa à obediência como os principais instrumentos de poder dos que se encontram entre os mais fracos entre as camadas de relações sociais (ROCHA, 2005), artifícios indesejáveis

pela gestão, mas com capacidade de proporcionar algumas vantagens de uma Administração participativa.

Por outro lado, ao fornecer apoio social, a correção de erros e uma concorrência pelo respeito entre os participantes, o livre fluxo da comunicação é contributivo à solução de problemas, à tomada de decisões e a um pensamento criativo. Entretanto, a disparidade das ideias gerada por esse livre fluxo dificulta a coordenação. A diferenciação hierárquica tende a bloquear o fluxo da comunicação dentro de um grupo, impedindo, assim, a solução dos problemas (BLAU; SCOTT, 1970). O controle das comunicações passa a dizer respeito ao processo de legitimação uma vez que interfere no modo como a equipe percebe a realidade.

Assim como a legitimação deve ser relativizada em função de seu impacto oscilar no tempo e no espaço perante as pessoas – há quinze anos as pessoas não se preocupavam tanto com as emissões de carbono como hoje, assim como devem preocupar-se mais na Dinamarca do que na China – (VERGNE, 2011), as avaliações de legitimação também não possuem o mesmo resultado em todas as organizações. Como exemplo, é muito claro que eleitores não possuem um peso igual e suas avaliações não apresentam a mesma influência. Em geral, A impregnação de avaliações de determinados eleitores nas crenças e valores dominantes no ambiente institucional é diretamente proporcional à influência que eles podem esperar ter na organização. Neste sentido, da mesma forma como critérios de desempenho de qualidade, finanças, entre outros podem ser mensurados, é possível emprestar o critério de mensuração para especificar o impacto da institucionalização. Pode ser considerado que o impacto relativo da legitimação gerencial e técnica na sobrevivência da organização seja um indicador apropriado do nível de seus resultados, tendo em conta a sobrevivência como critério de sucesso (RUEF; SCOTT, 1998), ou ainda o comprometimento e a eficiência da equipe como resultados mensuráveis da legitimação (YOON; THYE, 2011). Em qualquer caso que seja, é conveniente, quando do estudo de processos de legitimação, a mesma ser mensurada para compreender melhor a intensidade das relações causais (ZUCKER, 1989).

Neste sentido, a legitimação passa a ser avaliada sob uma perspectiva de equipe na organização. Ao ser examinado como membros da equipe, gestores e a gestão constroem a legitimação de gestores na equipe de trabalho, pode-se apresentar uma estrutura cujos elementos tenham ampliado sua flexibilidade das operações, abertura

das linhas de comunicação e velocidade na tomada de decisões, em comparação com estruturas departamentalizadas dentro de uma hierarquia. Neste contexto, a legitimação é arraigada nas crenças da equipe e em âmbito individual passa a ser o nível no qual os membros da equipe acreditam, e aceitam as ações e posicionamentos do gestor, pois é o modo como as coisas são. A estrutura de equipe pode basear as crenças de acordo com uma liderança baseada na equipe, opondo-se ao papel gerencial tradicional, além de suportar a convicção do gestor em delegar e empoderar o time (YOON; THYE, 2011).

No capítulo 3 serão apresentadas considerações sobre as etapas do Planejamento Estratégico com vistas à montagem do respaldo necessário ao modelo proposto neste trabalho de conclusão de curso, no qual deverá constar tópicos do processo de Planejamento Estratégico como valores e missão da organização. Ao invés de abordar esse assunto, o próximo item deste capítulo continuará concentrado na teoria institucional, apontando considerações específicas acerca do processo de legitimação, úteis para o aprofundamento necessário sobre o assunto.

2.1 CONTRIBUIÇÕES DO INSTITUCIONALISMO PARA A LEGITIMAÇÃO

Como já foi dito em outro momento deste trabalho, as IES são instituições complexas, requerendo uma gestão apta a lidar com tal complexidade (GRILLO, 2001). Nesse sentido, caberá resgatar considerações sobre a teoria institucional com vistas ao fortalecimento da argumentação sobre o processo de legitimação desejado. A institucionalização, enquanto um processo, é algo que acontece com uma organização ao longo do tempo, refletindo a própria história da organização, as pessoas envolvidas, os interesses dos grupos incorporados à organização e a forma como ela se adaptou ao ambiente (SELZNICK, 1984).

O grau de institucionalização depende em especial da liberdade para a interação de grupos e pessoas. Na medida em que se melhoram o delineamento dos objetivos, especificação das regras, técnicas e operações, diminuem-se as oportunidades para as forças sociais interferirem no desenvolvimento da organização. As universidades possuem tal liberdade acentuada em comparação à maioria dos negócios pelo fato de seus objetivos serem superficialmente definidos ou impostos, podendo ampliar a liberdade de ação para as forças sociais internas (SELZNICK, 1984). Desta forma, esse ramo de estudos

organizacionais demonstra-se adequado para contribuir com a pesquisa de um fenômeno complexo, que considera variáveis sociais, inclusive, pela própria riqueza de variedade dos fatores organizacionais abarcados em sua complexidade possíveis de serem analisados.

As características institucionais dos ambientes passaram a chamar atenção do campo de pesquisas organizacionais em âmbito mundial. Até as concepções sobre a teoria institucional, as organizações eram entendidas como sistemas destinados a trocas ou produção cujas estruturas eram moldadas por suas tecnologias em sua maioria (MEYER; ROWAN, 1977). O ambiente seria como ambiente de tarefas, ou seja, estoques de recursos, fontes de informação, lugar para competição e parcerias comerciais (SCOTT, 1987). As organizações eram em geral, até o advento das perspectivas institucionalistas, entendidas como sistemas de atividades coordenadas que emergiam quando as tarefas eram imersas em complexas redes de relações técnicas e envolviam trocas com o ambiente externo (MEYER; ROWAN, 1977).

Tais concepções não estão erradas, mas incompletas. No sentido de oferecer perspectivas aprimoradas, a teoria institucional direcionou atenção aos aspectos simbólicos das organizações e seus ambientes. A partir dela, expandiu-se a consciência sobre a não restrição das organizações a sistemas técnicos, mas são todas sistemas sociais e, portanto, existem em um ambiente institucional que definem a realidade social. Ao somarem-se os ambientes técnicos e institucionais, estes se tornam diversificados e variantes pelo tempo (SCOTT, 1987). As sociedades modernas são embebidas em um ambiente altamente institucionalizado. As organizações são levadas a incorporarem as práticas e procedimentos delineados a partir dos conceitos prevalecentes na sociedade institucionalizada. Quando as organizações incorporam estes imperativos elas incrementam sua legitimidade e as possibilidades de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).

As instituições podem ser definidas como estruturas cognitivas, regulativas e normativas, além das atividades que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social. Elas podem ser disseminadas por diversos veículos (culturas, estruturas e rotinas) e operam em múltiplos níveis nas organizações. Nessa perspectiva, as instituições são sistemas multifacetados que incorporam processos regulativos realizados e moldados pelo comportamento social, além de incorporarem sistemas simbólicos, ou seja, construções cognitivas e regras normativas (SCOTT, 1995).

A teoria institucional contribui para uma ênfase sociológica dos estudos organizacionais ao introduzir variáveis como valores compartilhados, busca pela legitimação e isomorfismo na análise sobre as relações entre organizações e entre organizações e ambiente (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Pode ser observado que a teoria institucional tem questionado como e onde surgem as leis que interferem nas organizações, considerando que as mesmas têm propósitos claros e que progridem na direção de formas aprimoradas em eficiência e capacidade de adaptação. Neste sentido, a abordagem institucional busca explicar os fenômenos organizacionais a partir do entendimento da construção social e da realidade organizacional (JESUS; TATTO, 2011).

Há possibilidade da institucionalização ampliar o horizonte de sobrevivência da empresa a partir da redução da eficiência técnica imediata (MEYER; ROWAN, 1977), mas também assume-se que relações institucionais podem levar ao incremento da performance quando é levada em consideração a premissa de que tais relações conferem benefícios tendenciados a exceder seus custos. Neste sentido, os custos da submissão institucional podem ser impostos a todo o mercado concorrente, construindo uma situação de paridade competitiva. Os potenciais benefícios incluem ampliação da demanda, facilitação de acesso a recursos financeiros e humanos, acesso a investimentos ou privilégios governamentais, ampliação das redes de relacionamento junto a associações profissionais e agências governamentais e ingresso a um restrito grupo de fornecedores diferenciados por possuírem certificações (OLIVER, 1997).

Em paralelo, os custos envolvidos na legitimação da gestão, conforme os padrões institucionais, podem ser excedidos por seus potenciais benefícios, tais como melhor receptividade de suas propostas junto à equipe, aumento da satisfação dos funcionários com a gestão, facilitação de acesso a recursos humanos e financeiros e maximização de sinergias, além de contribuírem para a legitimação da organização como um todo, uma vez que com frequência a percepção do ambiente quanto à organização é associada a seus gestores e seu modo de atuação junto às organizações.

Por outra via, há de se considerar que as próprias organizações também são fontes de institucionalização de novas ações. Uma vez institucionalizados elementos, eles poderão desencadear uma sequência de modificações em outros elementos tendo por base a sua legitimação. Para explicar melhor esta ideia, em uma universidade, por exemplo, ao

mesmo tempo em que se criam novos departamentos, novas estruturas são produzidas, novos conhecimentos ou especialidades e novas categorias às quais serão alocados os indivíduos (ZUCKER, 1987). Dessa forma, a organização possui um papel de mão dupla no processo de institucionalização, sendo influenciada em sua estrutura ou ações por instituições ao passo que a organização também é fonte de instituições. Em adição, para DiMaggio e Powell (1983, p. 148), o campo organizacional considera que as organizações constituem, em conjunto, *“uma área reconhecida de vida institucional”*. O conjunto dessas organizações seria constituído por fornecedores estratégicos, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que oferecem produtos e serviços similares.

Há uma corrente da teoria institucional que vem concentrando atenção na legitimação no âmbito de conjuntos de organizações que exibem uma determinada estrutura ou forma (RUEF; SCOTT, 1998). As instituições têm sido enfatizadas no tocante às suas capacidades de controlar e coagir comportamentos. Elas impõem restrições a partir do delineamento de fronteiras legais, morais e culturais capazes de distinguir atividades legitimadas das ilegítimas (SCOTT, 2001). Corroborando com tais afirmações, o critério de legitimação é codificado dentro de lógicas institucionais. Portanto, legitimar uma forma de organização que não está apoiada em uma lógica institucional prevaiente requer a modificação ou substituição da mesma para, por esta via, possibilitar-se o estabelecimento de novos critérios de legitimação (SUDDABY; GREENWOOD, 2005). Não que seguir um padrão institucionalizado seja o caminho definitivo para a legitimação (ROSSONI, 2012), pois há de se avaliar o enraizamento desses modelos na sociedade (GIDDENS, 2003). Assim, deve-se considerar, no processo de legitimação, mais as instituições arraigadas no grupo social de interesse do que as instituições arraigadas em qualquer outra parte da sociedade.

Em adição, a teoria institucional apresenta uma tendência à aceitação de aspectos determinados pela sociedade, envolvendo o atendimento imediato e rápida adaptação das organizações a cenários sociais. Neste processo, a publicidade conferida às práticas da organização que se alinham ao conjunto de crenças e valores entendidos pela sociedade como corretos, contribui para a atribuição de legitimidade à organização (CZESNAT; MACHADO, 2012). Em adição, para estudar o processo de legitimação, cabe considerar a

realidade como socialmente construída, ou seja, intersubjetiva (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2005).

Face ao exposto, demonstra-se a utilidade para esta Tese das considerações de estudos da teoria institucional no sentido de promover um entendimento do processo de legitimação. É consensual entre os pesquisadores da área institucional que o comportamento individual ou coletivo é determinado por amplas estruturas sociais – políticas, culturais, econômicas e legais – as quais bastam ser analisadas para compreender o panorama institucional e antever suas consequências. Entretanto, esta ideia possui várias limitações, sendo necessário em adição a tais fatores analisar o processo pelo qual atores sociais os interpretam, para permitir o entendimento das ações decorrentes das estruturas sociais (CRUBELLATE; VASCONCELOS, 2007).

Portanto, admite-se o processo de institucionalização como resultado da relação recursiva entre a atuação dos indivíduos e as estruturas sociais (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2005), sendo esta também a perspectiva aceita para os propósitos deste estudo em função, também, da consideração da influência das questões do ambiente na constituição cognitiva dos indivíduos não apenas das organizações, mas de todos.

Nesse entendimento, os autores vinculados à perspectiva institucional que se baseiam principalmente na sociologia da estruturação, apontam a necessidade de entender a relação entre padrões institucionais e a capacidade de agência enquanto recursivas para a explicação das ações sociais (CRUBELLATE; VASCONCELOS, 2007). Esta sociologia, além de considerar assimetrias de poder, é útil para enfatizar a dualidade da estrutura social, abordando características idealistas e materiais da vida social e, em especial, sua interdependência (SCOTT, 2001). O rigor com o aprimoramento das especificações de indicadores e modelos é diretamente proporcional ao prestígio das investigações e discussões sobre pesquisas da teoria institucional (ZUCKER, 1987), como em qualquer outra, indicando preceitos da estratégia de pesquisa adequada à aceitação e disseminação pela academia de estudos organizacionais.

O escopo sobre legitimação ainda pode relacionar-se à própria mutação organizacional, ou à criação de novas formas organizacionais. Conforme Suddaby e Greenwood (2005), novas formas de estruturas organizacionais podem ser abordadas em três diferentes correntes teóricas do institucionalismo. Na primeira, elas podem ser estudadas analisando-se como as mudanças organizacionais são legitimadas. A

segunda corrente considera a mudança organizacional enquanto resultado de mudanças na lógica pela qual a legitimidade é avaliada (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), ou seja, nesta perspectiva a mudança institucional vincula-se a drásticas mudanças nas lógicas institucionais que moldam os mecanismos de razão e crença dos atores (RUEF; SCOTT, 1998). Por fim, há uma corrente recente da teoria institucional atuante sobre a perspectiva da ideia de mudanças nas instituições serem asseguradas pelo uso estratégico da linguagem persuasiva. Após serem consideradas estas correntes ora abordadas, pode-se perceber que as negociações e contestações sobre a lógica institucional, tendo em conta a supremacia da legitimidade, irão viabilizar alterações nas estruturas organizacionais (SUDDABY; GREENWOOD, 2005). Tendo em conta que as estruturas interferem no comportamento do indivíduo (GIDDENS, 2003), inclusive na avaliação de legitimação, faz-se interessante abordar sobre a interação recursiva entre agente e estrutura, sendo adequada, para tanto, a Teoria da Estruturação de Giddens (2003), em especial nos aspectos constantes no item subsequente.

O conceito de ambiente nos estudos organizacionais desdobrou-se, partindo de uma categoria residual para ganhar posição de destaque (PACHECO, 2002). Diversos efeitos do ambiente institucional nas organizações foram lançados por teóricos da área (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977) no campo científico da Administração, desencadeando um profícuo foco de análise, como é exemplificado a partir do resgate de outras produções teóricas posteriores neste estudo.

Oliver (1997), embarcando na onda de produção científica gerada por autores deste campo, sistematizou comparações entre perspectivas do ambiente institucional e do ambiente técnico, proporcionando possibilidades de entendimento sobre as relações entre a adesão, por parte das organizações, de regras e normas institucionais versus a gestão eficiente do ambiente de tarefas. Relevantes dimensões destes ambientes são resumidos e distinguidos no quadro 1 entre as perspectivas institucionais e técnicas.

Tal entendimento se faz saliente quando as organizações atuam em ambientes onde a competição e a institucionalização são intensos, além de constituir uma possibilidade de análise extensível a particularidades da legitimação da gestão a partir do Planejamento Estratégico, foco deste estudo.

A dicotomia do ambiente institucional e técnico envolve diferentes coações e pressões, entre outros fatores constituintes destes

ambientes aos quais atribuem-se relações causais para com o delineamento da estrutura e performance organizacional (OLIVER, 1997).

Quadro 1 – Perspectivas do ambiente institucional versus técnico.

Dimensões relevantes	Ambiente institucional	Ambiente técnico
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Fator de demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitiva, mimética, normativa	Competitiva
Constituintes chave	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção escassas
Mecanismos de controle externo	Regras, regulamentações, inspeções	Dependências de troca crítica
Fatores do sucesso organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos
Ameaça dominante à autonomia	Intervenção governamental	Parceiros de troca de recursos

Fonte: (OLIVER, 1997, p. 102).

Em ambientes técnicos, o desempenho organizacional é mais dependente da aquisição de recursos escassos e do gerenciamento eficiente das interdependências técnicas baixo a pressões competitivas (PORTER, 1991). As concepções puramente técnicas de ambiente têm sido desafiadas por demonstrações de que este ambiente acaba incorporando elementos simbólicos e culturais, deixando de ser apenas técnico e incorporando tais elementos institucionais (PACHECO, 2002).

Não se trata apenas de fatores do ambiente externo. A relação da organização com o ambiente externo é apenas uma das fontes de pressões institucionais. Há também um mundo social interno a ser considerado entre as pressões recaídas sobre as organizações. As organizações podem ser compreendidas como um grupo de seres humanos. A estrutura formal da organização é incapaz de considerar todas as variáveis do comportamento humano, ocorrendo a existência de uma estrutura informal que emerge a partir da ação dos indivíduos na organização, tendo em conta suas personalidades, problemas e interesses particulares (SELZNICK, 1984).

Enquanto o sistema formal é capaz de coordenar papéis e atividades específicas, há necessidade de um sistema que considere o ser humano. Esses não são apenas ferramentas e possuem necessidades

próprias, as quais podem sustentar ou minar o sistema formal. O indivíduo, nessa perspectiva, passa a constituir uma grande reserva de energia que poderá ser direcionada de maneira construtiva em direção aos objetivos organizacionais, cabendo a gestores dirigir e controlar essas pressões internas (SELZNICK, 1984).

Por outro lado, quando o ambiente institucional impõe forte regulação ou fortes pressões institucionais e expectativas nas organizações, a qualidade da relação institucional da organização demonstra exercer mais influência no desempenho, em termos de lucratividade, do que as relações técnicas. Entretanto, quando as restrições de recursos são elevadas, as relações técnicas com o ambiente passam a apresentar influência na lucratividade da organização em primazia quando comparados às influências institucionais. Assim, a atenção da gestão com relação aos aspectos técnicos demonstra-se necessária às organizações cujo acesso a recursos escassos é problemático e a atenção da gestão aos aspectos institucionais é igualmente necessária às organizações inseridas em ambientes marcados pela forte pressão institucional (OLIVER, 1997).

As organizações são influenciadas por seus ambientes. Entretanto, elas também são capazes de responderem a tais influências a partir de ações criativas e estratégicas. A partir de ações interativas com outras organizações que sofrem pressões similares, elas poderão contornar, inibir, enfrentar ou mesmo redefinir essas pressões. A ação coletiva não elimina as tentativas individuais de reinterpretar, manipular ou desafiar as pressões que sofrem. As organizações podem ser vistas como fruto de seu ambiente institucional, mas devem ser consideradas agentes ativos e não apenas joguetes passivos (SCOTT, 1995).

A percepção de ambiente e sua potencialidade de influência nos indivíduos e organizações na presente investigação científica, como já fora indicado, é condizente com a Teoria da Estruturação, a qual na linha exposta por Scott (1995), trata as organizações e indivíduos como agentes em seus ambientes (GIDDENS, 2003). Assim, ao tratar do processo de legitimação, com relação à influência do ambiente, demonstra-se a necessidade da próxima etapa deste trabalho, na qual é aprofundada a explicação sobre o processo de legitimação a partir da interação com as estruturas nas quais os indivíduos exercem influências e, ao mesmo tempo, são influenciados por elas.

2.2 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO E LEGITIMAÇÃO A PARTIR DA ESTRUTURA

A partir da Teoria da Estruturação, percebem-se as estruturas sociais sendo continuamente reproduzidas e modificadas a partir das ações de atores sociais (GIDDENS, 2003). Dessa forma, o processo de institucionalização não opera apenas no sentido *top-down*, mas também no sentido *bottom-up* (SCOTT, 2008a). Conforme Souza (2011), essa teoria pressupõe a estruturação enquanto um processo dinâmico, dificultando a identificação isolada dos conceitos que a delinham. A separação de seus quatro conceitos fundamentais é feita por motivos metodológicos. Em primeiro, as **estruturas** organizam-se como propriedades dos sistemas sociais, ou seja, inexistem senão de forma virtual, concretizando-se como tal apenas quando são aplicadas pelos agentes em sua ação. Mesmo havendo outras definições de estruturas, para o assunto em questão é contributivo entender a estrutura por regras e recursos envolvidos na articulação de sistemas sociais. Tais regras constituintes das estruturas podem ser definidas como os procedimentos metodológicos da interação social, relacionadas principalmente às dimensões de legitimação e significação das estruturas. Os recursos podem ser alocativos, vinculados a objetos materiais, ou impositivos, referentes ao controle de pessoas, conectadas à dimensão de dominação das estruturas.

O segundo motivo, a **interação**, é a ação executada pelos agentes, restringida e habilitada pelas estruturas concretizadas. Na interação, o poder de agência é uma condição para a recursividade dada sua capacidade de transformação das estruturas, mesmo que a transformação não seja intencional, isto é, estratégica (SOUZA, 2011). Nesta interação, a legitimação pode ser utilizada a favor dos parâmetros propostos pela gestão a partir do Planejamento Estratégico, ou pode opor-se a tais parâmetros. Para Zucker (1989), a legitimação pode opor-se ao desenvolvimento organizacional quando for reduzida em função de consensos públicos externos contrários, a ponto de imporem restrições às organizações a partir de ações coletivas sistemáticas. Também neste sentido há os apontamentos de Suddaby e Greenwood (2005) quanto à possibilidade de legitimação de argumentos contrários e favoráveis aos anseios da gestão. Portanto, na **interação** o estrategista deve considerar a interveniência e determinância de fatores legitimados que podem incrementar ou diminuir a legitimação da própria gestão.

O terceiro aspecto, as **modalidades**, são conjuntos de conhecimentos e recursos utilizados por atores na constituição da interação como um feito hábil e informado, em condições limitadas de racionalização (GIDDENS, 2003).

Por fim, os **eventos**, mesmo não sendo uma ideia desenvolvida nos trabalhos de Giddens, alguns autores recorrem a esta ideia para contribuir com a definição de uma unidade de análise capaz de identificar pontos de alteração dentro da dinâmica de construção de instituições. Tais eventos abrangem um espectro de situações desde reuniões formais da diretoria até conversas cotidianas (SOUZA, 2011).

Conforme Giddens e Pierson (2000), a Teoria da Estruturação enfatiza o fluxo dinâmico da vida social, sem querer entendê-la apenas como a “sociedade” de um lado, e o produto do “indivíduo” do outro. A vida social é composta por uma série de atividades e práticas exercidas pelas pessoas e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas. Giddens (2003) sugere que a estrutura influencia e é influenciada pelo indivíduo em um ciclo sistêmico regido pela dualidade da estrutura descrita como segue:

A estrutura como o meio e o resultado da conduta que ela recursivamente organiza; as propriedades estruturais de sistemas sociais não existem fora da ação, mas estão cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução (GIDDENS, 2003, p. 441).

O quadro 2 apresenta conceitos da dualidade da estrutura que, conforme seus fundamentos, as propriedades estruturais de sistemas sociais são meios e fins das práticas que elas recursivamente organizam (GIDDENS, 2003).

Quadro 2 - Dualidade da estrutura

Estrutura(s)	Sistema(s)	Estruturação
Regras e recursos ou conjuntos de relações de transformação, organizados como propriedades de sistemas sociais.	Relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares.	Condições governando a continuidade ou transmutação de estruturas e, portanto, a reprodução de sistemas sociais.

Fonte: (GIDDENS, 2003, p 29).

Sob esta perspectiva entende-se que as atividades sociais humanas são recursivas, que os agentes reproduzem as condições que fazem essas ações possíveis. Sistemas sociais envolvem relações regularizadas de interdependência entre indivíduos ou grupos de indivíduos. Sendo assim, podem ser melhor analisados como práticas sociais recorrentes, considerando-se que tais sistemas sociais e a atividade humana coexistem ordenadas no fluxo do tempo (JACK; ANDERSON, 2002). Em adição, se for considerado que a ação é a capacidade de ter agido de outra forma, toda a vida social depende dela, inclusive as estruturas (GIDDENS; PIERSON, 2000). Por outro lado, as características institucionais do ambiente também moldam os objetivos dos atores (SCOTT, 1987) e a própria estrutura organizacional (PACHECO, 2002), fazendo com que tais fatores sejam relevantes à compreensão do processo de legitimação, haja vista que na busca por legitimação perante a sociedade pelas organizações, elas tendem a se espelharem em uma homogeneização das características apresentadas por organizações de seu ambiente (DiMAGGIO; POWELL, 1983), tendo em conta elementos culturais, incluindo valores, símbolos, mitos, sistemas de crença e consensos profissionais (PACHECO, 2002).

O fato é que esta homogeneização abrange estruturas e práticas organizacionais (CZESNAT; MACHADO, 2012). As práticas organizacionais possuem conformidade, em determinada extensão, com os parâmetros produzidos pela academia, também influenciando a construção destes parâmetros, ou melhor, as organizações são ao mesmo tempo estruturadas e estruturantes na grande área da Administração (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

A Teoria da Estruturação também auxilia na explicação dos mecanismos de formulação estratégica pautada em decisões gerenciais legítimas. Gangemi e Simões (2006) consideram a que a organização influencia e é influenciada pelo ambiente do qual faz parte, em busca da legitimação a partir de estratégias deliberadas. Influenciam o ambiente a partir dos *outputs* da organização decorrentes das estratégias. Por outra via, algumas estratégias são influenciadas quando a organização busca obter legitimidade do ambiente (GANGEMI; SIMÕES, 2006) ou são, em alguma extensão, influenciadas por condicionantes ambientais (PEREIRA, 2010).

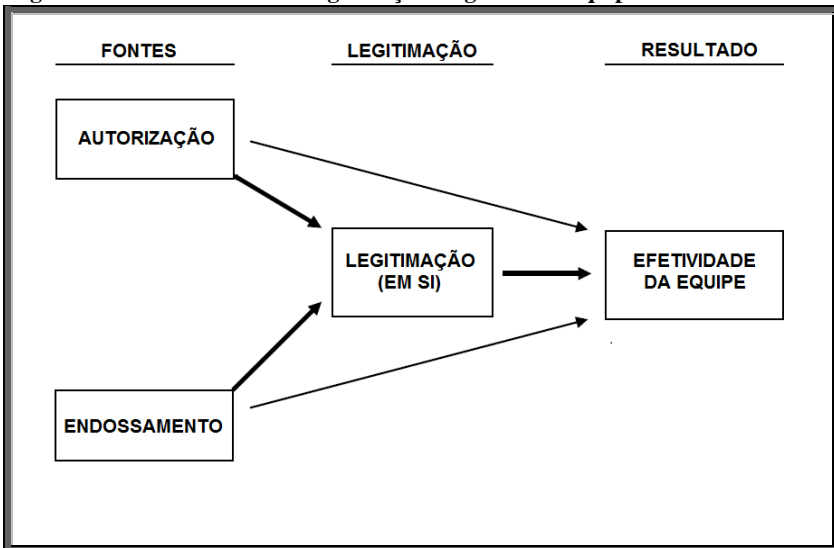
Na estrutura pode ser percebida a existência de duas fontes de legitimação, as quais são passíveis de análise a partir da Teoria da Estruturação de Giddens (2003). Quando a legitimação possui diversas origens, aumentam-se as chances de haver aspectos contraditórios entre

as dimensões e níveis da legitimação, podendo ocasionar perda de legitimidade uma vez que percepções sociais podem ser antagônicas entre os âmbitos da organização (MEYER; ROWAN, 1977). Mesmo tais origens já sendo algo discutido há algum tempo na literatura, as definições atuais, preocupadas com a consideração de equipes, refletem melhor a configuração cada vez mais exigida das organizações em dias modernos, tais como apresentadas por Yoon e Thye (2011, p. 644), balizando o entendimento aqui:

A) A primeira fonte de legitimação, **endossamento**, sugere “*que membros individuais da equipe percebem o apoio ao seu gestor por outros membros da equipe*”, legitimando-o.

B) A **autorização**, enquanto segunda fonte de legitimação, é descrita como o gestor sendo “*apoiado por práticas organizacionais, altos níveis da gestão e clientes da empresa*”, como pode ser melhor observado na figura 1, demonstrando o modelo teórico de legitimação da liderança da equipe.

Figura 1 – Modelo teórico de legitimação da gestão em equipes



Fonte: (YOON; THYE, 2011).

Ressalta-se que autorização e endossamento transcendem a relação do gestor com sua equipe. Oliver (1997) traz o exemplo das regulações governamentais atuando nestas duas esferas de legitimação. Ao serem regulamentos os níveis aceitáveis de emissão de poluentes para um setor industrial específico, as regras institucionais de condução organizacional irão levar estas empresas a adequarem-se às exigências impostas com vistas a receber não apenas a autorização governamental como também o endossamento do ambiente institucional. O desempenho organizacional, na perspectiva institucional, é então determinado mais pela legitimação dos processos e *outputs* das organizações do que pela aquisição de recursos técnicos.

A gestão, na verdade, pode ser entendida como um papel e, conforme Bass (1981), a legitimação de um papel diz respeito à percepção que a equipe tem do indivíduo estar ocupando um papel adequado à sua pessoa. Assim, a nomeação de um indivíduo para uma determinada posição legitima o exercício de seu papel, em especial para aqueles que o nomearam.

Em adição, há uma relação direta da percepção pelos membros do endossamento e da autorização, com a legitimação da gestão (YOON; THYE, 2011). Entretanto, é imperativo aos propósitos desta pesquisa distinguir a reputação da legitimação por autorização ou endossamento. A reputação diz respeito à qualidade percebida (VERGNE, 2011) enquanto a legitimação por endossamento ou autorização requerem o apoio de outras partes (YOON; THYE, 2011). Assim, não obstante a gestão tenha uma ótima reputação, pode não ser legitimada por não conquistar o apoio da equipe, da coalizão dominante informal ou dos níveis superiores, ou ainda, mesmo com uma reputação não tão aceitável conseguir legitimar suas ações.

Elementos legitimados, como a gestão, podem auxiliar a condução da organização perante pressões normativas, externas e internas (ZUCKER, 1987). Na literatura sobre Planejamento Estratégico, seu componente de análise “ameaças” ocasiona pressões com as quais a organização deve lidar, sendo este um consenso entre vários autores que produzem no campo do Planejamento Estratégico: Hamel e Prahalad (1995), Mintzberg e Quinn (2001), Pereira (2010) e Silva *et al.* (2013d). Considerar as fontes autorização e endossamento, desta forma, é útil para estabelecer agregáveis ao Planejamento Estratégico contributivos para a legitimação da gestão.

O modelo diferencia a legitimação em si de suas fontes e resultado, observando-se a sua aplicação em especial na estrutura de

equipe, destoando de estilos de gestão hierarquizados por tradição, determinando o trabalho conjunto dos membros para a consecução dos objetivos que, sendo coletivos, tornam-se cabíveis para a construção de um foco comum. Em adição, enquanto endossamento e autorização são fontes coletivas de validação social, no nível individual esta fonte passa a ser considerada **propriedade**, ou seja, a percepção individual direta da legitimidade do gestor da equipe. Também há, neste modelo, a aceitação do desempenho do gestor sendo avaliado simultaneamente pelos membros da equipe e pela alta Administração (YOON; THYE, 2011). A legitimação, assim, pode ser compreendida a partir da dualidade da estrutura quando a equipe recebe bases para a avaliação da gestão e, por outro lado, fornecem o apoio à mesma.

Em estruturas de equipe, tratando-se em especial daquelas autogeridas, caracterizadas por autonomia e tomadas de decisão horizontal, a avaliação e o suporte emergente entre os colegas têm primazia em comparação à autorização na percepção de legitimidade do gestor. Também foi avaliado neste tipo de estrutura que a legitimação exerce um papel mediador entre suas fontes (endossamento e autorização) e seus resultados (eficiência e comprometimento da equipe). Entretanto, a autorização tende a afetar de maneira direta os resultados por ser mobilizada pela própria gestão, mesmo sem muita construção do processo de legitimação pelos membros (YOON; THYE, 2011). De forma diferente, o endossamento construído a partir de uma relação junto a um público de interesse, melhora o posicionamento institucional e credibilidade, facilitando o acesso ao capital ou a recursos humanos (OLIVER, 1997).

Quando são vinculados poder e legitimidade, há aqui fontes de poder a partir de recursos ou, ainda, quando regulamentadas por uma entidade superior. Percebe-se que o possuidor de recursos e de poder os possui por ter legitimidade, a qual permite que ele mantenha sua posição e capte mais recursos ou conserve os que detêm. Contudo, a validade desta afirmativa está condicionada à intencionalidade dos atores haja vista que o recurso é valioso porque é socialmente interpretado como tal, da mesma forma como a busca por ele e sua posse são legitimados no contexto social (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2005). Outra concepção referente ao poder neste âmbito é a de autoridade, que é o poder legitimado, ou seja o poder normativamente regulamentado. Quando o poder de uma organização é autorizado, é atribuído por ato de oficiais superiores que também devem supervisionar seu uso apropriado (SCOTT, 1987).

Na esfera institucional, o poder também é analisado na perspectiva da estrutura interna da organização. Em situações nas quais existem elementos institucionalizados na organização de forma intensa, o poder exerce influência no processo de criação de novos fatos sociais. O sistema de poder centralizado, assim como o sistema de hierarquia, atua como um paradoxo na estrutura interna da organização e na coerência e interconectividade das redes individuais para tanto manter a estrutura existente e ações correlacionadas quanto para encorajar modificações. Deve-se, ainda, considerar neste caso que algumas rotinas são apenas hábitos, alterados com facilidade a partir da apresentação de técnicas melhores, enquanto outras rotinas serão aceitas como elementos resistentes a mudanças, mesmo até determinadas intensidades de poder (ZUCKER, 1987).

Também é um aspecto intrínseco de toda instituição a interpretação vinculada à legitimidade, permitindo compreender o motivo de uma regularidade qualquer de coisas não ser considerada uma instituição, isto é, como tal, a regularidade deve ser explicada pelo fato de os indivíduos submissos à sua vigência a aceitarem como legítima (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2005).

A busca por legitimidade, como fora apresentada nestas considerações anteriores, já possui suas características sendo discutidas há décadas. Discussões estas, ampliadas em especial após a publicação da clássica obra de DiMaggio e Powell (1983) sobre isomorfismos institucionais. Argumentar sobre o processo de legitimação considerando as proposições desses autores, como se faz ora na sequência, é um caminho capaz não apenas de contribuir para um modelo teórico que busque a legitimação de gestores, mas capaz de contribuir para a própria legitimação desta Tese.

2.3 ISOMORFISMOS NA COMPREENSÃO DO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO

Na área institucional as pesquisas são caracterizadas a partir de três dimensões das fontes de institucionalização, tendo em conta o macro ambiente institucional, outras organizações e, enfim, a estrutura organizacional interna. O ambiente institucional também se refere ao ambiente organizacional (ZUCKER, 1987), que é constituído por organizações agregadas que produzem uma área para a vida institucional, cuja interação é altamente densa, com fluxos de informações e identificação de membros. Em geral, consideram-se neste

campo a dominação e hierarquia. As outras organizações oferecem padrões estruturais e de inovação que tendem a ser referência para as demais em um mesmo ambiente, em proporção às pressões para tanto (DiMAGGIO; POWELL, 1983), considerando-se os tipos e forças dos laços entre elas. Por fim, a teoria institucional também deve considerar a estrutura organizacional interna haja vista sua interferência nas instituições (ZUCKER, 1987), mesmo que, por vezes, as organizações sacrificam a coordenação e o controle internos com vistas a manter a legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977).

Pode ser observado na literatura o entendimento de legitimidade como uma força dirigida e sustentada entre atores organizacionais. É visto como legítimo um imperativo organizacional que é ao mesmo tempo uma fonte de inércia e evocação para justificar modelos e práticas específicas. Tais justificativas estimulam o mimetismo institucional, demonstrando que as organizações são sensíveis ao ambiente cultural no qual se inserem, decorrendo daí o isomorfismo institucional. O mimetismo institucional é considerado uma resposta à incerteza, emergente mais da ansiedade do que de esforços racionais, presumindo-se, então, a natureza da adaptação organizacional sendo compulsiva em detrimento da orientação à resolução de problemas (SELZNICK, 1996). Em adição, o mimetismo com as instituições do ambiente tende a acarretar consequências cruciais para as organizações (MEYER; ROWAN, 1977):

- a) Elas passam a incorporar elementos legitimados no âmbito externo em detrimento da própria eficiência;
- b) Tendem a adotar critérios de avaliação externos para a definição de elementos estruturais;
- c) A aproximação com instituições externas reduz a turbulência e preserva a estabilidade.

Por consequência, o isomorfismo institucional contribui para a sobrevivência e o alcance dos objetivos das organizações. A incorporação de estruturas externas legitimadas, o compromisso de indivíduos internos com constituintes externos e o uso de critérios externos de avaliação pode habilitar a organização a configurar-se em função de sistemas nos quais se insere, mais que em si própria, elevando as possibilidades de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).

Entretanto, ressalva-se que a evolução da teoria institucional levou à percepção atual de que o tipo e a extensão dessa conformidade com imperativos institucionais variam entre as organizações. As respostas das organizações às pressões do ambiente institucional variam na forma e intensidade, devendo cada caso ser analisado de forma individual (SCOTT, 2008a).

Constatações como as de Selznick (1996) e de Meyer e Rowan (1977) fortalecem a importância de investigações sobre o planejamento estratégico, enquanto orientado para a resolução de problemas, poder utilizar-se também de conceitos do mimetismo institucional mesmo que este seja caracterizado por atitudes compulsivas dada sua contribuição para o entendimento da realidade organizacional, em especial no tocante à legitimação. Tais investigações podem solucionar resistências, pois, como apontado por Rossetti (2013), entre aqueles que argumentam em oposição ao planejamento estratégico há alegações de que a velocidade das mudanças observadas em dias atuais são incompatíveis com planos estratégicos de longo prazo para as organizações.

De forma atual e clássica, é difundido na literatura institucional que as organizações sofrem constantes pressões ambientais, tornando-as homogeneizadas (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). O isomorfismo institucional tem como base para a macroanálise institucional a Teoria da Estruturação (PECI, 2006) e, conforme Dimaggio e Powell (1983), é um processo que leva uma unidade a se assemelhar a outras unidades em uma população, que enfrentam o mesmo conjunto de forças ambientais. Este processo ocorre a partir de três mecanismos:

1) Isomorfismo Coercitivo: Resultado da influência política e do problema da legitimação. Pode ser resultante tanto de pressões formais quanto informais de outras organizações das quais são dependentes e por expectativas culturais da sociedade na qual a organização funciona (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Para Zucker (1987), este isomorfismo é útil para atestar legitimação na abordagem ambiente-como-instituição, entretanto, quando o uso de sanções indica a existência de alternativas atrativas, a coerção passa a ser uma desinstitucionalização;

2) Isomorfismo Mimético: conforme Dimaggio e Powell (1983), é originário de respostas padrões à incerteza, por

exemplo quando os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria uma incerteza simbólica. A organização pode ser alheia à modelagem ou não desejar copiar, apenas se apresenta como uma fonte conveniente de práticas das quais as organizações podem se apropriar. Há tendência de auto remodelação quando organizações similares na mesma área são percebidas como mais legitimadas ou bem sucedidas;

3) Isomorfismo Normativo: referente à profissionalização da qual dois aspectos são fontes de isomorfismo que devem ser destacados, ou seja, a influência da educação formal e legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas acadêmicos e o desenvolvimento e elaboração de redes de profissionais que envolvem-se com as organizações e pelas quais novos modelos são instalados com rapidez (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Estas tipologias não são estanques, mas enquanto os três tipos se misturam em um conjunto empírico, eles tendem a derivar de diferentes condições, podendo resultar em diferentes consequências (DiMAGGIO; POWELL, 1983). O fato é que, uma vez estruturado o campo organizacional, ou seja, na medida em que são institucionalmente definidos, forças impelem as organizações a se tornarem similares entre si e estas forças estão relacionadas com definições institucionais das formas estruturais legítimas (PECI, 2006).

Esta tipologia foi capaz de prover, ao longo dos anos, uma frutífera produção científica ao distinguir os processos coercitivos, normativos e miméticos de reprodução social (SCOTT, 2008a). Entre essas produções, Pacheco (2002) elaborou um quadro de indicadores de mudanças isomórficas com base nos apontamentos de DiMaggio e Powell (1983), diferenciando-os no nível organizacional e no nível do campo organizacional. Para os propósitos da compreensão das aplicações dos isomorfismos no Planejamento Estratégico, estes níveis são tratados aqui, por serem termos adequados ao campo de estudos, como análise interna e análise externa, da forma como exposta no quadro 3.

Uma distinção caracterizadora entre análise interna e externa diz respeito à capacidade da organização em influenciá-la. Não que fatores externos sejam incontroláveis. Isto é discutível. Podem não ser

controladas em sua plenitude por determinadas organizações, mas em algum grau podem influenciá-las. Enquanto isso, a análise interna baseia-se em pontos fracos e fortes das organizações e, em Tese, são variáveis controláveis (PEREIRA, 2010). Os indicadores de mudanças isomórficas (DiMAGGIO; POWELL, 1983) auxiliam no processo de legitimação da gestão na medida em que o posicionamento do gestor for favorável a isomorfismos justificados por tais indicadores.

Quadro 3 – Indicadores de mudança isomórfica

Análise interna	Análise externa	Isomorfismo
Quanto mais dependentes são as organizações, mais parecidas elas se tornam	A dependência do campo com relação a um recurso único é diretamente proporcional ao grau de isomorfismo	Coercitivo
A centralização do suprimento de recursos é diretamente proporcional à dependência de outras organizações	Quanto maior a interação do campo com o estado, maior o grau de isomorfismo	Coercitivo
Quanto maior a incerteza, mais as organizações buscarão copiar modelos bem sucedidos	O número de organizações modelo é inversamente proporcional à velocidade do processo de isomorfismo	Mimético
Quanto maior a ambiguidade das metas, maior a probabilidade das organizações imitarem as outras bem sucedidas	Quanto maior a incerteza tecnológica, maior a frequência de isomorfismos	Mimético
Quanto maior a participação dos membros das organizações em associações profissionais, maior a similaridade entre as organizações	Quanto maior o profissionalismo no campo, maior o grau de isomorfismo	Normativo

Fontes: (DiMAGGIO; POWELL, 1983; PACHECO, 2002).

Em adição, a adoção de elementos legitimados (desde procedimentos operacionais padrões até certificações profissionais e exigências governamentais) que levam ao isomorfismo com o ambiente institucional tende a colaborar com o aumento da probabilidade de sobrevivência da organização (ZUCKER, 1987; 1989). Sob a perspectiva institucional, aumentando-se a legitimação, em especial nos estágios iniciais da população organizacional, proporciona-se também o

aumento do número de organizações pelo fato de atuar tanto no aumento das taxas de abertura quanto na diminuição da mortalidade (ZUCKER, 1989). Reforça-se, portanto, a utilidade de estudos com vistas à compreensão das formas de legitimação.

Pelo fato do Planejamento estratégico ser uma ferramenta reconhecida e aceita por proporcionar benefícios contributivos ao bom funcionamento das organizações (MINTZBERG *et al.*, 2000), pode contribuir para a legitimação da gestão desde quando ela tomar a decisão de implementá-lo. O isomorfismo mimético é evidenciado, neste caso, pela gestão, na busca de legitimidade, apoiar-se em práticas experimentadas e aprovadas, quanto à validade de seus propósitos, por outras organizações.

Quando existem pressões ambientais, levando a isomorfismos coercitivos, existe uma possibilidade maior de compreensão dos mecanismos de legitimação quando analisados o ambiente técnico ao mesmo passo em que é analisado o ambiente institucional. Conforme Oliver (1997), uma análise institucional da performance da organização é mais complexa quando há pressões técnicas e institucionais simultaneamente. As explicações confrontantes entre a teoria institucional e a perspectiva da dependência de recursos não podem ser conclusivas sem considerar o contexto de recursos e regulatórios nos quais as relações institucionais e técnicas são construídas.

O isomorfismo normativo está ligado com a noção de papel social e respectivo conjunto de expectativas. Essas expectativas contidas nos papéis sociais valorizam um modelo de comportamento apropriado, moralmente desejado. Assim, a lógica do comportamento está fundamentada no contexto social espacial e temporal, delimitado pela organização. O compartilhamento de significados passa a ser orientado pelo conjunto de métodos e normas de trabalho de seu âmbito ocupacional específico (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007), constituindo um campo profícuo para construção e manutenção de entidades de classe e associações de profissionais. Neste âmbito, Oliver (1997) verificou a utilidade da aproximação entre a organização e associações de profissionais em facilitar a sustentação de uma rede de relacionamentos estáveis de contatos úteis à procura de trabalhadores, fornecedores ou outros recursos críticos à organização. A atenção dedicada às relações com as bases normativas é também útil, neste sentido, quando há escassez de recursos.

Um mecanismo que leva ao isomorfismo normativo é a filtragem do corpo de funcionários. Esta filtragem ocorre em campos

organizacionais também a partir da contratação de indivíduos de outras empresas do mesmo setor, de instituições de qualificação profissional e por políticas de promoção. Com vistas a estabelecer planos de carreiras e preservar profissionais distintos em suas virtudes. As pressões normativas são próprias de setores e organizações profissionalizadas (DiMAGGIO; POWELL, 1983), como o caso do setor de telecomunicações no Brasil. Um levantamento das práticas destas empresas relacionadas à responsabilidade social e ambiental revelou que, em um período de análise, de 1.288 ações socioambientais divulgadas pelas empresas pesquisadas - sugerindo que as empresas buscam legitimação junto à sociedade a partir da divulgação destas informações - 604 ações enquadram-se como isomórficas, sendo em sua maioria normativas (308), seguidas pelas miméticas (180) e pelas coercitivas (116) (CZESNAT; MACHADO, 2012).

A precisão das informações no ramo de setores e organizações profissionalizadas pode ser uma das justificativas da menor frequência do isomorfismo mimético. A predominância do isomorfismo normativo, como neste caso (CZESNAT; MACHADO, 2012), indica que tais organizações priorizam ações sociais relacionadas à profissionalização e aos padrões estabelecidos pela sociedade na qual se inserem como forma de comportamento organizacional para conquistarem legitimação junto à sociedade (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Percebe-se que ações sociais voltadas ao público interno, como a profissionalização, também podem ter sido encontradas com uma maior frequência por beneficiar as organizações tanto em legitimação social quanto em qualificação de pessoal, ou ainda, como concluem Czesnat e Machado (2012), as práticas sociais mais evidenciadas pelas empresas foram as direcionadas ao público interno, representando 34,86% do total, demonstrando a percepção com relação aos funcionários como parte intrínseca da vida organizacional, justificando estratégias com vistas à satisfação deste público.

Scott (1987) considera o isomorfismo normativo um tipo de mecanismo institucional que pode envolver a autorização ou legitimação das características estruturais de uma organização local por uma unidade reguladora superior. Neste caso, não se trata de uma imposição de alguma agência reguladora, mas de uma busca voluntária pela aprovação de determinado agente autorizador. No entendimento de Machado-da-Silva e Vizeu (2007), a visão normativa é a forma como profissionais influentes compreendem o conceito de estratégia e orientam as ações organizacionais com base na estratégia. Desta forma,

na perspectiva institucional, os consultores são agentes estratégicos influentes no processo de estruturação do Planejamento Estratégico como prática organizacional. Este processo também é influenciado de forma direta pelas grandes autoridades da Administração, escolas de negócios, profissionais que integram o campo da organização e agências governamentais reguladoras, especialmente na sociedade brasileira, formalista.

De outra forma, o isomorfismo normativo quando explicado pela perspectiva das especialidades do corpo de funcionários, também encontra respaldo nos níveis educacionais enquanto intervenientes na legitimação da gestão. Conforme os estudos de Yoon e Thye (2011), os níveis educacionais moderam a percepção de legitimidade da gestão, corroborando com a construção de DiMaggio e Powell (1983) quanto à influência de setores especializados no isomorfismo institucional ao ser considerado que a própria especialidade dos trabalhadores é moldada por determinada formação educacional que, por sua vez, influenciará nos padrões organizacionais. Além de fatores educacionais, o próprio vocabulário institucional, para Suddaby e Greenwood (2005), é um fator atribuível a características de determinados grupos de profissionais capaz de interferir na forma como a lógica institucional é articulada e manipulada.

Um exemplo da relação entre o vocabulário institucional e o pilar normativo de DiMaggio e Powell (1983), é apresentado no estudo de Suddaby e Greenwood (2005). Esses autores analisaram o caso de grandes escritórios de contabilidade que, ao incorporarem escritórios de advocacia, encontraram resistências entre os profissionais destas duas distintas áreas com relação às práticas multidisciplinares. Entre os achados da pesquisa argumenta-se, tratando de características normativas, que enquanto auditores precisam ser imparciais, advogados podem manter posições subjetivas em uma forte colaboração com clientes. Foram analisados depoimentos de profissionais cuja busca de legitimidade das argumentações em tais depoimentos transpareceu frases recorrentes conforme o posicionamento adotado pelo profissional. “Valores essenciais” e “ética” foram frases utilizadas com frequência por opositores às práticas multidisciplinares. Por outro lado, entre os indivíduos favoráveis, encontrou-se maior propensão ao emprego de termos como “benefícios ao consumidor” e “*one-stop shopping*”, revelando a priorização da lógica econômica. Para desafiar a lógica institucional vigente é útil conhecer as metáforas e referências utilizadas.

O vocabulário de uma estrutura isomórfico com o ambiente institucional é capaz de prover narrativas legitimadas. Organizações que adotam e mantêm vocabulários legitimados assumem serem orientadas às definições e, com frequência, direcionadas aos fins coletivos. Significados relacionados a serviços individuais, por exemplo, não contribui apenas para a racionalidade das práticas dos funcionários, mas também demonstra que esses serviços são valiosos para a organização. Funcionários, gestores, investidores e agências governamentais tendem a confiar em práticas de organizações que seguem procedimentos legitimados além de estarem dispostos a financiar ou participar das atividades dessas organizações. Em oposição, a omissão de elementos legitimados da estrutura ou a adoção de estruturas particularmente desenvolvidas levará a uma carência de discursos ou termos legitimados para suas atividades, contribuindo para a vulnerabilidade da organização (MEYER; ROWAN, 1977).

Os proponentes das práticas multidisciplinares fazem uso de palavras e textos que valorizam seus benefícios econômicos ao passo em que opositores tendem a empregar palavras e textos que destacam o processo pelo qual serviços profissionais são produzidos como o significado primário para a legitimação de seus argumentos. Para melhor delinear as diferenças entre tais posicionamentos, opositores desenvolvem um vocabulário pautado na legitimação normativa e moral enquanto proponentes baseiam-se em lógicas de mercado (SUDDABY; GREENWOOD, 2005) tais como aquelas legitimadas a partir de isomorfismos miméticos. No âmbito da Administração, fazendo uma análise dos aspectos institucionais do processo de Planejamento Estratégico, a assimilação por gestores de termos como visão de longo prazo, vantagem competitiva, ambiente empresarial e competitividade contribuiu para uma ampla formalização da prática do Planejamento Estratégico, disseminando sua popularidade entre empresas norte-americanas empenhadas na busca por resultados (MACHADO-DASILVA; VIZEU, 2007). Inere-se, portanto, o uso desses termos e suas aplicações no processo de Planejamento Estratégico como sendo também frutos de isomorfismos, uma vez que há homogeneidade no comportamento das organizações desencadeada pela busca de resultados.

Não obstante as produções teóricas sobre isomorfismos miméticos, normativos e coercitivos tenham sido úteis para a compreensão da realidade organizacional, também foram úteis para o desenvolvimento de outra construção teórica na área institucional. Scott

(2001), ao apresentar os três pilares das instituições, os correlaciona aos mecanismos de isomorfismo apresentados por DiMaggio e Powell (1983), contribuindo para o robustecimento da argumentação do presente estudo, da forma como decorre no item que se segue.

2.4 OS PILARES DAS INSTITUIÇÕES NA COMPREENSÃO DO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO

Considerando-se o modelo dos três pilares das instituições proposto por Scott (2001), a legitimação é considerada em dimensões distintas, ainda que complementares. Este entendimento, ao considerar sistemas **regulativos**, **normativos** e **cultural-cognitivos** enquanto elementos vitais às instituições, permite-se uma abordagem contributiva, de maneira interdependente e reciprocamente reforçadora, de uma poderosa estrutura social, composta por elementos de legitimação que perpassam estes três pilares, assim como pelos mecanismos de isomorfismos institucionais.

Tal como proposto, essas três dimensões das instituições podem afetar de diferentes formas as organizações (RUEF; SCOTT, 1998), inclusive a partir da agência distinta das categorias de profissionais que se enquadram com cada um desses pilares (SCOTT, 2008b), cabendo considerar que cada um dos três conjuntos de elementos provê um modo particular de auxiliar a promoção da estabilidade para a vida social, a considerar (SCOTT, 2003, p. 880):

- *Elementos regulativos* envolvem a capacidade de estabelecer regras, mecanismos de vigilância e sanções para influenciar comportamento.
- *Elementos normativos* envolvem a criação de expectativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória à vida social.
- *Elementos cultural-cognitivos* envolvem a criação de concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e as estruturas nas quais são produzidos os significados.

Como é apresentado no quadro 4, cada um dos pilares é associado a diferentes motivos de submissão, bases de ordem, lógica de ação, indicadores de presença e fontes de legitimação (SCOTT, 2003). Os três pilares possuem uma maneira própria de prover ou contribuir para uma ordem social institucionalizada, suportando o comportamento estável (SCOTT, 2008a).

O pilar regulativo é abordado em especial por economistas institucionais, sociólogos economicistas e cientistas políticos que focam no estabelecimento de regras, monitoração e atividades sancionadoras. Nessa concepção, obrigação imposta, medo e diligência, moderados por regras são componentes centrais desse entendimento. No pilar normativo, enfatizado por sociólogos e psicólogos sociais, que concentram-se em normas e cargos como a base para a ordem social, o comportamento passa a ser visto como moralmente governado e as obrigações sociais internalizadas são tão ou mais intervenientes que as sanções externas. Por fim, o pilar cultural-cognitivo, que vem ganhando atenção, é enfatizado por sociólogos organizacionais, antropólogos culturais e psicólogos cognitivos. Esses pesquisadores concentram-se em concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e provêm as estruturas simbólicas que pautam a construção do sentido social. Nesse pilar, não são regras ou expectativas normativas que suportam a ordem social, mas as crenças tidas como certas, lógicas de ação e concepções compartilhadas (SCOTT, 2003).

Os aspectos **regulativos** das instituições atuam na legitimação a partir de imposição de regras, monitorando e sancionando, ou melhor, punindo ou recompensando atividades, com o intuito de influenciar comportamentos futuros. Desta maneira, a legitimação é legalmente sancionada. Este processo pode ser dado tanto de maneira informal, envolvendo comportamentos de grupo, quanto formalizado e designado a atores especializados. Estudos da área da economia costumam tanger esta ênfase ao concentrarem atenção em interesses competitivos e, assim, normas explícitas e arbitragens são adequadas para preservar a ordem (SCOTT, 2001). Este mecanismo equivale, nos termos de DiMaggio e Powell (1983), ao mecanismo coercitivo (SCOTT, 2001), como está demonstrado no quadro 4, sendo as bases para a legitimação as sanções legais.

Este quadro foi capaz de englobar em três principais correntes os estudos dos autores sobre institucionalismo (SCOTT, 2001). Apresenta relevantes aspectos das instituições, entretanto, cabe observar que não

contempla de forma direta o poder enquanto item de mesma importância para a compreensão das instituições (PECI, 2006).

Em termos weberianos (WEBER, 2015), o conjunto de regras pode ser base para o regime do exercício da força, voltada para cultivar a crença em sua legitimação. Detentores do poder em determinada estrutura social podem impor suas vontades perante outros baseando-se no uso de ameaças ou penalidades. Tais atores também podem lançar mão da persuasão para conquistar obediência, pautando-se, na maioria das vezes, na utilização da autoridade, cujo poder coercitivo é legitimado por uma estrutura normativa, por exemplo, em políticas públicas. Esta atenção para os aspectos regulativos das instituições atribui ao estado um papel de construtor de regras, árbitro e obrigador (SCOTT, 2001).

Quadro 4 – Três pilares das instituições

	Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Bases de submissão	Diligência	Comprometimento social	Concordância e Entendimento compartilhado
Bases de ordem	Regulamentos	Expectativas obrigatórias	Esquema constitutivo
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógicas	Instrumental	Adequação	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e acreditação	Crenças coletivas e Isomorfismo
Bases da legitimação	Sancionada legalmente	Governada moralmente	Compreensível, Reconhecível e Sustentada culturalmente

Fonte: Adaptado de Scott (2001).

Neste sentido, transparece distinções entre elementos institucionais e hábitos. Rotinas são estáticas enquanto elementos institucionais são passíveis de mutações (ZUCKER, 1987). Uma corrente de interpretação das instituições, as percebem enquanto explicadas a partir de características normativas, enfatizando as regras normativas que acrescentam uma dimensão prescritiva, avaliativa e necessária à vida social. Além de considerarem as normas, capazes de especificar como as coisas podem ser feitas e definir significados

legítimos para perseguir os objetivos, sistemas normativos incluem valores, ou seja, *“concepções daquilo que é preferível ou desejável, conjuntamente com a construção de padrões cujas estruturas ou comportamentos existentes podem ser comparados e acessados”* (SCOTT, 2001, p.64), considerando-se o que é defendido pela organização, seus comportamentos padrões, a forma de tratamento dos clientes, de incentivar e valorizar os funcionários, a percepção de comportamento ético e como ela, a organização, é vista pela sociedade na qual atua (PEREIRA, 2010). Valores, assim, constituem um elemento basilar do planejamento estratégico a ser avaliado para a compreensão do processo de legitimação da gestão.

Como de costume, sistemas **normativos** são vistos como coações impostas ao comportamento social. Também atribui poder e habilita a ação social, confere direitos, responsabilidades, privilégios, obrigações, licenças e mandatos. Teóricos atuantes pela concepção normativa das instituições focalizam a influência das normas e crenças sociais, ambas internalizadas e impostas por outros. Em resumo, o imperativo central para os atores sob a perspectiva normativa é guiar-se pela seguinte questão: *“dada a situação e meu papel nesta, qual é o comportamento apropriado para eu seguir?”* Deixa-se de lado, as escolhas baseadas em interesses pessoais (SCOTT, 2001, p.65). O mecanismo abordado pelo pilar normativo do estudo das instituições, tendo em conta o isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell (1983) refere-se ao isomorfismo homônimo a este pilar tal como consta no quadro 4 e a base para a legitimação, sob esta corrente, é entendida como moralmente governada, ou melhor, as normas e os valores especificam o que pode ser aceito.

Por outro lado, aqueles autores atuantes sobre a perspectiva **cultural-cognitiva**, incluindo DiMaggio, Meyer, Powell e Scott, preocupam-se com a influência de modelos para tipos específicos de atores e roteiros para a ação (SCOTT, 2001). Modelos de atuação baseados em sistemas de crenças e estruturas culturais podem ser impostas ou adotadas por atores individuais e organizações (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Vincula-se aqui o conceito de identidade social. O conjunto de conhecimentos aceitos entre a sociedade e culturalmente difundidos é a base da qual emerge a lógica de ação, valorizando as noções de comunidade e de compartilhamento (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Na perspectiva da teoria institucional, o Planejamento Estratégico deve considerar a relação entre instituição, interpretação e ação dos

atores significativos em cada situação, levando à necessidade de entender os atores, recursos envolvidos e aspectos interpretativos e relacionais constitutivos da contextualização das práticas organizacionais (MACHADO-DA-SILVA, 2004). Neste sentido, em concepções culturais-cognitivas de instituições, como pode ser observado no quadro 4, focaliza-se o papel central exercido pelas concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e oferecem as estruturas pelas quais os significados são construídos (SCOTT, 2001). Em adição, Czesnat e Machado (2012) comentam que este pilar cultural-cognitivo tem por base as representações dos ambientes pelos atores, ou melhor, seus valores e crenças determinarão suas escolhas. Assim, o mecanismo abordado por esta corrente equivale, nos termos de DiMaggio e Powell (1983), ao mecanismo mimético, sendo as bases para a legitimação a compreensão, reconhecimento e a sustentação cultural, ou melhor especificando, são aceitos por consenso como necessários ou inevitáveis.

O Planejamento Estratégico em organizações tem sido abordado em especial pelos pilares cultural-cognitivo e normativo da prática organizacional quando se avalia pela ótica institucional. Ao se deparar com estudos empíricos sobre estratégia, percebe-se a influência de necessidades pragmáticas e instrumentais das organizações na própria formulação do conceito de estratégia e no desenvolvimento dos estudos acadêmicos, afetando a estruturação do campo de estudo. Assim, são alguns dos pressupostos da atualidade as referências culturais-cognitivas que permitem a institucionalização do Planejamento Estratégico. Tais referências correspondem às instituições que surgiram com a Administração moderna na virada do século XIX para o século XX, em especial a institucionalização do planejamento enquanto função elementar do gestor e o pragmatismo norte-americano, enfatizando o utilitarismo econômico. Por outro lado, o papel normativo das consultorias atuou de maneira ativa na legitimação das práticas do Planejamento Estratégico no Brasil. Escritórios de consultoria internacionais importaram tais práticas do contexto norte-americano, conseguindo ampla aceitação especialmente em função da propensão brasileira de valorizar práticas e empresas estrangeiras (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007), remetendo outra vez às questões culturais-cognitivas, cuja contribuição principal a esta Tese refere-se à perspectiva institucional na análise do estado, uma vez que o campo de estudo foco desta pesquisa é constituído por IES públicas.

2.4.1 A dimensão cultural-cognitiva e o estado

A atenção à dimensão cultural-cognitiva das instituições é a principal característica dos autores da teoria neoinstitucional (SCOTT, 2001), corrente dominante de estudos e pesquisas na área de estudos organizacionais (PECI, 2006). A teoria neoinstitucional possibilita análises de várias identidades, podendo considerar em cada caso questões de gênero, raça, religião, classe social ou qualquer outro fator agrupador de interesses, tornando-se uma ferramenta adequada para estudos de casos (ROCHA, 2005). Debate as dimensões cognitivas da existência humana. Palavras, sinais e postura são símbolos que possuem efeito na modelagem dos significados atribuídos pelos indivíduos aos objetos e às atividades. Os significados emergem de interações, sendo mantidos e transformados pela maneira pela qual são empregados para fazer sentido aos desdobramentos ininterruptos dos acontecimentos (SCOTT, 2001).

Tendo em conta o papel que o estado exerce enquanto construtor de regras, árbitro e obrigador, delineando a estrutura hierárquica de distribuição de poder (SCOTT, 2001), interfere, desta forma, na composição de fontes de legitimação, especificamente em processos de autorização (YOON; THYE, 2011). Em uma análise da relação entre estado e sociedade, o neoinstitucionalismo busca firmar-se enquanto uma referência teórica de forma a contrapor-se a modelos pluralistas e marxistas (ROCHA, 2005).

Em resumo, o pluralismo entende a distribuição de poder como um aspecto quase imutável nas sociedades, em especial na democracia liberal. Aqui as sociedades são entendidas como compostas por centros de poder distintos, mas nenhum soberano em sua totalidade. A análise marxista considera as relações entre economia, classes sociais e estado, tendo entre as relações de classe essencialmente relações de poder, as quais são foco analítico para a interpretação das transformações sociais e políticas. A perspectiva neoinstitucional considera a efetividade do estado analisando, além de seu isolamento, a forma como insere-se na sociedade, além de governos centrais e níveis de governos periféricos. Tanto a força do estado quanto a força de agentes sociais são contingentes a situações históricas concretas. Por fim, a relação entre estado e sociedade não se faz um jogo de soma zero, ou seja, podem compartilhar os mesmos objetivos (ROCHA, 2005).

Tanto compartilham de objetivos iguais que o próprio *feedback* das políticas públicas interfere nos desdobramentos das mesmas. Para

Rocha (2005), ao passo em que novas políticas públicas transformam a capacidade do estado, modifica as possibilidades administrativas para iniciativas futuras e afetam a identidade social, metas e capacidades dos grupos para o cenário político subsequente. O *feedback* negativo tende a desestimular a adoção futura de políticas similares, enquanto o positivo incentiva a reprodução de políticas análogas, ou seja, *policymakers* aprendem com o sucesso ou insucesso de políticas anteriores, levando-os à tomada de decisão baseada no escopo de ideias que orientam a abordagem da situação (ROCHA, 2005).

Não obstante recursos de comunicação sejam utilizados pelos centros de poder constituintes da estrutura do estado com vistas a adquirirem legitimidade, as organizações e lideranças também lançam mão deste recurso pautando-se na mesma finalidade. Recursos de mídia e retórica são duas ferramentas conhecidas que, aliadas a outros aspectos que são mencionados a posteriori, integram um conjunto constituinte do aparato existente e, já revisado pela literatura, como consta no item seguinte, útil à compreensão do processo de legitimação a partir do Planejamento Estratégico.

2.5 PROCESSOS COMUNICATIVOS E LEGITIMAÇÃO

Barnard (1971, p. 108) alega que a primeira função do gestor é desenvolver e manter um sistema de comunicação. É a comunicação que faz o elo entre a intenção das pessoas e a realização de um propósito comum, cabendo ao gestor promover este processo de comunicação que leva à cooperação em busca da realização do propósito comum. *“Obviamente, um propósito comum deve ser de conhecimento comum e, para ser conhecido, precisa ser de alguma forma comunicado”*.

Assim, de modo fundamental, a comunicação é útil para traduzir propósito em ação para realizá-lo. Para tanto, devem ser consideradas as condições do ambiente. Em momentos nos quais as situações a serem resolvidas são simples, de curto prazo e com poucos funcionários envolvidos, o problema da comunicação parece simples. Entretanto, quando a situação é complexa, mesmo com poucos funcionários envolvidos é eminente a necessidade de uma liderança capaz de ordenar a comunicação. As limitações para a comunicação que devem ser administradas pelo gestor dependem de quatro fatores (BARNARD, 1971):

- a) Complexidade do propósito e condições tecnológicas: Quando as exigências são complexas e não óbvias, ou quando exige-se exatidão de ações coordenadas, ou ainda quando a ação individual é necessária, torna-se necessária uma quantidade maior de comunicação.
- b) Dificuldade do processo de comunicação: Quando há grande dificuldade ou impossibilidade de se comunicar por palavras, o tempo exigido pode limitar a quantidade de funcionários que receberão a comunicação.
- c) Extensão em que a comunicação é necessária: Se cada indivíduo pode ver o que o outro faz e compreende a situação como um todo, a quantidade de comunicação pode ser reduzida. A partir da experiência prévia ou hábito de trabalhar com as mesmas pessoas, surge uma linguagem especial entre eles tornando a comunicação mais eficiente.
- d) Complexidade das relações pessoais envolvidas: A complexidade da comunicação aumenta na medida em que adicionam-se mais pessoas ao mesmo grupo. Além da comunicação entre as pessoas para ser administradas, elas relacionam-se com outros grupos, multiplicando-se a complexidade da comunicação.

Quando há uma organização complexa, com diversas unidades combinadas, as necessidades de comunicação podem requerer um “*super-líder*”, habilitado a gerenciar comunicações inclusive com outros gestores e entre eles (BARNARD, 1971, p. 125). As universidades enquadram-se com esta situação. São organizações complexas, com diferentes grupos de trabalho cujos participantes relacionam-se entre si e com participantes de outros grupos, dentro e fora da organização.

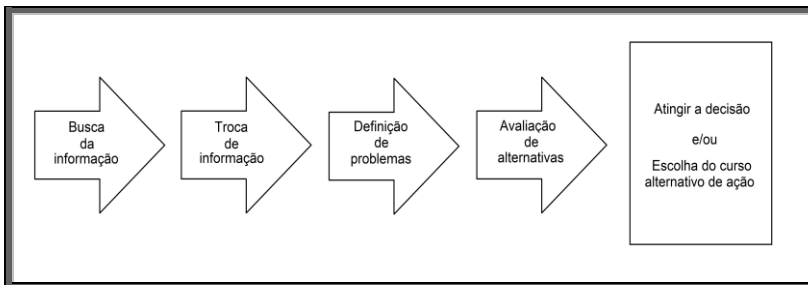
Para lidar com uma necessidade de comunicação dessa magnitude, pode-se lançar mão de alguns recursos. A mídia é um dos veículos capazes de disseminar as ideias institucionais, constituindo parte do sistema de símbolos. Os meios de comunicação podem ser utilizados para administrar ideias institucionais balizadoras do processo de legitimação. Entretanto, ainda haverá a interferência da interpretação

na construção de símbolos, ou seja, para as ideias movimentarem-se pelo espaço e pelo tempo elas precisam ser transmitidas de uma forma genérica, que permita sua transmissão para depois serem decodificadas com facilidade por seus receptores. Esses estarão imersos em diferentes situações e terão diferentes parâmetros de percepção (SCOTT, 2003), reforçando a ideia da necessidade de conhecer o contexto dos receptores com vistas ao direcionamento do conteúdo e formato dos meios de comunicação para não apenas transmitir a ideia, mas para também interferir nos sistemas de símbolos, ou melhor, para interferir neste mecanismo balizador do processo de legitimação.

Como já mencionado por Czesnat e Machado (2012), a publicidade conferida às práticas da organização que se alinham ao conjunto de crenças e valores entendidos pela sociedade como corretos, contribui para a atribuição de legitimidade à organização. Entretanto, há de se analisar o conteúdo e o contexto das comunicações. Para Oliver (1997) a frequência de comunicações pode melhorar ou piorar relações. Nem sempre o resultado será positivo.

Para analisar o contexto das comunicações, em especial no caso daquelas ocorridas durante o processo de Planejamento Estratégico, cabe resgatar o estudo de Braga (1988), publicado na Revista de Administração Pública, descrevendo comportamentos comunicativos durante o processo decisório em organizações. Os processos decisórios ocorridos durante o processo de planejamento estratégico podem envolver as cinco fases de comportamentos comunicativos diagnosticados por Braga (1988) e sintetizados na figura 2:

Figura 2 – Comportamentos comunicativos no processo decisório



Fonte: Braga (1988).

Na primeira fase, a busca de informação pode acontecer de modo verbal ou escrito, junto a pessoas da organização ou de fora. O segundo

passo do processo, a troca de informação, é deflagrado em função dos sistemas organizacionais serem estruturados para produzir e difundir informações aos que dependem delas para formular e resolver problemas na organização. Com relação ao estágio da definição dos problemas, constatou-se que eles são levantados a partir de reuniões, conversas informais, comunicação escrita, informações de subordinados, enfim, também a partir de processos comunicativos. Na quarta etapa do processo decisório, as alternativas são avaliadas em um processo de negociação no qual a comunicação das alternativas envolve apresentá-las e defendê-las, até que se constate a pertinência ou não após um processo de discussão. Por fim atinge-se a decisão ou um curso de ação alternativo é escolhido. Nessa fase foram constatados cinco tipos de comportamentos comunicativos: 1º) sugerir um curso de ação; 2º) concordar com a sugestão; 3º) discordar a sugestão; 4º) especificar quem fazer o que; 5º) justificar a escolha. Todas estas fases foram diagnosticadas tanto na organização pública quanto na privada (BRAGA, 1988).

Abranger organizações destes dois setores (público e privado) é uma constatação que leva os estudos de Braga (1988) a fazerem uma ligação também com relação aos recursos midiáticos. Manter junto ao público de interesse uma percepção positiva da legitimação da organização é de interesse de setores públicos e privados. Necessidade esta, acentuada em momentos de crise ou, ainda, quando ações da organização são impopulares. Nesta direção, os recursos midiáticos são ferramentas empregadas, por hábito, em função de suas capacidades de atingir um amplo grupo de *stakeholders* (RICE; BARTLETT, 2006), fazendo-se necessário, então, além de executar ações passíveis de legitimação, divulgá-las (CZESNAT; MACHADO, 2012) como forma de promover a interação entre a organização e o público de interesse. Considerando-se a interveniência da visibilidade para a legitimação, ela acentua-se outra vez quando se trata de setores baseados em um amplo suporte social (VERGNE, 2011), tal como ocorre com as IESs.

Há de ser considerada também a influência da lógica institucional dominante quando da necessidade da introdução de mudanças na organização. Profundas mudanças institucionais são acompanhadas por mudanças na lógica institucional que são contestadas pela equipe e, pelo fato de tais lógicas serem abstrações, o comportamento refratário é com frequência uma função de retórica na qual a legitimação da nova lógica institucional imposta pela gestão é debatida de maneira aberta (SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

A retórica é, então, utilizada para conectar elementos de uma nova proposta a um amplo entendimento cultural com vistas a fortalecer a compreensão da inovação. Para tanto, a linguagem persuasiva, ou retórica, é uma ferramenta com a qual pode-se implementar mudanças na lógica dominante. As estratégias retóricas podem ser melhor definidas, para este caso, como “*o uso deliberado da linguagem persuasiva para legitimar ou resistir a uma inovação a partir da construção de congruência ou incongruência entre atributos da inovação, lógica institucional dominante e amplos modelos de mudança institucional*” (SUDDABY; GREENWOOD, 2005, p. 41), constituindo, assim, um elemento agregável à análise do processo de legitimação da gestão, ressaltado quando de procedimentos pertinentes a propostas de implementação de mudanças, como as decorrentes do Planejamento Estratégico.

As teorizações sobre retórica com relação a mudanças podem ser abordadas pelas possibilidades de argumentação ontológicas, históricas, teleológicas, cosmológicas e baseadas em valor, apresentadas por Suddaby e Greenwood (2005) da seguinte forma:

- a) **Ontológicas:** concernentes à natureza de suas características, implicando resistência a mudanças;
- b) **Históricas:** apelam à história e à tradição, não sendo totalmente refratárias a mudanças, mas opõem às suas formas radicais e a buscam de forma evolucionária ou dependente da trajetória;
- c) **Teleológicas:** em oposição às argumentações históricas, sugerem que limitar-se a comportamentos passados pode ser perigoso. Fatores correlacionados, do tipo dinâmico, impõem ruptura com as tradições. Baseiam-se em causas finais quando atores, na busca por seus objetivos, superam seus ambientes;
- d) **Cosmológicas:** a fonte de mudanças não é controlável pelos afetados por elas, tais como globalização e demandas de consumidores. As mudanças passam a ser um processo natural de evolução ou consequências situacionais;
- e) **Baseadas em valor:** este tipo de retórica apoia-se em um amplo sistema de crenças para legitimar um posicionamento,

com frequência envolvendo avaliações éticas dos relativos benefícios e malefícios da implantação de determinadas mudanças.

Ao estudar depoimentos de atores envolvidos na adoção de práticas multidisciplinares, Suddaby e Greenwood (2005) diagnosticaram tendências no uso de tipologias conforme o posicionamento favorável ou contrário dos atores às novas práticas, cujas proporções encontram-se expostas no quadro 5.

Quadro 5 – Proporção no uso de tipologias de retóricas conforme posicionamento favorável ou contrário à mudança

Tipo de retórica	Frequência de uso	Argumentações	
		Favoráveis	Contrárias
Ontológica	19%	16%	84%
Histórica	25%	48%	52%
Teleológica	18%	88%	12%
Cosmológica	15%	76%	24%
Baseada em valor	23%	8%	91%

Fonte: (SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

Não se busca aqui estabelecer determinismos sobre qual tipologia deva ser adotada em determinado posicionamento, mas acumular evidências de sua utilização. Conforme tais resultados, o gestor no processo do Planejamento Estratégico pode valer-se de argumentações pautadas em teorizações ontológicas ou baseadas em valores para buscar legitimar a manutenção de determinado fator ou basear-se em argumentações teleológicas e cosmológicas para legitimar a proposta de uma mudança ou inovação.

A categorização de retóricas ainda podem ser divididas e analisadas de outra maneira, como a aristotélica, considerando-se três apelos do discurso persuasivo, *ethos* (autoridade do autor sobre o assunto), *pathos* (emocional) e *logos* (lógico), capazes de atuarem de modo interativo entre si em discursos (REÑÓN, 2013). Entretanto, as possibilidades de argumentação ontológicas, históricas, teleológicas, cosmológicas e baseadas em valor, por terem sido eficazes no estudo da legitimação em organizações (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), demonstram aproximar-se de forma específica aos propósitos desta

Tese, inclusive pela atualidade da confirmação da viabilidade desta tipologia junto a atores organizacionais.

A retórica pode, conforme demonstrado pelas avaliações a partir desta tipologia, atuar no equilíbrio de forças divergentes no ambiente institucional. Mudanças nas regras vigentes, de acordo com Rocha (2005), podem ocorrer pelo fato de subordinados adquirirem novos recursos de poder, por perceberem possuir recursos não utilizados empregando-os ou então quando há diminuição do poder de barganha da gestão. No caso de gestores públicos, por exemplo, Rice e Bartlett (2006) alegam que ao elegerem determinado partido político, seu tempo no governo será determinado pela opinião pública sobre a legitimidade de suas ações no período de exercício do poder.

Esforços publicitários do primeiro ministro australiano demonstraram-se insuficientes para alterar a opinião pública e conquistar a legitimação para atos de sua gestão. Ao passo em que haviam publicações voltadas a justificar as decisões tomadas, a imprensa publicava notícias reveladoras de aspectos negativos relacionados ao envolvimento do país na guerra do Iraque. Duas explicações também podem ser atribuídas ao fato (RICE; BARTLETT, 2006):

- 1) A mídia é predisposta a publicar notícias negativas por estas conquistarem maior interesse do público em comparação a boas notícias;
- 2) Jornalistas escrevem tendo em conta aquilo em que sua audiência já acredita (HALLAHAN, 1999; RICE; BARTLETT, 2006), demonstrando que a mídia reflete e molda a percepção dos indivíduos. Como resultado dos choques destas duas correntes opostas de publicações, não houve acentuamento significativo da opinião pública para nenhum dos lados (RICE; BARTLETT, 2006).

O resultado poderia ser diferente sem o mesmo empenho de uma das partes. Argumentação esta corroborada por uma pesquisa realizada junto a 10.230 adultos no Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Índia, Rússia, Alemanha, Coreia do Sul, Egito, Indonésia e Nigéria demonstrando que a população acredita mais no jornalismo da própria mídia do que em seus governos, sobretudo em países emergentes (BBC, 2014).

Faz-se adequado considerar, neste tipo de análise, a extensão da influência dos jornais na opinião pública (VERGNE, 2011). No Brasil, os respondentes declaram confiar nas fontes de notícias de jornais de âmbito regional ou nacional (68%), da televisão nacional (66%), de jornais locais (64%) e de amigos, colegas ou família (57%). Entretanto, 45% dos brasileiros entrevistados se demonstraram um tanto quanto céticos com relação à acurácia das notícias (BBC, 2014). Assim, ao buscar-se legitimação a partir de recursos midiáticos deve ser aferida a credibilidade do veículo de comunicação junto ao público alvo.

Meios de divulgação são utilizados por organizações públicas e privadas para veicular comunicados sob suas abordagens específicas. Fato. Concomitantemente, as mídias adotam em seus noticiários abordagens correspondentes à linha de pensamento do maior segmento de suas audiências. Ao gerenciar suas necessidades de legitimação, gestores públicos e privados precisarão compreender em profundidade a opinião pública sobre o assunto, indo além de apenas apoiarem-se na ampla cobertura de mídia, enquanto fonte de informações que alimenta a relação junto ao público de interesse de tais lideranças (RICE; BARTLETT, 2006).

Não obstante a credibilidade dos meios necessitar ser aferida para serem utilizados, de acordo com a pesquisa da BBC (2014), 82% dos brasileiros consultados alegaram buscar informações todos os dias e 69% utilizam a internet para tanto. Possuir esse conhecimento sobre os recursos midiáticos, utilizados pelo público de interesse, permite melhor direcionamento às comunicações com vistas a informar o público. Fato este útil ao modelo de Planejamento Estratégico que deve tornar acessível tanto quanto possível informações sobre a gestão. O capítulo seguinte visa apresentar aspectos desde o início do processo de Planejamento Estratégico que serve de ponto de partida para o modelo aqui proposto até suas etapas avançadas, para com os quais a legitimação pode ser relacionada a partir, inclusive, do delineamento dos três momentos do Planejamento Estratégico conforme detalhado por (PEREIRA, 2010).

3 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E LEGITIMAÇÃO

O Planejamento Estratégico destaca-se como opção de recurso passível de ser buscado pela gestão com o intuito de legitimar-se. Sua potencialidade refere-se ao fato de constituir uma estrutura de legitimação cujos elementos podem ser, de maneira intencional, preparados ou direcionados com vistas a maximizar a legitimação da gestão. Gestores legitimam-se quando decidem implementar o Planejamento Estratégico por ser uma ferramenta comprovada como útil para a consecução de objetivos organizacionais. Legitimam-se quando do processo de implementação forem oportunizadas diversas reuniões produtivas – o que é um diferencial do Planejamento Estratégico – nas quais há aproximação das equipes com os gestores e estes podem ter seus desempenhos e posicionamentos avaliados em consenso de forma desejável. Legitimam-se quando consideram possibilidades de isomorfismos institucionais contribuir na formulação do Planejamento Estratégico. E assim por diante.

Considerando as possibilidades de práticas passíveis de serem desenvolvidas no Planejamento Estratégico capazes de contribuir para a legitimação da gestão, este capítulo como já fora anunciado, visa apresentar aspectos, desde o início do processo de Planejamento Estratégico até suas etapas avançadas, para com os quais a legitimação da gestão pode ser relacionada, em um sentido ativo, proporcionando a base para a análise dos resultados da pesquisa de campo. Assim, apresentar um roteiro para a elaboração do Planejamento Estratégico no qual possam ser destacadas ou agregadas práticas organizadas no sentido de favorecerem a legitimação da gestão se faz necessário uma vez que tal fato é pertinente ao objetivo deste estudo.

Resgatar aqui considerações do campo teórico do Planejamento Estratégico é feito com vistas ao aprofundamento sobre características técnicas do processo uma vez que as discussões apresentadas no capítulo anterior são predominantemente pautadas no conteúdo institucional. Em adição, uma investigação científica com respaldo sólido também é construída a partir da consideração de contribuições desenvolvidas durante décadas por autores especialistas na área, neste caso, envolvendo a área institucional e a área do Planejamento Estratégico.

A legitimação da gestão é um aspecto passível de investigação no campo do Planejamento Estratégico. Buscando oferecer o referido

conjunto de práticas agregáveis ao Planejamento Estratégico capazes de contribuir para a legitimação da gestão, estruturou-se este conjunto de práticas com base em modelos existentes na literatura da Administração e testados em realidades organizacionais.

Neste sentido, é plausível a possibilidade de examinar como os elementos do ambiente institucional, abordados no capítulo anterior, alteram o ambiente competitivo de determinados setores bem como elementos do ambiente técnico podem estabelecer pressões institucionais sobre as organizações, como a formação de lobby para alterar regulações (OLIVER, 1997). Com base na aceitação da interveniência entre influências técnicas e institucionais reciprocamente, aspectos do Planejamento Estratégico tendem a apresentar chances consistentes para a construção da legitimação da gestão.

Dialogando com a corrente dominante de pesquisas na área, o presente item é subdividido doravante em três momentos do Planejamento Estratégico, tendo em conta a disposição sequencial e suas particularidades destacadas por Pereira (2010). Assim, o desenvolvimento do modelo aqui proposto adotará a mesma sequência apresentada por esse autor, como é detalhada no item que se segue agora. As contribuições de demais autores significativos como Porter (1991; 2009), Ansoff (1981), Hamel, e Prahalad (1995) e Mintzberg *et al.* (2000) úteis à compreensão da legitimação da gestão a partir do Planejamento Estratégico estão dispostos ao longo da Tese, incluindo as considerações sobre a principal corrente paradigmática da área apresentada no item posterior ao próximo.

3.1 O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PEREIRA

Considerando a vasta produção acerca do Planejamento Estratégico, o modelo aqui proposto está longe de partir do ponto zero. Por outro lado, seria desviar do interesse cerne esmiuçar o máximo de particularidades do processo de Planejamento Estratégico em discussões não profícuas e díspares ao objetivo geral aqui estabelecido. Assim, como já fora justificada na introdução desta pesquisa científica, a escolha do modelo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010) como ponto de partida para sustentar este estudo, oferece uma base objetiva e sólida para a sistematização do processo aqui proposto.

Alguns pontos relevantes aos objetivos desta pesquisa são acrescentados ou retomados e detalhados na sequência. Para o momento

foram delineados os três momentos do Planejamento estratégico, demonstrando que, de certa forma, existe o antes, o durante e o depois, ou seja, diferentes momentos do processo nos quais a legitimação da gestão pode ser maximizada. Não há pretensão de importar toda a obra de Pereira (2010) para este tópico, mas mencionar todos os momentos e etapas de seu modelo para legar a possibilidade de análise do processo de Planejamento Estratégico por completo, no que tange o objetivo geral deste estudo.

3.1.1 Diagnóstico Estratégico

Anterior à formulação do Planejamento Estratégico, há um primeiro momento no qual é definido, pela maior coalizão dominante da organização se o processo deverá ou não ser feito. Esta coalizão, seja ela o dono, presidente, ministro ou qualquer outro precisa considerar duas questões para tomar esta decisão, conforme Pereira (2010, p. 55-56):

a) é esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A organização não está passando por grandes turbulências que podem “de largada” inviabilizar o processo todo? Por exemplo, está com dificuldades financeiras; membros da coalizão dominante abaixo (Diretores da organização) estão em conflito; a organização precisa demitir pessoas imediatamente ou até mesmo no médio prazo. Caso elementos como esses e outros parecidos sejam comuns, o Planejamento Estratégico não deve ser iniciado. Primeiro, a organização terá que resolvê-los. São elementos que não dizem respeito ao processo de Planejamento Estratégico, mas sim a decisões estratégicas que, se não forem sanadas antes de iniciar, temos a certeza que farão o Planejamento ser um grande fracasso; e

b) a maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo? Mais ainda, sabe o que é realmente um Planejamento Estratégico. Caso uma dessas situações gere qualquer tipo de dúvida, a organização não deve começar o

processo de Planejamento Estratégico em hipótese alguma, destarte sabemos o que vai acontecer. Em primeiro lugar, o plano não será implementado; em segundo, haverá frustração; em terceiro, e tão grave, corre-se o risco de nunca mais a organização conseguir implementar um Planejamento Estratégico, pois o seu ambiente foi contaminado. Por fim, podemos dizer que esse momento é o da interação do discurso, da aceitação por parte da coalizão dominante da organização, ou seja, o aceite e o compromisso das pessoas que determinam os seus rumos estratégicos.

Esta última questão também é pertinente à legitimação do próprio Planejamento Estratégico. Para que se institucionalize o processo, a autorização da principal coalizão dominante é interveniente à legitimação do processo. Se a equipe tiver a percepção de que esta coalizão, embora tenha proposto não se envolva ou tenha conhecimento superficial do processo, constrói-se um clima de incertezas quanto à solidez do mesmo, uma vez que a necessidade das decisões que irão emergir durante o processo são, na maioria das vezes, submissas ao crivo da coalizão dominante principal, que, quando não internaliza os imperativos do processo de Planejamento Estratégico compromete sua capacidade em atribuir importância ao mesmo perante a equipe. Por outro lado, quanto maior o envolvimento da principal coalizão dominante com o processo maior sua legitimação, inclusive por sua relação de poder com os subordinados.

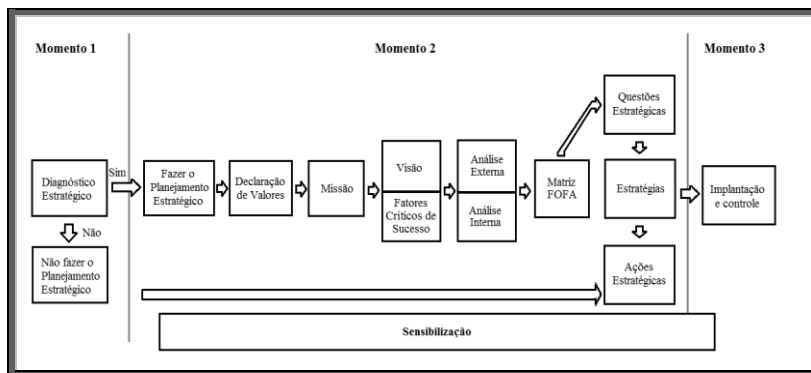
3.1.2 A Formulação das Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

É neste momento onde o Planejamento Estratégico é construído, estabelecendo-se um documento formal que abrange desde a declaração de valores, até as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, conforme pode ser observado na figura 3 (PEREIRA, 2010).

Tais elementos constitutivos do Planejamento Estratégico por serem de amplo conhecimento injustificam detalhamentos explicativos em uma prolixidade desnecessária para um texto de Tese. Apenas, explicações de características aqui entendidas como úteis para a compreensão do processo de legitimação da gestão a partir do

Planejamento Estratégico serão retomadas adiante, em especial quanto à declaração de valores e à missão, sem deixar de fazer menção às demais etapas do processo.

Figura 3 – Momentos do processo de Planejamento Estratégico



Fonte: (PEREIRA, 2010, p. 57).

Tratarmos do Planejamento Estratégico como processo, conforme Pereira (2010), significa aceitá-lo como algo dinâmico. Ele possui uma ordem de discussão, mas deve-se retomar etapas quando necessário bem como registrar apontamentos dos participantes mesmo que pertinentes a etapas futuras. Na literatura, as etapas do processo de Planejamento Estratégico podem estar dispostas em diferentes ordens e, como fora justificado em outro momento desta pesquisa, a opção aqui é a sequência apresentada por Pereira (2010): declaração de valores, missão, visão, Fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, nesta ordem, como é melhor detalhado nos próximos tópicos.

3.1.2.1 Declaração de valores

Na teoria das instituições, os valores desempenham um significativo papel. É necessário saber quais valores importam de modo efetivo em determinados contextos, como são enfraquecidos ou contestados e saber como estabelecê-los na cultura organizacional bem como na estrutura social. Atribuir atenção à forma como os valores

participam na experiência social faz parte da construção de uma perspectiva ampliada para o estudo das organizações (SELZNICK, 1996).

Tendo em conta o pilar normativo da teoria institucional, os valores, assim como normas, *são* capazes de especificar como as coisas podem ser feitas, e proporcionar, desta forma, bases para a legitimidade (SCOTT, 2001). Os valores, então, passam também a ser um dos focos de atenção para os propósitos deste estudo, em especial quanto ao entendimento dos valores e de seu impacto na legitimação da gestão, enquanto fator contributivo, neste sentido, advindo das estruturas básicas de planejamentos estratégicos. Em sua própria definição há indícios desta afirmativa. Pereira (2010, p. 74) menciona também serem conhecidos como crenças, princípios, filosofia, ideologia, política, entre outros termos, mas, seja qual nomenclatura receba, são:

Aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros acreditam piamente.

Percebe-se, a partir desta definição, uma significativa ligação com a essência da mecânica da legitimação da gestão, como fora resgatada aqui de Crubellate e Vasconcelos (2007), no tocante às orientações do comportamento individual ou coletivo a partir de amplas estruturas sociais.

Alguns valores, conforme Scott (2001), podem ser aplicados no âmbito coletivo, enquanto outros apenas a determinados tipos de atores ou cargos. Ao se designar um cargo específico, incute-se a ideia de atividades e objetivos específicos a determinados indivíduos. Esta crença tende a ser prescritiva, ou melhor, expectativas normativas de como determinados atores devem agir. Estas expectativas quando advindas de um nível hierárquico superior será uma pressão externa ao indivíduo, o qual em vários níveis a internalizará.

Aprofundando as ligações entre valores e legitimação, pode ser considerado Rossetti (2013), o qual traz características da própria legitimação enquanto valor interveniente para a execução do planejamento estratégico, conforme podem ser observadas no quadro 6.

Quadro 6 – Definição de valores fundamentais à execução do processo de Planejamento Estratégico

Legitimação do agente enquanto confiável para a condução de estratégia mobilizadora
Aderência do Plano às condições globais e às expectativas internas
Proposição por grupo pluralista, com legitimidade, representatividade e expertise
Condições institucionais e estrutura econômica conciliáveis
Conjunto matricial e inter-consistente de metas quantitativas
Rigorosa conexão entre projetos e recursos
Definição da estrutura organizacional para geração, articulação e execução dos projetos institucionais e setoriais
Amplio desenvolvimento de lideranças na execução do PE

Fonte: Adaptado de Rossetti (2013).

Embora tais considerações sejam mencionadas acerca de um planejamento estratégico governamental, se fazem coerentes com outras realidades organizacionais. Rossetti (2013) ressalta que o grupo proponente deve possuir características de pluralismo, legitimidade e expertise sendo que a definição clara de valores é um dos pontos fundamentais orientadores de regras e práticas de governança e que legitimarão o papel do estado enquanto confiável para conduzir uma estratégia de desenvolvimento capaz de provocar mobilização. Este autor destaca ainda, entre estas características, o caso das exigências de interconsistência, as quais são antecedidas de diagnósticos, projetos e proposições exigindo expertises especializadas que justificam a necessidade de grupos estratégicos setoriais, todos respondendo a um conselho coordenador.

Valores também podem ser empecilhos a novas propostas advindas de Planejamentos Estratégicos, interferindo outra vez na legitimidade da gestão. Suddaby e Greenwood (2005) realizaram apontamentos nos quais os valores podem ser uma base a qual atenta contra mudanças. Em situações polêmicas nas quais há divisão de opiniões em organizações, estabelecendo barreiras a inovações, os valores essenciais podem não ser condizentes com as necessidades de mudança. Posicionamentos que buscam legitimação pautando-se em argumentações voltadas a interesses comerciais poderão, assim, encontrar resistências nas argumentações baseadas em valores essenciais quando confrontados com situações que envolvam mudanças.

3.1.2.2 Missão

A missão de uma organização, como reflete-se em suas características de propriedade, faz-se útil também para desenvolver a legitimação gerencial. Seus efeitos dependem em primeira instância, na perspectiva parsoniana, da correspondência entre a missão e a lógica do regime institucional no qual a organização opera em determinado momento (RUEF; SCOTT, 1998). Sendo assim, o gestor ao participar da formulação do planejamento estratégico deve ter em conta a análise do regime institucional na formulação da missão, com vistas à sua funcionalidade contributiva à legitimação da gestão.

Neste sentido, Selznick (1984) considera a missão institucional da organização, ou seja, é representada pela especificação e reformulação do objetivo geral da organização para adaptá-la, sem rompimentos sérios, aos requerimentos da sobrevivência institucional. Para formular a missão deve-se considerar o estado interno da política – aspirações, inibições e competências que existem na organização – e as expectativas externas, que determinam o que deve ser buscado ou alcançado pela organização com vistas à sobrevivência.

Para tal formulação, cabe considerar a definição apresentada por Pereira (p.81, 2010), especificando que: *“Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio.”* Para sua formulação devem ser considerados o que a organização faz, para quem faz, para que faz, como faz, onde faz, a responsabilidade social e ambiental da organização e, por fim, fazendo parte da essência da missão, qual o negócio da organização.

Por outro lado, em empresas privadas brasileiras, a missão demonstra-se também uma ferramenta de legitimação junto ao mercado. Um estudo realizado por Mussoi *et al.* (2011), analisando missões de 140 empresas brasileiras de capital aberto, constatou uma diferenciação em comparação à missão de empresas de outros países ao preocupar-se com a imagem que a empresa oferece ao mercado e aos clientes, deixando em segundo plano as questões internas como rentabilidade e perpetuidade. Os indícios levantados apontaram para a utilização da missão como uma ferramenta de marketing para clientes e prováveis investidores em detrimento de sua utilização como alavanca de auxílio do processo de Planejamento Estratégico. Na verdade, conforme Ofori e Atiogbe (2011), um legado da missão organizacional é a especificação

do fundamento direcionador da organização, que também provê à gestão unidade de direção capaz de transcender as necessidades individuais, departamentais e temporários.

Nesse sentido, a missão é algo pertinente também ao processo de liderança. Conseguir promover a consciência e aceitação da missão organizacional por parte dos funcionários é uma capacidade característica da liderança transformacional (BASS, 1990). Mas esta contribuição teórica desenvolvida ao longo do tempo sobre liderança transformacional, é abordada no tópico desta Tese dedicado a explicações sobre esse modelo, tendo em conta, inclusive, os preceitos sobre a consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo ser pertinente também ao processo de legitimação, sobretudo da gestão. Para o momento imediato, cabe apresentar as considerações sobre a visão devido à sua interveniência na percepção dos funcionários com relação ao Planejamento Estratégico quando eles a internalizam, assim como ocorre com a missão.

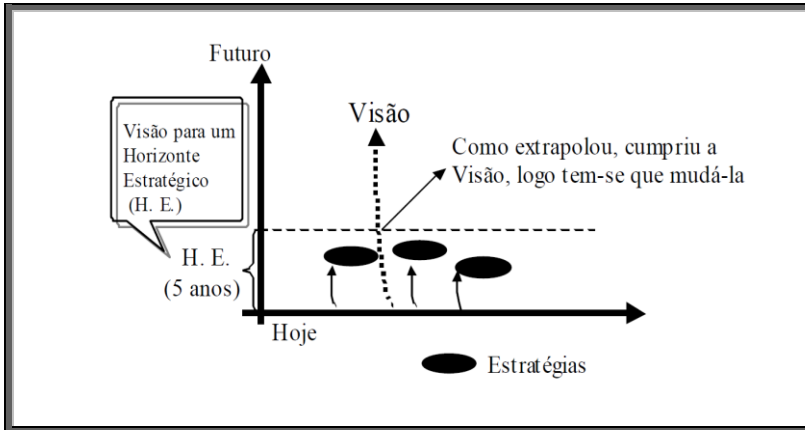
3.1.2.3 Visão

Estabelecer a Visão da organização significa apontar para qual a direção em que a organização está caminhando, ou melhor, como ela pretende ser no futuro. Pode ser uma ou duas frases especificando aonde ela quer chegar ou um quadro amplo demonstrando o futuro almejado para a organização. Para tanto, quando da sua formulação deve-se considerar alguns elementos (PEREIRA, 2010, p. 88):

- tem que motivar, inspirar os funcionários da organização;
- precisa ter força, caminhar em direção à grandeza;
- tem que ser clara e concreta;
- adaptar-se aos valores da organização;
- ser fácil de comunicar, ser clara e simples, mas poderosa;
- mostrar aonde a organização quer chegar;
- ser fácil de ler e entender;
- abranger o espírito desejado pela organização;
- deve ser compacta;
- chamar a atenção das pessoas;
- descrever a situação escolhida para o futuro;
- poder ser sentida/vivenciada, mexer com as pessoas; e
- ser desafiadora, ir além do que é confortável.

Além destes elementos citados por Pereira (2010, p. 88), o autor expõe a necessidade da especificação do Horizonte Estratégico, ou melhor, o prazo em que a organização se propõe a realizar a Visão, concluindo a implementação das estratégias organizacionais estabelecidas, conforme pode ser observado na figura 4.

Figura 4 – Horizonte Estratégico



Fonte: (PEREIRA, 2002, p.30).

Para a especificação do Horizonte Estratégico, deve-se considerar a dinâmica de seu negócio. A brevidade do prazo é relativizada a partir da dinamicidade do negócio. A tendência é que em negócios mais dinâmicos o Horizonte Estratégico seja mais curto.

A figura 4 representa é um Horizonte Estratégico hipotético de uma organização. Os círculos são as estratégias e, quando todas forem cumpridas, ou seja, quando a visão da organização é atingida, deve-se construir uma nova visão a partir de um novo processo de Planejamento Estratégico, atribuindo-se um novo horizonte estratégico (PEREIRA, 2002).

3.1.2.4 Fatores críticos de sucesso da organização

A etapa seguinte na sequência proposta por Pereira (2010) é elencar os Fatores críticos de sucesso. Elencar, porque não é a organização quem define, ela apenas interpretará do ambiente. Este sim é o provedor dos Fatores críticos de sucesso, cabendo à organização

constatar e registrá-los. Um modo de fazê-lo é, conforme Pereira (2010, p. 94), respondendo à seguinte pergunta:

O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado determina, com os olhos do mercado e não com os olhos da organização. Se ela não tiver, ela quebra, ou seja, vai à falência! No caso de empresas públicas, que a princípio não quebram, vai sofrer muitos problemas e prejudicar o seu desempenho.

De acordo com Pereira (2010), a maioria dos modelos de Planejamento Estratégico não considera este item, mas para o autor é um elemento capaz de interferir na sobrevivência de organizações privadas ou na integridade, no caso das organizações públicas. Assim, as organizações devem possuir os Fatores críticos de sucesso.

3.1.2.5 Análise externa e análise interna

Foi-se o tempo em que as organizações poderiam ser concebidas sistemas fechados. A nova concepção exige a análise tanto de variáveis internas quanto externas. Variáveis externas, embora influenciem a organização, ela não consegue controlar, seja na totalidade ou em parte, mas em algumas ela pode exercer influência. Variáveis internas são aquelas que, em Tese, são controláveis, pelo fato das organizações poderem agir de modo rápido sobre elas (PEREIRA, 2010).

Na análise externa, devem ser consideradas variáveis, como tecnológicas, ecológicas, sindicais, culturais, sociais, económicas, mercadológicas, políticas e educacionais. Elas podem constituir oportunidades e ou ameaças. Oportunidades podem ser aquelas variáveis externas capazes de facilitar o cumprimento da missão da organização, bem como as conjecturas do ambiente as quais a organização pode explorar para aumentar sua competitividade. Entretanto, uma oportunidade não explorada pode converter-se em ameaça na medida em que a concorrência a explore. Além disso, ameaças são os elementos negativos, capazes de constituírem obstáculos à estratégia organizacional. O fato de conhecer as ameaças do ambiente permite à organização evitá-las, quando houver tempo hábil para serem administradas. Também podem ser definidas como “*fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as*

situações do meio ambiente que colocam a organização em risco” (PEREIRA, 2010, p. 103). Uma ferramenta para analisar o ambiente externo é o modelo das forças competitivas de Porter (1991), que recebe o item 3.3 desta pesquisa dada sua utilidade para o objetivo aqui proposto.

Durante a análise interna, devem ser consideradas variáveis tais como fatores de marketing, financeiros, operacionais e administrativos, que podem constituir pontos fortes ou fracos. Caso as características ou recursos disponíveis à organização facilitem seu resultado ou sejam situações capazes de proporcionar vantagem perante o ambiente externo, tem-se então pontos fortes, em outras palavras, as competências da organização. Por outro lado, se as características ou limitações da organização dificultam a obtenção de resultado, há pontos fracos, ou seja, incompetências da organização ou possibilidade de melhoria. Desse modo, deve-se conhecer os pontos fracos para eliminá-los ou transformá-los em competências (PEREIRA, 2010).

3.1.2.6 Análise da Matriz FOFA

Na sequência, após a constatação a partir nas análises externa e interna das ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, viabiliza-se a análise da Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) ou, na sigla em inglês, SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*). Esta matriz objetiva relacionar os pontos fortes com os pontos fracos, ameaças e oportunidades. Para tanto, podem ser feitos três questionamentos (PEREIRA, 2010. p. 115):

- o ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? (Sim ou Não)
- o ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? (Sim ou Não)
- o ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça “m”? (Sim ou Não)

A partir destes questionamentos sugeridos por Pereira (2010, p. 115), ao ligar na Matriz FOFA todos os pontos fortes aos pontos fracos, ameaças e oportunidades, verifica-se a quantidade de respostas “Sim” e “Não”. A quantidade de respostas “Sim” é diretamente proporcional à boa situação da organização e vice-versa.

3.1.2.7 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

As questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas são um ponto fundamental no processo de planejamento estratégico. Em outras literaturas elas são similares aos objetivos e metas. questões estratégicas são abrangentes e relevantes, os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados considerando-se todos os elementos do planejamento até então desenvolvidos bem como a adequação ao horizonte estratégico definido na Visão (PEREIRA, 2010).

Para cada uma das questões estratégicas, a organização irá elaborar estratégias para resolvê-las. Assim, as estratégias são o instrumento para resolução das questões estratégicas (PEREIRA, 2010). As estratégias, em conjunto com os objetivos, ou melhor, com as questões estratégicas, podem também descrever o campo de atuação da organização. São capazes de especificarem o volume, o campo e as direções do crescimento da organização (ANSOFF, 1977). Estratégias também podem ser definidas como um padrão, ou seja, uma coerência de comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Desdobrando as estratégias, elaborar-se-ão ações estratégicas muito bem detalhadas para atingir as estratégias. Para cada Ação Estratégica deve-se especificar o responsável, as datas de início e término, recursos financeiros necessários e um indicador de desempenho (PEREIRA, 2010).

3.1.3 Implementação, acompanhamento e Controle do Processo de Planejamento Estratégico

A partir deste momento a organização passa a implementar, acompanhar e controlar o Planejamento Estratégico, praticando e usufruindo dos benefícios do processo. Deverá ser especificada uma equipe - institucionalizada pela Coalizão Dominante Formal da organização - que acompanhará e controlará o Planejamento Estratégico nesta etapa. A implantação será feita pelos responsáveis por cada questão estratégica. Cabe ressaltar que, embora o Planejamento Estratégico já esteja pronto, sempre há possibilidade de modificar as estratégias no momento em que elas forem colocadas em prática (PEREIRA, 2010).

Cabe ressaltar que aos desdobramentos do modelo de Pereira (2010) foi especificada uma nova roupagem, descrita em Beppler e

Pereira (2013, p.29), distinguindo de maneira clara a “implantação” de “implementação”:

Implantação é quando se inaugura, quando é iniciado o processo de Planejamento Estratégico na organização, ou seja, é feito o documento e iniciou-se a execução. Isso é implantar. E na sequência vem a implementação, ou seja, dar continuidade àquilo que está sendo executado. Então implantar é com conceito de inaugurar, iniciar, e depois se inicia a implementação.

Após a implantação, deve haver o acompanhamento e controle, feito pela equipe de acompanhamento e controle, visando que o processo de Planejamento Estratégico seja implantado em sua plenitude. Esta equipe deve estabelecer uma rotina sistematizada de visitas aos responsáveis pelas questões estratégicas, estratégias ou ações estratégicas, verificando o que está sendo feito a respeito do assunto em questão. Dois critérios devem ser empregados nesta avaliação (PEREIRA, 2010):

- a) Saber se as questões estratégicas estão sendo realmente realizadas;
- b) Saber se o cronograma de execução está ajustado entre o planejado e o executado.

Especificado esse último momento, por fim, cabe considerar que todos os três momentos do processo de Planejamento Estratégico são contemplados com produções científicas contributivas ao aprimoramento do processo. Tais produções são caracterizadas por serem hegemonicamente engendradas por uma corrente dominante (SILVA *et al.*, 2013d) fazendo a mesma merecer o próximo item dedicado a características suas, sobretudo no que diz respeito ao foco desta pesquisa.

3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CORRENTE PARADIGMÁTICA DOMINANTE NO CAMPO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tão útil quanto diagnosticar os principais autores de um campo de pesquisa para valer-se de suas obras no estabelecimento de um novo

modelo teórico é perceber características paradigmáticas de suas construções teóricas. Este subitem oferecerá levantamentos comparativos de estudos bibliométricos que já diagnosticaram os principais autores, contribuindo para justificar a decisão dos mesmos serem aqui considerados, bem como apresentar particularidades epistemológicas do campo científico do Planejamento Estratégico.

Silva *et al.* (2013d) demonstraram que, a exemplo do que vem ocorrendo com os estudos no campo da Administração, o conhecimento teorizado sobre Planejamento Estratégico surgiu e foi tratado por seus autores a partir de um mesmo paradigma. Foram avaliados trabalhos dos principais autores na área, ou seja, autores que são considerados na comunidade científica como influentes no campo a partir de seus trabalhos, com base em levantamentos realizados por Bignetti e Paiva (2002) e por Rodrigues Filho (2004), indicando, inclusive, aqueles autores que, além das indicações destes levantamentos, são de notória aceitação na área do Planejamento Estratégico, os quais, portanto, tiveram suas contribuições consideradas para a consecução do objetivo aqui proposto.

Sobretudo chamou-se atenção para Porter e Mintzberg, enquanto os dois principais autores do Planejamento Estratégico, apontados em consenso entre levantamentos de Bignetti e Paiva (2002), de Rodrigues Filho (2004) e, o mais recente, de Roczanski *et al.* (2010), demonstrando a frequência de citações em trabalhos publicados no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD em determinado período.

Nossa construção foi além da restrição às opiniões e publicações de autores citados no parágrafo anterior, tendo em conta as múltiplas contribuições existentes no campo científico, incluindo autores nacionais que já publicaram centenas de artigos na área, como exemplo o Professor Doutor Maurício Fernandes Pereira, cujos estudos apresentam ampla difusão, presentes em anais e periódicos do Brasil e do exterior (CNPQ, 2013), além do elevado prestígio, considerado a partir da quantidade de acessos e downloads de seus estudos (SPELL, 2014a).

Porter e Mintzberg têm sua relevância enquanto referência de pesquisa em Planejamento Estratégico em número de citações, conforme o levantamento apresentado conforme levantamento realizado por Bignetti e Paiva (2002), e ressaltada por manterem-se à dianteira em outros levantamentos realizados em outros momentos posteriores, transparecendo sua consagração enquanto autores clássicos da área. Ao

se questionar a atualização destes autores, pode-se perceber a manutenção deste ranque nos anos seguintes. Corroborando com Bignetti e Paiva (2002), outros levantamentos posteriores apontam resultados semelhantes como os efetuados por Rodrigues Filho (2004) e o mais recente encontrado, de Roczanski *et al.* (2010), que também apontam Porter e Mintzberg, como os dois principais autores de referência, nesta ordem exata de importância, além de constarem Ansoff, Hammel, e Prahalad entre próximos 4 autores, na sequência, mais citados na literatura acerca do Planejamento Estratégico. Ainda conforme Roczanski *et al.* (2010), Porter e Mintzberg são reconhecidos tanto pela academia quanto por praticantes como os principais pensadores do Planejamento Estratégico.

Percebe-se, a partir da construção teórica destes autores, que o campo científico está inserido em um contexto social no qual são produzidas as pesquisas e, como não poderia deixar de ser, elas são feitas carregando características não apenas conceituais, mas determinantes do modelo estabelecido de se construir ciência no campo do Planejamento Estratégico. São considerados aspectos presentes no campo científico que refletem, direta ou indiretamente, a base social da qual elas surgem. A considerar, a priori, o poder de dominação na produção de conhecimento. Em segundo, a credibilidade do campo científico perante a sociedade e, por último o acúmulo do “capital social” decorrente dos avanços na ciência promovido por tais autores demonstrando o prestígio dos mesmos na área em que atuam (SILVA *et al.*, 2013d).

Considerando-se as características da sociedade em dias atuais, valorativa do utilitarismo e do pragmatismo, a tendência de valorizar, no campo da teoria administrativa, o que funciona é uma consequência lógica. Aquilo que funciona tende a ser acompanhado de um conteúdo prescritivo. A produção científica atuante sob esta base epistemológica tende a ser assimilada pelas organizações, inclusive no campo da estratégia, bem como pelos consultores, por estes valorizarem a dimensão normativa, inclusive, por questão de sobrevivência. A valorização do pragmatismo e o interesse das organizações por uma ferramenta para consecução de resultados foram fatores intervenientes para a disseminação de ferramentas administrativas, como o Planejamento Estratégico (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). Por outra via, há de se considerar que relações deste ambiente técnico apresentam efeitos diretos de legitimação no desempenho da organização quando melhora a legitimação das organizações junto a

seus parceiros, inclusive junto a agências de fomento (OLIVER, 1997), revelando a factibilidade em se tratar sobre a legitimação a partir da produção e entendimentos do campo do Planejamento Estratégico.

As teorias produzidas não apresentam uma transposição linear-racional para a prática, pois além das lógicas de produção de conhecimento devem ser considerados diferentes níveis de acesso e interpretação sobre o conhecimento teorizado. De alguma forma este conhecimento chega à organização e permite institucionalizar formas de agir e pensar (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007), interferindo, inclusive na percepção que funcionários podem ter de seus gestores. Assim, a legitimação também é construída por filtros cognitivos pautados no conhecimento teórico acessado, interpretado e assimilado pelos indivíduos da organização.

Propor uma nova função para o Planejamento Estratégico incorre em inovação. Quando é almejada ampliação de legitimação da gestão a partir do Planejamento Estratégico, inova-se em processos e em discussões teóricas, requerendo um respaldo científico para sustentar os preceitos envolvidos na construção desta inovação. Neste sentido, considerar o *modus operandi* da corrente dominante de pesquisas na área diz respeito à legitimação da própria inovação. Para Suddaby e Greenwood (2005), nos estágios iniciais da inovação, sua legitimação baseia-se em sua compreensibilidade, ou na proporção em que seus atributos estão correlacionados com a lógica institucional dominante.

É de praxe da corrente dominante desta área os conhecimentos serem produzidos de maneira verificável e inspecionada, podendo os resultados dos esforços deste campo serem sentidos nas diversas camadas da sociedade e não apenas pela classe dominante. Tais autores, enquanto cientistas, comprometidos com a construção do conhecimento e consequente melhoria da vida humana, são grandes reconhecidos contribuintes dos benefícios que aprimoram as sociedades. Sendo assim, mesmo muitas vezes tendo os avanços no conhecimento sido de maneira errônea direcionados contra a sociedade por terceiros, como em guerras, esses avanços não são atribuídos apenas aos cientistas que não o fazem com este intuito, ou tem-se que os benefícios apresentados superam em grande magnitude as desvantagens ocasionadas pelos pormenores depreciativos do processo de construção da ciência. Evidenciam-se também pontos fortes da literatura existente de forma a ser reconhecido o avanço proporcionado até então a partir do acúmulo de conhecimento na área e sua eficiência em registrar e aperfeiçoar práticas administrativas estratégicas contribuindo ao desenvolvimento

encontrado na área maior da Administração até o presente (SILVA *et al.*, 2013d).

Nesta literatura, também é possível observar a objetividade com relação às avaliações quantitativas. Conforme mencionado por Malinowski (1970), o funcionalismo tem seu foco em entender a natureza de fenômenos puramente ditos, ou seja, livres de manipulações especulativas, busca tratar os fatos de forma indutiva para que se possam produzir generalizações válidas.

Nesta corrente dominante, observa-se concordância e sinergia entre os autores, respaldando a construção teórica a partir de certo “avalizamento” por seus pares das teorias desenvolvidas, aumentando as probabilidades da acurácia dos modelos propostos. Entre estes modelos que são considerados para o objetivo desta investigação científica, as forças competitivas de Porter (1991), aceito e discutido por demais autores da área como Mintzberg e Quinn (2001), Ghemawat (2000) e Pereira (2010), está exposto doravante a partir de uma análise comparativa junto a isomorfismos institucionais.

3.3 FORÇAS COMPETITIVAS E ISOMORFISMOS

O isomorfismo institucional sendo decorrente do mimetismo, e o mimetismo por sua vez consequência emergente de imperativos pertinentes à legitimação (SELZNICK, 1996), infere-se que podem ser encontrados no isomorfismo institucional *insights* para a legitimação da gestão a partir do Planejamento Estratégico, uma vez que há elementos de mecanismos do isomorfismo institucional passíveis de serem fontes de análise para o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1991). Tal modelo, conforme Pereira (2010) se faz uma alternativa para a análise do ambiente externo, enquanto etapa do Planejamento Estratégico.

Enquanto as organizações sofrem pressões coercitivas, miméticas e normativas do ambiente institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1983), o ambiente técnico as pressionam a partir da competição (PORTER, 1991). É em essência, conforme Porter (2009), trabalho do estrategista compreender e enfrentar a competição. Entretanto, gestores por costume entendem a competição de maneira muito redutora, considerando-a como se ocorresse apenas entre concorrentes diretos. A competição pelo lucro transcende os adversários tradicionais, atuantes no mesmo setor, incluindo também as forças competitivas de clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos. Se as forças forem intensas,

com pouca probabilidade alguma empresa auferirá retornos atraentes sobre seus investimentos. Caso as mesmas sejam benignas, há possibilidade para muitas empresas serem lucrativas em termos comparativos. Portanto, a estrutura setorial é determinante da competição e da lucratividade, mesmo inúmeros fatores podendo afetar a lucratividade do setor por determinado momento. A estrutura setorial saudável deve ser um centro de atenção do estrategista e conhecê-la é útil para a eficácia do posicionamento estratégico.

Uma em cada quatro empresas norte-americanas. Esta foi a frequência estimada da utilização do modelo das cinco forças de Porter (GHEMEWAT, 2000), demonstrando tanto sua aplicabilidade quanto versatilidade para enquadrar-se a diferentes segmentos de organizações. As cinco forças competitivas são apresentadas por Porter (1991), aliadas a uma série de características técnicas e econômicas:

1) Novos entrantes – moderados por barreiras de entrada tais como economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala, política governamental, retaliação prevista e preço de entrada dissuasivo;

2) Rivalidade entre os concorrentes existentes – consequente da interação de vários fatores estruturais como a quantidade de concorrentes, a velocidade do crescimento da indústria, os custos fixos ou de armazenamento altos, diferenciação de produtos, barreiras de saída, grandes interesses estratégicos, identidade da marca e complexidade das informações;

3) Substitutos – os quais podem exercer ameaça à lucratividade por questões referentes aos seus custos e à propensão de compradores os adquirirem;

4) Poder de negociação dos compradores – podendo ser forte caso: seja concentrado ou adquira elevadas porcentagens da produção, os produtos que adquire representam significativa fração de seus próprios custos; os produtos sejam padronizados; enfrente poucos custos de mudança; consiga lucros baixos; sejam uma ameaça

concreta de integração para trás; o produto da indústria não seja determinante para a qualidade de seus produtos ou serviços ou o comprador tenha total informação;

5) Poder de negociação dos fornecedores – influenciado pelo: número de seus concorrentes, grau de importância de seus clientes em seu faturamento, existência de produtos substitutos, relevância de seus produtos para o negócio do comprador, diferenciação de seus produtos e desenvolvimento de custo de mudança.

Quando a população de organizações atinge sua maturidade, apresentando uma alta densidade de organizações estabelecidas, a própria competição atua no sentido de forçar a diminuição desta densidade, produzindo baixas taxas de abertura de novos negócios bem como atuando no aumento das taxas de mortalidade, conforme o entendimento da ecologia populacional (ZUCKER, 1989). Tais fatores acarretam pressões no âmbito organizacional, recaindo responsabilidades decisórias em gestores das organizações os quais tenderão a ter mais eficácia em suas determinações quando forem melhor legitimados.

Como resultado dos relatos sobre legitimação e gestão apresentados neste estudo, em especial por Suchman (1995), podendo ser a definição empregada nas investigações pertinentes à consecução do objetivo geral desta pesquisa, considera-se aqui **a gestão legitimada quando suas ações são percebidas como desejadas, adequadas ou apropriadas em conformidade com algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições**. Com vistas a esta aceitação, o estrategista quando da formulação de estratégias poderá ter em conta na análise das forças competitivas de Porter (1991), mecanismos baseados no isomorfismo institucional como parâmetros com vistas à formulação das estratégias da organização. Na medida em que a gestão consegue incutir em seu processo de Planejamento Estratégico ações que levem a organização a caminhar para o assemelhamento com outras percebidas como modelos apropriados, há benefícios para a legitimação da gestão.

Para enfrentar as forças competitivas atuantes no mercado, gestores podem recorrer ao desenvolvimento de vantagens como qualidade, confiabilidade, flexibilidade, custo e velocidade,

apresentadas com base em Slack (1993), pertinentes à manufatura, porém, com aplicabilidade nos demais setores.

Em ambientes competitivos, no entendimento dos economistas, as forças competitivas do mercado, relacionadas no quadro 7, atuam sempre que ocorre uma entrada em um novo negócio e, se tais forças atuarem com perfeição, nenhuma decisão de entrada pode gerar um retorno acima da média sobre o investimento.

Quadro 7 – Matriz de situações concomitantes para isomorfismos e forças competitivas.

Forças Competitivas	Isomorfismo Institucional		
	Coercitivo	Mimético	Normativo
Novos entrantes	Mercados não expansíveis.	Exploração de novos produtos ou processos a partir de inovação.	Mão-de-obra especializada escassa; Talento da equipe como competência essencial; Setor de serviços.
Rivalidade entre concorrentes	Exploração de novos produtos ou processos a partir de inovação; Exploração de novos mercados, elevando ganhos de escala.	Exploração de novos produtos ou processos a partir de inovação; Exploração de novos mercados, elevando ganhos de escala.	Mão-de-obra especializada escassa. Talento da equipe como competência essencial; Setor de serviços.
Substitutos	Elevação do poder de negociação dos compradores.	Possibilidade de alterar portfólios de produtos e serviços com foco no negócio da instituição.	Aquisição de <i>know-how</i> a partir de recrutamento de funcionários que atuam nas organizações produtoras destes substitutos.
Compradores (Discentes, potenciais discentes, contratantes de serviços das IES...)	Compradores como <i>stakeholders</i> ; Alterações nas condições de demanda.	Alterações nas condições de demanda.	Acordos de cooperação de informação e tecnologia; Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos.
Fornecedores	Fornecedores como <i>stakeholders</i> ; Alterações na oferta de insumos.	Desenvolvimento de produtos diferenciados; Mudanças no posicionamento de marcas e produtos.	Acordos de cooperação de informação e tecnologia; Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016), com base na Revisão da Literatura.

Infere-se dessa forma, que a chave para a entrada de um novo empreendimento pode ser encontrar situações em que as economias de mercado não estejam operando em perfeitas condições (PORTER, 1991). Neste caso, é provável que a gestão de uma organização possa contribuir para sua própria legitimação quando seu Planejamento Estratégico pautar-se em possibilidades de um Isomorfismo Institucional, aproveitando exemplos de funcionamento existentes nas organizações instaladas no mercado, contanto que a equipe também perceba tais exemplos como legítimos. Sem essa percepção, a legitimação conferida a partir desse processo perde força.

Não obstante isomorfismos institucionais relacionem-se com o processo de legitimação, dois fatores presentes nas organizações que possuam ou não Planejamento Estratégico, são verdadeiras fontes de legitimação: a **sensibilização** e o **endossamento**, como serão expostos na sequência.

3.4 SENSIBILIZAÇÃO E ENDOSSAMENTO NO AMBIENTE INSTITUCIONAL

Presente desde o início do processo, quando indivíduos integrantes da organização se sensibilizam quanto à necessidade de fazer um Planejamento Estratégico (KICH *et al.*, 2008), a sensibilização é um fator cuja necessidade é pertinente a todas as etapas do Planejamento e útil para sua resolutividade. A equipe do Planejamento Estratégico precisa estar sensibilizada com o processo para apoiá-lo (PEREIRA, 2010). Em adição, funcionários podem entender que um gestor, enquanto líder, possui a capacidade de sensibilizar as pessoas com as causas da organização (KICH *et al.*, 2008). Infere-se, portanto, que a sensibilização da equipe com os ditames do Planejamento Estratégico importa com a legitimação do gestor, quando ele se demonstra capaz de sensibilizar sua equipe, ao passo que importa para a própria resolutividade da ferramenta.

Quando há a percepção de que a equipe não está ciente e envolvida de maneira efetiva com o processo de Planejamento Estratégico, observa-se que gestores podem estabelecer um novo movimento com vistas ao fortalecimento da sensibilização, como a partir de reuniões para reavaliar quais estratégias ainda não saíram do papel, quais já avançaram e por quais motivos, com vistas a racionalizar

alguns esforços que se mostraram ineficientes e priorizar outros (KICH *et al.*, 2008).

A gestão ainda pode iniciar a sensibilização antes mesmo de iniciar o Planejamento Estratégico. A partir do momento em que o gestor manifesta o interesse de implementar, demonstrando confiança na eficácia da ferramenta, há, então, o início da sensibilização, como quando um candidato a gestor propõe como argumento de campanha para eleger-se a implementação do processo de Planejamento Estratégico na organização (RIZZATTI *et al.*, 2012).

A relação entre sensibilização e endossamento interessa aqui pelo fato de a primeira ser um fator do Planejamento Estratégico advindo da percepção que indivíduos possuem sobre a relevância deste processo para sua organização, tendendo a apoiá-lo (PEREIRA, 2010). Quando o gestor consegue sensibilizar sua equipe quanto ao Planejamento Estratégico que propõe, ele ganha legitimidade, pois, conforme Choi e Mai-Dalton (1999), a legitimação é conferida ao gestor quando sua equipe acredita o mesmo merecer ter suas solicitações atendidas por, em consenso, acreditarem que ele é capacitado a dirigir e ordenar ou, ainda, no entendimento de Yoon e Thye (2011), a equipe endossa as propostas do gestor e este endossamento, então, é uma fonte de legitimação.

Há o entendimento de que a sensibilização constitui uma etapa delineada do Planejamento Estratégico. Entretanto, ela é existente durante todo o momento dois e três. Ela deve ocorrer, em especial com a equipe do Planejamento Estratégico, não podendo haver qualquer dúvida entre eles quanto ao processo para que resistências sejam evitadas (PEREIRA, 2002). Para tanto, cabe considerar a sugestão de metodologia para formulação e implantação do processo de Planejamento Estratégico detalhada por Vasconcellos Filho (1978), com base na qual Pereira (2002, p. 173-174), elencou oito mandamentos que servem para a sensibilização:

- 1) Todos (principalmente, como já foi falado, a Equipe do Planejamento Estratégico) devem ter uma visão geral do processo de Planejamento Estratégico;
- 2) Todos devem se envolver com o processo de Planejamento Estratégico;
- 3) Todos devem estar motivados com o processo de Planejamento Estratégico;

- 4) Cada um deve entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico;
- 5) Cada um deve entender o papel do processo de Planejamento Estratégico na sua atividade;
- 6) Todos devem entender o papel do consultor no processo de Planejamento Estratégico (caso haja um);
- 7) Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de Planejamento Estratégico;
- 8) Caso haja uma Assessoria Interna de Planejamento, todos devem entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico.

Vasconcellos Filho (1978) apoiou-se nestes mandamentos em todos os momentos de sua pesquisa por entender que eles representam o êxito dos objetivos da ferramenta Planejamento Estratégico, quando há o entendimento destes mandamentos, ou então o fracasso, quando são negados ou não compreendidos (PEREIRA, 2002).

Concluindo, a sensibilização com o Planejamento Estratégico, como fora demonstrado, possui amplitude a partir da capacidade e da necessidade da abrangência de toda a organização, bem como profundidade, dada a quantidade de informações que devem ser entregues e assimiladas pelos indivíduos da organização. Gestores empenhados em esclarecer e envolver funcionários com o Planejamento Estratégico, sensibilizando-os com o processo, terão oportunidades de atrelar sua figura a informações de aceitabilidade comprovada junto ao seu público receptor, valendo-se das argumentações pautadas no conhecimento sobre as percepções e entendimentos deste público e da amplitude e profundidade do processo de sensibilização, ocasionando o seu endossamento, pela equipe, e consequente legitimação.

Para tanto, a aproximação entre gestores e funcionários proporcionada a partir do processo de Planejamento estratégico deve ser aproveitada em um fluxo bidirecional. Em um sentido, leva-se informações esclarecedoras a funcionários sobre o processo no qual estão sendo envolvidos, para que os mesmos percebam a adequação das propostas dos gestores e, no outro sentido, permitindo que chegue ao conhecimento dos gestores informações sobre a percepção dos funcionários com relação ao processo de Planejamento Estratégico. Essa percepção tende a ser filtrada pelos valores individuais dos funcionários,

e influenciada pela missão estabelecida e internalizada pelos funcionários, justificando o aprofundamento nessas duas etapas do processo de Planejamento Estratégico, como foram realizadas em um tópico específico anterior. Esse fluxo bidirecional filtrado pelos valores individuais passará por um processo de mudança, tendo em conta que, conforme Pereira (2010), o processo de Planejamento Estratégico constitui um processo de mudança, como transcorre doravante.

3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE MUDANÇAS NA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES DURANTE O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

O Planejamento Estratégico por constituir processo de mudança passa a sofrer resistências, seja pela equipe temer resultado negativo, mais trabalho, perceber a necessidade de mudar hábitos (PEREIRA, 2010), ou qualquer outra resistência que possa prejudicar o endossamento do gestor quando este formula uma proposta de Planejamento Estratégico. Se para legitimar-se a gestão precisa ser percebida como aceita em consenso pela equipe, considerar particularidades e consequências das mudanças envolvidas no Planejamento Estratégico, no intuito de mitigá-las ou extingui-las, minimizam as possibilidades da gestão encontrar refração da equipe contra suas propostas, o que se faz útil para o endossamento enquanto uma fonte de legitimação.

No Planejamento Estratégico, além do gestor precisar considerar as forças competitivas atuantes no ambiente (PORTER, 1991), deve ter em vista quando do estabelecimento das estratégias, futuras variáveis. Na concepção de Hamel e Prahalad (1995), o futuro deve ser construído ao fazer menção ao termo “arquitetura estratégica”. Na construção deste futuro, estão envolvidas capacidades referentes ao planejamento e à execução de seus objetivos. Considera-se, neste sentido, que as empresas possuem vários tipos de arquiteturas, entre elas a arquitetura financeira, arquitetura da informação - decidindo quem vai comunicar com quem, sobre o que e com que frequência – e a arquitetura social – normalmente constituindo padrões de comportamento aceitos e a hierarquia de valores. Esta última exige que a alta gerência especifique os padrões de comportamento a serem estimulados bem como o perfil dos indivíduos a fazerem parte da equipe da organização. No sentido de construir uma arquitetura estratégica, a alta gestão deve saber que novos benefícios, ou “funcionalidades”, devem ser oferecidos aos clientes nos

próximos anos, quais serão as competências essenciais exigidas para a construção desses benefícios e como a interface com o cliente pode ser melhorada para tornar acessíveis tais benefícios aos clientes.

Com vistas a influenciar situações futuras, a arquitetura estratégica define o que deve ser feito no presente. Envolve estabelecer para o presente quais as competências necessárias, os grupos de clientes a serem atendidos e os canais a serem utilizados. É necessário estabelecer quais competências devem ser adquiridas no presente para capturar uma fatia significativa das oportunidades futuras. Os méritos de tais competências tendem a emergir quando se coloca em prática o Planejamento Estratégico, levando à necessidade de deslocar o foco de atenção do objetivo proposto para os meios para se chegar a tal objetivo, especialmente analisando diversas alternativas para os processos existentes com vistas às mudanças necessárias (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Assim, em determinado âmbito, o planejamento estratégico pode ser entendido como um sistema normativo ao passo que, conforme Scott (2001), esse sistema delinea metas ou objetivos e o modo apropriado para buscar sua consecução, incorrendo em mudança. Tem-se aqui um foco de análise para esta investigação científica tendo em conta um dos pilares de interpretação das instituições a partir do qual permite-se a averiguação do processo de legitimação, inclusive, da gestão uma vez que também é endossada a partir de agentes cujas percepções e posicionamentos são influenciados por pressões normativas, como foi demonstrado a partir da figura 2.

Mudanças nas organizações ocorrem também por inovações. Quando as inovações são instituídas para resolver um problema, conforme Blau e Scott (1970), muitas vezes acabam criando outros. Isso porque a eficiência, em uma organização, depende de fatores diferentes, alguns dos quais incompatíveis entre si. As modificações no sentido de melhorar algumas condições que aumentam a capacidade da organização em conquistar seus objetivos, muitas vezes interferem com outras condições igualmente intervenientes para esse fim. Um exemplo é a própria diferenciação hierárquica, a qual promove a coordenação, mas, ao mesmo tempo, limita os processos de comunicação que beneficiam a tomada de decisões.

Novos problemas surgem quando da tentativa de resolver problemas antigos. Entretanto, a experiência adquirida a partir da resolução de problemas antigos contribui para a busca de soluções aos novos problemas. Tais fatos sugerem que o processo de

desenvolvimento organizacional é dialético, ou seja, os problemas são constatados e o processo de resolvê-los cria novos problemas, havendo, nesse tempo, um aprendizado que influencia a maneira dos indivíduos ou grupos da organização avaliarem e enfrentarem novos desafios (BLAU; SCOTT, 1970), o que tende a ser ocasionado a partir do das mudanças decorrentes do processo de Planejamento Estratégico.

Tais experiências compartilhadas ganham relevância uma vez que *“a estratégia como capacidade de expansão reconhece o paradoxo de que, assim como a liderança não pode ser inteiramente planejada, ela também não surge na ausência de uma aspiração claramente articulada e amplamente compartilhada”* (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 169-170). Perspectivas como esta, das tradicionais no âmbito do planejamento estratégico, relacionam-se à ideia de ação racional na busca intencional por eficiência como parâmetro comum a toda estratégia organizacional (CRUBELLATE; VASCONCELOS, 2007). De maneira subjacente, apresenta-se a visão objetivista da realidade, isto é, o ambiente da organização tende a ser concebido como conjunto objetivo e unânime de pressões e demandas às quais os agentes devem responder no intuito de posicionar a organização para a mesma fazer frente a tais forças e, ao mesmo tempo, buscar revertê-las em vantagens em relação a seus competidores (CRUBELLATE *et al.*, 2003), passando por mudanças na estrutura organizacional.

Neste sentido, resgatam-se as considerações de Suddaby e Greenwood (2005), com relação às inovações decorrentes das mudanças. A legitimação das inovações, em seus primeiros estágios, baseia-se em sua compreensibilidade, ou na correlação com a lógica institucional dominante. Apesar da lógica fornecer uma visão totalitária, baseia-se em entendimentos complexos, com frequência contraditórios. Tais contradições respaldam contestações da legitimação. Uma maneira de se conquistar as mudanças necessárias ou impedi-las é aplicando a retórica nestas contradições, com vistas à legitimação de um dos posicionamentos. Para tanto, a especificação do vocabulário institucional pode ser um mecanismo para expor metáforas e expressões que revelam as contradições nos meios profissionais. Conforme Dimaggio e Powell (1983), características específicas de grupos de profissionais tendem a ser parâmetros para a reprodução de formas mais estáticas perante imposições externas de mudanças.

Infere-se, então, a necessidade do conhecimento do vocabulário institucional na viabilização da legitimação de modificações propostas pela gestão. Ao conhecer expressões e metáforas utilizadas em

determinado meio profissional, o discurso da gestão pode ser beneficiado com ajustes que contemplem tais elementos no sentido tanto de estabelecer aproximação com o corpo de funcionários especializados quanto maximizar a legitimação das propostas da gestão tendo em conta seu caráter normativo isomórfico, ou melhor, no entendimento de Dimaggio e Powell (1983), propostas pautadas em consensos de classes profissionais tendem a apresentar chances de se institucionalizarem nestas classes.

As implicações para o Planejamento Estratégico podem ser traduzidas na maior atribuição de importância da contribuição de integrantes da equipe na elaboração textual das comunicações voltadas ao público interno necessárias à implementação do Planejamento Estratégico. Ainda, análises de discursos do grupo gerido permitem aprofundamento no conhecimento do vocabulário institucional, para então considerá-lo em tais comunicações. Ambas as implicações condizem à essência do mecanismo de planejamento, compreendendo onde estamos e o que temos (qual a forma e conteúdo de verbalização consensual corrente) para, com base nisso, formular propostas de mudanças, com notória maior aceitabilidade.

Para ser possível entender as mudanças ocorridas em organizações, deve-se ter em conta o caráter mutável e descontínuo do ambiente, enfatizando o acompanhamento de suas incongruências, as quais com frequência interagem junto à estrutura organizacional interna (PEREIRA *et al.*, 2010). Quando a expansão da empresa é alcançada apenas pela redução dos objetivos, diminui-se da mesma forma o estímulo à criatividade. A criação do Planejamento Estratégico deve iniciar a partir de uma inadequação proposital entre onde a empresa está e aonde ela quer chegar, estudando-se um meio para eliminar esta defasagem entre os recursos e as aspirações que a intenção estratégica proporciona (HAMEL; PRAHALAD, 1995), sendo que a velocidade e a acurácia com que as organizações respondem às pressões pertinentes a estas defasagens também são consideradas fatores determinantes do sucesso do Planejamento Estratégico (CRUBELLATE *et al.*, 2003). Tais fatores também se destacam haja vista a velocidade do aumento do conhecimento da forma como vem se apresentando.

Embora, na perspectiva atual das teorias das organizações, pareça haver como principal tendência a conjugação de explicações subjetivistas com explicações racionalistas, na literatura sobre Planejamento Estratégico percebe-se a predominância de pressupostos racionalistas, indicando a utilidade de serem explorados estudos

pertinentes a aspectos não racionais ou mesmo irracionais intrínsecos ao Planejamento Estratégico (CRUBELLATE *et al.*, 2003) como as interveniências diretas da estrutura nas atitudes.

A dualidade-da-estrutura sugere que a ação humana é guiada pela estrutura, e a estrutura é criada pela ação (GIDDENS, 2003). Uma oportunidade é considerada ao mesmo tempo reconhecida e formada pelo ator considerando-se a interação indivíduo-estrutura. Nesta interação existem roteiros que ao mesmo tempo habilitam e obrigam, através de estruturas sociais e empresariais, os indivíduos a terem atenção, aceitação e se ajustarem a uma vantagem específica (CHIASSON; SAUDERS, 2005), explicando em parte a interação do gestor durante o Planejamento Estratégico em fazer frente às pressões competitivas. Para a superação de tais pressões, Cário *et al.* (2001) através de uma abordagem dinâmica, consideram necessária a criação e renovação das vantagens competitivas pela empresa. Contudo, tal desempenho competitivo é determinado por fatores internos à estrutura da organização, os quais se encontram sob sua esfera de decisão e são capazes de diferenciá-la dos concorrentes; fatores estruturais, que estão apenas parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o seu ambiente competitivo; e fatores sistêmicos constitutivos da externalidade para a empresa, e intervenientes ao ambiente competitivo.

Portanto, recai entre as responsabilidades de gestores da organização considerar externalidades do ambiente quando da tentativa da compreensão das mudanças que ocorrem a partir do processo de Planejamento Estratégico. O gestor, assim qualificado, passa a ser ator recursivo nesse processo, uma vez que conforme Giddens (2003) o indivíduo ao interpretar a estrutura para, com base nas informações que acessa, estabelecer suas ações e executá-las, volta a interferir na situação como um todo. O capítulo seguinte deste estudo inclui explicações desse processo que envolve a gestão da organização.

4 A GESTÃO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao tratarmos o fato do mimetismo institucional - o qual faz parte da busca pela legitimação – como sendo considerado mais emergente de ações compulsivas decorrentes da incerteza do ambiente instável, como é, do que de ações ou esforços racionais (SELZNICK, 1996), parece, em um primeiro momento, distanciar-se do escopo do planejamento estratégico, haja vista que, conforme Crubellate e Vasconcelos (2007), os conceitos referentes ao pensamento estratégico relacionam-se à ideia de ação racional na busca intencional por eficiência.

Entretanto, na perspectiva da Teoria da Estruturação, só existem forças estruturais na medida em que existem convenções estabelecidas que as pessoas acatam, e a existência da estrutura está condicionada à medida em que as pessoas constantemente reproduzem tais convenções em seus atos e configuram a forma estruturada das instituições que passam a incorporar formas de poder. O modo de agir dos indivíduos também é determinado, influenciado ou condicionado pelas consequências involuntárias de seus próprios atos, as quais se refletem em suas ações futuras (GIDDENS; PIERSON, 2000), demonstrando a interveniência na construção da estrutura também de atos involuntários, ou não planejados. Conceitos dissociativos do indivíduo e da estrutura tendem a abordar a ação racional como isolada das influências da estrutura. Conforme a Teoria da Estruturação, a ação racional do gestor não está livre de influências da estrutura. O gestor, assim, toma suas decisões de forma predominantemente planejada, mas com fortes interferências determinantes de sua ação advindas da estrutura, isto é, estas interferências podem ser impulsos reflexivos às condições ambientais.

Em adição, as estruturas institucionais irão definir as finalidades e moldar os significados a partir dos quais cada interesse é determinado e perseguido (SCOTT, 1987), exercendo, desta forma, influência no delineamento das estratégias e objetivos organizacionais. O ambiente ainda pode ser analisado sob dois prismas distintos porém correlacionáveis. Oliver (1997) chama atenção quanto às pressões institucionais e técnicas dos ambientes. Conforme uma ou outra predomina, os resultados das posturas técnicas e institucionais das organizações irão influenciar de maneira diferente o desempenho da organização. Atribui-se, assim, uma valorização da atenção aos aspectos técnicos e institucionais quando do estudo da legitimação em organizações.

Conforme Moritz *et al.* (2008), a velocidade do aumento do conhecimento, assim como sua aplicação, enquanto meio de sobrevivência organizacional, implica em rápidas transformações ambientais, muitas vezes imprevisíveis, demonstrando o caráter instável do ambiente para com o qual serão exigidas diferentes posturas dos gestores. Neste sentido, Rawls e Rawls (1981) consideram que a seleção de gestores bem-sucedidos transformou-se em uma tarefa de complexidade ampliada de modo progressivo em função dos papéis flexíveis que devem exercer. As organizações têm sido forçadas a aperfeiçoarem de modo constante a eficácia de suas respostas às exigências instáveis do ambiente.

Neste cenário, cuja presença vem se ampliando para as organizações, Yoon e Thye (2011) evidenciaram que as fontes de legitimação, endossamento ou autorização, ganham força no comprometimento e eficiência da equipe, especialmente quando as rotinas e normas organizacionais são flutuantes ou não claras, levando os funcionários a buscarem informações, apoio e orientação junto a seus colegas e gestores. Se essas evidências aferidas pelos autores forem verdadeiras, o processo de Planejamento Estratégico, quando implementado em condições similares às descritas acima, tenderá a fortalecer o endossamento e a autorização de gestores quando esses atuarem de maneira ativa no processo de Planejamento Estratégico, devendo, contudo, estarem atentos para que essa outra atividade venha a enquadrar-se com as necessidades de novas estruturas de relacionamento da gestão com funcionários.

Em meio aos modelos de organizações tradicionais, surge o conceito de estrutura de equipe, influenciando em mudanças na gestão, necessárias em mercados cuja competitividade é requerida pela globalização. Entre elas, o poder passa a ser distribuído de maneira uniforme e progressiva, entre todos os membros, tornando-os, portanto, mais responsáveis em comparação do que seriam em estruturas tradicionais. O papel da gestão, por sua vez, também é transformado. Os gestores não continuam monitorando ou sancionando os membros de forma tradicional, mas os guiam, colaboram e apoiam. Tanto gestores quanto demais membros são evocados a serem corresponsáveis pelos resultados da equipe e a desenvolverem suas próprias normas entre aquelas abrangentes da organização. Os membros da equipe também participam de modo direto na avaliação de seus gestores (YOON; THYE, 2011).

No Brasil, o Planejamento Estratégico é apontado como a ferramenta gerencial mais utilizada e, conforme Beppler e Pereira (2013), o processo de Planejamento Estratégico é composto pela declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, Matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, tendo como objetivos:

- a) Levar a organização a atingir a resolutividade;
- b) Aumentar a competitividade continuamente;
- c) Criar e manter potenciais de criatividade em áreas que a organização é boa ou poderá vir a ser;
- d) Diminuir riscos de tomar decisões erradas;
- e) Pensar e refletir sobre o futuro para edificar o futuro da organização;
- f) Integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização em um plano único e adequado à estratégia global da organização;
- g) Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Assim como empregada em Beppler e Pereira (2013), a definição aqui adotada acerca de Planejamento Estratégico é aquela constante em Pereira (2010, p. 47) da seguinte forma:

[...] é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o

intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Para a compreensão deste conceito, ressalta-se que “resolutividade” é a capacidade de alcançar os objetivos da organização (PEREIRA, 2010). Assim, a partir do Planejamento Estratégico, relacionam-se diversas vantagens à organização como um todo. Toda relação de vantagem traz consigo *trade-offs*, porém, tais limitações ou desvantagens, são encobertas com folga pela significância dos benefícios para o sucesso na consecução dos objetivos da organização.

A visão institucional permite perceber que o processo estratégico vai além da fronteira das organizações, implicando a ideia de construção intencional de instituições que são a estrutura social dentro da qual se dá a ação estratégica de empresas. Assim, o estrategista influencia os padrões formais de relação social que organizam as interações entre e dentro das organizações e que atribuem relativa estabilidade ao comportamento social e permitem a diminuição das incertezas. Nessa perspectiva, parece possível compreender melhor os jogos de poder entre influentes atores sociais como uma das fontes de mudança institucional e também limitações impostas sobre agentes de menor influência, na medida em que esses se tornam, em face daquelas instituições, praticamente apenas agentes reativos (CRUBELLATE *et al.*, 2003), em especial quando gestores fazem uso estratégico da linguagem persuasiva com vista a estabelecer mudanças na estrutura organizacional (SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

Este raciocínio condizente com a Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003) demonstra também a capacidade de influência da gestão legitimada em contribuir para a parametrização de novas instituições nas quais a organização poderá operar, salientando a importância da gestão ter em conta também o posicionamento da organização a longo prazo no Planejamento Estratégico, pois seu ambiente futuro será também fruto de seu funcionamento atual. Neste sentido, tais resultados futuros, como apresentado por Ruef e Scott (1998), trarão as respostas sobre a utilidade da legitimação da gestão para o sucesso da organização, tendo em conta a sobrevivência da organização como critério de sucesso nessa análise.

Na teoria institucional, o pensamento estratégico é considerado produto da imersão social dos agentes organizacionais no ambiente institucional (CRUBELLATE *et al.*, 2003), ou seja, influenciado ou condicionado por padrões coercitivos, cognitivos e normativos existentes no contexto ambiental da organização (DiMAGGIO;

POWELL, 1983), assim entendidos como legítimos (SELZNICK, 1996). Portanto, a gestão também deve ter em conta a interveniência de sua legitimação no processo de Planejamento Estratégico.

Com finalidade similar, Pereira (2010) expõe ser necessário sensibilizar os membros da equipe do Planejamento estratégico, devendo não restar qualquer dúvida sobre o processo de planejamento entre eles, identificando possíveis focos de resistência, haja vista que a assimilação do processo pela equipe leva a mesma a colaborar com o Planejamento Estratégico.

Quanto ao gestor, Ansoff (1981) argumenta que os papéis gerenciais, devido às exigibilidades do cargo, podem levar a uma sobrecarga de trabalho, emergindo a necessidade de um escritório colegiado que substitui o principal executivo por uma equipe de colegas. Para o autor, há necessidade, ainda, de gestores diferenciados os quais possuem a compreensão da natureza genérica da orientação social e do processo de controle (Administração), incluindo a dinâmica dos processos sociais e a dinâmica cognitiva. O gestor precisa ter capacidade de compreender os problemas de liderança, de resistência a mudanças e a maneira pela qual as pessoas, sistemas e estruturas se somam à gestão. Tais conhecimentos generalistas perante ações complexas e multifacetadas deverá ainda usar seus traços pessoais, habilidades especiais e sua perspectiva individual para a tomada de decisões. O próximo item serve como uma abertura para esse assunto que, na verdade, é ampliado no capítulo seguinte para discutir além das características inerentes a um indivíduo ocupante de um cargo de gestão, mas como ele pode interferir no comportamento das pessoas na organização e vice-versa no processo de liderança.

4.1 GESTORES NO PROCESSO DE LIDERANÇA

Cada indivíduo exerce uma influência particular, conforme suas características singulares. Não existe base racional onde um ator possa ser substituído sem haver modificações em diversas expectativas referentes ao comportamento. Em outras palavras, quando um indivíduo, como o gestor, exerce uma influência pessoal em determinada situação e a deixa, não se pode esperar que o próximo seja classificado como portador das mesmas características. De maneira similar, os efeitos da influência única do indivíduo (ZUCKER, 1977), como quando faz uso estratégico da linguagem persuasiva (SUDDABY; GREENWOOD,

2005), dependem exclusivamente das características da interação do indivíduo.

Neste entendimento, a legitimação em hipótese alguma será atribuída da mesma forma por outros atores ou outros contextos. Cada indivíduo é compreendido como único, cuja influência junto aos demais é certa quanto à sua existência, independentemente das bases nas quais opera. O *modus operandi* particular de indivíduos torna-se pouco institucionalizado por ser pouco exteriorizados e objetivado (ZUCKER, 1977).

Ademais, gestores que buscam ganhar legitimidade podem consegui-lo a partir de aperfeiçoamento de suas habilidades de liderança. O próximo capítulo é dedicado a demonstrar, então, meios para gestores serem líderes de suas equipes, fazendo-se necessário quando se almeja legitimá-los a partir do Planejamento Estratégico. Em especial, entre os modelos encontrados na literatura, o modelo de liderança transformacional (BURNS, 1978) consta como alternativa adequada a tais propósitos, uma vez que gestores podem se comportar como líderes transformacionais e, assim, conforme Bass (1990), são propensos a serem percebidos em consenso por seus colegas, supervisores e empregados como líderes satisfatórios e eficazes em comparação àqueles líderes com comportamento do tipo transacional.

Dessa forma, justifica-se aqui, transpor a análise de características inerentes a gestores para a análise de características relacionadas ao processo de liderança, tendo em conta dois fatores: 1) Teorias abrangentes sobre liderança deixam de assentarem-se apenas nas características do líder como agente unilateral no processo de liderança para considerar também a agência de seguidores nesse processo (BERGAMINI, 1994); 2). Nessa perspectiva de Bass (1990), gestores capazes de incorporar características de liderança, em especial do tipo transformacional, encontrará maiores oportunidades de legitimarem-se na organização. Ademais, conforme fora resgatado de Ansoff (1981), gestores envolvidos no Planejamento Estratégico terão necessidades de compreender processos sociais, inclusive de liderança.

Não obstante alguns indivíduos possam ser mais propensos a serem líderes que outros (SELZNICK, 1984), ressalva-se aqui a não obstinação em elencar características inerentes a gestores ou líderes, mas atitudes e comportamentos contributivos ao processo de liderança uma vez que, nas palavras de Drucker (1996, p. 11), após suas experiências investigativas sobre lideranças, concluiu que uma grande *“lição é que ‘personalidade de liderança’, ‘estilo de liderança’ e*

‘traços de liderança’ não existem”. Entre os líderes efetivos com os quais o autor trabalhou e encontrou durante meio século de pesquisas, observa-se uma ampla gama de padrões, variando de indivíduos ultrassociáveis aos que trancavam-se em seus escritórios, de pessoas agradáveis (embora poucos) a outros austeros disciplinadores, daqueles rápidos e impulsivos àqueles que analisavam incontáveis vezes, levando uma eternidade para tomar uma decisão.

Apoiando-se nesta respeitável experiência e em outras argumentações vindouras, o próximo capítulo dedica-se a considerações sobre liderança, deixando para segundo plano a determinação ou estabelecimento de um perfil de indivíduo capaz de gabaritar em um *checklist* formado por uma incontável lista de características, mas subsidiando a caracterização de um gestor cujas características possam ser verificadas em campo quanto à sua capacidade de legitimá-lo.

5 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Gestores não necessariamente são líderes, entretanto, a capacidade de liderar pode tanto existir quanto ser desenvolvida em gestores e, como é aqui proposto, inclusive no processo de Planejamento Estratégico. Este tópico da pesquisa dedicar-se-á ao processo de liderança, relacionando como características dos modelos de liderança existentes na literatura podem vir a contribuir para a legitimação. Com essa argumentação, permite-se acrescentar questões aos instrumentos de coleta de dados para serem avaliadas quais particularidades do processo de liderança contribuem para a legitimação da gestão a partir do Planejamento Estratégico. Ademais, observam-se intersecções do processo de liderança com o processo de Planejamento Estratégico se considerada a definição de liderança oferecida por Burns (1978, p. 425):

Liderança é o processo recíproco de mobilizar, por pessoas com certos motivos e valores, diversos recursos econômicos, políticos e outros, em um contexto de competição e conflito, com o objetivo de concretizar objetivos independentemente ou mutuamente mantidos por ambos os líderes e seguidores.

Nota-se que as caracterizações de liderança ora expostas podem ser percebidas como inerentes às explicações sobre o processo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010), organizando-as em três partes: 1ª) “*é o processo recíproco de mobilizar, por pessoas com certos motivos e valores, diversos recursos econômicos, políticos e outros*”, é realizado no processo de Planejamento Estratégico, a partir da definição dos valores, da visão e da missão compartilhados de modo consensual pela equipe de uma organização, quando se implementam as estratégias e ações estratégicas; 2ª) “*em um contexto de competição e conflito*”, nas análises externas é considerado o contexto de competição e a análise interna abarca outros tópicos, como o conflito, que também pode ser da análise externa, se o conflito for externo, assim como a competição, se interna, é abarcada pela análise interna e 3ª) “*com o objetivo de concretizar objetivos independentemente ou mutuamente mantidos por ambos os líderes e seguidores*”, refletem as questões estratégicas da organização, estabelecidos de modo consensual por gestores e geridos.

Dada a aderência entre estes dois processos, de Planejamento Estratégico e de Liderança, os estudos sobre líderes podem importar

para analisar a legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico por oferecer considerações, inclusive, sobre características e padrões de comportamento daqueles que lideram o processo de Planejamento Estratégico ou fazem parte do mesmo.

Em adição, a 16ª pesquisa anual da PriceWaterhouseCoopers (2014), investigativa de percepções de CEOs em todo o mundo, identificou que desenvolver habilidades no capital humano das organizações, com vistas ao crescimento organizacional futuro enquanto há corte de custos evitando o risco ao engajamento dos funcionários irá exigir, de maneira ampliada progressivamente, uma liderança excepcional nas organizações. Para a empresa de consultoria, é necessária uma estratégia que construa em uma identidade bem delineada aos funcionários a qual seja incorporada ao “DNA” das organizações, salientando-se a importância da necessidade de fortes lideranças à sobrevivência da organização. A construção de lideranças na organização, conforme Drucker (1996), é viável a partir do aprendizado da liderança. Não só pode como deve ser aprendida. Pautando-se neste respeitado autor, reforça-se então a possibilidade para a incorporação pela gestão de características de liderança.

Liderança é um tema com forte apelo, seja para gestores ou liderados. Com frequência esse conceito assume uma conotação de “dom mágico”, capaz de exercer uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre outras. Aspectos idiossincráticos de pesquisadores da área fez o tema ser investigado a partir de uma ampla gama de enfoques, construindo uma extensa produção, em diversidade e quantidade, para a ciência comportamental. Entre as consequências desse ecletismo há o aparecimento de incontáveis conceitos emitidos pelos pesquisadores em comportamento organizacional, consensuais, em uma primeira análise, apenas em dois aspectos: a liderança é ligada a um fenômeno grupal, que envolve pessoas (e não apenas uma), em segundo, é evidente tratar-se de um processo intencional do exercício da influência por parte de líderes sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Aprofundando-se sobre as discussões acadêmicas atuais, no Brasil, cabe ressaltar o estudo bibliométrico realizado por Santos *et al.* (2013) onde pesquisou-se nos 9342 artigos publicados em todos os eventos promovidos pela ANPAD de 2007 a 2012, encontrando 64 artigos que abordavam de modo direto o tema “liderança”. Nesses 64 artigos constatou-se 1216 autores citados de maneira indireta, com destaque quantitativo para obras de Cecília Whitaker Bergamini e

Bernard M. Bass. Deste modo, chama-se atenção para a Liderança Transformacional, foco de estudo de Bass (1990). Foram apresentados apenas os nomes dos autores sem a referência de obras específicas. Já com relação aos campos empíricos no topo da lista das investigações nos estudos, desses 64 artigos, foram redalizados 24 estudos em empresas privadas e 18 em ambientes educacionais (Universidades e grupos de pesquisa), e outros campos com menor frequência de pesquisa.

Quando o assunto é liderança autêntica, Bruce J. Avolio está no topo da lista de citações em âmbito internacional. Em uma análise de artigos publicados sob essa temática entre os anos de 1980 e 2010, ele escreve com diferentes parceiros os quatro artigos mais citados da área, publicados entre 2003 e 2005. Revisando os textos produzidos nestas três décadas, percebe-se a premissa central de literatura sobre a liderança autêntica de que líderes devem exercer a liderança, mas de forma correspondente e fiel aos seus valores essenciais, crenças, pontos fortes e fracos. O líder precisa ser real quanto a sua própria natureza (GARDNER *et al.*, 2011). Entende-se aqui conceito de liderança autêntica sendo uma contribuição para a legitimação, merecendo um tópico sobre suas características capazes de reforçarem esta argumentação para a presente investigação científica. Entretanto, também foram resgatadas outras produções contributivas com vistas a elencar um maior número de variáveis pertinentes ao fenômeno.

Para uma visão abrangente do tema, Bergamini (1994) sugere ser cabível considerar o conjunto de diferentes pontos de vista com variadas interpretações, destacando que, basicamente, pesquisas sobre liderança pautaram-se ao longo da história do campo nas seguintes correntes:

- 1) Abordagem dos traços – originou-se da literatura sobre liderança disponível entre 1904 e 1948. Alguns teóricos procuram retratar o que o líder é, buscando determinar traços e características de personalidade atribuíveis a um perfil de liderança desejável, em termos de eficácia;

- 2) Estilos de liderança – no pós-segunda guerra, em especial nos Estados Unidos, os teóricos passaram a centrar suas atenções na concepção do líder buscando investigar o que ele faz, ou seja, qual o comportamento da liderança;

- 3) Enfoque situacional da liderança – este grupo de pesquisadores, atual, imprimiu maior dinâmica na análise daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer variáveis do ambiente que possam influenciar o desenvolvimento do vínculo entre líderes e seguidores;
- 4) Motivações subjacentes – por fim, existe um grupo representativo de estudiosos que investiga as motivações implícitas às atividades de dirigir pessoas.

Destes enfoques, autores que trabalham sobre a lógica situacional podem contribuir para este estudo, uma vez que, sendo a legitimação da gestão um processo interativo entre liderança e liderados, enfoques unilaterais, podem ser perigosos para investigar ao fenômeno aqui investigado. Por outro lado, estilos de liderança, características dos indivíduos caracterizados como líderes e outras motivações subjacentes podem ser consideradas de modo eventual.

Durante muitos anos o estudo da liderança concentrou-se nos traços de liderança, questionando a validade do treinamento das pessoas para assumirem cargos de liderança. O enfoque situacional “*é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança*”. A ênfase aqui recai simultaneamente sobre o comportamento do líder, de seus seguidores e sobre as diferentes situações (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 105).

A liderança pode ser dispensável. O termo “liderança” é acompanhado de uma aura que carrega o pressuposto de ser algo bom e capaz de contribuir para a ordem, justificando com facilidade a necessidade constante de alguma liderança sempre que há grupo de pessoas. Entretanto, como a liderança pode ser detectada, pode-se distinguir sua presença ou ausência, bem como se há uma situação social que por suas características requer liderança ou não. Por isso perspectivas que tentem compreender a liderança a parte do contexto organizacional podem levar a inferências enviesadas (SELZNICK, 1984). Deste modo, esta pesquisa, tendo como foco o processo de Planejamento Estratégico, em primeiro considerará o contexto, para posteriormente avaliar possíveis características de liderança presentes nas universidades.

Ademais, conforme o quadro 8, o enfoque situacional é epistemologicamente viável para tratar do processo de liderança no processo de Planejamento Estratégico. Não se pretende exaurir as possibilidades de análise neste quadro, mas demonstrar aspectos correlacionáveis entre os campos de pesquisa.

Quadro 8 – Adequações do Enfoque Situacional para o estudo da liderança no processo de Planejamento Estratégico.

Âmbito	Enfoque Situacional da Liderança	Adequação ao processo de Planejamento Estratégico
Ênfase de estudo	Indo além de considerar apenas variáveis isoladas circunscritas à ação do líder sobre a passividade de subordinados, preocupa-se principalmente em dirigir atenção também ao comportamento dos liderados.	O Planejamento Estratégico é formulado e implementado a partir de negociações entre líderes e subordinados.
Ambiente organizacional	É considerado no quadro geral de investigações	É considerado no quadro geral de investigações
Mudança	Líderes e seguidores atuam de modo ativo na transformação e mudança organizacional	Desde a coalizão dominante até a base trabalhadora deve estar envolvida com o Planejamento Estratégico que, implica mudanças.
Treinamento de lideranças	As organizações podem contar com bons líderes contanto que promovam treinamentos adequados e ambiente favorável onde possam agir com eficácia	É proposto na presente Tese que o Planejamento Estratégico pode ser um processo capaz, inclusive, de desenvolver atributos de liderança, especialmente os relacionados à sua legitimação

Fonte: Elaborado pelo autor (2016), com base na Revisão da Literatura.

Não obstante seja considerado o enfoque situacional adequado para estudar o fenômeno da liderança no Planejamento Estratégico, há de se ter cautela sobre posicionamentos encontrados neste enfoque, mesmo aqueles capazes de considerar interações entre líderes e seguidores. Bass (1990) alerta que poucos gestores dependem apenas do uso de seu poder legitimado para persuadir pessoas a executarem o que

ele diz. Além do que isso, há gestores que se lançam em negociações com seus funcionários, explicando o que será exigido deles e qual será a compensação caso cumpram com as exigências.

Por outra via, também há penalidades para funcionários com desempenho insatisfatório com relação às metas estabelecidas. Esta transação, ou seja, troca de recompensa por um bom desempenho ou ameaças de penalidade ao tipo de desempenho indesejado, caracteriza o tipo de liderança baseada em transações entre gestores e empregados, originando o nome de “liderança transacional” (BASS, 1990), a qual pode simplesmente constituir uma troca de bens, serviços ou qualquer outra coisa entre duas ou um número superior de pessoas para realizarem objetivos independentes (BURNS, 1978).

Entretanto, esse tipo de liderança pode se transformar em uma prescrição de mediocridade quando gestores repousarem em um modelo passivo de gestão-por-exceção, atuando junto a seguidores apenas quando as tarefas não são executadas conforme sua proposta. Esse tipo de gestor pode valer-se de ameaças com o intuito de manter padrões de desempenho, sendo esta uma técnica ineficiente e, em longo prazo, tende a ser contraproducente. Como fora indicado em momento anterior, uma forma superior de liderança ocorre quando líderes são capazes de maximizar o interesse de seus seguidores, promovendo consciência e aceitação de propósitos e missão do grupo (BASS, 1990). Esse tipo de comportamento passível de ser adotado por gestores enquadra-se com o modelo de liderança transformacional (BURNS, 1978).

Em adição, Avolio e Bass (1995) constataram que modelos anteriores à liderança transformacional atribuíram pouca ou nenhuma atenção ao contexto do qual o comportamento de liderança surge. O contexto específico encontrado em organizações onde se executa o processo de Planejamento Estratégico passa, então, a dizer respeito também à compreensão das relações entre líderes e seguidores, abordáveis mais sob a égide da liderança transformacional e modelos posteriores do que considerando-se perspectivas passadas unilaterais. Essas últimas até podem oferecer contribuições, porém em menor grau para este caso específico por serem aqui considerados aspectos contextuais como intervenientes ou determinantes do processo.

O próximo item dedica-se ao aprofundamento desse tipo de liderança e, na sequência, como desdobramento da liderança transformacional, são expostas considerações sobre a forma de liderança autêntica, justificando-se sua conexão com o objetivo desta investigação científica. A liderança autêntica, de acordo com Walumbwa *et al.*

(2008), demonstra incrementar de modo significativo o comprometimento organizacional, o comportamento de cidadania organizacional, o desempenho dos seguidores, o desempenho de trabalho do supervisor e a satisfação com o trabalho e com o supervisor, mas o que interessa em especial a esta investigação é a preocupação com a maior propensão de funcionários aceitarem melhor líderes ílibados e, assim, terem a sustentabilidade de sua legitimidade incrementada tanto no presente como em longo prazo.

5.1 O MODELO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Relacionado ao enfoque situacional, a proposta da liderança transformacional é que a influência ocorra em dupla direção entre líderes e seguidores, estabelecendo um clima de respeito mútuo enquanto indivíduo integral. Da convivência com seguidores, o líder usufrui da maior fonte de informações necessárias ao exercício de seu papel. Quando coloca-se quase no papel de parceiro do seguidor, o líder não depende de sua autoridade formal pois o subordinado tende a segui-lo por si só quando há vínculo afetivo estabelecido entre os dois lados (BERGAMINI, 1994).

Embora deificado, o líder do tipo transformacional é o mais citado na literatura atual, tanto de autores brasileiros que trabalham com a liderança dentro das organizações quanto entre os pesquisadores norte-americanos da área (CARVALHO NETO *et al.*, 2012). O líder transformacional, capaz de promover consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo, estimula seus seguidores a considerarem além de seu interesse individual, passando a atuar em prol do grupo. Ele pode conquistar esses resultados de diferentes formas, seja sendo carismático com seus seguidores, inspirando-os, conhecendo necessidades emocionais de cada funcionário, estimulando-os no âmbito intelectual ou ainda combinando esses diferentes comportamentos e atitudes (BASS, 1990). O quadro 9 apresenta características individuais que podem contribuir para líderes serem transformacionais.

Em primeiro, a estimulação intelectual dos funcionários é uma habilidade e uma disposição do líder em demonstrar a seus seguidores novas formas de perceberem antigos problemas, ensinando-os a encararem as dificuldades enfrentadas como problemas a serem resolvidos, enfatizando-se as possibilidades e necessidades de soluções racionais. Em segundo, o líder transformacional tende a inspirar (também pelo fato de ser carismático) seus funcionários, transmitindo a

ideia de que podem ser aptos a conquistarem grandes objetivos se esforçando de maneira acentuada. Em terceiro lugar, considerar individualmente as pessoas pertencentes a um grupo de liderados, permite ao gestor agir como mentor para ajudar aqueles que necessitam se desenvolver (BASS, 1990).

Quadro 9 – Características do líder transformacional

Característica	Descrição
Consideração individual	Dedica atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, treina, aconselha.
Inspiração	Comunica expectativas elevadas, vale-se de símbolos para focar esforços, expressa propósitos de maneira simples.
Estimulação intelectual	Promove inteligência, racionalidade e resolução cuidadosa de problemas.
Carisma	Provê visão e senso de missão, infunde orgulho, conquista respeito e confiança.

Fonte: (BASS, 1990).

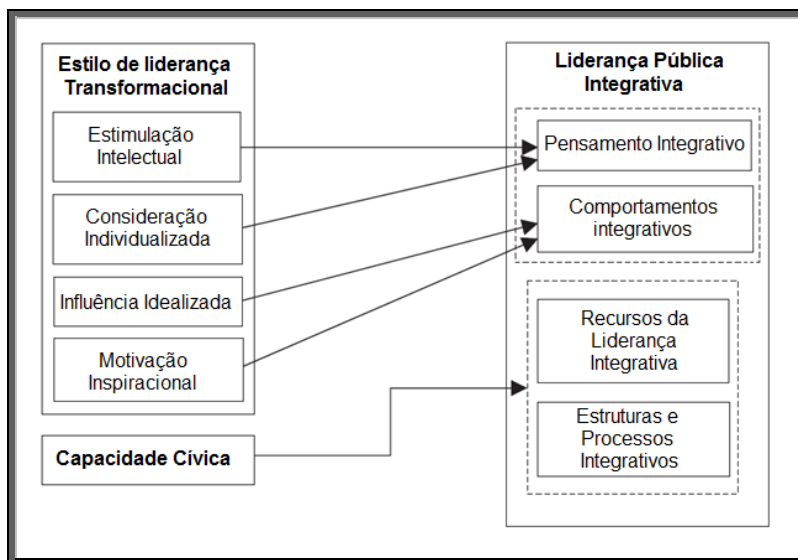
Por fim, carisma “*ou influência idealizada*” (BASS, 1995, p. 473) é um item interveniente para a existência da liderança transformacional como é proposta. Tal característica confere maior poder e influência ao líder, seus funcionários almejam identificar-se com ele e, além disso, influencia de modo positivo na confiança que subordinados têm nele (BASS, 1990). Se essa última assertiva é verdadeira, então o desenvolvimento da liderança transformacional, da forma como é proposta, na gestão é capaz de interferir no processo de legitimação da gestão uma vez que se trata em específico da percepção que funcionários possuem de seus líderes.

Não obstante o carisma ser o principal componente da liderança transformacional, outros componentes são intervenientes na teoria e na prática conforme o líder se comportar, fazendo com que as demais características elencadas no quadro 9 devam também ser consideradas. Um líder carismático abusivo, degenerador não oferecerá a mesma consideração individualizada quando comparado a um líder carismático preocupado com o social e não abusivo (BASS, 1995), exemplificando a necessidade do enquadramento de todos os construtos.

Outra perspectiva considera estas quatro características insuficientes quando há necessidade que lideranças integrem diferentes organizações públicas. Sun e Anderson (2012) resgatam considerações sobre a dificuldade encontrada por líderes quando há essa necessidade

de integração. Neste caso, estas quatro qualidades do líder transformacional seriam úteis para conseguir um pensamento e comportamento integrativo dos diferentes grupos de seguidores, como é exposto na figura 5.

Figura 5 – O impacto da liderança transformacional e capacidade cívica na liderança pública integrativa.



Fonte: (SUN; ANDERSON, 2012, p. 313).

Entretanto, com vistas à liderança pública integrativa há ainda a necessidade, de integrar recursos, estruturas e processos. Tal necessidade eminente teria sua resolução conquistada a partir da capacidade cívica do líder, melhor definida em um nível individual de análise como *“a combinação de interesse e motivação para estar engajado no serviço público e a habilidade de estimular colaborações a partir do uso das conexões sociais próprias e a partir do uso pragmático de processos e estruturas”* (SUN; ANDERSON, 2012, p. 317).

Assim, para a consecução de objetivos que demandem a integração de diferentes organizações, o líder transacional ainda deve possuir a capacidade cívica. Sob esta mesma ótica, organizações complexas analogamente requerem esse mesmo tipo de incumbência. No topo da gestão da educação superior, como exemplo, o Reitor tende

a liderar organizações distintas, embora agrupadas em uma mesma universidade, tais como hospital, restaurante e fundação de apoio, ressaltando-se a necessidade da capacidade cívica deste gestor.

Para a existência desta capacidade cívica, a capacidade motivacional é necessária (SUN; ANDERSON, 2012). O líder transformacional demonstra, a partir de suas ações, o verdadeiro modelo motivacional. Parte-se do pressuposto que o líder eficaz conheça as autênticas necessidades de seus liderados, tornando-o apto, dessa forma, a interferir com maior acurácia ao facilitar a satisfação com o trabalho (BERGAMINI, 1994). Existem vários tipos de avaliações aferidas, incluindo relatos de supervisores e diretores sobre desempenho dos funcionários, que apontaram correlação direta entre a liderança transformacional e elevação nas taxas de desempenho da equipe. Funcionários confirmam executar esforços extras em favor de gestores que sejam líderes transformacionais. Avaliações quantitativas comprovaram que funcionários incrementam seus esforços quando os líderes são percebidos como mais transformacionais que transacionais (BASS, 1990).

Há comprovações similares nesse sentido, demonstrando a percepção de funcionários com relação aos efeitos do comportamento da liderança transformacional nos trabalhadores. Bass (1995) apresentou sua definição de liderança transformacional a 50 estudantes de *Master in Business Administration - MBA* e, em momento posterior, solicitou que relatassem sobre o nível de atividade deste tipo de líder com quem eles tivessem trabalhado ou que conhecessem o suficiente para relatar. A partir desta dinâmica, concluíram que o líder transformacional é aquele capaz de:

- A) Motivar seguidores a apresentarem resultados superiores a suas expectativas originais de execução;
- B) Elevar o nível de consciência dos seguidores sobre assuntos importantes à organização;
- C) Ampliar níveis de necessidades individuais da necessidade segurança ou reconhecimento para necessidade de realização;
- D) Levar seguidores a transcenderem interesses próprios em prol da equipe ou organização.

Líderes transformacionais podem fazer a diferença entre a sobrevivência e a falência da organização. Além de estudos demonstrarem melhores resultados organizacionais, sejam financeiros ou em desempenho da equipe de maneira quantitativa, historicamente há relatos de êxitos nas ações de líderes cujas características são do tipo transformacionais. Certo general obteve uma série de vitórias contra o exército britânico no norte da África em 1941 e 1942, mesmo contando com poucos homens e equipamentos, em comparação ao seu inimigo. Como ele atuava junto a seus liderados no campo de batalha, era capaz de avaliar e decidir de forma rápida, em comparação ao que poderiam fazer seus oponentes generais britânicos, que atuavam a vinte milhas de distância da tropa. Tornou-se conhecido por ser surpreendente, rápido e ousado, bem como por servir de inspiração para o elevado moral de suas tropas (BASS, 1990). Isto também é explicado pelo fato de seguidores que se identificam com as aspirações de líderes carismáticos, como os transformacionais, tendem a buscar imitar o comportamento de seu líder (BASS; STEIDLMEIER, 1999).

Lee Iacocca da Chrysler Corporation, John Welch da General Electric e T. A. Wilson da Boeing são líderes transformacionais que construíram sua reputação em organizações contemporâneas a partir de suas trajetórias de conquistas. Wilson, por exemplo, obteve parte considerável dos créditos da reviravolta da Boeing desde sua crise de 1969. A confiança que os funcionários da Boeing depositaram em Wilson, sua reputação de engenheiro brilhante e extraordinário líder induziram neles um grande orgulho na empresa e em seus produtos (BASS, 1990), corroborando para a afirmação da necessidade de legitimação da gestão para a consecução de objetivos organizacionais.

A liderança transformacional pode ser desenvolvida em gestores. Pesquisas comprovaram a eficácia de treinamentos para líderes de diferentes níveis da organização para melhorarem seu carisma, aumentando as possibilidades da liderança transformacional ser objeto de estudos para programas de treinamento e desenvolvimento de gestores. Além da possibilidade do desenvolvimento de carisma, há comprovações do desenvolvimento das demais características do líder transformacional a partir de treinamentos estruturados. Não significa que treinamentos tenham a ampla capacidade de transformar líderes transacionais em transformacionais. Alguns gestores, almejando tornarem-se líderes transformacionais, ou ao menos pautado em tal alegação, fazem mal uso de seu treinamento valendo-se dos esforços

coletivos apenas para o atendimento de seus propósitos e valores individuais. Sob a influência deste líder pseudotransformacional, funcionários podem ser desviados dos melhores interesses das organizações (BASS, 1990).

Todos os quatro componentes da liderança transformacional, conforme Bass e Steidlmeier (1999), possuem uma dimensão ética. Refere-se ao comportamento do líder ser autêntico ou inautêntico, tendendo a acontecer, na realidade, nenhum desses dois extremos finais. Assim, ao rotular um líder como sendo do tipo autêntico transformacional, na verdade está sendo rotulado um líder em geral mais autêntico que inautêntico. A inautenticidade nos componentes da liderança transformacional pode ocorrer de maneiras como as seguintes utilizadas por líderes pseudotransformacionais:

Carisma – os valores idealizados podem não ser consensuais ou os melhores para a organização. Entretanto o líder pseudotransformacional prefere apenas enfatizar que “nós” temos bons valores e “eles” não. O líder pode perceber-se como honesto e veemente no trabalho de suporte aos objetivos organizacionais, mas seu comportamento é inconsistente e inconfiável.

Inspiração – Ao invés de prover aos seguidores desafios e significados com vistas ao engajamento nos objetivos compartilhados, preferindo preocupar-se com o melhor que pode ser feito para o grupo, organização ou sociedade pela qual se sente responsável, o líder pseudotransformacional pode até transmitir esta imagem, mas está preocupado mesmo é com o melhor para si, incorrendo em inconsistências.

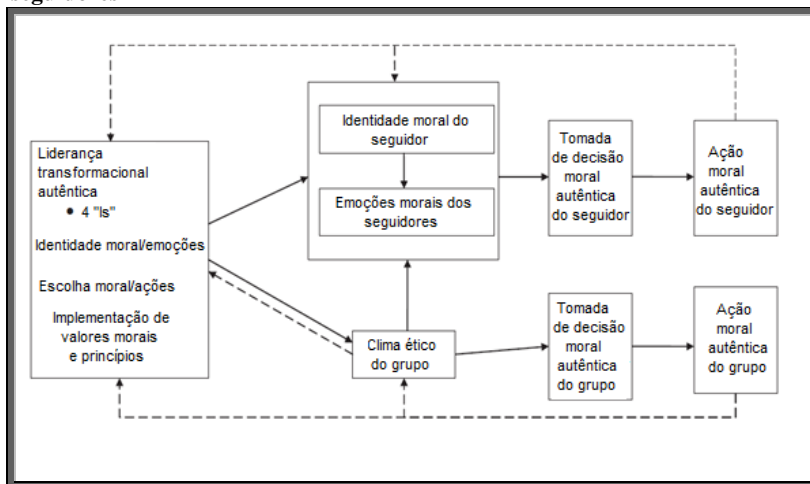
Estimulação intelectual - Preferem valer-se de anedotas a evidências fortes. Alimentam-se da ignorância de seus seguidores quando encontram maiores oportunidades na receptividade de inconsistências e ambiguidades

Consideração individualizada – O estilo de consideração individualizada passa a ser implementar favoritismos e fomentar competição entre seguidores na tentativa de passar uma imagem de quem deseja ajudar os indivíduos

da organização. Ao invés de preparar uma sucessão formada por seguidores competentes pauta-se no modelo de apadrinhamento da sucessão.

O conceito da liderança transformacional autêntica, adequado para estudar tais desvios (BASS; STEIDLMEIER, 1999), também é um construto capaz de abranger relevantes componentes da liderança ética e liderança autêntica, melhorando sua compreensibilidade e inclusão, permitindo analisar também, como pode ser visualizado na figura 6, efeitos da liderança transformacional autêntica (ZHU *et al.*, 2011). Sem objetivar o rico detalhamento desse processo como consta na figura, interessa para o momento considerar a relação com a legitimação da gestão quando esta incorpora as características do modelo de liderança transformacional autêntica.

Figura 6 – O efeito da liderança transformacional na ética do grupo de seguidores



Fonte: (ZHU *et al.*, 2011, p. 802).

Percebe-se, entre os efeitos desse modelo de liderança, maior alinhamento entre líder e seguidores. Ao haver consistência entre o discurso moral do líder e suas ações morais, logo, seguidores perceberão seus líderes como sendo éticos. Com essa percepção, ao o líder comunicar a seguidores valores morais autenticamente, de maneira inspiradora, aumenta-se a capacidade desses em descrever de modo consciente seus próprios valores morais e expectativas de

comportamento moral. Esse ciclo incrementa a identidade moral na organização, incluindo em seguidores e líderes (ZHU *et al.*, 2011). Quando o líder encontra maior identificação entre os seguidores para seus discursos, em especial pela consistência ética da retórica, há maior respaldo para o endossamento do líder. Constitui, portanto, uma fonte de legitimação para a gestão quando essa for capaz de liderar pautando-se em padrões éticos.

Tendo em conta inclusive situações como essas descritas neste item, o problema da autenticidade da liderança, interveniente para a questão da legitimação, é um assunto que ganhou atenção nos últimos tempos, sendo discutido por autores que tratam a liderança em sua forma autêntica, como é melhor exposto no subitem que segue, justificado também por sua crucialidade nesta Tese.

5.2 O MODELO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA

Avolio e Gardner (2005) observaram que nos últimos cem anos, a maioria das teorias sobre liderança foram originadas sem concentrar-se no processo essencial que resulta no desenvolvimento da liderança. Como consequência, deixa-se de lado a atenção ao processo de desenvolvimento de liderança ou há conceptualizações posteriores testadas com pouco rigor. A proposta de liderança autêntica dos autores é concebida de modo oposto a esta abordagem, começando e integrando a conceptualização do processo dinâmico do desenvolvimento da liderança no contexto. Aqui, a premissa central é que, a partir do incremento do autoconhecimento, autoregulação e modelagem positiva, líderes autênticos sustentam o desenvolvimento de autenticidade em seus seguidores. A autenticidade do seguidor, por sua vez, contribui para seu bem-estar e para a obtenção de um desempenho verdadeiro e sustentável.

Em adição, conforme Walumbwa *et al.* (2008), na macro perspectiva, uma ascensão recente em escândalos corporativos de grande repercussão, prevaricação da gestão e amplos desafios sociais impostos a organizações públicas e privadas contribuem para a recente ampliação da atenção direcionada à autenticidade e liderança autêntica. Este fato citado também foi tido em conta por Sobral e Gimba (2012, p. 116) em seu estudo, realizado no Brasil, cujos resultados deram suporte à teoria da liderança Autêntica enquanto uma teoria baseada em valores que considera a ação de líderes consonante “*com valores explícitos e*

conscientes que priorizam o bem-estar coletivo em detrimento da satisfação de interesses próprios”.

Ao invés de argumentarem que líderes e seguidores autênticos são livres de inclinações cognitivas, Avolio e Gardner (2005) declaram que os indivíduos são inclinados e aptos a considerarem múltiplos aspectos de um assunto e múltiplas perspectivas de como eles acessam a informação de maneira relativamente equilibrada. Da mesma forma, os autores consideram o termo “transparência relativa” mais adequado para descrever em comparação ao “autenticidade relativa” pelo fato de refletir melhor a maneira aberta e transparente com a qual líderes e seguidores compartilham informações entre si e com pessoas de seus ambientes. Nesse sentido, cabe destacar a definição de Bento e Ribeiro (2013, p. 124) na qual a liderança autêntica é *“um estilo ou um modelo de liderança no qual o líder é verdadeiro com ele mesmo enquanto lidera e é visto pelos seguidores como uma pessoa sincera, honesta e completa”*. Assim, é um tipo de liderança legitimada junto à equipe de seguidores, como também pode ser observado na definição de Walumbwa *et al.* (2008, p. 94):

[...] definimos liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder que promove e se baseia simultaneamente em capacidades psicológicas positivas e em um clima ético positivo, para estimular um maior autoconhecimento, uma perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informação e transparência relacional por parte dos líderes que tralham com seguidores, promovendo autodesenvolvimento positivo.

Ou seja, a liderança autêntica representa a extensão com a qual um líder é claro e aberto para com seus liderados, compartilhando informações necessárias às decisões, levando em consideração opiniões de seguidores e expondo seus sentimentos, motivos e valores pessoais, permitindo a seguidores terem maior noção sobre a competência e moralidade das ações do líder (WALUMBWA *et al.*, 2010).

Em adição a tais definições, o processo de construção de uma liderança autêntica envolve autoconhecimento tanto de líderes quanto de seus seguidores. Avaliando elementos do autoconhecimento que possuem relação relevante com o desenvolvimento da liderança autêntica e, destes, quais há amplas discussões a respeito na literatura, conclui-se que valores, cognições e emoções são elementos apropriados para o estudo do processo (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Autoconhecimento refere-se ao entendimento das próprias fraquezas, forças e motivos, bem como reconhecer como outros percebem a sua liderança. Desta maneira, autoconhecimento inclui ao mesmo tempo referências internas e externas. Internas quando se trata de conhecer seu próprio estado mental, incluindo crenças, sentimentos e desejos. Referência externa é como uma autoimagem refletida, ou seja, saber como seguidores o percebem. Valendo-se destas referências internas e externas, líderes autênticos conseguem melhorar sua eficiência enquanto líderes (WALUMBWA *et al.*, 2010).

No que tange o comportamento, os processos de contágio emocional do líder para com os liderados, trocas sociais positivas, manutenção da autodeterminação, e uma modelação positiva, percorrem um longo caminho para explicar como líderes autênticos influenciam seguidores. Sem considerar tais processos, o que existe são descrições de pessoas autênticas ocupando papéis de liderança e de seguidores, em oposição a líderes e seguidores autênticos (AVOLIO; GARDNER, 2005). Esses processos são passíveis de serem observados, estimulados ou estruturados em um processo que os abrange, ou seja, no processo de Planejamento Estratégico, conforme exposto no quadro 10 corroborando para a justificativa deste modelo teórico enquadrar-se com os propósitos deste estudo.

Quadro 10 – Comportamento de liderança autêntica no processo de Planejamento Estratégico

Comportamento no processo de liderança autêntica	Componente do Planejamento Estratégico
Contágio emocional do líder para com os liderados.	Na sensibilização e em Comunicações do líder viabilizadas pelo processo de PE.
Trocas sociais positivas.	Em interações promovidas pelo processo de PE.
Manutenção da autodeterminação.	Foco nas questões estratégicas.
Modelação positiva.	Durante o estabelecimento e acompanhamento de questões estratégicas. Na resolução dos pontos fracos diagnosticados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016), com base na Revisão da Literatura.

Como já fora mencionado, também faz parte do processo de liderança autêntica o autoconhecimento e autorregulação dos seguidores. Quando isso acontece, eles passam a conhecer e aceitar eles mesmos, autorregulando seu comportamento com vistas à consecução dos objetivos estabelecidos, os quais são, em parte, condizentes com os objetivos da liderança. Ocorrendo desta maneira, tenderá a haver um relacionamento autêntico entre líderes e seguidores caracterizado por trocas de resultados positivos enquanto perseguem objetivos compartilhados e metas complementares que refletem valores coletivos (AVOLIO; GARDNER, 2005).

O Planejamento Estratégico interfere especialmente em dois aspectos desse processo. Em primeiro, os objetivos das duas partes deixam de ser apenas condizentes e passam a ser os mesmos, pois, conforme Pereira (2010), devem ser estabelecidos em conjunto, primando pelo consenso geral para, assim, serem objetivos autênticos de toda a equipe da organização. Em segundo, e fazendo parte das comprovações almejadas junto ao campo empírico para robustecimento desta Tese, o Planejamento Estratégico que considerar imperativos do ambiente institucional, conforme é aqui proposto, deve pautar-se também nas percepções individuais da realidade também de si próprios ao avaliarem forças e fraquezas da equipe, incluindo suas características pessoais. Com esse diagnóstico, viabilizam-se comparações de identificação líder-seguidor.

Ao reconhecer seus pontos fracos, o líder pode cercar-se de seguidores com capacidades aptas a proporcionar as competências necessárias que lhe faltam e, assim, construir um contexto organizacional inclusivo e positivamente engajador. Tal tipo de contexto possibilita a seguidores serem envolvidos de maneira ativa no desempenho de seus papéis e responsabilidades, bem como contribuir para com o desenvolvimento do líder (AVOLIO; GARDNER, 2005).

O Questionário sobre Liderança Autêntica, ou do idioma Inglês, *Authentic Leadership Questionnaire* - ALQ, constante no anexo B, também pode contribuir para com o desenvolvimento da liderança, pois ao apresentar indicadores da autenticidade da liderança, também pode auxiliar o autoconhecimento dos líderes.

Quatro dimensões da liderança são avaliadas pelo ALQ: Autoconhecimento, transparência, perspectiva moral internalizada e tratamento equilibrado. A partir da Modelagem de Equações Estruturais demonstrou-se a validade preditiva do ALQ para mensuração de atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho. Pela incipiência da teoria

sobre liderança autêntica, há espaço para novas pesquisas que correlacionem esta teoria com outros construtos, ou ainda, que se relacionem de modo distinto às quatro dimensões avaliadas pelo ALQ (WALUMBWA *et al.*, 2008). A partir da apresentação deste instrumento, o foco das pesquisas sobre liderança autêntica se deslocou da busca pela sua fundamentação teórica para a validação empírica, em especial quantitativa, do construto (ESPER; CUNHA, 2015).

Entretanto, muitos são os estudos que já empregaram tal questionário em diversos campos e países, como no Brasil junto a liderados em organizações da área da educação, comparando resultados obtidos em diferentes cidades (BENTO; RIBEIRO, 2013) e na China, Quênia e Estados Unidos, traçando comparações entre os achados em cinco organizações destes países. Embora possa haver limitações do ALQ, como não considerar fatores contextuais intervenientes ao processo de liderança, a estrutura básica do questionário validado em organizações desses diferentes países sugere que os componentes da liderança autêntica podem ser generalizados entre diferentes contextos culturais (WALUMBWA *et al.*, 2008), assim como foi observado com o modelo de liderança transformacional. Mesmo entre culturas diferentes, o modelo de avaliação para a liderança transformacional pode ser empiricamente suportado. A título de exemplo, no Japão a recompensa pode ser implícita e, mesmo assim, o modelo de avaliação da liderança transformacional tende a prover uma estrutura adequada para a avaliação (BASS, 1995).

Líderes podem ser considerados visionários quando suas habilidades pessoais permitem articular um futuro desejável para com o qual seus seguidores se identifiquem e se comprometam ao longo do tempo. Em casos nos quais a visão exposta pelo líder é autêntica, o que ele sugere como visão é a articulação representativa daquilo que ele acredita como futuro potencial. Embora autenticidade não garanta acurácia da predição, ao longo do tempo irá incrementar o ímpeto para seguidores engajarem-se e conscientizarem-se sobre a direção estabelecida e, assim, poderão contribuir com suas melhores perspectivas e questionamentos sobre o estado futuro desejado (AVOLIO; GARDNER, 2005), além do que, a *“legitimação envolve ganhar credibilidade como sendo confiável e informativo”* (BASS, 1981, p. 227), reforçando a importância de modelos de liderança capazes de atribuírem autenticidade ao gestor, ainda mais ressaltada quando com vistas à sua própria legitimação.

Caso o líder apresente uma visão não condizente à sua real percepção de futuro, sendo inautêntico, então sua visão pode simplesmente constituir uma artimanha voltada a manipular seguidores para conquistar objetivos ou metas pessoais. Quando existe essa artimanha em detrimento de um futuro desejável a todos e, em algum momento, seguidores descobrem esta artimanha, o comprometimento e o desempenho serão prejudicados (AVOLIO; GARDNER, 2005). Tais situações ajudam a explicar porque esses autores defendem a forma autêntica da liderança como um modelo voltado a promover desempenho sustentável que, além de oferecer resultados positivos no tempo presente permite melhor continuidade da liderança no futuro.

Há a possibilidade de valer-se de elementos das teorias da liderança autêntica e da liderança transformacional em conjunto pelo fato de ambas abarcarem muitos elementos de análise comuns, conforme a tabela 1 demonstra. Na perspectiva de Avolio e Gardner (2005), a liderança autêntica, além de explicitar aspectos tratados pela liderança transformacional - como autoconhecimento/regulação, capital psicológico positivo e o papel moderador do clima organizacional - caminha no sentido de mostrar como estes aspectos contribuem para o atendimento do desenvolvimento de uma liderança genuína.

Não obstante haja outros modelos teóricos sobre liderança, como liderança carismática, servidora e espiritual demonstrados na tabela, passíveis de serem abordados e empregados na presente investigação, a opção pelo foco nos modelos transformacional e autêntico de liderança é justificada em especial por ambos os modelos terem ganhado atenção nos últimos anos, serem úteis à legitimação da gestão quando esta incorporar suas características e, conforme a tabela 1 expõe, possuírem amplitude de análise das variáveis intervenientes e determinantes ao processo de liderança, intensificada em comparação a outros modelos, além de possuírem muitos pontos de intersecções entre os dois modelos no tocante a considerarem aspectos idênticos ou similares permitindo, assim, tratar de modo complementar os dois modelos em um mesmo estudo, resguardando seus enfoques específicos.

Esta amplitude na consideração de variáveis do processo de liderança contribui para justificar porque entre os autores mais citados nos últimos anos em artigos científicos sobre liderança estão no topo da lista Bruce J. Avolio (GARDNER *et al.*, 2011) e Bernard M. Bass (SANTOS *et al.*, 2013), com extensa produção em especial sobre liderança transformacional e liderança autêntica, respectivamente. Essa “hegemonia” pode ser útil no sentido de contribuir para a validade dos

construtos em função de sua quantidade de testes efetuados a partir de uma maior quantidade de estudos existentes, como também, de acordo com Martin (2001), tende a proporcionar maior receptividade a estudos da mesma corrente.

Tabela 1 – Comparação entre teoria do desenvolvimento da liderança autêntica com as teorias de liderança transformacional, carismática, servidora e espiritual.

Componentes de desenvolvimento teórico da liderança autêntica	LT	LC(C)	LC(A)	LS	LE
Capital psicológico positivo	D	D	D		D
Perspectiva moral positiva	C	C	C	C	C
Autoconhecimento do líder					
Valores	C	C	C	C	C
Cognições	C	C	C	C	C
Emoções	C	C	C	C	C
Auto-regulação do líder					
Internalizada	C		C		C
Processamento balanceado	C				
Transparência relacional	C				
Comportamento autêntico	D	D	D	C	
Processos/comportamentos de liderança					
Modelação positiva	C	C	C	C	D
Identificação pessoal e social	C	C	C	D	D
Contágio emocional					
Autodeterminação suportada	C	C	D	C	C
Trocas sociais positivas	C	D	D	D	D
Autoconhecimento de seguidores					
Valores	C		C	C	C
Cognições	C		C		C
Emoções	C		C		C
Auto-regulação de seguidores					
Internalizada	C	C	C	D	C
Processamento balanceado	C				
Transparência relacional	D		D		
Comportamento autêntico	D		D		D
Desenvolvimento de seguidores				C	C
Contexto organizacional					
Incerteza	C	C	C		
Inclusão	C				C
Ética	C				
Positivo, baseado em pontos fortes				D	
Desempenho					

Verdadeiro					
Sustentado	C	C			
Além das expectativas	C	C			C

Legenda: C – Componente Central

D – Discutido

LT – Liderança Transformacional

LC(C) – Teoria comportamental da Liderança Carismática

LC(A) – Teoria baseada em autoconceito da Liderança Carismática

LS – Teoria da Liderança Servidora

LE – Teoria da Liderança Espiritual

Fonte: (AVOLIO; GARDNER, 2005, p. 323).

Neste sentido, há certo reconhecimento dos cientistas para com sua dependência de certas estruturas sociais entre os próprios pesquisadores (MERTON, 1979). Influencia-se, assim, todo o conteúdo da ciência (MARTIN, 2001) que não é indissociável de lutas externas, refletindo, em especial, pressões das classes dominantes de pesquisadores (BOURDIEU, 1994). Neste debate social da produção de conhecimento, existem pesquisadores com posições políticas e sociais fortalecidas que estabelecem os ditames da produção de conhecimento (MARTIN, 2001), estabelecendo-se nesta posição hierárquica a partir de estratégias de conservação da ordem científica da qual compactuam, perpetuando um sistema em conformidade com seus interesses (BOURDIEU, 1994), estabelecendo normas de castas sobrepondo-se a classes entendidas como menos notórias (MERTON, 1979).

Na questão da hegemonia, a própria dinâmica de campo é utilizada no sentido de que a produção do conhecimento é a principal forma de ação utilizada no intuito de se controlar as regras de produção do conhecimento (AUDET, 1986). Esta luta pelo poder estabelece a busca pela acumulação de um determinado tipo de capital simbólico (MARTIN, 2001) cujo acúmulo estabelece um status científico de autoridade. Acumular esse capital é construir um nome reconhecido na comunidade científica, distinguindo-o de forma visível e diferenciada dos demais indivíduos da sociedade na qual se insere (BOURDIEU, 1994), legitimando os autores mais citados da área. Portanto, conforme Silva *et al.* (2013), ingressar em um campo científico e valer-se da produção da corrente dominante na área é um caminho com respaldo científico para novas produções. Reflete-se aqui, outra vez, a preferência por caminhar junto à corrente dominante.

Beneficiando-se dessa ênfase sobre autores influentes do campo na atualidade, útil à justificativa da escolha em abordá-los, retoma-se as suas teorizações sobre liderança. Há comprovações de correlação

positiva entre as quatro dimensões da liderança autêntica - autoconhecimento, transparência, perspectiva moral internalizada e tratamento equilibrado - com medições dos tipos de liderança ética e liderança transformacional, embora a correlação entre as quatro dimensões da liderança autêntica com esses outros tipos de liderança não sejam tão elevadas que possam resultar em redundância (WALUMBWA *et al.*, 2008).

A distinção chave da liderança autêntica de outras categorias de liderança, é a ancoragem do líder em seu profundo senso próprio de si, ou seja, o líder sabe sua posição em valores, e crenças. Com essa noção, ele mantém sua linha de atuação e convive com outros, com frequência a partir de atos, não apenas por palavras, representados em termos de ética, princípios e valores. No entanto, líderes transformacionais também podem ter um profundo autoconhecimento, identificando-se com líderes autênticos, mas podem estar aptos a transformarem seu ambiente a partir de uma visão positiva, estando atentos às necessidades de seus seguidores, pautando-se em uma ideia estimulante ou tendo um claro senso de propósito (AVOLIO; GARDNER, 2005).

Se há busca por legitimação, deve-se seguir um caminho oposto àquele pautado em inautenticidade. Se é legítimo não pode ser falso. Assim, pautar-se em preceitos do modelo teórico de liderança autêntica pode ser um caminho preferível para contribuir com a legitimação da gestão. Funcionários que comprovam veracidade no discurso e comportamento de seus líderes ao longo do tempo tendem a desenvolver a percepção de confiabilidade nas propostas do líder, constituindo este, um aspecto basilar ao processo de legitimação da gestão. Ademais, a veracidade faz parte da ética e, no entendimento de Walumbwa *et al.* (2010), um exemplo de comportamento pautado em elevados padrões éticos na tomada de decisões tende a evocar em seguidores um profundo senso de identificação levando-os a aspirarem comportarem-se eticamente como o líder.

Valores, enquanto aspecto primário a ser constado no Planejamento Estratégico, são, conforme Walumbwa *et al.* (2008), passíveis de serem internalizados por seguidores ao longo do tempo. Tanto valores quanto perspectivas de seus líderes, incluindo foco no autoconhecimento que, por sua vez, facilita o desenvolvimento de critérios internos de orientação para tomada de decisões sobre seu trabalho e, por consequência, o desenvolvimento do desempenho individual de seguidores. Além disso, ao promover relacionamentos

transparentes, esperam-se transferências de informações rápidas e acuradas que possam facilitar melhor desempenho dos seguidores.

Também voltando-se ao melhor desempenho dos seguidores, estímulos podem ser providos pela liderança de diferentes maneiras. Uma motivação inspiradora envolve motivar e inspirar seguidores quando o líder provê entendimento consensual e significados e desafia o trabalho de sua equipe, enquanto a estimulação intelectual envolve estimular seguidores a questionar pressupostos, reestruturar problemas e abordar velhas situações de maneiras completamente novas. Quando líderes capazes de promover estímulos individualizados, tendem a fazê-lo prestando atenção nas necessidades individuais de seguidores quanto à realização pessoal e crescimento, agindo como mentor ou treinador, proporciona oportunidades de aprendizagem estimulando um clima capaz de apoiar o desenvolvimento individual (WALUMBWA *et al.*, 2008).

Corroborando, a liderança tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. O líder, então, é visto como alguém capaz de trazer benefícios não só ao grupo como um todo, mas também a cada membro em particular e, relacionando-se desta forma com os liderados, emergirá o valor que eles o atribuem, devolvendo ao líder o seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir autoridade para dirigir o grupo (BERGAMINI, 1994). Na teoria institucional, esta aceitação e a atribuição de autoridade por parte de seguidores, contribuem para o endossamento do líder, contribuindo para com o processo de sua legitimação. Assim, a dedicação do líder no desenvolvimento de seguidores, quando percebida por este, passa a ser uma variável, embora não necessariamente determinante, mas ao menos interveniente à sua legitimação.

Esse relacionamento líder-seguidores pode também ser avaliado por sua intensidade de delegação do poder decisório do líder ou, ao contrário, pela intensidade de centralização das decisões. As variações neste tipo de comportamento do líder são percebidas pelos seguidores, levando-os a aceitarem ou a reprovarem conforme a concordância com as percepções dos liderados, como é melhor detalhado doravante.

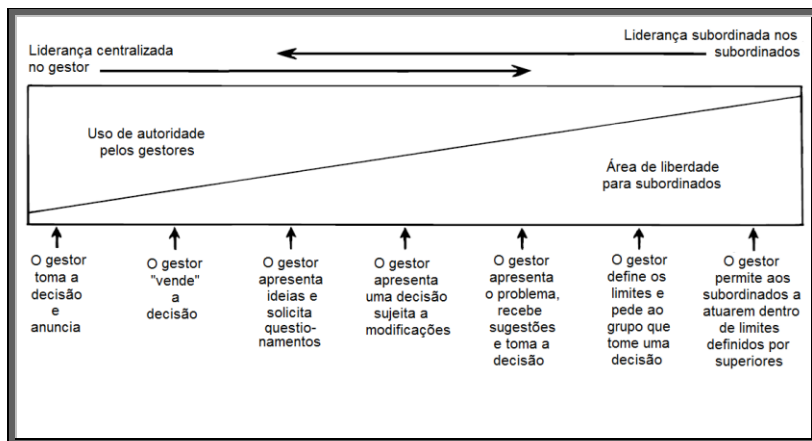
5.3 O MODELO DE TANNENBAUM E SCHMIDT

O tipo transformacional da liderança possui uma ampla variedade em termos de centralização ou descentralização do poder. Conforme Bass (1995, p. 474), líderes transformacionais apresentam amplas

variações neste sentido, podendo ser participativos ou diretivos, democráticos ou autoritários. Nelson Mandela, enquanto líder transformacional, foi diretivo quando declarou: “*Esqueçam o passado.*” De modo concomitante, pôde ser participativo ao apoiar-se e envolver-se ativamente em uma consulta multirracial e aberta, com acordos mútuos. Dada essa possibilidade de variâncias no conceito de liderança autêntica, resgatar aqui o clássico modelo de Tannenbaum e Schmidt (1973) permite serem abarcadas outras características, ou variáveis, para análise das lideranças a serem investigadas no campo, elevando a acurácia e ampliando as possibilidades de compreensão do processo de liderança a ser investigado.

Esse modelo é representado por uma faixa de *modus operandi*, como é exposto pela figura 7, na qual gestores podem adotar um comportamento autoritário pleno, democrático pleno ou qualquer outro comportamento variante entre estes dois extremos. Claro que devem ser consideradas as ações vistas nos extremos direito e esquerdo do *continuum* nunca sendo absolutas. Liberdade e autoridade sempre possuem limitações.

Figura 7 - Continuum do Comportamento de Liderança



Fonte: (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973, p. 4).

A gama de possibilidades ajuda a confirmar que é sempre um desafio para gestores terem certeza de qual é o comportamento exato adequado (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973).

Contribuindo para a aplicabilidade deste modelo em pesquisas nos dias hodiernos, o fato do modelo considerar todos esses exemplos de comportamento do líder constantes na figura 7 poderem ser adequados, ao menos em determinadas situações, reflete também a não generalização de um comportamento de liderança indicado para qualquer situação.

Isso interessa porque não obstante um ou outro comportamento do líder poder motivar, com diferentes intensidades, os funcionários, a adequação proposta por Tannenbaum e Schmidt (1973) do posicionamento do líder neste *continuum* de comportamento pauta-se especialmente em fatores individuais e contextuais.

Assim, pode aqui ser tratada outra forma de legitimar a gestão a partir do Planejamento Estratégico. Embora comportamentos autoritários de gestores possam contribuir para a desmotivação e rotatividade de funcionários, não implica de modo obrigatório diminuir a legitimidade do gestor. O inverso também é válido, bem como suas proporções entre os diversos níveis do uso de autoridade ou liberdade de decisão delegada a seguidores. Isso porque funcionários sentirem satisfação com o gestor é um fato e eles entenderem seu posicionamento como adequado e que deve ser aceito é outro. Deste modo, a legitimação da gestão acontece se eles perceberem o posicionamento do gestor como aceitável por pautar-se em critérios técnicos, como as características do gestor, dos subordinados e da situação. No processo de Planejamento Estratégico pode ser oportunizado o levantamento e discussão dessas características - como por tradição é realizado durante a análise da Matriz FOFA - quando for exigida a decisão de posicionamento do líder neste *continuum*. Isso eleva a consciência da equipe sobre os critérios que levaram o gestor a adotar determinado posicionamento e, sendo coerente com aspectos idiossincráticos dos liderados, terá uma contribuição maior para a legitimação da gestão do que a agradabilidade de seu posicionamento.

Se o Planejamento Estratégico é dado a partir de decisões consensuais na equipe (PEREIRA, 2010), em uma primeira análise o *continuum* do comportamento de liderança pode ser considerado inadequado para tratar do processo de liderança no Planejamento Estratégico. Nesse processo, o líder não pode variar seu comportamento aos extremos do *continuum*, não viabilizando a liderança centrada de modo pleno no gestor, tampouco centrada de modo pleno no funcionário, mas estacionada em um ponto específico do *continuum* no qual as decisões seriam tomadas com influências de funcionários e

gestores. Paradoxalmente, emerge dessa aparente inconsistência a principal contribuição de Tannenbaum e Schmidt (1973) que interessa aqui.

O fato do processo de Planejamento Estratégico estabelecer o ponto específico do *continuum* no qual o líder deve enquadrar-se não significa que ele se comporta dessa maneira de modo habitual, tendendo a acarretar uma migração de comportamento. Em específico essa migração ocasionada pelo processo de Planejamento Estratégico pode ser investigada no tocante à sua interferência na legitimação da gestão. O estudo dessa migração deve considerar também fatores contextuais, no caso específico deste estudo, o contexto no qual se inserem as IES a serem investigadas que é tratado no capítulo que se segue.

6 O CONTEXTO DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES

O país que iniciou o século XXI entre as dez maiores economias do planeta (ZIMMER; MELO, 2004), sendo o sétimo do mundo no ranque de PIB (THE WORLD BANK, 2013) é o mesmo que possui uma força de trabalho com uma escolaridade média de apenas cinco anos e uma história universitária tardia entre as nações latino-americanas (ZIMMER; MELO, 2004). Os desdobramentos da gestão universitária no Brasil já possui uma história extensa que passam pelos processos de construção das universidades.

Com o advento da independência do Brasil, uma das primeiras preocupações das lideranças políticas foi o ensino superior sob a justificativa da necessidade de organizar o país recém-independente. Em cumprimento, objetivando garantir uma estrutura jurídica, criam-se em 1808 as Faculdades de Direito em Olinda e São Paulo. A posteriori, visando atender as necessidades da área de saúde foram criadas as faculdades de Medicina na Bahia e no Rio de Janeiro (ZIMMER; MELO, 2004).

O processo de formação de universidades no Brasil já ultrapassa um século de trajetória de conquistas. Em janeiro de 1909 surgiu a Escola Universitária Livre de Manaus, de existência efêmera devido à decadência da economia da borracha. A Lei Rivadávia Corrêa, Lei Orgânica do Ensino Superior e fundamental foi implementada em 5 de abril de 1911 por meio do decreto nº 8659, adotando a liberdade e a desoficialização do ensino no país, destituindo o monopólio da união da criação de instituições de ensino superior. Por esta lei, o governo central dispensava também a exigência de equiparação a uma instituição modelo de nível federal, possibilitando a criação de universidades pela iniciativa particular. Com vistas ao teor desta Lei Orgânica tem-se a fundação da Universidade de São Paulo, em 19 de novembro de 1911 e da Universidade do Paraná, em 19 de dezembro de 1912. Ressalta-se que tendo em conta a continuidade do funcionamento de todos os cursos desde sua fundação, a atual Universidade Federal do Paraná encontra-se na condição de universidade mais antiga do país (UFPR, 2013).

A partir do Decreto nº 11.530 de 1915, a união passou a ter o poder sobre a formação de universidades, ou seja, podendo instituir uma universidade mediante a reunião de IES existentes na época, como a Politécnica, de Medicina do Rio de Janeiro e as faculdades de Direito de São Paulo ou Olinda. Com base em tal fundamentação foi instituída em de setembro de 1920 a Universidade do Rio de Janeiro, que ao longo do

tempo passou a ser Universidade do Brasil, posteriormente a Universidade do Distrito Federal e, por fim, a atual Universidade Federal do Rio de Janeiro. A Universidade do Rio de Janeiro passou, então, a ser parâmetro para as demais universidades do Brasil, perpassando por questões legislativas e administrativas com vistas a delinear o perfil universitário (STELZER *et al.*, 2011).

Chegando nos tempos atuais, estudos voltados ao aprimoramento da gestão de universidades consolidaram-se como uma ampla contribuição à sociedade, considerando que, conforme a Conferência Mundial de Ensino Superior, realizada em Paris no ano de 2009, as décadas anteriores evidenciaram que a educação superior contribuiu para a erradicação de pobreza, desenvolvimento sustentável e o progresso. Nunca na história do mundo foi tão requisitado investir na educação superior enquanto um caminho para construir uma sociedade de conhecimento diversificado e inclusiva além de promover avanços em pesquisas, inovação e criatividade (UNESCO, 2015). Tais investimentos merecem um cuidado diferenciado, tendo em conta a complexidade da gestão de universidades. Complexidade esta, sinalizada no tópico seguinte, mas capaz de ser responsável pelas conjunções de todos os tópicos desta pesquisa.

6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMPLEXIDADE DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES

Essa descentralização acarreta outra responsabilidade para a gestão das IES, que, conforme Telles (2008), as universidades já são organizações complexas em comparação às demais, por terem múltiplas funções e vários perfis ideológicos. Assim, precisam estar estruturadas como unidades de negócios e apresentar soluções eficientes e eficazes ao mesmo passo que mantêm as criações teóricas e suas peculiaridades.

A tendência das estruturas organizacionais é buscar a flexibilidade, simplicidade e agilidade funcional. Observam-se nas universidades os modelos complexos e burocráticos nas quais a multiplicidade de órgãos e o aparato burocrático necessário à funcionalidade do sistema instituíram um comportamento avesso às mudanças, configurando uma situação de perenidade institucional. Nos sistemas complexos de estruturas organizacionais instalam-se três patologias, visíveis no excesso de normalização, de burocracia e, inevitavelmente de corporativismo entre as carreiras funcionais. Para que as universidades públicas assumam uma posição vanguardista na

geração do conhecimento e da informação é recomendável se tornarem permissíveis à inovação, à transformação estrutural e à mudança de comportamento (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Uma gestão legitimada tende a fazer frente, de forma eficiente, às aversões a tais permissividades.

As universidades, junto aos seus gestores, necessitam planejar e aplicar novas técnicas de gestão para poder acompanhar os desdobramentos de seu ambiente, proporcionando uma estrutura capaz de continuar despertando interesse na sociedade. Entretanto, antes de reaplicar técnicas difundidas no meio organizacional, deve-se recriá-las em conjunto com todos aqueles que vivenciarão estas mudanças. A universidade melhorou sua acessibilidade e passou a ser um centro de oportunidades, além de todos os seus objetivos propostos. Suas ações devem ser cada vez mais voltadas ao futuro. Neste contexto, o papel do corpo docente e técnico-administrativo será o de acompanhar tais tendências, conhecendo sua instituição, participando do processo, opinando e incorporando o espírito de mudança (MORITZ *et al.*, 2011b).

Tais necessitadas podem constituir um desafio ainda maior considerando-se a cultura organizacional no serviço público. Conforme Souza (2009), ainda faz parte da caracterização da gestão pública brasileira a crise de governabilidade, o descrédito nas instituições, deficiência no modo de administrar, déficit de desempenho, baixa qualidade na prestação dos serviços públicos, etc. Em adição, para Vieira e Vieira (2004), de modo geral nesta esfera há impasses sempre que se pretender algum procedimento pertinente à reestruturação. Por costume tendem a ser ambientes burocratizados, resistentes à inovação, transmitindo a gerações de servidores o comportamento delegado de natureza reguladora.

As Universidades públicas concentram diversos segmentos de saberes e perfis sociais. Dentro deste ambiente de ensino superior público, a complexidade da gestão estratégica institucional é também composta pelo desafio de obter um alinhamento entre todos os seus setores, sejam eles acadêmicos ou administrativos (BEPPLER; PEREIRA, 2013). Não obstante o tema desta Tese direcione todos os seus capítulos ao mesmo objetivo, que é a gestão de universidades, os próximos tópicos apresentarão mais algumas peculiaridades comprobatórias da complexidade da Gestão de Universidades.

6.1.1 Gestão financeira em universidades

O financiamento é uma questão que merece a devida atenção dos estudos na área, constituindo um desafio a ser enfrentado pelos governantes no sentido de possibilitar o acesso ao ensino superior a uma parcela crescente de brasileiros. É um aspecto central para as IES e pertinente ao desenvolvimento econômico e social dos países, haja vista o exemplo sul-coreano (CERICATO; MELO, 2004), sendo o país que dedica uma parcela maior do PIB na educação superior e o quarto país em investimentos em conhecimento da OECD (OECD, 2012), tornou-se o principal país de desenvolvimento dentre o grupo dos quatro países pertencentes ao milagre econômico leste-asiático (ARRIGHI, 1997).

Enquanto as IES privadas financiam suas atividades a partir de recursos provenientes, sobretudo, de anuidades, conferindo-lhes certa autonomia nas decisões financeiras (CERICATO; MELO, 2004), regrando-se na Constituição Federal, o orçamento das Instituições de Ensino Superior públicas no Brasil estabelece, além das considerações de receitas e despesas para determinado exercício, critérios para um planejamento responsável por suprir as demandas da instituição (NUNES, 2002). A chave estrutural para o orçamento é a classificação das receitas e das despesas. Elas facilitam a análise dos efeitos econômicos e sociais das atividades governamentais, a formulação dos programas que o governo elabora para cumprir suas funções, a contabilidade fiscal e contribuem para a execução do orçamento (BURKHEAD, 1971 *apud* GIACOMONI, 2003).

Universidades públicas são suscetíveis a decisões no âmbito político. Observou-se, em função de recente momento político favorável, aumento significativo nos recursos destinados à manutenção e investimentos. Sem desconsiderar análises criteriosas no sentido de proporcionar uma redução nos preços de aquisição por meio de instrumentos alternativos como o pregão, dada a magnitude dos gastos com pessoal na composição do orçamento, demonstra-se a atenção que deve ser atribuída aos estudos nesta área, (SILVA, 2009), justificando as considerações do item seguinte sobre a gestão de pessoas em universidades.

6.1.2 Gestão de pessoas em universidades

A formação de pessoal é um elemento essencial para as Instituições de Educação Superior. Este foi um dos principais consensos

nas recomendações da Conferência Mundial sobre Educação Superior realizada na sede da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - UNESCO em Paris, explicitando a utilidade dos estudos sobre a gestão de pessoas que compõem a força de trabalho das universidades. É contributivo os profissionais atuantes nas universidades terem oportunidades de aprimoramento para proporcionar qualidade e integridade da educação superior (UNESCO, 2015). Entretanto, para que essa gestão seja condizente com as necessidades das universidades, é necessário considerar suas especificidades complexas em comparação à maioria das organizações públicas e privadas.

É contributivo, na consecução dos objetivos educacionais, um quadro de colaboradores qualificados. Criar condições adequadas para que eles desenvolvam seus potenciais e aspirações em um clima de satisfação e interesse pelos objetivos é uma atitude que somada a outros incentivos possíveis de serem disponibilizados aos colaboradores irão constituir um conjunto de atrativos para profissionais com uma qualificação mais elevada. Conseguindo atrair bons candidatos, o próximo desafio, a seleção, demandará da IES novos critérios com relação, no caso dos docentes, à titulação e formação, investigando a bagagem de conhecimento incorporada ao longo da carreira. O método de seleção pública utilizado permite aumentar a quantidade de opções de candidatos a serem escolhidos, tanto com relação ao corpo docente quanto técnico e administrativo (GRILLO, 2001).

Colossi *et al.* (1997) já haviam diagnosticado a preocupação de dirigentes com a necessidade de informações estruturadas que permitam controle ou análises quantitativas e qualitativas do quadro de pessoal. A avaliação de desempenho dos profissionais técnicos, administrativos e, sobretudo, docentes constitui outro aspecto relevante na gestão de universidades, sendo que estes últimos tendem a ser reativos a tais avaliações, em especial no Brasil, onde tais práticas não são usuais, inclusive, em função do despreparo das instituições em oferecer boas condições para o desempenho das funções docentes. A primeira ideia que surge para avaliar docentes é ouvir seus alunos, mas tal modelo deve ter em conta, entre outros fatores, a necessidade de conscientizar os alunos do objetivo da ação. Também, o próprio docente pode ser incentivado à auto avaliação na busca de uma reflexão coerente sobre, inclusive considerando a opinião dos alunos, possibilidades de uma readequação para a melhoria do processo ensino-aprendizagem (GRILLO, 2001).

6.1.3 Gestão da integração da universidade com setores da sociedade

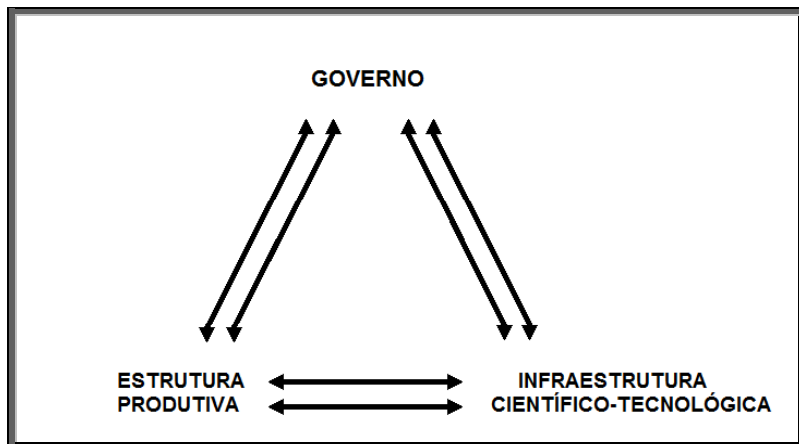
É função do Estado fomentar políticas públicas que incentivem o processo de inovação, incluindo a realização de pesquisas. As empresas permitem a inserção de tais inovações na sociedade disponibilizando os produtos e serviços enquanto que a universidade é tida como uma base para o processo de inovação. Assim, a interação entre o governo, as universidades e o segmento empresarial é essencial para o processo de inovação, em especial para a produção de conhecimento, geração de riquezas, melhoria da qualidade de vida da sociedade entre outros benefícios oriundos desta interação. A interação Universidade-empresa permite uma contribuição mútua (TECCHIO *et al.*, 2010).

Tal interação pode ser demonstrada por meio do Triângulo de Sábato, exemplificando a utilidade da ação coordenada entre estes três agentes no sentido de oferecer um aprimoramento às sociedades (PLONSKI, 1995). Sábato e Botana (1968) propuseram que, para a superação do subdesenvolvimento da América Latina, fosse realizada uma ação de ruptura no campo da pesquisa científico-tecnológica. Seria, então, inviável um esforço constante e sustentável na ciência e tecnologia sem ter em conta um pressuposto básico: “*A geração de uma capacidade de decisão própria neste campo é o resultado de um processo deliberado de inter-relações entre o vértice-governo, o vértice-infraestrutura científico-tecnológica e o vértice-estrutura produtiva*”. Tal processo é estabelecido a partir das demandas recíprocas que fluem em sentido vertical (entre o vértice governo e os vértices infraestrutura científico-tecnológica e estrutura produtiva) e em sentido horizontal (entre os vértices infraestrutura científico-tecnológica e estrutura produtiva), conforme pode ser observado na figura 8 (SÁBATO; BOTANA, 1968, p. 27).

No sentido horizontal, o processo de transferência de conhecimentos tecnológicos e científicos da Universidade para a estrutura produtiva já é um padrão na América Latina. Frente a problemas de exclusão social, miséria e analfabetismo, a Universidade é um instrumento de desenvolvimento de profissionais que constituem a sociedade e deve colocar seu potencial tecnológico e científico a serviço da sociedade (PEREIRA *et al.*, 2009). Entretanto, é eminente a necessidade da Universidade se reintegrar e interagir de modo mais dinâmico com a sociedade. Sem tal fato, tendência a ser caracterizada

como uma ilha de excelência. O Isolamento compromete até mesmo seu funcionamento. Faz-se, então, necessário dedicar atenção às necessidades críticas de sua sociedade mantenedora (MELO, 2002).

Figura 8 – Triângulo de Sábato



Fonte: (SÁBATO; BOTANA, 1968).

Com relação às universidades públicas brasileiras, considerando-se o processo de mudanças sociais e econômicas contínuas, a integração com empresas pode ser um instrumento dinamizador nacional, ressaltando-se o papel contributivo destas instituições para com a sociedade que a mantém, remetendo sua responsabilidade para além da formação de profissionais que atendam à demanda do mercado, devendo ir além da geração do conhecimento, inculindo-o em produtos e serviços que beneficiem à sociedade na qual se inserem. Mesmo tais parcerias ainda se desenvolvendo de maneira tímida, as universidades precisam continuar as buscando no sentido de assumirem responsabilidades que as garantam, o que é indispensável em um país emergente como o Brasil (MELO, 2002). Essa integração universidade-empresa, embora dinamize a formação dos profissionais, para que estes tenham acesso à universidade e possam permanecer nela, outros fatores devem ser considerados, como os que serão expostos agora.

6.1.4 Acesso e permanência na educação superior

Há uma preocupação nas pesquisas recentes com relação ao acesso e permanência de estudantes universitários de origem popular (ZAGO, 2006). Em princípio, uma forma adequada de proporcionar igualdade de acesso à educação superior seria a partir das universidades públicas proverem número suficiente de vagas de tal forma que eliminasse a necessidade de qualquer processo seletivo. Assim, haveria possibilidade a todos que concluíssem o ensino médio ingressarem na universidade, ou seja, haveria um atendimento ideal de toda a população (PEIXOTO, 2004).

Entretanto, no Brasil, nem de longe a origem dos graduandos reproduz os 89% de matrículas públicas no ensino médio. Em alguns cursos de graduação, em especial aqueles de alta demanda, 92% dos estudantes são oriundos dos 11% do ensino médio privado (RISTOFF, 2011), remetendo à discussão sobre a necessidade do estabelecimento de sistema de cotas para ingresso nos cursos superiores e da oportunização do acesso. Neste sentido, como já mencionado por Zago *et al.* (2015), a partir de 2003 políticas públicas foram postas em prática com vistas à expansão do acesso ao ensino superior brasileiro, destacando-se o Programa Universidade para Todos – PROUNI, a Universidade Aberta do Brasil – UAB, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI e o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES.

Na prática observada em alguns países e a própria observação da evasão e suas causas no Brasil demonstram que a igualdade de acesso será válida apenas se vier acompanhada de condições de permanência no ensino superior. Desta forma, as condições sociais, econômicas e culturais dos estudantes não seriam determinantes de sua exclusão. A seleção dos estudantes também acontece ao final dos primeiros períodos letivos, atingindo em especial os estudantes das camadas sociais menos favorecidas. Portanto, a simples gratuidade do ensino nem sempre é suficiente para garantir a permanência do estudante carente na Universidade (PEIXOTO, 2004).

Corroborando, para que haja uma equidade de acesso com a qualidade necessária, é demandado que as universidades expandam suas matrículas, mas de forma atenta às necessidades de seus futuros alunos. Sem a atenção aos direitos humanos, como a moradia e a alimentação, a expansão universitária continuará sendo uma “*casca vazia*” (CULLEN, 2009, p. 7).

No caso da educação à distância, enquanto meio de democratização do acesso à universidade, Pacheco *et al.* (2007) observam que a evasão pode ser influenciada por fatores externos à instituição, como vocação pessoal, adaptação da pessoa à modalidade à distância, influência da família e questões sociais, políticas e econômicas. Também pode ser influenciada por fatores da própria instituição como atitude comportamental de professores e tutores, motivos institucionais e requisitos didáticos pedagógicos. A evasão não deve ser encarada apenas como um custo de uma IES, mas como um problema social acerca dos aspectos qualitativos da aprendizagem e da aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

Além dos dados brutos, para analisar o acesso e permanência de estudantes nas universidades deve-se conhecer de modo pormenorizado a condição do estudante, investigando como a sobrevivência material está associada a outros custos, pessoais, mas não menos dolorosos (ZAGO, 2006).

Por fim, cabe considerar ações direcionadas ao acesso e permanência contemporâneas e que têm conquistado efetividade. A Lei nº12711 de 2010, das Cotas nas universidades, que, segundo o MEC (2016), tem ampliado a participação de ingressantes provenientes de escolas públicas nas universidades.

6.1.5 A pesquisa e a gestão de universidades

Havendo autores que exerçam influência no campo científico (MARTIN, 2001) a partir da adoção de estratégias de conservação da ordem científica da qual compactuam, deve-se considerar este problema da ciência gerado por ela mesma visto que ela está relacionada às suas condições de surgimento, designando cada pesquisador em função de sua posição nesta luta pela dominação (BOURDIEU, 1994).

Este modelo permite uma acumulação de vantagens competitivas para a classe dominante da população, que nem sempre estas vantagens estão vinculadas à capacidade demonstrada, mas que cada vez mais demonstram a supremacia da classe dominante (MERTON, 1979), que monopoliza o capital específico de autoridade científica. Assim, ocasiona-se uma luta desigual, entre partes dotadas de diferentes níveis de capital científico. A classe dominante pode até oferecer certa autonomia a outra parte condicionada a um interesse em aplicações com consequências econômicas que acabem por voltar a reforçar a

legitimação de elementos simbólicos de sua dominação (BOURDIEU, 1994).

A validação deste poder também é conferida, de certa forma, por um ceticismo observável de forma acentuada em conflitos quando pesquisadores tentam emergir com algum conhecimento novo e este enfrenta barreiras do controle institucionalizado (MERTON, 1979). Os critérios que baseiam a validade dos conhecimentos produzidos filtram os trabalhos científicos de forma competitiva no sentido de aprimorar sua qualidade (AUDET, 1986).

Tal verificação dos resultados, pelos próprios colegas do ramo científico, de forma exigente e rigorosa, confere credibilidade ao campo e aos profissionais da área. Esta integridade do cientista é construída também pelo caráter público e testável que alicerça a construção do conhecimento científico (MERTON, 1979). A exigência com a qual se pesam as avaliações da produção de novos conhecimentos é ainda mais pesada pelo caráter autônomo dos avaliadores, que também são concorrentes no sentido de competirem por publicações, inclinando-os a rejeitarem o reconhecimento de um prestígio científico de um novo estudo (BOURDIEU, 1994).

Com base no exposto, convém considerar números da pesquisa sobre a Gestão de Universidades no Brasil. Para tanto, a Tese de Doutorado de Schlickmann (2013) é capaz de oferecer informações atuais e abrangentes, no espaço brasileiro. O autor identificou 233 pesquisadores, 17 grupos de pesquisa e 18 cursos de pós-graduação *stricto sensu* concernentes ao campo científico da Gestão de Universidades no Brasil.

Encontrando os pesquisadores do campo, Schlickmann (2013) pôde constatar suas características bem como onde há a concentração dos estudos nesta área, revelando a conveniência para a presente investigação científica em emergir do principal polo de produção do campo, No Brasil. Além de 90% dos pesquisadores da área no Brasil atuarem em IES, a Universidade Federal de Santa Catarina é a Universidade situada em primeiro lugar em quantidade de pesquisadores, com 12% do total. Tal expressividade é destacada tendo em conta seu distanciamento equivalente a três vezes a quantidade de pesquisadores observada na segunda e terceira universidade do ranque, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com 4% cada.

Tal contexto favorece o desenvolvimento deste estudo, cujo autor cursa seu doutoramento no principal conglomerado nacional de

pesquisadores da Gestão de Universidades. Além da UFSC, conforme Schlickmann (2013), caso se busque o número total de pesquisadores atuantes no município de Florianópolis, serão encontrados 17% dos pesquisadores do campo no Brasil, ou seja, a maior concentração nacional, distante em onze pontos percentuais do segundo colocado, o município de São Paulo. A capital catarinense também é a cidade que configura em primeiro lugar no ranque nacional em número de pesquisadores dominantes do campo.

A força deste polo pode ter conquistado reflexos em âmbito regional. Apenas os três estados da região sul do Brasil concentram a metade de todos os pesquisadores do país em Gestão Universitária (SCHLICKMANN, 2013). Assim, esta Tese ter como campo de estudos as Universidades Estaduais do Paraná tanto recebe contribuições como colabora com esse campo científico, na perspectiva de Bourdieu (1994), fortalecendo o grupo dominante de pesquisadores.

7 PERCURSO METODOLÓGICO

Considerando-se a natureza contínua do Planejamento Estratégico nas organizações exposta por Pereira (2010), não há limitação em não ser avaliada a legitimação após a implantação do processo de Planejamento Estratégico, pois o mesmo deve compreender toda a duração da organização, ou seja, da gestão. Assim, foram investigados processos de Planejamento Estratégico já em andamento nas universidades estaduais do Paraná. A pesquisa, em sua essência, buscou aprofundamento sobre o tema e conhecimento da realidade sobre o processo de Planejamento Estratégico e a legitimação da gestão nas instituições selecionadas, considerando-se os achados da presente revisão da literatura com vistas à consecução dos objetivos propostos.

7.1 TIPO DE ESTUDO

A abordagem escolhida para a consecução da pesquisa foi a qualitativa, procurando responder que referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades estaduais é possível estabelecer a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico, dada a contribuição teórica almejada com esta busca. Com a abordagem qualitativa aprofundou-se sobre o tema, buscando descrever sua complexidade.

Consiste em um estudo de casos múltiplos. Na mesma pesquisa foram considerados e comparados dados coletados em sete organizações distintas, ou seja, na UEL, UEM, UENP, UEPG, UNESPAR, UNICENTRO E UNIOESTE.

Em termos temporais, é um estudo de recorte transversal. Os dados foram coletados em um único momento, sem visar a comparação de resultados de um tempo com outro das organizações. Ou seja, trata da legitimação da gestão de universidades em um dado momento.

7.2 O CAMPO DE ESTUDO

Como campo de estudo, selecionou-se o conjunto das sete universidades estaduais do Paraná: Universidade Estadual de Londrina - UEL, Universidade Estadual de Maringá - UEM, Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP, Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR, Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO e Universidade Estadual do

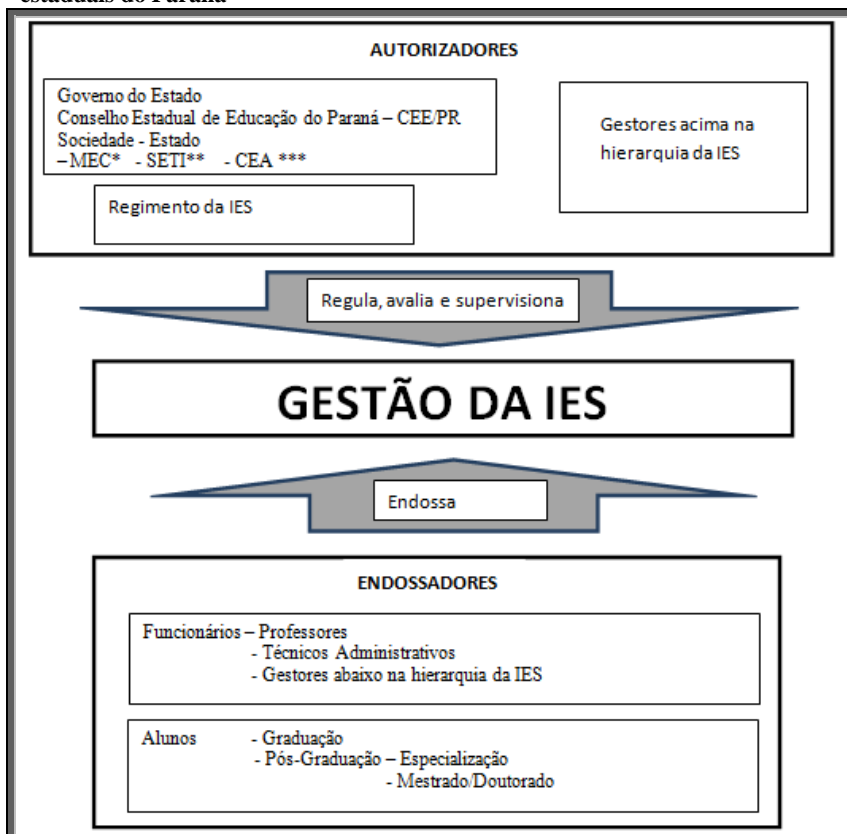
Oeste do Paraná – UNIOESTE. Tal conjunto de instituições foi selecionado por elevarem o Paraná ao patamar de estado brasileiro com o maior número de universidades mantidas sob o seu custeio.

Tendo em conta a interferência do ambiente, enquanto estrutura, em fenômenos sociais (GIDDENS, 2003) é ideal selecionar instituições com características estruturais similares no sentido de proporcionar menor amplitude dos fatores contextuais, reduzindo a gama de particularidades, consideráveis na análise de processos, para então viabilizar foco de análise nas alterações dos processos em si, a serem propostos. A escolha das universidades estaduais do Paraná, enquanto campo de estudo, enquadra-se a tais necessidades e, ainda, pelos seguintes motivos já ressaltados, em parte, porém, cujo resgate sistematizado é conveniente para estabelecer a justificativa da escolha de forma melhor especificada:

1) O estado do Paraná é o estado brasileiro com o maior número de universidades, mantém sete sob o seu custeio (SETI, 2013) ampliando as oportunidades de pesquisa, ou seja, de recepção, interesse e colaboração por parte das universidades para com esta pesquisa além de viabilizar comparações entre os resultados da legitimação da gestão a partir do Planejamento Estratégico em IES de estruturas similares porém distintas, entretanto, e que deve ser destacado aqui, com agentes autorizadores e endossadores igualmente organizados, como é demonstrado na figura 9.

2) Considerando-se a localização destas universidades no estado (SETI, 2013a) percebe-se a incidência IDHs superiores nos municípios ou municípios vizinhos onde estão instaladas (OECD, 2013a), colaborando com a presente investigação científica, tanto no que tange a justificativa do aprofundamento no conhecimento sobre a gestão da educação superior quanto para a própria legitimação da gestão, enquanto um argumento de validade da sua necessidade em decorrência do caráter basilar de atendimento de necessidades sociais para as quais são criadas as universidades, como podem ser verificado em suas missões.

Figura 9 - Agentes autorizadores e endossadores da gestão em IES estaduais do Paraná



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

* Ministério da Educação - MEC

** Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SETI

*** Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior do Sistema Estadual de Ensino do Paraná – CEA/PR

3) Conforme Vieira e Vieira (2004), mesmo em universidades nas quais predominam estruturas complexas, com poderosos nichos de poder e enlacedores burocráticos representativos de modelos comportamentais que indicam uma cultura de serviço público dominante, a mudança sempre é uma possibilidade concreta, inerente ao Planejamento Estratégico.

4) A importância desta legitimação passa a ser central em instituições de maior complexidade gerencial. Por terem múltiplas funções e vários perfis ideológicos, de acordo com Telles (2008), as universidades são organizações complexas comparativamente às demais.

5) Scott (2001) argumenta que, em certa perspectiva, o estado exerce papel de construtor de regras, árbitro e obrigador, delineando a estrutura hierárquica de distribuição de poder. Considerando-se a interferência do papel do estado na legitimação da gestão. A designação de organizações públicas (as quais possuem um conjunto maior de elementos estruturados de modo direto pela ação do estado em comparação às organizações privadas) como foco de pesquisa para esta investigação é contributiva para a averiguação do fenômeno de forma a atender os objetivos de maneira completa e consistente.

6) Além de delinear a estrutura de poder, conforme apresentado no quinto argumento, o estado também tem a capacidade de legitimar, fazendo-se adequado considerar características do estado neste processo, tendo em conta que, de acordo com Yoon e Thye (2011), a autorização é uma fonte de legitimação na qual níveis superiores apoiam práticas organizacionais.

7) O fato de serem organizações do mesmo ramo de atuação e mantidas pelo mesmo governo estadual leva a estarem imbuídas de um maior número de fatores similares que ocasionam os isomorfismos coercitivos, normativos e miméticos, permitindo análises de como gestões com diferentes características podem legitimar-se a partir de isomorfismos em contextos similares. Em outras palavras, diminuindo-se a amplitude de variâncias de fatores externos intervenientes à legitimação da gestão, permite-se analisar melhor como diferenças nas características do desempenho da própria gestão, como no caso da implementação do Planejamento Estratégico, interfere na sua legitimidade.

8) Todas as sete universidades possuem o curso de Administração. Desta forma, permite-se analisar a influência do Planejamento Estratégico na legitimação da gestão quando o mesmo é implementado por profissionais de formação específica sobre o assunto em comparação àqueles implementados por profissionais de áreas pouco experientes ou inexperientes sobre o assunto.

9) Por fim, o estado do Paraná possui a maior relação de alunos matriculados em universidades estaduais perante à população do estado (IBGE, 2014b; INEP, 2015).

Cabe ressaltar que, mesmo havendo um conjunto de agentes autorizadores e endossadores da gestão das IES estaduais do estado do Paraná, esta pesquisa concentrará suas entrevistas apenas junto aos membros da equipe (gestores, professores, técnicos administrativos e outros cargos hierárquicos, por nomeação) das IES, uma vez que o processo de legitimação que interessa aqui é referente ao gestor perante à sua equipe.

7.3 AMOSTRAS

No primeiro passo, buscou-se convidar, por telefonema, a serem entrevistados pelo pesquisador *in loco*, utilizando o roteiro de entrevista constante no apêndice “A”, todos os Reitores e gestores responsáveis pela Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação Institucional, Pró-Reitoria de Planejamento ou Assessoria de Planejamento, conforme o caso de cada universidade, apresentado pela nomenclatura constante no quadro 11.

O primeiro contato telefônico buscou abordar cada um dos gestores dos departamentos responsáveis pelo Planejamento Estratégico de cada universidade, explicando o objetivo da pesquisa e como esperávamos que eles contribuíssem com a pesquisa, ou melhor: 1) Respondendo a entrevista e 2) Entregando a relação dos indivíduos da universidade que contribuem efetivamente enquanto membro da equipe do Planejamento Estratégico.

Quadro 11 – Setores de Planejamento das universidades estaduais do Paraná

UNIVERSIDADE	SETOR
UEL	Pró-Reitoria de Planejamento
UEM	Assessoria de Planejamento
UENP	Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação Institucional
UEPG	Pró-Reitoria de Planejamento
UNESPAR	Pró-Reitoria de Planejamento
UNICENTRO	Pró-Reitoria de Planejamento
UNIOESTE	Pró-Reitoria de Planejamento

Fontes: (UEL, 2014; UEM, 2014; UENP, 2016, UEPG, 2014; UNESPAR, 2014a; UNICENTRO, 2014; UNIOESTE, 2014).

Obtendo uma resposta positiva deste gestor, foram encaminhados por correio eletrônico o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, constante no apêndice “D”, além de um quadro, constante no apêndice “E” para o referido gestor relacionar os nomes dos indivíduos da universidade que contribuem efetivamente enquanto membro da equipe do Planejamento Estratégico e, se possível, relacionar respectivos endereços de correio eletrônico ou número de telefone móvel, além de especificar se ocupa cargo de gestão na IES. Após o envio, apenas um gestor responsável pela Pró-Reitoria de Planejamento retornou este quadro preenchido por email, requerendo que o mesmo fosse levado impresso no dia da entrevista para solicitarmos as indicações, o que se efetivou.

Para esta pesquisa, qualitativa, a quantidade de amostras poderia receber acréscimos, tantos quantos forem necessários para a consecução dos objetivos propostos. Entretanto, há indivíduos da organização de perfis específicos que foram prioritários para a pesquisa, totalizando vinte e um gestores e vinte e um geridos, considerando os critérios:

Gestores: em cada uma das universidades, utilizando-se do roteiro constante no apêndice “A”, foram entrevistados 3 gestores, tendo como alvo principal de investigação o Reitor, o gestor do departamento responsável pelo Planejamento Estratégico e, no mínimo, outro gestor, de

preferência que conste na relação de indicações do referido apêndice “F” (Membros da equipe, que ocupam cargo de gestão e outros que não ocupam, participantes do processo de Planejamento Estratégico, relacionados pelo Pró-Reitor de Planejamento ou equivalente). O segundo critério para escolha deste último entrevistado foi seu envolvimento com o departamento do curso de Administração. O terceiro critério decisório foi a seleção aleatória não intencional. Destes gestores, com os perfis especificados, foram entrevistados cinco dos sete gestores dos departamentos responsáveis pelo Planejamento Estratégico e quatro dos sete Reitores das universidades, além dos demais gestores necessários para completar a amostra. Não são relacionados aqui de quais universidades são estes gestores com o intuito de preservar suas identidades, conforme as recomendações do CONEP (2014).

Geridos: Foram entrevistados três, em cada universidade, e a escolha obedeceu aos seguintes critérios:

- A) No mínimo um gerido indicado pelo gestor na relação do apêndice “F”;
- B) No mínimo um gerido com formação em Administração;
- C) No mínimo um gerido que não participou do processo de Planejamento Estratégico.
- D) No mínimo um gerido não indicado pelo gestor na relação do apêndice “F”

Dos gestores, houve dificuldade em conseguir agendar um horário para entrevistar os Reitores. Para apenas um deles foi necessário menos de cinco ligações telefônicas para confirmarmos sua disponibilidade e agendar um horário para procedermos à entrevista. Houve casos em que gestores (entre Reitores e Pró-Reitores de Planejamento) que, mesmo após tentativas que se estenderam por um período de dois meses não foi possível viabilizarmos uma entrevista. Dentre os vinte e um gestores, entrevistou-se três gestores de cada

universidade. Enquanto isso, dos vinte e um funcionários foram entrevistados quatorze que participaram do processo de Planejamento Estratégico e sete que não participaram, sendo respectivamente dois e um de cada universidade.

7.4 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Com vistas à complementariedade das informações bem como para possibilitar triangulação, foram empregadas diferentes formas de coleta de dados:

- a) Pesquisa documental: Currículo Lattes dos gestores e demais respondentes das entrevistas, documentos do Planejamento Estratégico das IES em arquivo digital ou impresso, informações e arquivos eletrônicos constantes nos endereços eletrônicos das IES e da SETI.
- b) Entrevistas junto a gestores com roteiro semiestruturado contendo questões abertas e fechadas, constante no apêndice “A”.
- c) Entrevistas junto à equipe (professores, técnicos administrativos e ocupantes de outros cargos abaixo na linha hierárquica de gestão, que participaram do processo de Planejamento Estratégico) das IESs com roteiro semiestruturado, contendo questões abertas e fechadas, constante no apêndice “B”.
- d) Entrevistas junto à equipe (professores, técnicos administrativos e ocupantes de outros cargos abaixo na linha hierárquica de gestão, que não participaram do processo de Planejamento Estratégico) das IESs com roteiro semiestruturado, contendo questões abertas e fechadas, constante no apêndice “C”.
- e) Coleta de dados secundários: provenientes de fontes cuja credibilidade é de amplo conhecimento, como Banco Mundial, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Instituto Paranaense de

Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

- f) Observação não participante: participação enquanto ouvinte de reunião promovida por uma das IES, concernentes ao Planejamento Estratégico, observação das informações visuais disponíveis nos campi das universidades e outros diálogos informais ocorridos no campo de pesquisa, registrando, a partir da observação, dados de interesse aos objetivos deste estudo.

Optou-se por organizar as questões dos roteiros conforme o tema e o conceito das quais elas emergiram. Assim, inicia-se a questão central com sua numeração dentro da sequência do roteiro (ex.: questão número 10) e questões referentes ao mesmo assunto são adicionadas como subitens dessa questão central (ex.: questão número 10.1). Buscou-se obter quatro vantagens com tal estratégia:

- 1) Organizar as questões em uma sequência racional;
- 2) Facilitar a compreensão dos questionamentos aos entrevistados, por tratarem do mesmo assunto;
- 3) Melhorar as possibilidades de *insights* dos respondentes por apresentar uma sequência de questionamentos sobre o mesmo assunto, podendo inclusive retornar de forma rápida a uma questão anterior quando houver lembrança de informações esquecidas ou omissas;
- 4) Otimizar a desambiguação de respostas similares por especificar em detalhes o que se almeja conhecer nas subquestões.

Ressalva-se que, enquanto roteiro de entrevista semiestruturado, suas questões servem como guia, não necessariamente sendo aplicadas junto ao respondente na íntegra ou do modo como constam nos roteiros. Quando da aplicação, algumas questões foram respondidas de modo

espontâneo durante o aprofundamento de questões anteriores, dispensando sua aplicação posterior. Algumas “subquestões” também foram dispensadas quando a resposta da questão principal tornou-as redundantes.

Se, por um lado algumas questões deixaram de ser feitas, outras questões emergiram em casos específicos visando o aprofundamento das respostas, como já é previsto que ocorra na utilização de roteiros semiestruturados. No total, foram quarenta e quatro horas e vinte e cinco minutos de entrevistas gravadas, que, ao serem transcritas, resultaram em 1.886.698 (Um milhão, oitocentos e oitenta e seis mil, seiscentos e noventa e oito) caracteres digitados em 996 (Novecentas e noventa e seis) páginas do editor eletrônico de texto.

7.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos dados coletados a partir da pesquisa documental, entrevistas junto a gestores e membros da equipe, fontes secundárias e observação não participante, há necessidade de tratar os dados segundo critério científico. Adequada para estudar materiais qualitativos, a análise de conteúdo faz-se capaz de abarcar dados dessas diferentes coletas, sejam elas originadas em meio oral ou escrito.

A análise de conteúdo abrange esta pesquisa desde sua revisão da teoria, utilizada para a definição do problema e objetivos da pesquisa, formulação das categorias e subcategorias de análise e questões dos roteiros das entrevistas. Em um segundo momento, todo o conjunto de dados brutos coletados nesta pesquisa foi categorizado e agrupado. A partir dos dados que foram transcritos e agrupados conforme as categorias, procedeu-se à interpretação inferencial, construindo as análises pertinentes à consecução dos objetivos específicos.

A categorização para agrupamento neste estudo teve a pertinência dos dados relacionada a cada um dos objetivos específicos desta pesquisa, resultando assim em cinco grupos diferentes. O quadro 12 permite visualizar como foram agrupados os dados brutos em uma planilha para então proceder à etapa seguinte da análise de conteúdo.

De posse de todos os dados brutos coletados e organizados conforme a categorização devida, ou seja, a pertinência de seu conteúdo a cada um dos objetivos específicos, puderam ser feitas as análises de cada uma das fontes de modo individual, análises a partir das comparações entre duas ou mais fontes com assuntos que digam respeito

ao mesmo objetivo e também análises a partir de comparações entre dados coletados em duas ou mais IES a respeito de um mesmo objetivo específico.

Quadro 12 – Pertinência das categorias de análises à consecução dos objetivos específicos

Categories de análises	Principais Teorizações	Pertinência à consecução dos objetivos específicos	Análises pertinentes
Contextualização e caracterização das universidades estaduais do Paraná	Capítulo 6	E. Esquematizar como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar a legitimação da gestão de universidades estaduais.	Tópico 8.1 e Tópico 8.6
Elementos do processo de Planejamento Estratégico relativos à legitimação da gestão de universidades	Capítulos 2, 3 e 4	A. Detectar quais práticas do processo de Planejamento Estratégico podem contribuir para a legitimação da gestão de universidades estaduais. B. Especificar como práticas do processo de Planejamento Estratégico contribuem para a legitimação da gestão de universidades estaduais. E. Esquematizar como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar a legitimação da gestão de universidades estaduais.	Tópico 8.2 Tópico 8.2 Tópico 8.6
Teoria da Estruturação	Tópico 2.2	D. Analisar práticas identificadas no processo de Planejamento Estratégico de universidades estaduais, capazes de contribuir para a legitimação da gestão de universidades.	Tópico 8.3
		E. Esquematizar como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar a legitimação da gestão de universidades estaduais.	Tópico 8.6
Processos Comunicativos	Tópico 2.5	D. Analisar práticas passíveis de anexação ao processo de Planejamento Estratégico de universidades, capazes de contribuir para a legitimação da gestão de universidades estaduais.	Tópico 8.4
Aspectos individuais intervenientes à legitimação da gestão de universidades	Capítulos 4 e 5	D. Analisar práticas passíveis de anexação ao processo de Planejamento Estratégico de universidades, capazes de contribuir para a legitimação da gestão de universidades estaduais.	Tópico 8.5
		C. Selecionar características de líder intervenientes à legitimação de gestores de universidades estaduais a partir do processo de Planejamento Estratégico.	Tópico 8.5
		E. Esquematizar como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar a legitimação da gestão de universidades estaduais.	Tópico 8.6

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ressalta-se que, como é especificado no quadro 12, para a consecução de cada objetivo específico houve a teorização pertinente, de uma a cinco categorias de análises pertinentes e um, dois ou três tópicos de análises.

Por fim, ressalta-se que, de acordo com Bourdieu (1994) e Merton (1979), participar de um pólo dominante de pesquisa sobre gestão de universidades, a UFSC, contribui para subsidiar a pesquisa na área, aprimorando a instrumentalização para análises da pesquisa, tendo em conta que oportunizou ao autor cursar as disciplinas de Gestão da Educação Superior, ministrada pelo Professor Doutor Pedro Antônio de Melo no Programa de Pós-Graduação em Administração - CPGA da UFSC (CPGA, 2015), e a disciplina de Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional, ministrada pelo Professor Doutor Maurício Fernandes Pereira no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU da UFSC (PPGAU, 2015). Outros respaldos foram estimulados nesta IES ao autor quando da participação em edições do Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, enquanto participante, autor, apresentador e avaliador de artigos submetidos (INPEAU, 2015).

7.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Quando da formulação dos instrumentos de coleta de dados, roteiros das entrevistas junto a gestores e funcionários, dedicou-se atenção no sentido de a sequência das questões serem ordenadas de maneira a evitar tendenciamentos em uma questão por outra. O cuidado em evitar tendenciamentos também foi empregado na formulação do enunciado das questões. Evitar tendenciamentos também exigiu do pesquisador, quando das entrevistas, não apresentar qualquer tipo de postura avaliativa, mas demonstrando interesse nas respostas com o intuito de auferir dados adicionais.

Foi entregue aos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (CONEP, 2014), constante no apêndice “E”, para que o respondente lesse e assinasse, esclarecendo-o sobre a necessidade da fidedignidade das informações, bem como sobre ele não estar sendo avaliado, tampouco terá sua identidade revelada, o que pode deixar o respondente mais confiante em passar as reais informações. Nesse sentido, fundamenta-se o fato de não ter sido apresentado um quadro demonstrando de quais das sete universidades são os quatro Reitores e

cinco Pró-Reitores de Planejamento que concederam entrevista, contribuindo para a preservação da identidade dos mesmos.

Foram empregados pré-testes nos instrumentos de coletas de dados. Testando-se os instrumentos da pesquisa antes da sua aplicação definitiva sobre uma pequena parte da população, ou com pessoas que apresentem características e formação similares aos respondentes desejados, desde que os mesmos trabalhem em organizações onde haja Planejamento Estratégico, reduziram-se as chances da pesquisa chegar a um resultado falso.

A validade e a confiabilidade da pesquisa são também beneficiadas pela formação acadêmica dos respondentes. 88,1% são pós-graduados em programas de *stricto sensu* e, destes, 54,1% são doutores, presumindo-se a existência da noção da importância da fidedignidade de suas respostas, bem como a existência de experiências prévias de interpretação crítica dos questionamentos. Em alguns casos, observam-se correlações teóricas, com conhecimento de causa, no conteúdo das respostas, como a declaração de um entrevistado, exposta aqui somente a título de comprovação da qualificação dos respondentes, no que tange às suas contribuições para a profundidade deste estudo:

Existe um teólogo, que se chama Pierre Bordieu, que é um sociólogo e ele trabalha com a Teoria dos Campos. E, dentro dessa Teoria dos Campos, vai demonstrar que dessas relações de poder ele traz um conceito de capital e, nesse caso específico da tua pergunta, vai tratar de um capital simbólico.

Respostas de profundidade como esta, ainda que não se trate de um Administrador, indica a capacidade de abstração de informações da realidade que o circunda, correlacionando-as com teoria afeta ao campo da Administração. Contribui-se à validade e à confiabilidade dos dados, exemplificando-se a partir desta demonstração.

Também a respeito da confiabilidade das informações prestadas, outro Doutor ao justificar que não estava fazendo política com seu comentário, ressaltou que também por se tratar de uma Tese não faria isso: *“Mas, quando nós solicitamos auxílio do governo do estado, é a ele a quem temos recorrido. E não é política. Isso porque eu não faria política para uma Tese de doutorado, entendeu?”* Nas demais transcrições, constantes no capítulo sobre análise dos dados, poderá ser

percebido que esses trechos são amostras representativas dos respondentes, nos termos ora tratados.

7.7 LIMITAÇÕES

Não obstante o percurso metodológico tenha permitido a consecução total dos objetivos propostos, algumas limitações devem ser apresentadas, evitando-se que sejam consideradas as análises apresentadas como dotadas de desconsideração de suas fronteiras.

Em primeiro, a natureza da pesquisa, qualitativa, limita a generalização das conclusões. Em segundo, o processo de Planejamento Estratégico não se encontra institucionalizado em todas as universidades, levando à consideração das análises às variáveis encontradas pertinentes à legitimação da gestão a partir da situação encontrada dos processos de Planejamento Estratégico nas universidades. Em terceiro, tratou-se da legitimação da gestão junto à equipe, não a considerando junto a demais âmbitos, como discentes, estado e comunidade. Por fim, considera-se que a gestão se legitima por outros meios, além do processo de Planejamento Estratégico, ao qual esta pesquisa restringiu-se.

8 DESCRIÇÕES E ANÁLISES DA PESQUISA

A partir dos resultados das 42 entrevistas de campo e das observações do pesquisador no campo, percebeu-se que as universidades estaduais do Paraná apresentam similaridades suficientes para permitir generalizações entre os sete casos, confirmando os aspectos organizados por Pacheco (2002) com base em DiMaggio e Powell (1983) e apresentados no Quadro 3, constante na página 62. Considerações apresentadas no quadro organizado por Pacheco (2002, p. 4-5) refletem a influência de fatores encontrados no campo para com o isomorfismo institucional, respectivamente: “*Quanto maior o profissionalismo no campo, maior o grau de isomorfismo*”: cada IES possui dezenas e até centenas de profissionais com a mais alta titulação acadêmica do mundo; “*Quanto mais dependentes são as organizações, mais parecidas elas se tornam*” e “*a uma maior centralização no suprimento de recursos, maior a dependência das outras organizações*”: dependências de recursos financeiros do Estado; “*Quanto maior a interação do campo com o Estado, maior o grau de isomorfismo*”: O Estado, além de prover recursos, define as políticas e legislações que regem as universidades estaduais do Paraná.

Corroborando com a capacidade de generalização entre os casos, um entrevistado, que trabalha na UEL há 32 anos, evidencia, a partir de alguns exemplos, práticas gerenciais de uma universidade que com frequência são implementadas em outras, inclusive diferentes das universidades estaduais do Paraná:

Por exemplo, eu vou falar na área de procedimento licitatório. Nós temos procedimentos, hoje, que nós fazemos juntos com outra universidade. Adotamos um perfil porque nós pegamos isso de gestão lá. Isso melhora muito para nós aqui. De outra instituição coirmã. [...] Então, tiveram “N” práticas que foram adotadas sim. De relance, lembro-me de algumas situações, tanto em que nós contribuímos, quanto pegamos de fora. Ensino à distância. Nós vamos à nossa coirmã de Maringá, porque ela está mais avançada nesse sentido. Fomos ver o modelo lá sim. Como eles estavam estruturando. [...] O modelo de

planejamento nosso, que nós temos o PDI e tem o PEI. O PEI é o modelo da Unicamp. Nós fomos lá conhecer o modelo da Unicamp. São modelos e tentativas de busca para melhoria não só da área nossa de conhecimento. Nós temos um sistema de custo de alunos de graduação que foi modelo para todas as universidades, não só do Paraná. Tem matérias de outras universidades de fora em cima desse modelo. Nós tanto contribuimos quanto agregamos conhecimento de outras.

Esta homogeneidade das universidades estaduais do Paraná é um dos preceitos que guiam as análises desta investigação científica, mas há outros cuja relevância ensaja uma esquematização para sintetizar tópicos, já mencionados na construção da revisão teórica, mas que a partir do quadro 13 viabiliza-se maior clareza na compreensão das análises, como aparecem neste capítulo.

Apenas é citado o nome da universidade se necessário para a consecução dos objetivos do estudo. Esforço este dedicado a dois motivos:

1º) Visou-se a construção de um referencial metodológico útil às universidades, não a uma específica. Desse modo, são aqui focalizadas similaridades entre as universidades. Singularidades úteis a consecução dos nossos objetivos são destacadas e, se necessário para isso, é especificado de qual universidade decorre. Conforme Machado-da-Silva e Vizeu (2007), é consenso na literatura institucional clássica e atual, que as organizações tornam-se homogenizadas por sofrerem constantes pressões ambientais, evidenciando na teoria o que foi encontrado no campo de pesquisa: As universidades estaduais do Paraná são organizações homogeneizadas. Essa constatação, por se tratar de organizações estaduais, também é corroborada pela constatação de DiMaggio e Powell (1983) de que o grau de isomorfismo é diretamente proporcional ao nível de interação com o Estado, como já fora mencionado.

2º) Preservação da identidade das fontes. Também com este intuito, todos os gestores, gestoras, Reitores, Reitoras, Pró-Reitores e Pró-Reitoras, são tratados pelo masculino. No caso da universidade onde há Assessoria de Planejamento ao invés de Assessor de

Planejamento, o gestor responsável pelo departamento também é citado, aqui, como Pró-Reitor de planejamento.

Quadro 13 - Preceitos de análise

Preceitos de análise	Referências	Páginas
As Universidades Estaduais do Paraná são organizações homogêneas, similares entre si. Logo, são permitidas generalizações entre elas.	DiMaggio e Powell (1983)	155
Aquilo que é aceito como correto contribui para legitimar. Logo, a gestão ganha legitimidade quando suas ações e posicionamentos estão em consonância com elementos aceitos como corretos por funcionários (docentes ou não, gestores ou não).	Suchman (1995)	33-34
O Reitor é um gestor intrinsecamente legitimado, pela legalidade do cargo e pela percepção que a equipe tem dele, que o levou a conquistar o cargo. Logo, suas características, atitudes e posicionamentos tendem a ser contributivos para a legitimação de gestores de universidades.	Weber (1986) Suchman (1995) Bass (1981)	32-33 33-34 48
Mecanismos coercitivos, normativos e miméticos envolvem respectivas bases para legitimação sancionada legalmente, governada moralmente e compreensível, reconhecível e sustentada culturalmente. Logo, gestores que desempenhem em atenção a estes mecanismos ganham legitimidade.	DiMaggio e Powell (1983) Scott (2001)	52-53 61

Fontes: Elaborado pelo autor (2016).

Encontraram-se diferentes processos de Planejamentos Estratégicos nas universidades estaduais do Paraná, como “Planejamento Estratégico Institucional”, “Plano de Desenvolvimento Institucional” e “Planejamento Estratégico”. Entretanto, a partir do momento em que, de modo estrutural, apresentam elementos idênticos

ao, como é nomeado por Pereira (2010, p. 5), “*processo de Planejamento Estratégico*”, todos são aqui tratados como tal. Isso também por não se almejar abordar um caso específico, mas quais e como elementos interferem na legitimação da gestão, não interessando a nomenclatura atribuída. Por fim, esta estratégia de pesquisa contribui para a preservação dos dados de identificação dos declarantes, uma vez que determinada nomenclatura pode ser adotada em uma ou outra universidade ou setor específico.

Esta etapa da presente investigação se inicia caracterizando e contextualizando as sete Universidades estaduais do Paraná. As IESs pesquisadas são estruturadas em um mesmo modelo organizacional. Apenas informações distintivas de cada uma são apresentadas separadamente. O capítulo, na sequência, comporta os resultados da pesquisa de campo, organizados conforme o modelo de categorização voltado à consecução dos objetivos propostos pelo estudo, sintetizado no quadro 13.

8.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DO PARANÁ.

Considerando-se a interferência do ambiente, enquanto estrutura, em fenômenos sociais (GIDDENS, 2003), as sete organizações pesquisadas são todas pertencentes ao mesmo estado. Mais do que isso, são englobadas pela mesma secretaria de estado. Ter selecionado instituições com características estruturais similares proporcionou menor amplitude dos fatores contextuais, reduzindo a gama de particularidades, consideráveis na análise de processos, para então viabilizar maior foco de análise nas alterações dos processos em si, a serem propostos, como já foi mencionado em outro momento deste estudo.

As análises da teoria institucional, embora tenham começado por estudos centrados no âmbito organizacional, em pesquisas recentes passaram a considerar o nível do campo organizacional. Em especial, neo-institucionalistas sociológicos transferiram a atenção dedicada à organização individual ou processos internos para níveis superiores de análise (SCOTT, 2008a). Se for considerado o campo organizacional enquanto o conjunto de organizações agregadas que constituem uma área de vida institucional capaz de abarcar fornecedores essenciais, consumidores de produtos e recursos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares

(DiMAGGIO; POWELL, 1983), infere-se que as universidades estaduais do Paraná pertencem ao mesmo campo organizacional, ressaltando a importância de se considerar características deste campo para a análise de aspectos institucionais, tal como a legitimação. Argumentos em nível de campo organizacional, conforme Scott (2008a, p. 435), servem para lembrar pesquisadores que:

- organizações operam em sistemas compostos simultaneamente por formas similares e diversas
- organizações operam em sistemas de organizações envoltas em relações simultaneamente competitiva e cooperativa
- o “ambiente” no qual organizações operam é por si só organizado-exibindo uma cultura distintiva e estrutura social
- a estrutura relacional dos campos provê locações diversas para organizações individuais
- organizações são afetadas não apenas por atores e forças locais mas também por aqueles distantes
- organizações são envolvidas simultaneamente em conexões horizontais (cooperativa-competitiva) e verticais (poder e autoridade)
- organizações são afetadas não apenas por relações de troca nas quais participam, mas pela existência de sistemas similares (exibindo equivalência estrutural) deles próprios

Diante do exposto, considerar aspectos do contexto da gestão das universidades no estado do Paraná passa a ser contributivo para estudar o processo de legitimação da gestão nessas universidades.

Enquanto ambiente organizacional, a região afeta e limita as organizações. Conforme Perim e Zanquetto Filho (2007), as organizações são dependentes de seus ambientes no tocante aos recursos que necessitam para operar e crescer, portanto, para uma compreensão do comportamento de uma organização, deve-se compreender o contexto. Entretanto, apesar da existência da ideia do controle exercido pelo ambiente sobre as organizações, elas também podem aprender a administrar este domínio.

Assim, a região influencia e é influenciada por seus atores e também sofre influências de parâmetros nacionais e internacionais em sua configuração, podendo proporcionar às organizações, instituições de apoio como laboratórios de pesquisa, agência de serviços, associações patronais, universidades e assim por diante (BRONZO; HONÓRIO, 2005).

As sete universidades estaduais do Paraná, com uma comunidade acadêmica composta por 78.300 alunos (INEP, 2015), 7480 docentes e 8800 agentes universitários, oferecem 267 cursos de graduação, 303 de especialização, 141 de mestrado e 52 de doutorado, além de abrangerem 4 hospitais universitários disponibilizando 772 leitos (SETI, 2013). Números estes significativos em um estado que possui uma população estimada em 2014 de 11.081.692 habitantes (IBGE, 2015), dos quais 137.891 frequentam cursos em IES públicas no estado, conforme a estimativa recente (INEP, 2015), comprovando, assim, a predominância da participação estadual nas vagas para educação superior pública. Mesmo com esta liderança em número de vagas, entre as metas do governo estadual para a ciência e tecnologia, consta a ampliação estratégica do ensino superior (SETI, 2014a).

A relevância da participação estadual na educação superior do Paraná torna-se destacada quando comparados os números de universitários matriculados em universidades estaduais de outros estados brasileiros. O quadro 14 apresenta números dos estados com maior quantidade de alunos em universidades estaduais, a população total em cada uma destas unidades federativas bem como a proporção destes estudantes perante a população total do estado.

Percebe-se então que, proporcionalmente à população, o estado do Paraná é o maior provedor nacional da educação superior em suas universidades. Em números absolutos, é o segundo maior provedor de vagas da educação superior, depois de São Paulo. Entretanto, além de oferecer quase o dobro de vagas na educação superior, em termos de proporção ao Produto Interno Bruto - PIB dos estados, enquanto o estado mais populoso do país apresenta um PIB de R\$ 1.248 bilhões, o Paraná totaliza R\$ 217 bilhões (IBGE, 2014a), ou seja, cerca de um sexto, contribuindo para a revelação da importância atribuída ao âmbito da educação superior por este estado tendo em conta inclusive suas possibilidades econômicas. Evidencia-se uma prioridade implementada no decorrer do tempo.

Quadro 14 – Comparativo entre estudantes matriculados em universidades estaduais e população dos respectivos estados.

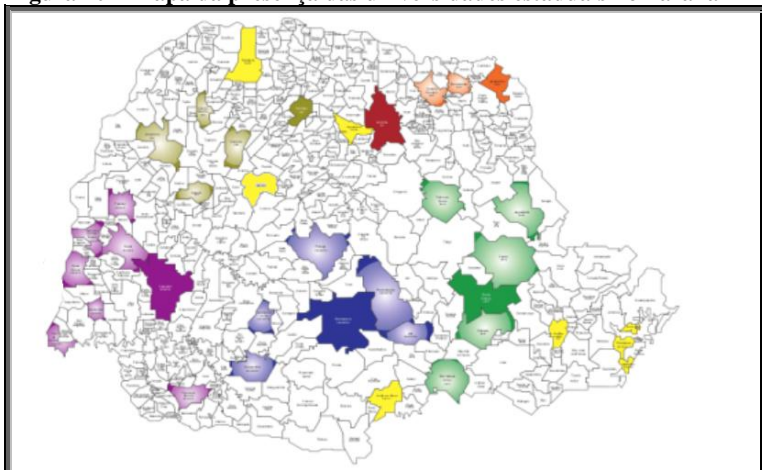
Estado	Alunos*	População do Estado	Proporção (%)**
São Paulo	172.988	43.663.669	0,396
Paraná	78.300	10.997.465	0,712
Bahia	58.081	15.044.137	0,386
Rio de Janeiro	34.253	16.369.179	0,209
Minas Gerais	17.976	20.593.356	0,087
Santa Catarina	12.253	6.634.254	0,185
Rio Grande do Sul	2.228	11.164.043	0,020

Legenda: * Número total de alunos matriculados em graduação de IES estaduais.
 ** Proporção de alunos matriculados em universidades estaduais perante a população do Estado.

Fontes: (IBGE, 2014b; INEP, 2015).

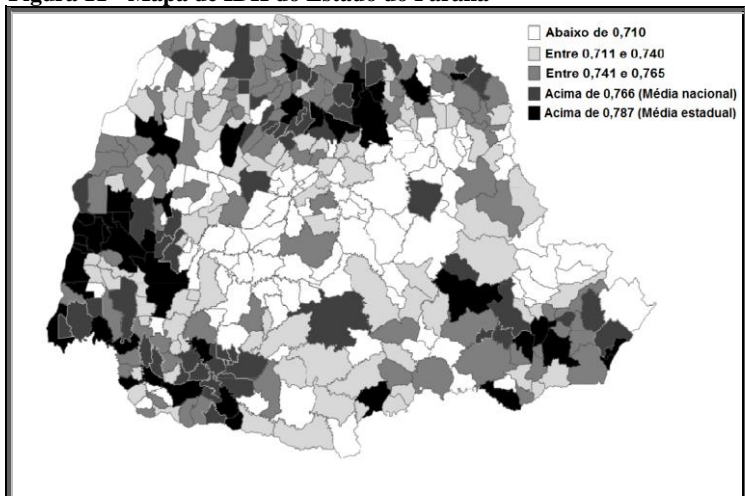
Sob esta perspectiva, destaca-se a utilidade de estudos científicos contempladores das universidades estaduais do Paraná por tais organizações constituírem um exemplo para o país e uma participação maior em seu estado, em comparação à proporção aferida das universidades estaduais nas demais sociedades das unidades federativas.

O mapa constante na figura 10 apresenta onde estão presentes as Universidades Estaduais do Paraná, podendo ser observados os respectivos municípios destacados em cores. As identificações das universidades presentes em cada localidade e respectivos cursos ofertados estão relacionados no Anexo A.

Figura 10 – Mapa da presença das universidades estaduais no Paraná

Fonte: (SETI, 2013).

Quando confrontada esta figura com o mapa da figura 11, sobre o IDH no estado, percebe-se, de uma forma prática e objetiva, a incidência dos municípios com os elevados IDHs do estado, comparativamente às médias nacional e estadual, onde há a presença destas universidades ou em municípios próximos às localidades nas quais estão instaladas.

Figura 11 - Mapa de IDH do Estado do Paraná

Fonte: (OECD, 2013a).

Mesmo sendo necessárias maiores investigações para estabelecer relações diretas, é de amplo conhecimento os benefícios destas IES à sociedade, inclusive sobre a influência direta no desenvolvimento humano. Tal fato remete a discussões sobre o conjunto de fatores determinantes de tal índice – educação, renda e saúde (PNUD, 2012) – para que se possa avaliar com maior precisão a participação na composição do indicador. O fator relativo à educação é afetado de modo direto pela presença das universidades, bem como o fator referente à saúde a partir de Hospitais Universitários, Clínicas de Odontologia, Fisioterapia, etc., mantidos pelas Universidades. Ademais, conforme a UNESCO (2015), as últimas décadas tornaram evidentes as contribuições da educação superior na erradicação da pobreza.

Em adição, é imperativo que as universidades transcendam o papel basilar de formar profissionais para o mercado, devendo destacarem-se como agentes criativos, impulsionando inovações científicas e tecnológicas para o atendimento das demandas da sociedade (PEREIRA *et al.*, 2009), como pode ser observado pelo exemplo da Coreia do Sul como um país no qual houve nos últimos anos uma excepcional evolução na produção científica acadêmica que ajuda a explicar o desempenho das empresas daquele país (SILVA *et al.*, 2013b).

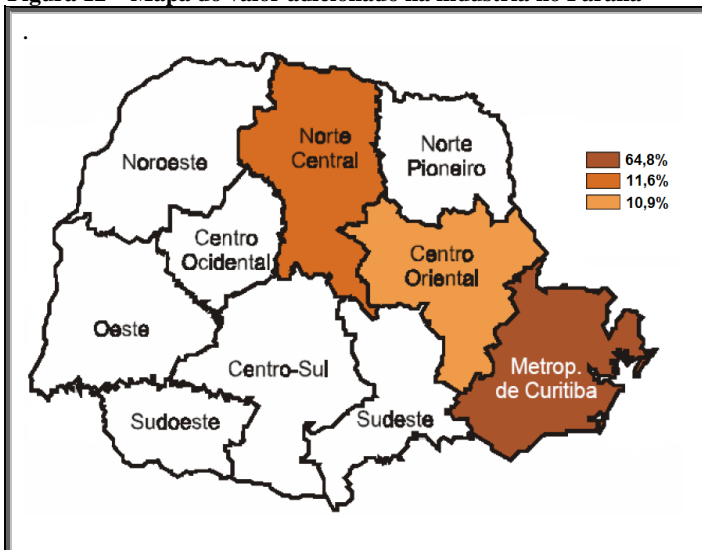
Considerando-se que a missão de uma organização é a sua razão de ser (PEREIRA, 2010), o desenvolvimento regional ou estadual está explícito na missão de cinco das sete universidades estaduais do Paraná e a dedicação de esforços ao desenvolvimento humano é contemplado em todas as missões (UEL, 2015; UEM, 2015; UENP, 2015b; UEPG, 2015; UNESPAR, 2015; UNICENTRO, 2015; UNIOESTE, 2015), como pode ser conferido no anexo C, corroborando com as explicações sobre o porque dos maiores IDHs do estado serem influenciados pela presença das universidades estaduais do Paraná. No trecho de resposta abaixo, exemplifica-se a influência da missão nesse processo:

Agora, penso que o que a universidade assumiu mesmo, o que a comunidade universitária assumiu, e todos desejam isso, é o desenvolvimento regional. Então essa missão de desenvolvimento regional eu percebo em muitas falas dentro dos conselhos superiores. CEPE, CAD e CONSUNI. Em todos esses órgãos já ouvi

discursos de desenvolvimento regional. Então, sinto que essa comunidade está muito envolvida com esse desenvolvimento. O que propicia isso, na minha opinião, é a extensão universitária. O tempo todo ela cultiva na cabeça do docente, e da comunidade em geral, essa importância do desenvolvimento regional. Até porque a aprovação de projetos dentro da extensão tem mostrado que quanto maior a contribuição para isso maior é a chance da aprovação. Então, isso gera uma cultura dentro da comunidade universitária de buscar esse desenvolvimento.

De qualquer forma, os relativamente elevados IDHs do estado podem ser explicados de forma melhor adequada observando-se a presença das universidades do que com relação à renda possibilitada pelo valor adicionado pela indústria. Quando comparado à indústria, observa-se que as regiões nas quais há um indicador superior do IDH, a concentração da produção industrial pouco relaciona-se com o desenvolvimento humano no estado, como constata-se na figura 12.

Figura 12 – Mapa do valor adicionado na indústria no Paraná



Fonte: (OECD, 2013b).

Três mesorregiões do Paraná concentram 87,3% do valor adicionado na indústria do estado (OECD, 2013b), o que demonstra uma significativa influência na economia das regiões, haja vista que, na média estadual, a produção industrial compõe 27,46% do PIB do estado (IPARDES, 2013).

Ocorre que, como há um apelo político eleitoreiro para a atração de indústrias para as localidades, como fator de desenvolvimento local, desloca-se, muitas vezes, os planos de investimentos estaduais das universidades públicas para o fomento ao parque fabril. Ainda assim, os benefícios destas suplantam de modo claro os benefícios dos investimentos nas indústrias para o desenvolvimento humano, contribuindo para a justificativa de pesquisas que busquem aprimorar o processo de gestão da educação superior. Tais afirmações, inclusive, colaboram com a presente investigação científica, tanto contribuindo com a justificativa do estudo quanto para a própria legitimação da gestão, enquanto um argumento de validade da sua necessidade em decorrência do caráter basilar de atendimento de necessidades sociais para às quais são criadas universidades.

Em um estudo qualitativo sobre a criação da Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP evidenciou-se a extensão enquanto efetiva aos cumprimentos dos propósitos da IES com relação à sociedade na qual se insere (SILVA *et al.*, 2013c). Com os projetos de extensão, a UENP lança-se sobre a sociedade cumprindo um papel transformador, como ela mesma se propõe da forma demonstrada pela coleta de dados documental. Sua pretensão é não apenas atender as demandas da sociedade e com ela dialogar, mas ser também um elemento de construção e transformação da realidade regional. Observa-se que esta universidade tem produzido, discutido e difundido conhecimento da forma como é o intuito da IES e é divulgado, ou melhor, visa contribuir efetivamente para as transformações sociais, tal como consta em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UENP, 2013).

Corroborando, a extensão é um processo de utilização do conhecimento dominado, produzido e disponibilizado, para a aquisição de uma sabedoria, ou seja, saber empregar tais conhecimentos permitindo a solução de problemas sociais e ao mesmo tempo elencar novas informações para serem utilizadas outra vez na universidade. Neste entendimento, a extensão deve ser uma prática que permeia o ensino e a pesquisa, filosofia de ação da universidade. A complexidade

da ciência e dos problemas enfrentados chegou a tal ponto que qualquer ato relativo à produção de conhecimento, necessita ter em conta situações sociais concretas, sob pena de ser irrelevante ou nem ao menos merecer o adjetivo de científico (ZIMMER; MELO, 2004).

Desta forma, constata-se tanto a consecução das metas em implementar a extensão na UENP quanto a efetividade de suas ações como fora exemplificado pelo “Bom Negócio Paraná”. Também pode-se observar no discurso de entrevistados a preocupação e a ocupação com atividades de extensão, demonstrando o comprometimento da comunidade universitária, a despeito das políticas de incentivos, para com a importância deste pilar da universidade (SILVA *et al.*, 2013c).

A recente criação da UENP, no interior do estado do Paraná (SILVA *et al.*, 2013c) demonstra a tendência de haver maior aproximação entre o ensino universitário e a população. Em apoio a esta afirmativa, Moritz *et al.* (2011a) relatam esta tendência descentralizadora das universidades, levando progressivamente a influenciar ações de dirigentes das organizações públicas, em especial nas ações das universidades, visando disponibilizar estas instituições em locais físicos aproximados da sociedade nacional além de facilitar negociações e a tomada de decisões dos envolvidos em função, neste último caso, da descentralização da gestão.

A partir dos resultados das quarenta e duas entrevistas, pode-se confirmar que todas as universidades estaduais do Paraná possuem estruturas efetivamente similares: Acontece o modelo colegiado de tomada de decisões, na ocupação do organograma os Reitores são eleitos e os Pró-Reitores e diretores afetos às Pró-Reitorias são indicados pelo Reitor e todas obrigatoriamente possuem ao menos um processo de Planejamento Estratégico, ou seja, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Algumas outras informações particulares de cada IES são apresentadas a seguir, incluindo a missão de cada uma e quantidade de alunos, que são consideradas aquelas encontradas na pesquisa documental, fornecidas de modo direto pelas universidades, uma vez que o INEP (2016) não disponibiliza tais informações específicas ao público.

Ressalta-se que, com exceção da UEL, UEM e UEPG que foram criadas pelo mesmo ato do Governo do Estado do Paraná em 1970 (UEL, 2015; UEM, 2015; UEPG, 2015), todas as outras foram criadas há menos tempo, por decretos distintos (UENP, 2015b; UNESPAR, 2015; UNICENTRO, 2015; UNIOESTE, 2015).

8.1.1 Universidade Estadual de Londrina

Ao mesmo tempo, a Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Ponta Grossa, foram autorizadas pela Lei 6.034, de 6 de novembro de 1969. A UEL foi criada sob forma de fundação pelo Decreto nº 18.110 de 28 de janeiro de 1970, a partir da junção das Faculdades Estaduais de Direito, de Odontologia; de Medicina, de Ciências Econômicas, de Contábeis e de Filosofia e de Ciências e Letras de Londrina (UEL, 2015). Conta hoje com 54 cursos de graduação, 103 de especialização com, 44 de mestrado e 21 de doutorado. Possui 13.079 alunos matriculados na graduação e 4.779 na Pós-Graduação (UEL, 2016).

A missão da UEL é (UEL, 2015, p.42):

A UEL, entidade pública e gratuita, tem como missão a gestão democrática, com plena autonomia didático-científica, comprometida com o desenvolvimento e a transformação social, econômica, política e cultural do Estado do Paraná e do Brasil. Busca garantir a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a igualdade de condições de acesso e de permanência discente, a liberdade e respeito ao pluralismo de ideias, tendo como finalidade a produção e disseminação do conhecimento, formando cidadãos e profissionais com competência técnica e humanística, orientada por valores éticos de liberdade, igualdade e justiça social.

8.1.2 Universidade Estadual de Maringá

Autorizada pela Lei 6.034, de 6 de novembro de 1969, e criada pelo Decreto Estadual nº 18.109, de 28 de janeiro de 1970, a Universidade Estadual de Maringá agregou a Faculdade Estadual de Ciências Econômicas, a Faculdade Estadual de Direito e a Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, ambas criadas em 1996. Conta hoje com 62 cursos de graduação, 108 de especialização com, 35 de mestrado e 21 de doutorado. Possui 22.199 alunos matriculados na graduação e 5350 na Pós-Graduação (UEM, 2015).

A missão da Universidade Estadual de Maringá é: “*Produzir conhecimento por meio da pesquisa; organizar, articular e disseminar os saberes por meio do ensino e da extensão, para formar cidadãos, profissionais e lideranças para a sociedade*” (UEM, 2015, p.12).

8.1.3 Universidade Estadual do Norte do Paraná

Criada pela lei nº 15.300, de 28 de setembro de 2006 e autorizada pelo Decreto Estadual nº 3909/2008, a Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP reuniu as antigas instituições de ensino superior: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Jacarezinho, Faculdade de Educação Física e Fisioterapia de Jacarezinho, Faculdade de Direito do Norte Pioneiro, Fundação Faculdades Luiz Meneghel e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio. Hoje são oferecidos 24 cursos de graduação, 18 cursos de especialização e quatro cursos de pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado e um em nível de doutorado (UENP, 2016). Quanto aos discentes, existem 4902 matriculados nos cursos de graduação, 304 nos cursos de especialização e 46 nos programas de pós-graduação *stricto sensu* (UENP, 2015b).

Dados levantados a partir da avaliação institucional da UENP demonstram que a divulgação do PDI é percebida entre regular e boa na média das respostas de 260 docentes participantes e na média das respostas de 194 agentes universitários. Em números específicos sobre esse quesito, em uma escala de 1 a 5 os docentes atribuíram nota 3,42 e os agentes universitários 3,54 (UENP, 2015a).

A missão da UENP é (UENP, 2015b, p. 9):

Atuar na produção do conhecimento científico em suas mais diversas formas e no processo de desenvolvimento regional e do Estado do Paraná, participando ativamente no trabalho de construção integral da sociedade e de seus cidadãos, buscando sempre a melhoria da qualidade de vida, promovendo a democracia, a cidadania e o desenvolvimento sócio econômico, pela valorização e socialização do conhecimento e do saber historicamente construído e constituído.

8.1.4 Universidade Estadual de Ponta Grossa

Autorizada pela Lei 6.034, de 6 de novembro de 1969, e criada pelo Decreto Estadual nº 18.111, de 28 de janeiro de 1970, a Universidade Estadual de Ponta Grossa agregou a Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Ponta Grossa, criada pelo Decreto Estadual nº 8.837, de 08/11/1949, e reconhecida pelo Decreto Federal nº 32.242, de 10/02/1953; a Faculdade Estadual de Farmácia e Odontologia de Ponta Grossa, criada pela Lei nº 921, de 16/11/1952, e reconhecida pelo Decreto Federal nº 40.445, de 30/11/1956; a Faculdade Estadual de Direito de Ponta Grossa, criada pela Lei nº 2.179, de 04/08/1954, e reconhecida pelo Decreto Federal nº 50.355, de 18/03/1961; e a Faculdade Estadual de Ciências Econômicas e Administração de Ponta Grossa. Conta hoje com 38 cursos de graduação presencial, 6 de especialização, 18 de mestrado e 7 de doutorado. Possui 7.382 alunos matriculados na graduação presencial e 810 na Pós-Graduação (UEPG, 2015).

A missão da UEPG é: *“A UEPG tem por finalidade produzir e difundir conhecimentos múltiplos, no âmbito da Graduação e da Pós-Graduação, visando à formação de indivíduos éticos, críticos e criativos, para a melhoria da qualidade da vida humana”* (UEPG, 2015, p. 29).

8.1.5 Universidade Estadual do Paraná

Criada pela Lei Estadual 13.283, de 25 de outubro de 2001, a UNESPAR agregou a Faculdade de Artes do Paraná, a Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, a Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranavaí, a Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá, a Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de União da Vitória, a Academia Policial Militar do Guatupê e a Escola de Música e belas Artes do Paraná (UNESPAR, 2015). Nos sete campi da UNESPAR estudam cerca de 12 mil alunos, matriculados em 67 cursos de graduação, 19 cursos de especialização e 3 programas próprios de pós-graduação *Stricto Sensu*, em nível de mestrado (UNESPAR, 2016).

A missão da UNESPAR é (UNESPAR, 2015, p.31):

A Universidade Estadual do Paraná tem por missão gerar e difundir o conhecimento científico, artístico-cultural,

tecnológico e a inovação, nas diferentes áreas do saber, para a promoção da cidadania, da democracia, da diversidade cultural e do desenvolvimento humano e sustentável, em nível local e regional, estadual e nacional e internacional.

8.1.6 Universidade Estadual do Centro-Oeste

Instituída pela Lei 9.295, de 13 de junho de 1990, a Universidade Estadual do Centro-Oeste reuniu a Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava, e a Fundação Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Irati (UNICENTRO, 2015). Conta atualmente com 6255 alunos matriculados em 55 cursos distribuídos entre os campi Santa Cruz, Cedeteg e Irati (UNICENTRO, 2016b), 536 alunos matriculados em 8 cursos de especialização (UNICENTRO, 2016a), 35 alunos matriculados em 2 cursos de mestrado profissional, 473 alunos matriculados em 12 cursos de mestrado acadêmico e 35 alunos matriculados em 3 programas de doutorado (UNICENTRO, 2016c).

Na gestão atual, o processo de Planejamento Estratégico ganha novo *status* com a instituição de uma Pró-Reitoria específica para o assunto, como menciona um entrevistado: “*Prova é também que foi na nossa gestão que constituímos a Pró-Reitoria de planejamento com status de Pró-Reitoria. Ela era uma assessoria ligada à Reitoria e ligada à Pró-Reitoria de Administração*”.

A missão da UNICENTRO é (UNICENTRO, 2015 p.11):

Propiciar a produção, a guarda, o acesso e a disseminação do conhecimento científico, da cultura, da arte, da tecnologia e da inovação, formando pessoas eticamente responsáveis e profissionalmente qualificadas para a atuação e a transformação do contexto socioeconômico e político em que atuam e contribuindo para o desenvolvimento regional.

8.1.7 Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Criada pela Lei 8.464 de 1987, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná reuniu as instituições de educação superior isoladas Fundação Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Cascavel, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu, Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon e de Toledo. Posteriormente, a partir da Lei 12.235 de 24 de julho de 1998, foi também incorporada a Faculdade de Ciências Humanas de Francisco Beltrão (UNIOESTE, 2015). A UNIOESTE conta hoje com 8.819 alunos matriculados em 33 cursos de graduação, 427 alunos matriculados em 24 cursos de especialização e 1.376 alunos matriculados em 42 cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (UNIOESTE, 2016).

A missão da UNIOESTE é (UNIOESTE, 2015, p.20):

A Missão da UNIOESTE como instituição pública, multicampi, é produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional, comprometendo-se com a justiça, a democracia, a cidadania e a responsabilidade social.

8.1.8 Considerações sobre o momento peculiar das universidades estaduais do Paraná durante a coleta de dados

Como foi noticiado no Carta Capital (2015), no período desta pesquisa de campo, o Paraná viveu uma crise sem precedentes. Com uma dívida vencida junto a fornecedores que superava 1,6 bilhões de Reais, para cobrir o rombo do estado adotou-se medidas impopulares, como elevar impostos em mais de 95 mil itens, propor o fechamento de 2,2 mil turmas de alunos em escolas estaduais e dispensa de 33 mil servidores temporários.

Com a crise, a Associação Paranaense das Instituições de Ensino Superior Público – APIESP, em defesa dos servidores e das universidades estaduais do Paraná, promoveu tentativas de negociação junto a representantes do governo sem conseguir avanços em seus esforços de negociação e de pressão (APIESP, 2015). O Presidente desta associação, em matéria publicada em portal de notícia no dia 23 de fevereiro de 2015, declarou que se o governo não repassasse R\$ 124

milhões referentes a despesas de custeio, quatro das sete universidades estaduais poderiam fechar as portas antes mesmo do início do ano letivo, tendo em conta que tais recursos são direcionados para pagar despesas como limpeza, manutenção, vigilância e conta de energia elétrica (BOL, 2015).

Manifestos voltados a negociações incluíram docentes das universidades estaduais do Paraná (GAZETA DO POVO, 2015a), contribuindo para a sensibilização com a crise do estado do Paraná por parte da equipe destas IES, como transparece em trechos de entrevistas apresentados durante as análises deste estudo. Em adição, este não é um fato isolado nem inédito. Conforme Chauí (2001) já apresenta, nas universidades brasileiras existem discussões sobre a necessidade de defender as universidades públicas como um direito democrático. Um Pró-Reitor de Planejamento destacou apoio da comunidade local, neste sentido:

Tanto que no início desse ano, quando teve aquele problema lá que faltou o recurso de manutenção e que surgiu a ideia de: “Não, se nós não tivermos o recurso, nós vamos ter que fechar”. A comunidade, sim surgiu, apoiou integralmente: “Não, a universidade não pode fechar”. Por quê? Porque é o patrimônio da comunidade.

Em função das medidas, houve greve em todas as universidades estaduais do Paraná por um período aproximado de dois meses, até as sete universidades estaduais do Paraná optarem por suspendê-la, no decorrer da semana de 22 e 26 de junho (GAZETA DO POVO, 2015b), marcando o período desta pesquisa de campo. As entrevistas foram viabilizadas por terem sido previamente agendadas bem como por gestores e funcionários, docentes ou não, mesmo em greve, comparecerem às instituições. Cabe ressaltar, portanto, que há uma percepção generalizada sobre a influência da crise do estado nas equipes de todas as sete universidades, conforme exemplificam os relatos auferidos nas respectivas IES:

A) UENP

“Então, eu acredito que isso é um grande enfrentamento dos gestores das universidades públicas, [...] Temos que lembrar porque sua Tese vai ficar por muito tempo, não é? Fica na história.”

B) UNICENTRO

Houve uma conjugação de esforços muito bacana agora no meio do mês de Fevereiro e março por conta do risco do fechamento das portas da universidade. O Governo sinalizou que não faria mais o repasse de verba de custeio. Olha, sendo uma instituição pública, sem a verba de custeio não tem como funcionar, até porque a nossa universidade é nova e não tem fontes próprias de custeio. Então, ela não teria como sequer comprar cartucho de tinta, papel, papel higiênico, luz e tal. Então, a sociedade toda se uniu em torno da universidade, não só a comunidade interna, mas a sociedade externa também se reuniu e houve um movimento muito bacana no município em defesa da universidade.

C) UEL

“De alguma forma a gente tem que responder a essas questões ambientais, ou essas pressões que acontecem. O exemplo mesmo, essa questão da greve.”

D) UEM

A indefinição do governo. Eu sempre digo assim: Se o governo dissesse o que ele quer, nós nos posicionaríamos a favor ou reagiríamos contra, não é? [...] interfere fortemente na universidade.

E) UNIOESTE

O que nós estamos vivendo hoje é a questão da greve. Então, existe uma pressão em relação ao retorno das atividades ou até a manutenção da greve. Então, muitas vezes nós ficamos meio que jogados nesse meio de jogo político.

F) UNESPAR

Você vê, a gente está saindo agora de um período de greve que foi bastante desgastante; tem as pressões políticas; a própria sociedade, a própria comunidade que às vezes não entende as razões, e como funciona uma instituição pública. Então eu acho que várias pressões externas interferem nesse ambiente de universidade. E acho que a política é uma das mais fortes.

G) UEPG

“Uma fragilidade nossa é a interferência externa do governo do estado, do governo federal [...]. Esses são pontos frágeis nossos que foram colocados e foram elencados pelas pessoas.”

Como está ao final desta última citação, esses pontos *“foram colocados e foram elencados pelas pessoas”*, indicando que estas percepções ora expostas são representativas da situação percebida pela comunidade acadêmica, influenciando o conteúdo de alegações que seguem de agora em diante.

8.2 PRÁTICAS DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUE PODEM CONTRIBUIR PARA A LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO DE UNIVERSIDADES

Seguindo a estrutura do modelo de processo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010), são apresentadas práticas desse processo que contribuem para a legitimação de universidades e relações que indicam como ocorrem as contribuições nesse sentido. Os tópicos que seguem são organizados com base na sequência do modelo de Pereira (2010), para a sistematização da análise dos dados.

Em concordância com Suchman (1995), a legitimação tanto é atribuída de modo pragmático, a partir de julgamentos, se determinada atividade beneficia o indivíduo que a analisa, como de modo moral, ou seja, no julgamento se determinada atividade é o certo a se fazer. O comportamento de gestores das universidades estaduais do Paraná, a partir do processo de Planejamento Estratégico, importa para legitimá-los em função dos julgamentos que a equipe fará das atividades propostas por estes gestores, uma vez que estão todos envolvidos em um processo de exposição das pessoas, tornando mais visíveis suas

características e padrões de comportamento, como apontado por um Reitor:

O processo de construção sim. Ele é sempre uma oportunidade de você defender seus pontos de vista, de se mostrar, mas ao mesmo tempo de aprender, de reformar pontos de vistas a partir de outros e, eventualmente, rejeitar determinados pontos de vistas que você tinha em razão de outros pontos de vistas que te pareceram mais convincentes nesse processo de construção, de discussão e isso tudo faz com que o seu perfil vá se tornando mais conhecido, o seu jeito de ser, o seu jeito de encarar as discussões. Permite muito. A construção do planejamento é um exibir-se, no bom sentido do exibir-se.

Logo, as alegações que seguem, de indivíduos que trabalham nas universidades estaduais do Paraná, sobre os elementos do processo de Planejamento Estratégico, servem de base para estabelecer quais elementos e como eles interferem no processo de legitimação da gestão dessas organizações, pois, se a legitimação emerge da percepção da equipe quanto a determinadas ações (SUCHMAN, 1995) e, segundo este Reitor anuncia, o processo de Planejamento Estratégico é um meio adequado de gestores apresentarem seus posicionamentos com relação às ações, infere-se que os elementos do processo de Planejamento Estratégico interferem na legitimação da gestão, nesta perspectiva. Modos de como isso acontece serão expostos nos itens que seguem, bem como outras perspectivas que, em adição a esta apresentada por Suchman (1995), contribuem para explicar o processo de legitimação da gestão.

8.2.1 Diagnóstico Estratégico

Como primeiro momento do processo de Planejamento Estratégico, é no Diagnóstico Estratégico quando se toma a decisão de se o processo deve ou não ser feito, se a organização está ou não no momento ideal para isso. Para decidir fazê-lo, a maior coalizão dominante da organização deve estar consciente de sua responsabilidade em envolver-se 100% com o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010).

Em uma primeira leitura, pode haver o julgamento de que é limitada a análise deste momento do processo para um estudo de recorte transversal nas universidades estaduais do Paraná, tendo em conta o caráter obrigatório da existência do processo de Planejamento Estratégico nestas organizações. De fato, a decisão de fazer ou não o planejamento foi tomada por pessoas que não foram entrevistadas, ou seja, aquelas que estabeleceram a obrigatoriedade. Entretanto, há concepções de respondentes que remetem a este momento, permitindo detectar se há fatores desse momento que contribuem para legitimar a gestão e como isso ocorre nas universidades estaduais do Paraná. Interessa aqui, em especial, perceber se há aceitação do processo de Planejamento Estratégico devido ao fato de esta ser uma condição *sine qua non* para legitimar a interferência do gestor quando ele propuser o processo de Planejamento Estratégico.

Constata-se a frustração com processos de Planejamento Estratégico anteriores, malsucedidos, que podem ter sido decorrentes de um diagnóstico estratégico errôneo. De acordo com Pereira (2010), falhas em julgamentos necessários a este momento, podem levar à sua frustração e decorrente possibilidade de dificultar ou impedir a implantação de um novo processo de Planejamento Estratégico. Isso já ocorreu em um Hospital Universitário de uma das universidades estaduais do Paraná, conforme foi relatado pelo Pró-Reitor de Planejamento:

A concepção que as pessoas têm do planejamento estratégico, ela é muito ruim. Por quê? Talvez nós mesmos fomos culpados de construir um modelo que não teve resultado. Então se fala: “lá no hospital aconteceu isso”. Ninguém queria nem ouvir falar de planejamento estratégico mais. Falar isso era: “Ah, de novo, é de novo”, não sei o que... Aí vem a culpa: “Ah, se o corpo diretivo estiver envolvido, vai”. Tá, vai, mas onde você vai buscar gás se também o formato que está ele não foi repensado, ele não foi melhorado, sabe.

O final dessa fala transparece a necessidade de um modelo de processo de Planejamento Estratégico diferenciado do anterior, contribuindo para a abertura de espaço de implantação do modelo proposto por esta Tese. Corroborando, outro gestor da mesma universidade também percebe a necessidade de um novo modelo mais

adequado a uma universidade estadual do Paraná, mas atribui a frustração ao pouco conhecimento sobre a ferramenta que pode gerar expectativas difíceis de serem atendidas:

Eu noto que o planejamento ainda não é adequado dentro do que a instituição precisa. Ele precisa ainda ser trabalhado muito mais do ponto de vista de conscientização e de meios para operacionalizar os objetivos colocados no planejamento, tanto operacional, digamos de curto prazo, como no estratégico. Na questão estratégica, talvez haja maior deficiência, porque quando se faz o planejamento estratégico, as pessoas sonham alto, ou seja, elas querem realmente resolver todos os problemas e talvez aí superdimensionam a necessidade e isso acaba gerando também uma descrença, até mesmo para o pessoal que trabalha diretamente com o planejamento, que não é o meu setor, mas aqui também nós temos que planejar para a universidade, como também de quem necessita de medidas que possam ser resolvidas lá na frente, mas é o caminho. Se não fizer isso, aí o caos é maior.

Para o gestor, este fato não minou por completo a aceitação do processo de Planejamento Estratégico nesta IES. Isso em função da percepção das melhorias ocasionadas pelos processos anteriores:

Eu já participei duas vezes, não é? Como chefe de departamento e também como agora diretor, nós fizemos um pré-planejamento e mandamos. Há uma descrença muito forte, ou seja, como é que você nota isso? Alguém comenta: Ah, outra vez! Não é? Mas observando que sempre algumas coisas que foram planejadas deram certo, então, eles não insistem em não fazer. Eles cooperam, com certa descrença, mas há certa cooperação.

O processo de Planejamento estratégico é, de fato, uma ferramenta reconhecida e aceita por proporcionar benefícios contributivos ao bom funcionamento das organizações (MINTZBERG *et al.*, 2000), como fora constatado também nessas IES. Essa aceitação

do processo de Planejamento Estratégico nesta universidade também transparecida, na perspectiva de um funcionário com formação em Administração. Mesmo sem ele mencionar que reconhece benefícios ocasionados na IES pelo processo de Planejamento Estratégico, por ele conhecer a ferramenta, reconhece que deve ser executada:

Mas esse planejamento, ele deve acontecer. É claro, isso na iniciativa privada, ele já está muito mais segmentado, e essa importância, ela está muito mais clara. No setor público, isso daqui ainda deixa muito a desejar. Porque na verdade, eu sou, como eu falei, eu sou mais crítico, eu não vejo que há um planejamento. [...] Então assim, a universidade, ainda se nós fossemos ver, onde teríamos pessoas capacitadas, deveria ter uma atuação muito mais elaborada. Agora, pense comigo, isso daqui dentro da... Nós estamos falando dentro de uma universidade, nós estamos falando que tem uma série de falhas no processo de como acontece. Agora, imagine em locais... ou você pega uma prefeitura de um município de 15 mil habitantes, se isso daí vai acontecer, se você vai ter pessoas para liderar processo de planejamento, etc. Então o setor público está muito, mas muito, há anos luz do setor privado nesse sentido. Não da forma de fazer, mas sim de captar a importância do planejamento, que eu reputo como sendo essencial para qualquer... desde nós enquanto pessoas físicas, o planejamento da nossa carreira, o planejamento da nossa família, o planejamento financeiro, o familiar, tudo isso faz parte.

A perspectiva de funcionários sobre a aceitação do processo de Planejamento Estratégico é acrescentada a esta análise em função de interferir na legitimidade do gestor quando este propõe ou apoia o processo. Funcionários com formação em Administração de outras universidades estaduais do Paraná também reconhecem a relevância do processo de Planejamento Estratégico, o que contribui para endossar o gestor que apoia o processo: *“Eu digo para você que sem Planejamento Estratégico é a mesma coisa que você entrar no mar sem saber para onde está indo”*. Outro diz: *“O Planejamento serve como um norte,*

como uma orientação para a gestão.” Além dos Administradores, ainda que possa haver ressalva, a percepção favorável à execução do processo de Planejamento Estratégico foi exposta por todos os 42 entrevistados, independentemente da sua formação, como um funcionário que trabalha há 32 anos em sua IES, possui como grau máximo de formação o ensino médio e não participou da construção do processo de Planejamento Estratégico: *“Tudo o que é feito com planejamento, sai bem feito”*.

O reconhecimento da necessidade de se executar o processo de Planejamento Estratégico, em outra universidade estadual do Paraná, é apresentada também por um gestor componente da coalizão dominante. Neste caso, o processo de Planejamento Estratégico é crucial para a legitimação da gestão a partir do processo de autorização do Estado, o que corrobora com Oliver (1997) quanto à legitimação que é conferida pelo órgão superior, ser, na perspectiva institucional, decorrente da legitimação dos processos. O processo de Planejamento Estratégico deve ser executado, conforme o gestor, porque ele pode comprovar que a partir do processo houve a autorização para que a gestão pudesse atingir seus objetivos:

Nós não ficamos aqui esperando. Até porque se você ficar esperando você não vai ter. Sabe? Eu cheguei a essa conclusão muito rapidamente depois que eu assumi esse cargo. Se eu ficar aqui esperando que venha um pedido aqui: Olha, vocês querem ampliar toda a parte elétrica do campus X? Estamos vendo que está antiga e corre risco de incêndio. Não vai acontecer mesmo! Nosso papel aqui vai ter que ser o contrário. Nós temos que levar essa provocação até lá e solicitar verbas e envio de projetos. Não só para o governo estadual, mas para o governo federal. Temos corrido muito atrás de emendas parlamentares também e isso tudo parte do nosso planejamento. Então, voltando para a organização da universidade, os colegiados e centros de estudos analisam o que precisam, passam para o diretor de campus, junto com a Reitoria e Pró-Reitoria de planejamento fazemos a ação do que nós precisamos buscar e aí nós vamos atrás. Então, absolutamente tudo, inclusive do curso de odontologia, que não foi uma busca dessa gestão. Quando nós chegamos, esse curso já estava aprovado. Tudo fomos nós que buscamos recursos e buscamos a forma de isso acontecer. Se

estivéssemos ficado esperando não vinha mesmo. Nada, nada aconteceria.

Essa interferência do Estado citada no trecho acima, e já reconhecida por Scott (2001), pela capacidade dele atuar como construtor de regras e árbitro, leva um Reitor a alegar, e utilizar como argumento junto a sua equipe, a imprescindibilidade da execução do processo de Planejamento Estratégico para sua gestão e a universidade progredirem, mesmo sob tal influência:

Ele é fundamental. Porque quando começamos a fazer o planejamento, nós tínhamos, como há até hoje, um descrédito. Não pela gestão nossa, mas pelo momento atual da economia, essa gestão atual do governo do estado, enfim. Então, há esse descrédito e há até aquele desestímulo mesmo. O professor diz e até o agente diz: Ah, por que eu vou fazer isso? Eu sei que não vai acontecer. Então, o que eu digo para todos, em todas as nossas falas dizemos isso, é exatamente no momento de escassez é que você tem que ter o planejamento. Porque você tem que buscar oportunidades de investimento, de execução de algumas ações. Você só vai conseguir isso de uma maneira mais eficiente e eficaz se tiver planejado isso muito corretamente. Porque senão, o que acontece? Acontece como acontecia antes. Alguns deputados disponibilizavam algumas emendas parlamentares para nós, chegava a emenda saía todo mundo: Ah, o que nós vamos fazer com isso?

O posicionamento do Reitor, como o acima citado, é o foco de análise desse item da pesquisa científica, sobre o Diagnóstico Estratégico. Isso porque, conforme Pereira (2010), é a maior coalizão dominante da organização (neste caso o Reitor) quem é o responsável pelo diagnóstico estratégico. Quanto a isso, todos os Reitores entrevistados manifestaram que conhecem e têm consciência da necessidade da execução do processo de Planejamento Estratégico, como este segundo Reitor que, reconhecendo a necessidade de se executar o processo de Planejamento Estratégico, acrescenta que deseja seu avanço:

Olha, eu avalio como de fundamental importância. Teoricamente seria difícil alguém afirmar qualquer coisa contrária. Dizer: Ah, não há necessidade de planejar. Difícil imaginar que tenha alguém que pense dessa forma. Então, o planejamento é de fundamental importância no processo de gestão. Eu tenho esse convencimento. O que não está ainda de acordo com o que eu gostaria é o como operacionalizar isso de fato, quer dizer, como você ter um planejamento que dê conta de todas as ações e como na prática você conseguir ter todas as suas ações calcadas em um planejamento prévio. Então, eu diria assim, teoricamente eu não hesito em dizer: O planejamento é decisivo, é fundamental para qualquer processo de gestão. Na prática, eu particularmente, não estou contente com o uso que a minha gestão faz do planejamento, ou seja, eu considero que há ainda ações que possam ser planejadas antes.

Na ocasião da entrevista, esse Reitor destacou que foi na sua gestão a criação da Pró-Reitoria de planejamento da universidade, evidenciando e posicionando o seu grau de envolvimento com o processo de Planejamento Estratégico. O Reitor de uma terceira universidade, neste mesmo sentido, além de reconhecer de modo enfático a necessidade do processo de Planejamento Estratégico, frisa o desejo de aprimoramento contínuo da sua implementação:

Tudo sem planejamento, sem sistema de acompanhamento, sem divulgação, está louco? Você não dorme! Vou resumir assim, a maior tranquilidade para a entidade é ter um planejamento. Aquela frase “Quem não sabe para onde quer ir não vai para lugar nenhum”. É mais a correta. Se o indivíduo não tem um planejamento, não tem feito. Agora, esse é o problema, você tem que a cada dia mais procurar fazer um melhor planejamento possível, mas sempre colocando assim: Fazendo a previsão, mas com a execução.

Mesmo todos os 42 respondentes apresentando percepção favorável à execução do processo de Planejamento Estratégico,

contribuindo para sua legitimidade na organização e, por consequência, para a legitimidade da gestão em apoiá-lo, identificou-se resistências, entre os respondentes, mas insuficientes para suplantar ou anular seu próprio apoio ao processo. Um funcionário, ao passo que alega não se empenhar em participar de um processo de Planejamento Estratégico que seja um modelo de *“camisa de força”* que você coloca em si mesmo, considera o processo fundamental enquanto o estabelecimento de objetivos que levem todos os funcionários e gestores a caminharem na mesma direção. Conforme a funcionária, com formação na área de Administração, mesmo com posicionamentos contrários, ele é necessário para o funcionamento da IES: *“Claro que é! Nós não podemos desistir jamais do planejamento. Enquanto universidade, com tantos cursos de Administração que nós temos aqui que ensinamos isso, não fazer, de forma alguma!”*

Essa aceitação do processo de Planejamento Estratégico observada nas sete universidades estaduais do Paraná é condizente com os resultados do estudo de Silva *et al.* (2013a). Estes pesquisadores investigaram oito universidades federais, sendo a Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Universidade Federal do Maranhão – UFMA, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Universidade de Brasília – UnB, Universidade Federal do Pará e Universidade Federal de Santa Catarina, encontrando um posicionamento semelhante dos entrevistados destas IESs com relação ao processo de Planejamento Estratégico. Conforme as entrevistas realizadas junto a funcionários destas universidades, constatou-se a percepção de que este processo traz contribuições à gestão de universidades. Infere-se, portanto, que a aceitação do processo de Planejamento Estratégico entre os funcionários das universidades, enquanto contributivo à gestão de universidades, não é um fato exclusivo das universidades estaduais do Paraná.

Dentre os 21 gestores entrevistados nas universidades estaduais do Paraná, todos posicionam-se favoráveis ao processo de Planejamento Estratégico em suas IES, e existe a percepção de que isso não só é aceitável, como a oposição plena ao processo não é diagnosticada entre o conjunto de servidores: *“Não consigo enxergar isso. Vou me decepcionar muito se eu enxergar. Claro, como eu disse: sempre tem, não é? Mas assim, dos departamentos pra cima, isso é uma coisa que não pode existir”*. Outro respondente, com formação em Administração, também considera inconcebível as universidades estaduais do Paraná

sem o processo de Planejamento Estratégico e apresenta argumentos justificativos:

Eu acredito que o planejamento seja sempre, sempre necessário. O Planejamento Estratégico é, na maioria das vezes, para uma organização ou para organizações universitárias brasileiras, para as universidades do Paraná, com o porte que têm, eu diria todas elas. Falando especificamente da minha universidade, não há como ela funcionar sem um Planejamento e sem um Planejamento Estratégico, no sentido técnico. Ou seja, sem que nós gastemos tempo pensando nos caminhos da universidade e sem que gastemos tempo em torno da operacionalização desses caminhos. Não tem como funcionar. É uma quantidade de recursos públicos muito grande e uma complexidade de problemas que não permitem mais o tratamento a partir da disponibilidade de grupos quase voluntários que encampam a causa e levam avante. Como eu já ouvi aqui dentro da universidade: Não, mas os programas surgiram porque grupos se reúnem e tocam. Meu amigo me perdoe, mas isso funcionava sei lá... há trinta anos. Vinte talvez. Hoje não funciona. Hoje a universidade precisa de equipamentos que custam 3 milhões de dólares, para determinadas áreas. Precisamos de periódicos norte-americanos, europeus... senão não dá para funcionar. Não dá para fazer isso sem sentar sistematicamente algumas vezes e pensar o que faremos doravante, o que temos e o que podemos fazer. Então eu vejo como positivo sim, menos isso que eu lhe falei sobre a descentralização. Houve ganho sim! Não dá para retroagir, é preciso sempre melhorar.

As justificativas apresentadas pelo respondente acima, demonstram a percepção das necessidades que podem levar a gestão a ganhar legitimidade ao apoiar a execução do processo de Planejamento Estratégico. Isso porque, conforme Scott (1995), o ambiente institucional que envolve as organizações é percebido como estruturas impostas, para as quais as organizações são requeridas a se adequarem, inclusive para receber aceitação normativa.

Embora a decisão pertinente a este momento de fazer ou não o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010), já tenha sido tomada a partir da obrigatoriedade por lei, o processo de Planejamento Estratégico pode variar entre existir apenas no papel e existir de fato nas universidades. De alguma forma, portanto, existe nas universidades pesquisadas, uma vez que cumprem a determinação federal. O próximo tópico da pesquisa apresenta três elementos prescritos na literatura da Administração como pertinentes ao processo de Planejamento Estratégico, mas que nem em todas as universidades estaduais do Paraná estão formalizados no documento do Planejamento Estratégico.

8.2.2 Declaração de Valores, Missão e Visão.

Quando questionado se a equipe tem acesso à declaração de valores, missão e visão da organização, quando é formalizado nos processos de Planejamentos Estratégicos, as respostas são consensuais nas sete universidades, como as coletadas em diferentes IES a seguir: *“Acesso eles têm, mas não sabem”*, *“Não, não tem, como na maioria das empresas, que fica lá guardado”*, *“Na verdade, todo professor, todo aluno, deveria conhecer”*, *“Conhecer, em termos de ler o documento e de colocar, eu acredito que boa parte não tenha esse conhecimento”*, *“Eu vejo assim, olha, com toda minha sinceridade, porque a pesquisa tem que ser real: Tem professor que nem viu o PDI”*, *“Eu tenho lá os dados institucionais, missão, visão, pego o PDI aqui, e vou te responder dessa forma. Mas isso daqui não está internalizado”* e, para finalizar a demonstração de que esses três elementos são pouco ou nada difundidos nas universidades estaduais do Paraná:

Não, não têm ideia. Nós tivemos reconhecimento do curso agora, recentemente, e a perita vinha para o curso. E o curso também tem a sua missão, os seus valores estabelecidos. Eu tive que mandar para os professores, e pedir para eles lerem, porque se a perita perguntasse, eles deveriam saber.

A situação encontrada nas sete universidades estaduais do Paraná aponta o desconhecimento, quando existem formalizados, da declaração de valores, missão e visão pela equipe. Foi possível observar, ao visitar as sete universidades estaduais do Paraná, que não há placas de divulgação desses elementos nos locais mais visíveis e de maior acesso

das edificações administrativas. Entretanto, a partir da pesquisa documental, constata-se a disponibilização dos PDIs de todas as IESs em seus respectivos endereços eletrônicos. Assim, o motivo da desinformação é exemplificada no trecho de uma entrevista: “*Está bem divulgado, penso eu. Mas também vai do interesse da pessoa em querer saber*”. Para uma funcionária de outra IES, com formação em Administração, tais elementos têm sua disseminação prejudicada também pelo desconhecimento da serventia, decorrente da formação dos funcionários:

Só que eu vejo assim, com todo o respeito, eu pego o colega lá da Medicina, ele não vai fazer o planejamento estratégico de departamento de Medicina, ele não sabe que ele tem que pegar missão, visão e valores e daí ele vai construir tal coisa. Não tem, porque que ele está chefe de departamento e está coordenador, mas ele, na formação dele ele não teve, sabe? E até que ele construa todo esse conhecimento demora.

Embora esses três elementos do processo de Planejamento Estratégico possam ser desconhecidos pela equipe das universidades estaduais do Paraná e não estejam formalizados em todos os processos de Planejamentos Estratégicos dessas organizações, foi possível diagnosticar certa interveniência na legitimação da gestão, do modo como exposto doravante.

Como já considerado por Selznick (1996), atribuir atenção à interveniência dos valores na experiência social faz parte da construção de uma perspectiva amplificada do estudo das organizações. Entretanto, essa questão é formalmente relevada pelos indivíduos integrantes das universidades estaduais do Paraná. Seja por não terem sido levantados pelos processos de Planejamentos Estratégicos de todas as IES, seja por, quando são especificados nos processos de Planejamentos Estratégicos, não serem de conhecimento da equipe, como alegaram: “*nós temos palavras que são muito pouco exploradas, valores que são muito pouco explorados na universidade e que daí talvez saia dessa média*”, “*Acesso eles têm, mas não sabem.*”

A desatenção aos valores das IES pela equipe de professores ocasiona pontos fracos à organização. O valor objetivamente especificado: “*fortalecimento das bases científica, tecnológica e de inovação, norteando-se pelo princípio da indissociabilidade entre*

ensino, pesquisa e extensão” (UEPG, 2015, p.31), por ser relevado ou ignorado, ocasiona os pontos fracos especificados na fala de um gestor:

Tendo em vista que foram determinadas políticas nacionais, passou-se a valorizar muito mais a pesquisa, do que o ensino ou a graduação. Até porque, um dos campos hegemônicos, é o campo econômico. E, partindo do campo econômico, nós temos dentro da estrutura universitária, ou da estrutura de ensino, de uma forma geral, que a graduação, ela é responsável em gastar o recurso, ela não traz muito recurso, porque o que traz recurso e notoriedade é a pesquisa. Então, a graduação, o ensino, acabou se tornando algo de segunda linha, até por não trazer notoriedade. E, quando você começa a fazer um estudo mais aprofundado, você vai ver que grande parte das pesquisas desenvolvidas, elas não são pesquisas que são aplicadas no cotidiano da graduação. Então, essa tríade que deveria ser indissociável, esse ensino conhecido de extensão, ela é uma tríade estanque, no qual você tem as pessoas que ensinam, muitas delas reproduzindo conhecimento; você tem um trabalho expedicionista, onde as pessoas vão e fazem o trabalho para a comunidade, mas não fazem uma reflexão, levando isso também para a sala de aula; e você tem pesquisa – não estou falando que todas as pesquisas, elas precisam ser aplicadas –, mas mesmo as pesquisas básicas, elas acabam não produzindo um resultado que possa ser utilizado na sala de aula, e isso tem se tornado exceção, e isso é muito triste. É muito triste também você perceber que os professores, quanto mais qualificados estão, menos sujeitos eles estão a voltar para a sala de aula para repassar os seus ensinamentos. Por outro lado, isso cria um círculo, e um círculo perigoso – não vou nem falar vicioso, mas perigoso – e nós temos cada vez mais alunos com uma menor formação para chegar nos cursos *stricto sensu*. Porque a base deles, não é formada, na sua maioria, por grandes pesquisadores. Então esses pesquisadores querem ter consigo na metade do doutorado alunos de boa

qualidade, mas eles não querem trabalhar na base desse aluno, feita de boa qualidade.

Percebe-se a maior legitimidade de pressões regulativas, como a determinação de políticas nacionais citadas acima, do que de um próprio valor formal da IES. Neste caso, a legitimação do gestor a partir da consideração de um valor, em sua conduta, é moderada por uma questão regulativa que, conforme Scott (2008a), também é capaz de contribuir para uma ordem social, suportando um comportamento estável e servir de base para legitimação.

Um Reitor, na perspectiva Weberiana, já é um gestor legitimado. Quando inquirido se seus valores pessoais são condizentes com a maioria dos indivíduos de sua IES, este Reitor alegou o seguinte:

Eu diria que sim. Sempre me considerei, não entendo que a palavra medíocre seja uma palavra ruim. Ela é muito usada do ponto de vista negativo. Aquele cara é medíocre [...] Medíocre é médio. O cara que está dentro da média, não é? [...] Ah, a maioria da população opta por isso. Eu estou ali, quando saem as estatísticas do IBGE, estou bem ali, descreve a minha vida, muito.

Neste caso, quando o gestor reflete a identidade dos funcionários pode ser legítimo ao defender os valores compartilhados pela equipe, o que é intrinsecamente necessário, pois, conforme Scott (1995), quando a organização incorpora um conjunto de valores adquire uma estrutura de caráter e identidade, cabendo ao gestor defender esses valores. Corroborando, uma resposta sobre quais são as características ou padrões de comportamento, de gestores, que são esperados pela equipe, é exatamente o afinamento do gestor com os valores da equipe: *“Ele falou tal coisa que eu concordo com ele, digamos: Ele é a favor do ensino de qualidade, mas público. Essa ideia de compartilhar valores eu penso que é o primeiro passo”*.

Em adição, Pereira (2010) afirma que os valores especificam para os indivíduos da organização o que é certo e o que é errado a se fazer. Logo, um gestor que pauta suas ações naquilo tido como certo pelos valores consensualmente aceitos pela equipe, a mesma perceberá como certa, ou legítima a sua ação.

Há o reconhecimento de que o fato da UEM ser destaque, em termos de produção científica no Estado do Paraná, decorre-se da atuação de Reitores anteriores pautada nos valores compartilhados:

A universidade aqui tem um lado muito bom dela. Os primeiros Reitores, qual que era a filosofia? É recursos humanos. A universidade investiu muito diferente de Londrina. Investiu em recursos humanos. Então, todo mundo entrava aqui ia fazer mestrado. Tanto que Maringá, em termos de pesquisa, de publicação, tudo é muito maior. [...] Então, tudo o que você vê, o acerto que deu nessa universidade foi esse. Foi investimento em recursos humanos. Então nós tínhamos capital humano e não tínhamos prédio, veja você.

Em outras universidades também é percebida a consonância entre os valores da gestão com os valores compartilhados pela equipe: *“acredito que nesse ponto hoje tem um alinhamento na universidade”*, *“Eu acredito que a minha equipe tem bastante sincronia”*. Ressalva-se que a falta de adequação da gestão aos valores consensuais da organização, não necessariamente representa a deslegitimação. Há abertura nas universidades para diversidade, como diz o entrevistado:

Não precisa concordar com tudo. Porque, para mim, um valor fundamental é a tolerância. Eu tenho uma definição que ainda me parece ser específica. No meu ponto de vista, conceitualmente falando, a tolerância só aparece na convivência do diferente. E o diferente enquanto diferente, porque se eu me converto no diferente ou eu quero que o diferente se converta naquilo que eu sou, já não há diferente e não há tolerância. Tolerância é exatamente isso, em um ponto que discordo de você. Discordo completamente de você, mas continuo na mesa para encontrarmos um ponto em comum. Não quero te eliminar. Não quero me transformar em você ou que você se transforme em mim, mas como juntos podemos encontrar um ponto comum. Essa, para mim, é a grande virtude. Esse, na verdade, é o nosso destino. Ou é isso ou é fim.

Mesmo carecendo de difusão entre os indivíduos das universidades estaduais do Paraná, como fora apresentado no início deste tópico, entre os elementos do processo de Planejamento Estratégico declaração de valores, missão e visão, a missão é o único que consta nos PDIs de todas as universidades pesquisadas (UEL, 2015; UEM, 2015; UENP, 2015b; UEPG, 2015; UNESPAR, 2015; UNICENTRO, 2015; UNIOESTE, 2015), indicando estar aproximado de sua institucionalização, no estado, em específico comparando aos outros dois elementos. Considerando-se a legitimação a partir de mecanismos coercitivos, a missão é o único destes três tópicos que é exigido nos PDIs das IES do Brasil, conforme o artigo 16 do decreto N° 5.773, de 9 de maio de 2006 (MEC, 2015). Por este motivo também seu conteúdo é foco de análise, uma vez que contribui para um referencial metodológico voltado para todas as universidades estaduais do Paraná.

Existem, como pode ser conferido no anexo C, dois elementos que são presentes nas missões das sete universidades: “Conhecimento” e “Pessoas”, evidenciando que são elementos não apenas concentradores de esforços em cada IES, mas são concentradores de esforços em todo o sistema de universidades estaduais do Paraná, como é detalhado no quadro 15.

Quadro 15 – Elementos presentes em todas as Missões.

IES	Conhecimento	Pessoas
UEL	Disseminação e produção do conhecimento	Formando cidadãos
UEM	Produzir conhecimento	Formar cidadãos
UENP	1) Atuar na produção do conhecimento 2) Valorização e socialização do conhecimento	Construção integral da sociedade e de seus cidadãos
UEPG	Produzir e difundir conhecimentos	Formação de indivíduos
UNESPAR	Gerar e difundir o conhecimento	Desenvolvimento humano
UNICENTRO	Propiciar a produção, a guarda, o acesso e a disseminação do conhecimento	Formando pessoas
UNIOESTE	Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento	Desenvolvimento humano

Fontes: (UEL, 2015; UEM, 2015; UENP, 2015b; UEPG, 2015; UNESPAR, 2015; UNICENTRO, 2015; UNIOESTE, 2015).

Outra similaridade é o tópico “Desenvolvimento Regional”, presente nas quatro universidades estaduais do Paraná criadas por último (UENP, 2015b; UNESPAR, 2015; UNICENTRO, 2015; UNIOESTE, 2015). Entre as três primeiras, UEL, UEM e UEPG, que foram criadas pelo mesmo ato do Governo do Estado, na missão da UEL, embora não esteja explicitado “Desenvolvimento Regional”, consta o desenvolvimento do Estado (UEL, 2015; UEM, 2015; UEPG, 2015). Essa homogeneização pode ser explicada pelas considerações de DiMaggio e Powell (1983), por haverem fatores ambientais iguais para todas as IES. Nessa perspectiva, as similaridades são, em essência, repostas similares à mesma influência ambiental.

Embora não seja a única explicação, a comparação entre as figuras 10 e 11 demonstram que os municípios com IDHs acima da média estadual encontram-se nos municípios próximos à presença das universidades estaduais do Paraná (OECD, 2013a; SETI, 2013). Indica-se, desse modo, a possibilidade do cumprimento da missão basilar das universidades para com o desenvolvimento regional.

A missão de uma organização é particularmente útil para atrair legitimação gerencial. Tal efeito é moderado pela combinação da missão e da lógica institucional vigente (RUEF; SCOTT, 1998). Quando a lógica institucional possui uma base normativa capaz de perceber benefícios da utilização da missão, essa utilização pode contribuir para legitimar gestores, como é percebido pela entrevistada:

Então eu vejo que tanto aquele trabalho que eu fiz lá há quinze anos que eu comentei, na época o pessoal: mas o que é que ela está querendo? Porque é que ela está fazendo isso? Porque é muito trabalho. Eu chegava a pegar cartolina, escrever a missão, fazer o fluxograma das atividades e perguntar, pega um pincel atômico e desenha onde é que a sua disciplina se relaciona com outro, então como que nós podemos transportar essa disciplina para o primeiro ano, para o segundo ano, qual que é base. Porque é muito trabalho, porque o que é que ela está pensando? Na época não fazia, hoje como você vê, eu disse nossa, lembra como lá nós tínhamos passa um, passa dois, passa três anos e as coisas se encaixavam assim e o resultado foi esse, foi muito bom. Então, na época, às vezes você não percebe,

daí lá na frente você vai ver, puxa, então era por isso que era feito desse jeito, sabe? Então eu vejo, assim, que em muitos setores, em razão da formação das pessoas que trabalham, por exemplo, nas Pró-Reitorias, o pessoal que tem nível superior, é formado e que entende sim, ajuda a legitimar, inspira a confiança dos seus subordinados, dos seus liderados, isso é importante, mas em alguns setores isso não faz diferença não.

Essa aprendizagem dos benefícios da utilização da missão pode advir tanto da formação acadêmica como da experiência prática. Na fala da respondente, quando da proposição da utilização da missão, houve refração da equipe, mas com o tempo e com a percepção da função desse elemento, ele passa a ser aceito e valorizado. Ou seja, no primeiro momento, pode atrapalhar a legitimidade do proponente, mas, com o andar do processo, ela legitima seu posicionamento. Logo, quando este conjunto de funcionários se depararem novamente com a proposta da consideração da missão, a resistência estará mitigada. Esse reconhecimento dos benefícios da consideração da missão passa a ser, em conformidade com as explicações de Scott (2001), uma base para a legitimidade, explicada a partir do pilar Cultural-cognitivo ao atribuir legitimidade a uma atitude de gestão quando o aprendizado pôde levar a um consenso da equipe de que tal atitude é adequada.

Sob essa mesma égide, o conteúdo da resposta obtida na UEPG, cujo respondente alegou que percebe conformidade da atuação da gestão com a missão, demonstra, mesmo sem ter formação em Administração, a percepção da importância dessa conformidade: *“Eu acho que em grau dez, não é? [...] tudo o que você for desenvolver, tudo que você for planejar ou executar, você tem que estar respaldado na missão, no que está previsto”*. Pautar-se na missão também foi considerado fundamental, para o exercício da gestão, por um funcionário da UEL: *“Isso é de fundamental importância, porque todos os gestores da universidade desde o primeiro escalão até o funcionário mais simples devem estar envolvidos nessa missão”*.

Em outra universidade, a consideração da missão na atuação da gestão enquanto interveniente à sua legitimação foi destacada de modo espontâneo. Ao questionar o Pró-Reitor de planejamento sobre o que significa para ele dizer que um gestor é legítimo a resposta foi: *“É pensar em atender a expectativa institucional, em primeiro lugar. Eu*

acho que aí você se consolida [...] porque têm muito interesses de nichos na universidade, isso é uma coisa que para mim não dá, eu não consigo trabalhar assim". Nesse caso, a missão da organização, como concebida por Selznick (1984), inclui concentrar as aspirações internas, subsidiando formulação de uma pergunta de aprofundamento, ou seja, se poderia ser entendido, então, com base em sua resposta, que um gestor legítimo seria aquele que contribui para cumprir a missão da organização. A resposta foi: "*Olha, você fala bonito! É isso mesmo!*"

Há a utilização da missão nesse sentido, de modo consciente ou não. O gestor assim se legitima pois, conforme Selznick (1996), é visto como legítimo um imperativo organizacional que é ao mesmo tempo uma fonte de inércia e evocação para justificar modelos e práticas específicas. Na UENP, a influência da missão na gestão da Universidade é evidenciada por um gestor, primeiramente demonstrando a internalização da missão e depois demonstrando a determinação da gestão junto à aprovação de projetos de extensão:

Agora, penso que o que a universidade assumiu mesmo, o que a comunidade universitária assumiu, e todos desejam isso, é o desenvolvimento regional. Então essa missão de desenvolvimento regional eu percebo em muitas falas dentro dos conselhos superiores. CEPE, CAD e CONSUNI. Em todos esses órgãos já ouvi discursos de desenvolvimento regional. Então, sinto que essa comunidade está muito envolvida com esse desenvolvimento. O que propicia isso, na minha opinião, é a extensão universitária. O tempo todo ela cultiva na cabeça do docente, e da comunidade em geral, essa importância do desenvolvimento regional. Até porque a aprovação de projetos dentro da extensão tem mostrado que quanto maior a contribuição para isso maior é a chance da aprovação. Então, isso gera uma cultura dentro da comunidade universitária de buscar esse desenvolvimento.

Percebe-se que a missão aqui é empregada de acordo com sua utilidade, direcionando esforços comuns, inclusive, a partir de mecanismos coercitivos: A missão baliza que a aprovação de projetos de extensão se condiciona à sua influência no desenvolvimento regional. Conforme Scott (2001), as pressões regulativas atribuem uma base de

legitimação de forma legalmente sancionada, contribuindo para a legitimação do gestor ao pautar-se na missão instituída. Em adição, DiMaggio e Powell (1983) especificam que um mecanismo coercitivo é capaz de legitimar determinada prática. Assim, uma gestora desta mesma universidade, componente da coalizão dominante, pôde contribuir para legitimar a missão, como afirmou sobre sua atuação: *“Lógico, nosso planejamento está voltado a isso e em nossos estudos sempre colocamos isso, que é contribuir para o desenvolvimento regional. Enfim, nós sempre colocamos isso”*. A afirmação desta gestora, ao ser triangulada com o trecho de entrevista do outro gestor da mesma universidade (constante na penúltima citação de entrevista), sobre a veemência na disseminação da missão por parte da gestão, contribui para a confiabilidade desses dados analisados.

Sob o aspecto Cultural-cognitivo (SCOTT, 2001), a construção da legitimidade da missão precede o próprio processo de Planejamento Estratégico da Universidade. Para um gestor da UENP, a contribuição para o desenvolvimento regional é algo que começou a institucionalizar-se já com a escolha do nome da universidade:

Então, assim, veja que o primeiro nome de nossa universidade, conversando com as pessoas que estavam envolvidas, era Universidade para o Desenvolvimento do Norte Pioneiro. Era um nome imenso e como não dava uma sigla Ficou Universidade Estadual do Norte do Paraná, mas quem se lembra disso sabe que o primeiro nome já trazia estampado a que veio. É natural que toda universidade sirva como agente catalizador de desenvolvimento, é um centro de convergência cultural, espera-se que a universidade consiga congrega os atores culturais, espera-se que a universidade consiga congrega os atores de desenvolvimento local, que ela seja um ambiente para discussão, espera-se de qualquer universidade, mas a nossa nasceu com isso estampado no nome e isso estampado no primeiro ou no segundo artigo do nosso estatuto e, por consequência no PDI e em tudo o que nós imaginamos.

Demonstra-se, portanto, que a missão também é legitimada por sua fidedignidade em relação à percepção da função da organização por seus funcionários.

Esse empenho da gestão para com a disseminação da missão e sua internalização por parte dos funcionários é percebido de modo especial na UENP. Em outra universidade o Reitor declarou:

Considero que nós não temos trabalhado muito bem isso. Nunca tinha também pensado sobre isso. Agora, a tua pergunta me provocou nesse sentido. Penso que não é muito bem percebido como algo que está posto ali na missão, nos valores da instituição. Penso que a missão institucional, por ser uma instituição de ensino e de formação e tal, muito dela está internalizada no consciente coletivo, vamos dizer assim, mas tenho a impressão, até porque nós não trabalhamos muito isso, de que isso não é muito vivo, não é de pleno conhecimento do todo da comunidade acadêmica.

Outro gestor dessa Universidade é condizente com a fala do Reitor: *“Eu acho que, assim, isso está presente. Se não formal, pelo menos no dia a dia das pessoas eu acredito que sim”*. Considerando essa percepção informal de finalidade da instituição, a gestão não de modo necessário não se legitimará a partir da missão formal, mas pode ter legitimidade ao propor ações condizentes com a concepção de missão internalizada no consciente coletivo. A dificuldade, porém, está na subjetividade do que está internalizado, podendo variar entre os indivíduos da equipe. Logo, para ampliar a extensão da influência da missão na legitimação de uma gestão que nela pauta suas ações e suas justificativas, recomenda-se a internalização da missão formal da organização.

Outros entrevistados dessa Universidade, indicam o que pode ser feito, ao reconhecerem o problema: *“A pessoas nem sempre associam o trabalho que realizam com aquela missão da universidade. Entendo que é um problema nosso de comunicação. A universidade deveria repensar isso, precisaríamos fazer um trabalho de buscar divulgar melhor isso”*. Outro entrevistado disse: *“Penso que até em um campo visual, nós não temos em lugar nenhum nessa instituição a missão da nossa universidade, quer dizer, nós não estamos contando a ninguém qualquer*

razão de ser na nossa instituição”. Para concluir as sugestões espontâneas dos entrevistados desta universidade, além dos meios de divulgação de missão encontrados na literatura sobre processo de Planejamento Estratégico, essa resposta agrega uma nova ideia:

Eu vejo assim que a missão, a visão ela tem que estar estampada em todos os lugares, por isso eu posso te dizer. Porque eu não vejo aqui na Universidade, não é? Eu não vejo aqui, eu não vejo em lugares estratégicos, assim em lugares específicos. [...] Claro, tem no site da Universidade, mas para mim tinha que estar estampado, não é? Onde você olhar... até para você não perder o foco, para você saber o que você é e onde você quer chegar. [...] Se você perguntar aí, para mim, ela tinha que estar atrás do crachá, para você estar sempre lembrando: Qual é a sua missão? Está aqui.

Essa divulgação permanente da missão também é avalizada por uma funcionária de uma quarta instituição. Mesmo tendo tomado conhecimento da missão, da visão e dos valores, ganha-se efetividade da internalização desses elementos com a respectiva disponibilização conveniente: *“Tomaram conhecimento, mas uma coisa é você ler um dia na vida, que nem eu que deveria saber de cor, mas eu não sei, não sei decor. Eu sei mais ou menos, eu sei a ideia, mas não sei decor. [...] Até porque não precisa, está ali a informação. Basta mirar o olho”*. Entretanto, nessa mesma universidade existe a constatação de que a internalização desses elementos é mais decorrente do grau de interesse individual do que do problema da comunicação: *“Olha eu penso assim: Tudo é uma questão de interesse. Aqueles que realmente estão interessados na Universidade vão atrás, vão procurar e vão realmente trabalhar para isso”*. Esse não é um fato isolado dessa universidade, pois em outra: *“Muitos só falam assim: Eu só quero o meu salário no final do mês”*. Nesse sentido, um Pró-Reitor de planejamento apresenta o próprio processo de Planejamento Estratégico como meio de divulgar e promover o interesse da equipe pela missão da IES:

O planejamento, eu acho que é uma forma aqui, da gente hoje na prática levar e acontecer isso, na minha visão. Por isso que eu fico pensando. Então, penso que é isso. Eu tenho que fazer esse

passo, eu tenho que dar esse passo, ir para os centros e planejar junto um pouco, puxar pela mãozinha um pouco, eles vão se sentir acolhidos, vai ver que a gente se importa, os professores vão espalhando isso para os alunos, a gente senta com os alunos em algum momento, é assim que eu acho que tem que ser.

Para concluir, talvez o desinteresse pode decorrer da desinformação. Para uma entrevistada, com formação em Administração, o conhecimento administrativo faz falta para o emprego adequado do elemento Missão: *“às vezes, as pessoas não sabem pra que é que serve isso. Pode até entender a missão é linda, eu olhei lá, li e gostei, mas como que eu vou aplicar isso na prática pra fazer a gestão poucos sabem”*. Em outra universidade, outro entrevistado também com formação em Administração aponta o problema de modo mais específico: *“há uma baixa participação de docentes da área de Sociais aplicados nos principais cargos de gestão. [...] essa ocupação de cargos é fruto de outras questões que não especificamente questões de caráter técnico”*. Reforça-se, portanto, a influência de questões normativas, conforme DiMaggio e Powell (1983), na institucionalização da missão das universidades estaduais do Paraná.

Quanto à visão, não houve elementos para construção de uma análise da sua interferência na legitimação da gestão por dois motivos: 1) Das sete universidades, apenas duas constam especificadas, formalmente em seus processos de Planejamentos Estratégicos, qual é a visão. Outras duas até possuem, mas sem especificar o horizonte estratégico, o que invalida a visão, pois, conforme Pereira (2010), toda Visão tem que ter um Horizonte Estratégico e 2) Conforme foi perceptível nas entrevistas, a visão é um conceito não difundido entre seus funcionários, restringindo a capacidade de análise quanto à sua intervenção em um processo de legitimação.

Não obstante a visão de uma universidade tenha que ser estabelecida para poder tornar-se de conhecimento coletivo, outros elementos do processo de Planejamento Estratégico demonstraram-se conhecidos pela equipe, como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, independente de estar formalizado em documentos da universidade. Estes elementos são constitutivos da Matriz FOFA, conforme constam doravante.

8.2.3 Análise Externa, Análise Interna e Matriz FOFA

São elementos constitutivos da Matriz FOFA a Análise Externa - que identifica e avaliará as oportunidades e ameaças - e a Análise Interna - que identifica os pontos fortes e pontos fracos - (PEREIRA, 2010), permitindo que o processo seja avaliado de forma conjugada neste item da pesquisa. Fazendo parte da análise externa, também cabe neste item, um subitem sobre as forças competitivas de Porter (1991), como é apresentado logo após as considerações específicas à Matriz FOFA.

Iniciando as considerações sobre a Matriz FOFA, na UEPG, um gestor aponta, a partir da análise interna, um ponto fraco, que além de ser uma debilidade da IES, é percebido como um motivo para a não dedicação ao processo de Planejamento Estratégico:

O principal ponto fulcral que eu percebo nas conversas com essas mais de 40 pessoas, eu diria que os problemas, eles são praticamente os mesmos. Respeito essa singularidade dos diferentes cursos, mas os problemas, eles estão na falta de pessoas para auxiliar no desenvolvimento das atividades. Porque o coordenador do curso, ele não tem um secretário. [...] O coordenador de curso deveria estar preocupado com as questões didáticas e pedagógicas do seu curso. Mas com um processo de modernização, ele acabou ficando envolvido com as questões burocráticas, então ele não tem tempo de pensar no curso, porque ele está o tempo todo fazendo matrícula, acertando a vida do aluno, escrevendo para as avaliações externas. E aí nós não temos tempo de desenvolver com eles, em conjunto com eles, aquilo que faz parte do nosso planejamento estratégico, que é: Vamos olhar para o curso. Como podemos fazer para que o nosso curso seja melhor?

Nessa concepção apresentada, a Análise da Matriz FOFA, conforme a metodologia descrita por Pereira (2010) e exposta no item 3.1.2.6, não é realizada formalmente por esse gestor da UEPG e sua equipe. Entretanto, de modo informal estão utilizando um ponto forte, que é o desempenho nas avaliações impostas por agência reguladora, para resolver um ponto fraco, ou seja, o envolvimento com a graduação:

Mas o nosso maior desafio é a questão de fazer com que as pessoas sejam encantadas pela graduação. Que as pessoas retomem a paixão por trabalhar com a formação, trabalhar com o ensino. Ou seja, esse é ao mesmo tempo, assim, o nosso ponto de germinação e o nosso ponto de estrangulamento. E aí todos da equipe diretiva trabalham também buscando isso, tanto com os nossos docentes, quanto com os nossos discentes. Pois temos um processo de valorização, que os nossos discentes se orgulhem em estudar em uma instituição pública, que está entre os sete por cento das instituições brasileiras que têm o quociente entre bom e ótima. Pois é, então você faz parte de uma elite das instituições públicas, e isso tem que ser passado para o nosso aluno, para que ele se orgulhe da instituição a qual ele está estudando.

Esse trecho indica que a proposta da gestão está legitimada pela equipe, que aceitou e envolveu-se com ela. Para o gestor, essa mesma estratégia também explora a oportunidade da comunidade externa valorizar mais a universidade com a divulgação espontânea do corpo discente: *“Porque isso faz com que ele melhore a sua estima, e que ele leve esse valor para fora, e isso faz também com que ele assuma a responsabilidade de manter isso, e isso faz com que o padrão de qualidade vá sempre melhorando”*.

Ao ser questionado se ele percebe estar sendo legitimado pela equipe a partir de tal estratégia, o gestor demonstra perceber que é necessário executar um trabalho de contágio emocional que, conforme Avolio e Gardner (2005) faz parte do papel da Liderança Autêntica, como está exposto em um item vindouro, mas focando suas dimensões basilares. Entretanto, já nesta fala do respondente se demonstra a interferência dessa capacidade de liderança para que o processo de Planejamento Estratégico possa contribuir para a legitimação da gestão:

Isso é um processo também de encantamento e de conquista, de eu demonstrar para eles que isso é possível só com a participação deles, e isso a gente não consegue fazer em uma única vez. Então eu considero que isso precisa constantemente ir sendo trabalhado, reforçado e

desenvolvido, inclusive a partir das ações estratégicas. Porque a partir da nossa linha mestra, cada um na sua diretoria tem os seus projetos que caminham para esta linha mestra. E aí isso faz com que eles trabalhem para que melhorem esse ponto de estrangulamento. Então, mesmo que eles não queiram perceber diretamente, eles estão diretamente envolvidos e isso vai fazer com que eles percebam. Porque se eles não fizerem esse trabalho, a gente não consegue superar.

As ações estratégicas mencionadas nesta resposta são condizentes com a especificação de “Ações estratégicas” de Pereira (2010). Pode inferir-se, portanto, que a legitimação da gestão, quando a mesma se fundamenta na Matriz FOFA, é efetivada a partir da atribuição de responsabilidade dos funcionários para com as ações estratégicas. Melhor explicando: A matriz FOFA justifica o posicionamento da gestão e as experiências proporcionadas aos funcionários na execução das ações estratégicas interferem no processo cognitivo que leva à aceitação desse posicionamento da gestão.

A deficiência quantitativa de recursos humanos citada na UEPG também existe, enquanto ponto fraco, em outras universidades estaduais do Paraná. Para uma gestora da UENP, o ponto forte utilizado para resolver esse ponto fraco é o benefício potencial dos serviços prestados à comunidade regional (a influência da comunidade na qual cada universidade se insere é percebida como interveniente no funcionamento da organização por respondentes de todas as universidades estaduais do Paraná. Esse assunto é aprofundado em tópico posterior, sobre a análise das pressões externas no modelo de Porter):

Sim e isso veio muito claro para nós no planejamento mesmo. Então, quando nós falamos de recursos humanos, como vamos pleitear o que precisamos de recursos humanos? É exatamente difundindo ou mostrando a potencialidade que a universidade tem para essa comunidade, para essa região aqui, e o que nós estamos deixando de atender. [...] Então, nós elencamos tudo isso, destacamos quais os benefícios e qual é a região que nós contribuímos mais, os atendimentos que nós temos, enfim, esses pontos fortes que temos. Nós levantamos isso para conseguirmos

minimizar as nossas fraquezas. Eu considero que nos setores onde são necessários, em certos momentos com a comunidade externa, com os representantes políticos, sempre procuramos, sempre, em todas as nossas reuniões, destacar o que temos de forte e porque precisamos de apoio.

O prestígio político ora mencionado é condizente com a pesquisa documental, que pode apresentar detalhes sobre isso. Resultados da avaliação institucional apontaram que a imagem pública da UENP é percebida entre boa e ótima pelos discentes de seis cursos, e entre regular e boa pelos discentes dos demais cursos da IES. Na média geral, de 2632 alunos respondentes, essa percepção atingiu nota 3,5 na escala que varia de 1 a 5. Essa média entre os 260 docentes respondentes foi 3,3 e entre 194 agentes universitários foi 3,6 (UENP, 2015a).

A utilização desse mesmo ponto forte foi diagnosticada em outras universidades, como na Unespar: *“se usar a projeção que a universidade estadual ganha em termos de nome, estrutura, atrai pessoas bem qualificadas”*, na UEM: *“o sentido do forte é o nome que a universidade tem”* ou na UEL, com uma atitude da gestão que se legitima, como pode ser verificado na fala desse respondente de outra IES:

Imagino que, em termos de gestão para a comunidade, da universidade, esse estreitamento com a comunidade é um ponto forte que temos. Retomou agora, nessa gestão. Teve um período em que nós ficamos afastados desse processo com a sociedade, em tudo. Você vai negociar com o governo alguma coisa, se você não tiver um impacto, uma força da instituição, você não consegue.

Nesse sentido, Oliver (1997) compara dimensões dos ambientes institucional e técnico. Para a autora, o fator de demanda chave do ambiente institucional é a legitimidade, enquanto para o ambiente técnico são os recursos. Nota-se que, no caso da UENP, uma coisa leva a outra. A legitimidade que a imagem da universidade possui junto à comunidade proporciona a consecução de novos recursos, enquanto a consecução de recursos, ao serem implementados na universidade, a leva a proporcionar novos benefícios à sociedade, interferindo na imagem da IES junto a esta.

A utilização da boa imagem da universidade também é verificada no discurso de outro gestor da mesma universidade, quando é citada a exploração de uma oportunidade junto ao Secretário de Estado da SETI:

O Secretário, vamos dizer, todas as intervenções que ele fez até o momento são benéficas e positivas para nós. Por um alinhamento político que nós temos com o Secretário mesmo, de nos dar apoio, acredito que muito pessoal mesmo, de querer ver o desenvolvimento desta região e desta universidade. [...] quando nós solicitamos auxílio do governo do estado, é a ele a quem temos recorrido. E não é política, isso porque eu não faria política para uma Tese de doutorado, entendeu? [...] Política verdadeira, ela busca o que? O desenvolvimento da região. A nossa universidade ela busca o desenvolvimento dela, mas obviamente pautado no desenvolvimento regional. Então, nesse ponto, nós temos uma convergência política.

A fala desse gestor é condizente com o posicionamento da gestora sobre utilizar um Ponto Forte (Benefício potencial dos serviços prestados à comunidade regional) para aproveitar oportunidade. Outros dois entrevistados dessa mesma universidade, ambos com formação em Administração, também afirmam que é feita a utilização dos pontos fortes, em parte do modo como é descrito por Pereira (2010) na matriz FOFA: “*Sem dúvida*”. E o outro respondente: “*Então, veja, essa busca pelos pontos fortes para suplantam os pontos fracos, isso é feito. Nós temos um trabalho interno. É claro que não é daquela forma de exaustão, ou sistematizado*”.

Para estes entrevistados, o processo de Planejamento Estratégico influenciou a utilização de Pontos Fortes nesse sentido. Entretanto, para o primeiro Administrador, nem todos os funcionários da IES percebem a importância de utilizar os Pontos Fortes, nos moldes da Matriz FOFA (PEREIRA, 2010). Para o segundo Administrador citado acima, a efetividade dessa ferramenta administrativa, enquanto fator de legitimação da gestão, pode ser prejudicada por interesses pessoais:

Nem sempre você consegue. Muitas vezes você tem, por exemplo, um curso que tem muitos professores e outro curso que tem poucos e que

você, de repente, poderia realocar professores desse curso para outros, que tecnicamente seria possível em função da formação, mas, de repente, o elemento humano não deseja isso. Então, existem questões humanas, valores que têm que ser respeitados, legislação... e que nem sempre conseguimos trabalhar pontos fortes e fracos como se fosse um jogo de damas, que você pudesse colocar uma peça para cá e outra para lá.

Infere-se neste caso, portanto, que a gestão propor ações, pautando-se na ferramenta Matriz FOFA, fará com que ele tenha ou não endossamento dos membros da equipe conforme isso os afeta de modo individual, não sendo considerada a melhoria estratégica para a IES como um todo nessa aceitação. Entretanto, há situação em que os resultados da Matriz FOFA acarretará mudanças de interferências similares para os indivíduos da organização, como a ocorrida na UEM:

Bom, a universidade tem uma situação muito boa perante a comunidade, não é? Então sempre usamos quando faz, por exemplo, ameaças, como nós temos uma grande ameaça nos últimos tempos, que é o fato da universidade estar posicionada aqui em um lugar que atrapalha o fluxo do trânsito entre uma parte da cidade e outra. Então é uma ameaça muito grande. Esse avenida que você viu aí, é uma avenida nova que cortou, tirou um pedaço da universidade. Não sei se você conheceu a universidade como ela era antes. Então, essa é uma ameaça muito grande, mas se usa a reputação da universidade e o que se pode ganhar, não é? Por exemplo, se houve um ganho em termos de ajuda na construção do espaço físico interno para poder ceder esse espaço externo.

Utilizar esse ponto forte, a reputação da universidade, para transformar uma ameaça em oportunidade, da construção de espaço físico interno, é uma atitude que pode contribuir para legitimar a gestão. Entretanto, essa contribuição para a legitimação da gestão ainda pode ser modificada conforme os filtros pessoais. O comentário de uma pessoa dessa universidade, que estudou empreendedorismo, imersa em um momento de greve das universidades estaduais do Paraná, deixa

evidente filtros que podem interferir na percepção de legitimidade da gestão quando esta utiliza a reputação da universidade para transformar uma ameaça em oportunidade. Os filtros, neste caso são o conhecimento acerca do comportamento empreendedor e, a percepção do estado enquanto, como já mencionado por Scott (2001), obrigado:

Onde existe dificuldade existe oportunidade e o empreendedor está sempre ligado mais nas oportunidades do que nas dificuldades e, às vezes, na universidade, como o nosso padrão é o governo, às vezes, nos esquecemos de pensar nas oportunidades, porque o governo causa tantas dificuldades e nós acabamos imergindo na dificuldade sem aproveitar as oportunidades, mas eu considero que nós podemos, não é?

Esses filtros também interferem na percepção da legitimidade da gestão quando o ponto forte é tido como legítimo para o indivíduo. Como um entrevistado menciona, a gestão faz uso desse ponto forte percebido:

Um dos pontos fortes da nossa universidade é você ter um raio de abrangência no Paraná, espetacular. Nós temos campus de Paranaguá a Paranaíba, de Campo Mourão a Apucarana. Então se pega vários lados do estado, uma capilaridade interessante, que enche os olhos do Estado para fazer política pública. E isso é um ponto fortíssimo, e o nosso Reitor usa bem isso.

Prova-se também no conteúdo de outras entrevistas que essa utilização dos pontos fortes é uma prática recorrente nas universidades estaduais do Paraná. Para uma gestora de outra universidade, a análise da Matriz FOFA sempre foi empregada no exercício de sua gestão e é uma ferramenta internalizada:

As minhas assessoras, nós já fazíamos os nossos projetos de como iríamos atuar e mostrar para a própria equipe fazendo nesse formato. Buscando o que nós tínhamos de ponto forte, qual era a nossa *core competence* em cima disso, e de que forma iríamos atingir a parte fraca da coisa. Nunca pensamos efetivamente assim: “Oh, vamos usar a

teoria aqui e prática ali”, mas é tão natural fazer quando você está nisso, de você começar a pensar exatamente como essas regras já são.

A Matriz FOFA, a partir do momento em que é uma ferramenta internalizada pela gestão, como um padrão de comportamento e não apenas um ditame teórico, passa a ser uma ferramenta legítima, pois, conforme Pacheco (2002), as concepções técnicas de ambiente deixam de ser só técnicas quando esse ambiente incorpora elementos simbólicos e culturais.

A incorporação de elementos institucionais e a legitimação da gestão que propõe a análise da Matriz FOFA podem ser maximizadas a partir da própria dinâmica da ferramenta. Isso pode ser explorado se o gestor proponente possuir determinadas características de líder, ou seja, segundo Bass (1990), o gestor pode conquistar a consciência e aceitação dos propósitos do grupo, inclusive, inspirando-os e conhecendo as necessidades emocionais de cada funcionário, estimulando-os no âmbito intelectual. A situação descrita neste parágrafo foi apontada na realidade do processo de Planejamento Estratégico da UEL por uma gestora:

Eu já aprendi ao longo dos anos que todas as pessoas gostam sempre de ouvir o que é bonito, bom. Bom e bonito do que pertence tanto a ela quanto ao próprio trabalho. Isso para mim é claro. Então você vai falar, não é demagogia, é que eu já vi. Essa percepção eu já tive ao longo do tempo que eu trabalho. Então, é igual aquela situação de você fazer uma avaliação da pessoa e começar pelos pontos positivos dela. É igualzinho! Estou te fazendo uma analogia, mas ela é muito parecida, para não dizer igual. Quando você começa a falar dos pontos fortes da instituição, dos pontos fortes do setor que ela trabalha, dos pontos fortes dela para ajudar a situação, batata que colabora. Só que tem que... eu considero que o grande problema em uma instituição grande como essa é a forma de lidar com isso, porque nós não conhecemos todo mundo, não somos iguais o Rolim ali na TAM, antigamente. Então é isso o que precisamos desenvolver, que aí melhora mais ainda, ressaltar o ponto positivo.

Com base nesse comentário, a partir da capacidade de perceber as capacidades emocionais dos funcionários e as expectativas do grupo, apresentar os resultados obtidos com a análise da Matriz FOFA iniciando-se com o enaltecimento dos pontos fortes relacionados à equipe ou à IES da qual fazem parte, leva a um aprimoramento da aceitação da proposta da gestão a partir da Matriz FOFA, contribuindo para a legitimidade da gestão.

Na UNESPAR também há essa percepção: “*temos que identificar esses pontos, e fazer com que a nossa autoestima possa ser trabalhada, dos funcionários e tal*”. A citação apresentada pelo gestor da UEPG no início deste item do estudo, “*Porque isso faz com que ele melhore a sua estima, e que ele leve esse valor para fora*”, demonstra que esse modo de utilização da Matriz fofa pode ser empregado também junto a discentes e, além disso, há a percepção de que é válida tal atitude, o que importa para mecanismos de legitimação.

O gestor que empenhar-se na utilização dessa Matriz e demonstrar isso à sua equipe, pode legitimar-se também pela percepção que existe da carência de análise dos dados disponíveis nas universidades estaduais do Paraná. A aceitação da ferramenta Matriz FOFA é destacada pelo entrevistado de uma IES pela propriedade da ferramenta promover análise dos dados. Ao passo em que reconhece a importância da análise interna, o entrevistado apoia a busca da utilização dessa ferramenta:

Pelo que vemos, o setor público desenvolve muito sistema de entrada de dados. Dado é uma coisa, informação é outra. Então, para a gestão, para a tomada de decisão, nós temos que ter facilidade de combinar esses dados, gerar as informações. Hoje nós não temos isso. Nós temos que ficar correndo atrás de algumas informações para a tomada de decisão. Então, é um planejamento que nós vamos perseguindo melhorar. Agora, a questão não mais operacional, mas a informação mais para a tomada de decisão mesmo. As informações maiores, combinadas, coisas de gestão rápida.

Para explorar os pontos fortes no sentido de incentivar a equipe ou, como é considerado por Bass (1990), conquistar a consciência e aceitação dos propósitos do grupo, inspirando-os e conhecendo as

necessidades emocionais, é contributivo para a consecução dos objetivos desta investigação apresentar outros pontos fortes comuns às universidades estaduais do Paraná. Mesmo que em proporções distintas, podem ser explorados neste sentido. Além da boa imagem junto à comunidade e do bom quociente de avaliação das instâncias superiores, como o citado por um gestor da UEPG, há menção, entre o conteúdo das 42 entrevistas realizadas, da capacidade de captar dados: “*o setor público desenvolve muito sistema de entrada de dados*”, atrair recursos humanos: “*um dos pontos fortes... Isso que você está falando é interessante. Por exemplo, a própria atração de professores ultimamente, não é?*”, abrangência territorial: “*Um dos pontos fortes da nossa universidade é você ter um raio de abrangência no Paraná, espetacular.*”, permitir ao professor efetuar suas avaliações do conteúdo ministrado de forma válida: “*Um ponto forte que nós temos, é essa condição de exigir do aluno [...]o aluno pode reprovar na pública, sabe, pode. Se ele reprova, ele estuda de novo.*” e por respondentes de todas as IES a qualidade das pessoas na intuição:

UEPG

“Eu acredito que sim, penso que o ponto forte hoje da UEPG é seu quadro docente.”

UENP

“Nós temos um corpo docente muito qualificado.”

UNICENTRO

“Por exemplo, nós temos utilizado muito potencial dos nossos professores doutores na elaboração de projetos de pesquisas.”

UNIOESTE

“a questão do ensino, da pesquisa e da extensão. Nós temos essas três áreas em que nós temos que atuar e nós temos muitos bons professores, muitos bons profissionais em cada uma dessas áreas.”

UEL

Dentro da universidade, o que eu considero pontos fortes, são as pessoas. Na verdade, se a gente for pensar, e aí é muito nítido isso daí, quando nós pegamos o nosso corpo docente, é muito bem capacitado. Quando eu falo as pessoas, estou falando, assim, corpo docente, muitos dos nossos técnicos administrativos, são excelentes técnicos, [...] vários ali nas Pró-Reitorias. Os nossos alunos são muito bons. Por que que eu falo? Quer queira quer não, nós pegamos vestibulares aí com concorrência de 15, 20, 30 por vaga.

UNESPAR

Um dos pontos fortes que nós temos: os nossos professores, os profissionais que trabalham conosco são do mercado que se conhece aí, em relação às particulares, às confessionais, é invejável. As grandes cabeças estão nas universidades públicas hoje. Tanto é que o senhor está indo para uma universidade pública. [...] Onde é que estão os doutores no Brasil? Nas universidades públicas, não estão nas empresas. Em relação aos outros países, onde é que estão os doutores na Europa, no Estados Unidos? Estão nas empresas, desenvolvendo produto. No Brasil, eles estão nas universidades públicas. Então esse é um ponto espetacular que a gente tem, e quando esse pessoal resolve trabalhar, eles fazem coisas fora do comum.

UEM

“Você tem os servidores que têm um potencial, têm uma qualificação, têm um potencial para desenvolver uma atividade, desenvolvê-la, fazê-la bem feita”

Por outro lado, o emprego dos pontos fortes ainda é percebido como subaproveitado. Justifica-se ter em conta as considerações desse item para a construção de um modelo de processo de Planejamento Estratégico adequado às universidades estaduais do Paraná, pois, conforme um gestor destaca em sua entrevista: *“Acredito que se*

houvesse um planejamento efetivo, esses pontos fortes seriam muito melhor aproveitados.”

8.2.3.1 A análise das pressões externas no modelo de Porter

A análise externa, componente da Matriz FOFA, pôde ter um aprofundamento a partir das pressões externas percebidas pelos respondentes. Porter (1991) considera que uma organização pode sofrer pressões ambientais provenientes da rivalidade entre os concorrentes, entrantes potenciais no mesmo mercado, produtos e serviços substitutos, compradores e fornecedores. Para analisar como tais pressões, contempladas no modelo de Pereira (2010), podem interferir no processo de legitimação da gestão, levantou-se, a partir das entrevistas, quais dessas pressões são percebidas pelos respondentes. Isto porque a legitimação da gestão pela equipe é um processo que demanda a percepção, como pode ser resgatado a partir da definição estabelecida nesta Tese, com base em Suchman (1995), de que **a gestão é legitimada quando suas ações são percebidas e aceitas como desejadas, adequadas ou apropriadas em conformidade com as normas e valores dos sistemas em que a organização se insere**. Desse modo, pressões latentes e difusas na comunidade acadêmica tornam-se uma base na qual a gestão pode estabelecer suas ações com vistas, inclusive, à busca da legitimidade.

Evitando-se chegar a conclusões enviesadas sobre pressões ambientais efetivamente percebidas pelos respondentes, ao invés de mencionar nos roteiros de entrevistas cada uma das cinco pressões consideradas por Porter (1991), optou-se por questionar se há pressões do ambiente externo e, se houver, quais são. Desse modo, despreocupando o respondente com um possível engessamento das respostas, o mesmo poderia expor as pressões que ele percebe. Claro, poderia ser aprofundado, a partir do roteiro semiestruturado, sobre todas as cinco pressões expostas por Porter (1991), levando o respondente a uma reflexão que poderia fazê-lo perceber outras pressões. Entretanto, essa possibilidade foi desinteressante por dois motivos:

- A) Para o momento, a consciência de outras pressões existentes, mas despertada a partir da entrevista só faria parte do processo cognitivo que leva ao reconhecimento da legitimidade da gestão se inclusas ações voltadas à conscientização, por parte dos demais membros da equipe,

dessas pressões. Isso demandaria outro estudo, como um levantamento quantitativo, com vistas a diagnosticar quais pressões são ou não percebidas.

B) Se uma pressão é citada de modo espontâneo, logo, citá-la na resposta decorre do que é percebido enquanto latente, ou seja, tem-se uma noção de quais pressões estão à frente na hierarquia de percepção dos respondentes e, desse modo, tornando-as foco na análise do processo de legitimação da gestão. O inverso também é válido e contribui para explicar a ideia. Diminuem-se as chances de pressões externas que não são citadas espontaneamente como percebidas pelos respondentes interferirem no processo de legitimação da gestão, tendo em conta a definição de gestão legitimada aqui exposta.

Como resultado dessa estratégia de pesquisa, diagnosticou-se o Estado enquanto provedor ou “fornecedor” de insumos como principal pressão percebida entre os respondentes. Neste caso, no ambiente competitivo, segundo Porter (1991), o poder de barganha do fornecedor acentua-se conforme sua exclusividade no ambiente. As universidades estaduais do Paraná além de competirem entre si pelos insumos providos por este fornecedor, competem com as demais instâncias estaduais mantidas pelos cofres do estado, aumentando o poder de barganha do mesmo. Consequências percebidas do poder de barganha deste fornecedor serão expostas doravante.

Constatou-se que a principal pressão percebida pelos entrevistados, em todas as sete universidades, tanto por gestores quanto por funcionários, é aquela advinda do próprio Estado. Como destaca um primeiro entrevistado: “*O que mais interfere na universidade é a questão política, governamental*”, um segundo e um terceiro entrevistado, da UNESPAR, com formação em Administração: “*Há a pressão que vem do Estado, não é?*”, “*O que pode pressionar um pouco é o governo. O governo sim, ele demanda com os instrumentos que ele tem*”, um quarto entrevistado: “*Eu acredito que essas pressões vêm do próprio governo.*”, um quinto entrevistado, com formação em Administração, da UEM: “*O que interfere mesmo é a questão do governo, não é?*”, um sexto entrevistado, da UEPG:

Uma das principais interferências que nós recebemos é do próprio governo do Estado. A universidade é submetida constantemente a processos que tolhem essa liberdade que teria que ter para implantar isso que nós planejamos. Então, nós temos planejado para este ano a construção da pista de atletismo. Então nossa prioridade neste ano é a pista de atletismo. Se o estado não repassar o recurso, nosso planejado foi por água abaixo. Embora nós tenhamos colocado lá no orçamento, o estado aprovou, a Assembleia Legislativa aprovou, está lá no orçamento a construção de uma pista, se eu chego no começo do ano agora e não tenho esse recurso liberado, eu não faço essa pista.

O destaque da pressão citada, afeta a Universidade bem como a capacidade de implementação do processo de Planejamento Estratégico, como também é apontado pelo Entrevistado da UENP:

A construção do orçamento é feito em cima de um planejamento e quando acontecem cortes abruptos - e certos de que acontecerão também – sabe? Sem muita esperança de que executemos um orçamento na sua totalidade, isso já é um motivo de muita preocupação.

Em outra universidade um funcionário, que ocupou o cargo de Pró-Reitor de Planejamento, destaca essa ingerência do Estado com os recursos orçamentários como principal pressão externa, com efeitos diretos em processos internos:

A primordial é a questão que você não tem segurança alguma sobre o recurso financeiro, não tem segurança nenhuma, nem mesmo do que o governo se propõe, que são os tetos orçamentários, nem, por exemplo, de propostas de emendas parlamentares aprovadas no orçamento da união. Não se tem segurança alguma de efetivação de recurso. Esse é um ponto seríssimo, para sobrevivência, enquanto instituição de ensino superior, que você não consegue ao menos garantir o funcionalismo.

Na UNICENTRO, uma entrevistada, com formação em Administração, aponta o mesmo problema: *“o recurso está autorizado, mas o recurso não chega pra ele, isso daí vem em cadeia, não é? Então fica difícil. Você planejar, planeja, mas se não tiver...”* Essa consciência existente entre as pessoas das IES de que o Estado, mesmo aprovando o orçamento em diferentes instâncias, não é propenso a cumprir o que ele analisa e aprova para o orçamento é uma situação recorrente. A UEPG utiliza essa consciência inclusive como ressalva em seu processo de Planejamento Estratégico: *“Cabe ressaltar que alguns recursos previstos para os próximos anos dependerão de várias políticas de investimentos de diversos setores do governo na Educação Superior”* (UEPG, 2015, p. 177). Difundir essa ressalva pode limitar a frustração da equipe com a implementação do processo de Planejamento Estratégico, uma vez que limita as expectativas. Evitar frustrações com o processo de Planejamento Estratégico, como já comentado no item 8.2.1, importa na institucionalização do processo e, por consequência, na legitimação da gestão a partir deste.

A pressão do ambiente vinda do estado enquanto fornecedor de insumos, também é evidenciada quando interfere na estrutura organizacional das IES, como relata este gestor, também da UEPG: *“existem casos específicos, por exemplo, algum prefeito determinadas vezes quer que na cidade dele tenha um curso, daí nós temos que criar um campus [...] depois troca de prefeito, aí já não querem mais o curso. Então, são coisas que particularmente não gosto e é difícil”*.

A pressão do poder de negociação do Estado, enquanto fornecedor de insumos é percebida como indissociável do processo de Planejamento Estratégico da universidade para um entrevistado e o mesmo considera que a comunidade acadêmica tem a percepção da gestão preocupar-se com essas pressões externas:

Tem. Tem, na verdade, principalmente na nossa realidade, no Paraná. Ou seja, estamos vivendo um momento extremamente complicado e isso tem impactado significativamente. Inclusive, vamos falar assim, só para entender um pouco o quanto isso está chegando dentro do nosso contexto. Nós começamos um ano que ainda, de certa forma, não começou. Não é? Nós começamos com greve, retornamos, voltamos à greve. Então, todo nosso planejamento está tendo

que ser reformulado constantemente em função dessa situação. Além de outras situações que estamos vivenciando que também estão influenciando o nosso planejamento atual. Não tem como desvincular uma coisa da outra.

Espera-se, conforme um entrevistado de outra universidade, com formação em Administração, que a gestão atue contra pressões do Estado: “*Então, essa é a pressão do governo do estado, e que teremos de fazer meios de resistência*”. Um Administrador de outra universidade enfatiza que a gestão precisa posicionar-se perante essas pressões, como a crise do estado do Paraná de 2015:

De alguma forma a gente tem que responder a essas questões ambientais ou a essas pressões que acontecem. O exemplo mesmo, essa questão da greve [...] Então, a universidade precisa se posicionar, o grupo diretivo precisa se posicionar quanto a esse tipo de pressão.

Além do poder de negociação do Estado ser percebido e citado pelos respondentes, a segunda força de pressão diagnosticada, é aquela proveniente da sociedade que usufrui dos *outputs* das universidades estaduais do Paraná, como apresentada neste trecho de entrevista: “*Nós temos, por conta da nossa forma de atuação aqui, uma interlocução permanente com a sociedade civil organizada e também com a sociedade política, por conta de ser uma instituição pública. Então, de fato nós estamos suscetíveis, abertos*”. Em outra universidade, um Administrador alega de modo enfático: “*Sim, claro que existe. Na verdade, existe pressão da própria sociedade quanto à universidade. Normalmente existe um histórico de questionamento dentro da universidade sobre o que a universidade devolve para a sociedade*”. Houve relato de uma situação vivida pessoalmente por um gestor, pressionado de modo direto, levando-o a internalizar a questão: “*esses dias eu fui numa empresa, daí o cara falou assim pra mim: Ah, vocês têm que largar mão de formar cientistas, vocês têm que começar a formar profissional aqui para eu poder contratar. Aquilo me marcou*”. Nestes casos, a partir da tipologia das cinco forças de Porter (1991), esta sociedade representa o papel dos “Compradores”, considerando-se serem os receptores, ou consumidores, de seus *outputs*.

Gestores tendem a entender a competição de maneira redutora, considerando apenas os concorrentes diretos. Entretanto, a competição transcende os adversários tradicionais (PORTER, 2009), como pode ser observado a partir da percepção encontrada em uma universidade. Para um entrevistado da UENP, a concorrência entre as universidades estaduais do Paraná reside naquilo que elas entregam para a sociedade que as mantêm:

Há uma cobrança muito grande hoje em relação às instituições públicas, não é? Qual é o papel dela? Não é? Porque se antes havia aquela questão: Ah, não há concorrência para a instituição pública, ou seja, essa percepção aí é errada. Existe, na verdade, sim uma concorrência, em relação ao nosso trabalho e das outras instituições, e isso tem colocado em xeque qual é o nosso papel. Não só na questão do trabalho específico em si, ou seja, a educação que fazemos, mas o que temos retornado para a sociedade.

Na Unicentro um gestor respondeu: *“Eu penso assim: que a comunidade tem uma expectativa muito grande da universidade, pela importância que desempenha e tudo mais.”* Mais adiante, este gestor demonstrou a utilização de retórica do tipo ontológica (SUDDABY; GREENWOOD, 2005) em seu discurso, sobre essa pressão competitiva: *“porque são os impostos que pagam os nossos salários, então o nome já diz tudo, nós somos servidores públicos, nós temos que servir ao público.”*

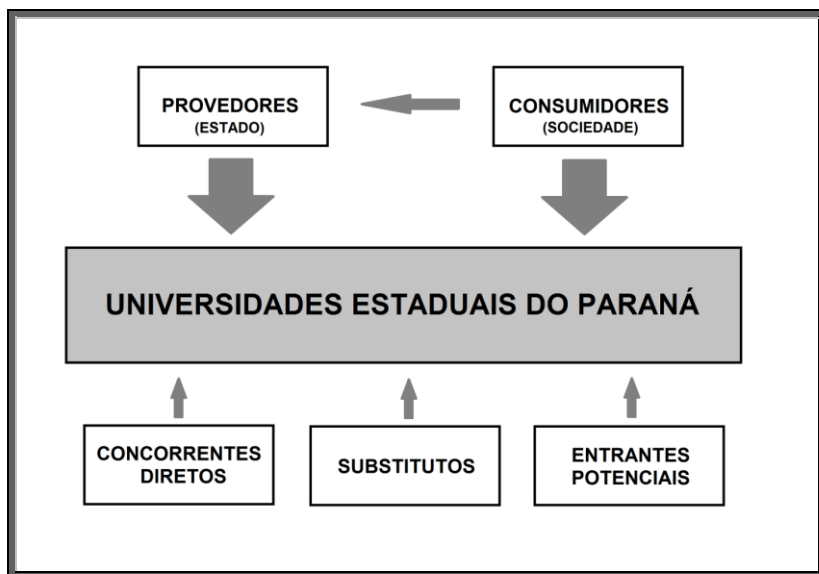
No caso investigado por Suddaby e Greenwood (2005), de fusão de empresas, as retóricas ontológicas foram empregadas nos discursos contrários às mudanças organizacionais. O comentário desse gestor da IES, no âmbito pessoal, também é de manutenção das ações consonantes com seus valores pessoais, entretanto, se analisado no âmbito da equipe, essa retórica ontológica pode ser empregada para modificar comportamento, no sentido de gerar ação tendo em conta que em sua resposta ele considera que nem toda a equipe age em prol de fazer frente à pressão da comunidade: *“Infelizmente, assim, eu digo por uma questão até de comodismo, sabe? Não diria de amplitude de visão, porque todo mundo aqui é muito esclarecido, mas às vezes até de certa acomodação”*.

Além da percepção apresentada pelos respondentes, esta pode ser extensiva às equipes das universidades, uma vez que há mecanismos em funcionamento capazes de difundir esta percepção na comunidade acadêmica, como é evidente nos trechos de respondentes de diferentes universidades: *“Percebe sim! Percebe até de modo informal, nas reuniões informais, não é? Porque tudo acaba chegando à congregação. Os órgãos colegiados acabam fazendo uma divulgação, tratando do assunto, e é um processo natural. Claro que não atinge 100%.”*

Na discussão do PDI, essa discussão esteve à tona em vários debates, vamos dizer assim. Dizendo: Nós precisamos porque a sociedade espera de nós, nós estamos em uma das regiões, ou melhor, nós estamos na região com o menor IDH do estado, a região central aqui tem municípios com o menor IDH do estado. A universidade inserida nesta realidade não pode virar as costas a isto, ou seja, são frases, posicionamentos, que inúmeras vezes foram postas e continuam sendo postas nas discussões de conselho, na estruturação do PDI, enfim, acredito que há uma percepção.

Analisando as pressões destacadas pelos respondentes à luz das pressões competitivas de Porter (1991), percebe-se a existência de duas categorias de agentes que exercem poder de barganha diretamente contra as universidades estaduais do Paraná. O primeiro é o Estado enquanto provedor, sendo equivalente considerá-lo como fornecedor na categorização de Porter (1991), por fornecer insumos a essas organizações. O segundo é a sociedade enquanto consumidora dos *outputs* das IESs. Não obstante tenham sido elencadas em consenso entre os respondentes essas duas categorias – fornecedores e consumidores – cabe ressaltar que são observáveis também as pressões advindas de concorrentes diretos, novos entrantes e substitutos, como as universidades federais existentes, novas universidades federais e educação a distância, respectivamente. A figura 13, inspirada no modelo de Porter (1991), apresenta pressões existentes às universidades estaduais do Paraná, evidenciando as duas pressões destacadas pelos respondentes das sete Universidades pesquisadas, ou seja, o Estado e a sociedade.

Figura 13 – Pressões competitivas de Porter para as Universidades Estaduais do Paraná



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Uma peculiaridade das pressões do ambiente competitivo das universidades estaduais do Paraná é a pressão direta e indireta dos consumidores. A sociedade, enquanto consumidora dos *outputs* destas Universidades apresenta pressões diretas, como as expostas anteriormente e pressões indiretas a partir de sua influência direta junto ao Estado, ou seja, junto ao principal provedor, levando representantes políticos a pressionarem as universidades a partir dos interesses da sociedade. Um entrevistado da UEL apresenta a ideia da influência da sociedade na negociação da Universidade com o Estado: “*Teve um período em que nós ficamos afastados desse processo com a sociedade, em tudo. Você vai negociar com o governo alguma coisa, se você não tiver um impacto, uma força da instituição, você não consegue*”.

O argumento desse entrevistado diz respeito ao que é legítimo para a sociedade. Mecanismos democráticos que possibilitam à sociedade exercer pressão direta ou indireta, a partir do Estado, também interferem em processos de legitimação. Os direitos iguais característicos de sistemas democráticos permitem aos desiguais conquistarem igualdade com a sua entrada no espaço político para reivindicar seus direitos existentes. Esse poder político é estabelecido

inclusive a partir do que a sociedade considera possível, necessário, legítimo e ilegítimo (CHAUI, 2001). Logo, se há aceitação pela universidade do que é legítimo para a sociedade, passa então a ser legítimo para a gestão desta IES perante a equipe, como os relatos a seguir, começando pelo de um Reitor:

Um grupo político, prefeito acompanhado do deputado, do não sei o que, que, às vezes, pensam que as coisas têm que ser desse jeito, nos procura dizendo: Escuta, nós gostaríamos de ofertar um curso aqui, será que poderíamos fazer isso e tal? São pressões pontuais que, por mais que tenha a questão do tentar gerar o capital político para um ou para outro, elas têm um objetivo maior que esse, eu diria um objetivo mais nobre que esse.

Nesta mesma universidade outro gestor aponta essa questão em seu discurso, também evidenciando como a sociedade exerce pressão direta e indireta – a partir do Estado – nas universidades estaduais do Paraná:

Quando da possibilidade de se pensar em um novo curso de graduação ou de pós-graduação, nós fazemos uma sondagem na comunidade externa. Às vezes inverte-se, por conta de uma demanda já existente na sociedade, que nós somos procurados. Então, não é incomum, por exemplo, que o prefeito de algum município da nossa região, aqui do entorno, nos procure para ver a possibilidade de nós abrimos um campus avançado naquele município e, por conta disso, pode haver também uma influência até maior de viés político por conta de alguns deputados que acabam levantando essa bandeira. Eventualmente isso chega até a Secretária de Ensino Superior ou o governo do Estado.

Neste sentido, não obstante a educação superior - enquanto um bem público e imperativo estratégico para todos os níveis da educação e base para pesquisa, inovação e criatividade - deva ser de responsabilidade, inclusive de suporte econômico, de todos os governos (UNESCO, 2015), atender às pressões políticas, podem prejudicar a

gestão da universidade conforme a postura do Estado quanto à expansão das IESs: *“Porém, como disse, nem sempre, depois dessa ação inicial, recebemos o respaldo necessário para que você tenha, de fato, uma universidade boa, de qualidade lá presente.”* Assim, essa constatação pode levar a equipe a desaprovar a atitude da gestão quando esta atende a tal tipo de pressão. Segundo a nossa definição de gestão legitimada, a impressão da comunidade universitária importa para atribuir legitimidade ao gestor. Entretanto, mesmo com essa possibilidade eminente, um gestor, ao ser interrogado sobre como atender a esta demanda da sociedade é encarada pela equipe, justifica o porquê de ele acreditar que é uma ação para a qual terão receptividade e não rejeição:

Penso que eles são receptivos, até porque isso passa por todas as instâncias aqui na universidade e, ainda que haja uma influência externa, essa influência passa por um filtro internamente, então passa por departamento pedagógico e tem um conselho departamental, depois há um conselho setorial e depois vem para os conselhos superiores, nível administrativo ou pedagógico, até chegar ao conselho universitário, na instância máxima. Então, há todo um filtro e nós temos, na universidade, representantes da sociedade como um todo. Tem aqueles que concordam com determinados posicionamentos e aqueles que não concordam. Então, desse embate de ideias e forças nós acabamos chegando a uma decisão final, uma decisão democrática com essa possibilidade de discussão, mas eu entendo que o pessoal compreende bem.

Neste caso, evidencia-se a estrutura interferindo nos processos organizacionais e na percepção dos envolvidos, fato já estudado por Giddens (2003) e resgatado nesta investigação científica, levando-os à construção de percepções democráticas, ou no mínimo que sejam aceitas democraticamente. Neste caso, a estrutura das universidades estaduais do Paraná passa a integrar ao conjunto de fatores peculiares a estas organizações, capazes de viabilizar a legitimação da gestão quando esta trabalha no sentido de atender às pressões advindas da sociedade.

Um segundo Reitor entende a pressão externa como positiva para a universidade e contemplar a pressão da sociedade, enquanto consumidora, no processo de Planejamento Estratégico, é interessante

para atender aos anseios dela e, a partir disso, ganhar, na perspectiva competitiva de Porter (1991), poder de barganha junto ao Estado:

Tem muito, mas eu penso que é saudável. Você serve a sociedade na sua área de abrangência, [...] e todo o desenvolvimento de Saúde, de Educação, de questões de meio tecnológico nessa região tem a Universidade envolvida. Então, eu penso que inclusive nós devemos aumentar esse envolvimento externo. Eles estão dando um retorno para nós planejarmos, para que nós possamos atender a população, as necessidades da região, através da universidade auxiliando, e nós temos feito um trabalho muito forte nesse sentido, porque daí começa também a facilitar a nossa vida. À medida que se envolve nesse seu planejamento, as necessidades da sociedade e a participação da sociedade na Universidade, essa sociedade valoriza mais a sua Universidade e, como nós somos públicos, nós necessitamos de política para as conquistas das nossas necessidades.

A fala de outro gestor evidencia a preocupação do estado com as percepções da sociedade e aponta a questão da notoriedade das universidades estaduais do Paraná perante a sociedade do Estado como limitador de barganha das mesmas perante este provedor, ou o que no enquadramento de Porter (1991) seria o fornecedor:

Existem muitas demandas na sociedade. Assim, mais prementes ou mais urgentes que, muitas vezes, saltam aos olhos. Por exemplo, você pega a questão do saneamento básico, você pega a geração de renda, você pega um micro municípios aí com problema seríssimo de segurança, às vezes um policial, dois. Saúde, que é uma coisa muito difícil de você atender plenamente, principalmente agora. Então, muitas vezes o governo fica apagando incêndio, correndo com problema de segurança, problemas de saúde, problemas de infraestrutura, de estradas, de esgoto e tudo mais, que é o que os prefeitos reivindicam. E aí quando você fala em ensino superior, muitas vezes, da

grande maioria da população está um pouco distante.

Com base na definição de gestão legitimada (ver glossário) e sabendo o que é percebido pela comunidade acadêmica quanto às pressões com poder de barganha que as universidades estaduais do Paraná sofrem, gestores que elaboram e executam ações capazes de abarcar contrapontos a tais pressões tendem a se legitimarem a partir de tais ações. Quando questionado um funcionário se a comunidade aceita bem a ideia de um gestor preocupar-se com as instâncias externas a resposta é rápida e veemente: “*Ah, sim. Sem dúvida. Sem dúvida*”, inclusive por quem não participou do processo de Planejamento Estratégico: “*Com certeza*”, bem como se os processos de planejamento estratégico contemplam tais pressões:

Tiveram. Ah, com certeza. Especialmente no PDI, com relação a novos cursos. Sem dúvida foi colocado isso em pauta, discutido amplamente e a convenção nossa, no momento, é aquilo que nós universidade podemos ofertar com bastante precisão, sem muita ousadia para não criar uma expectativa muito grande na comunidade e não poder satisfazê-la.

Neste caso, o processo de Planejamento Estratégico mostrou-se capaz de abarcar as pressões externas e contribuir para a legitimação da gestão, também neste aspecto, uma vez que é um documento construído a partir de percepções consensuais que o legitimam. Aqui, o processo de Planejamento Estratégico interfere na legitimação da gestão, que considera estas pressões externas em seus posicionamentos e ações, em dois momentos evidentes:

1º) em sua construção, quando a gestão pode pautar-se em pressões externas consensualmente percebidas pela equipe, ou seja, obtendo endossamento da equipe (YOON; THYE, 2011), para legitimar o seu posicionamento na construção do PDI e

2º) Após a construção do PDI este endossamento específico tende a intensificar-se, tendo em conta o amadurecimento das percepções da equipe com relação às

pressões externas proporcionado pelas discussões ocasionadas na construção do documento. Em adição, neste segundo momento, a gestão pode valer-se do documento formal para embasar suas ações e assim, conforme Scott (2001), a legitimidade passa a ser legalmente sancionada.

Ainda com base em nossa definição de gestor legitimado, constatou-se no campo de pesquisa que um dos fatores que contribuem para legitimar um gestor é justamente sua capacidade em lidar com as pressões externas. Para um entrevistado, com formação em Administração, a habilidade de lidar com as adversidades do ambiente:

Um gestor de uma universidade, um Reitor, ele é um cargo muito mais político do que especificamente técnico. Então, ele deve ter, imagino, uma habilidade e um trânsito político muito bom de fazer interlocuções tanto externas quanto internas. Interlocuções de fazer o quê? De aglutinar forças internas para determinados objetivos estratégicos, como também saber pegar esses objetivos, aquilo que foi discutido e que também segmentado dentro da sua instituição. E saber fazer ou captar recursos técnicos ou financeiros para a concepção daqueles objetivos. Então, tem que ter essa habilidade porque, muitas vezes, como a gente vem assistindo nos últimos tempos aqui, precisa saber se posicionar politicamente frente a essas adversidades de caráter ambiental que acontecem.

As citações de entrevistados demonstram ações já empregadas neste sentido, comuns a todas as universidades estaduais do Paraná, como o caso da UENP:

As questões sociais como um todo, você se adapta rapidamente e faz aquilo que é possível para a comunidade. A UENP, por ser mais nova, estamos nos aproximando mais da sociedade nos últimos dois anos, não é? Até então a comunidade não conhecia tanto a UENP. A divulgação da UENP se dá mais através da participação da UENP em alguns eventos, em alguns projetos de extensão.

Eu posso citar o nome do Bom Negócio Paraná [...] houve uma aproximação muito grande da universidade com a comunidade, principalmente a empresarial. Então, isso faz com que cresça realmente a questão do PIBID. Outros projetos de extensão são extremamente favoráveis a isso, a esse crescimento da universidade junto à comunidade.

Quando se trata da quantidade de vagas no ensino superior ofertadas pelas universidades estaduais do Paraná, um gestor aponta um caminho para transformar a pressão do Estado em oportunidade:

Então isso é um negócio assim fantástico por parte do Paraná que não está sendo bem explorado pelo Estado, está faltando Planejamento Estratégico do Estado de mostrar isso para a população, porque o governo e não especificamente o governo do Paraná, eles consideram educação como despesa, a maior despesa.

O conteúdo do discurso de um Reitor de outra universidade expõe essa percepção governamental existente das Universidades públicas enquanto geradora de despesas. Para o Reitor, esta pressão pode ser transformada em oportunidade quando estimula a equipe, evidenciando o elemento de análise das forças competitivas de Porter (1991) sendo tratado a partir das características de um líder transformacional, conforme Bass (1990), ao inspirar a equipe a partir da comunicação de expectativas elevadas, focalizando esforços e expressando propósitos de maneira simples, além de estimular a racionalidade na resolução de problemas:

Eu penso que a principal é aquela pressão positiva. A sociedade espera da comunidade acadêmica mais respostas. Mais resultados. A universidade é vista como aquele lugar que pode oferecer soluções para tudo e a sociedade espera isso. Então, penso que a maior pressão é essa pressão positiva. Dizer: Poxa, nós temos uma universidade no nosso meio, é uma universidade que consome recursos, é uma universidade que se propaga como uma universidade boa, mas no dia a dia o que esta universidade faz de diferente?

O reconhecimento dos investimentos do Paraná na Educação Superior, como é percebido por um gestor da UNICENTRO, demonstra o poder de barganha do Estado, na negociação, como já detalhado no quadro 14. Por outro lado, apresenta a justificativa de melhoras em indicadores sociais a partir do ensino superior, o que atribui poder de barganha às universidades:

O Governo do Paraná gasta um percentual significativo da receita em investimento no ensino superior, o que constitucionalmente não é obrigação. Então, quando você reivindica além daquilo que o governo tinha pensado em investir, ele não dá muita atenção. Por quê? Bom, eu já mantenho a folha de pagamento que já é um sacrifício. Então, nós também temos que olhar esse outro lado. Mas, assim, onde tem um ensino superior, como na universidade, percebemos que todos os indicadores melhoram.

Nesse sentido, para um entrevistado com cargo de gestor, o processo de Planejamento Estratégico precisa contemplar a divulgação dos outputs da Universidade para a sociedade. Essa resposta demonstra um modo de fazer frente às pressões da sociedade, o que seria, no entendimento de Porter (1991), um modo de minimizar os impactos do poder de barganha dos consumidores:

A universidade é mais conhecida, às vezes, através de projetos de extensão, ou de assistência à saúde, assistência jurídica e essas instituições existem, como clínica odontológica, como escritório de aplicação de assuntos jurídicos e outros programas. Por exemplo, a área de serviço social aqui tem vários projetos abrangendo, por exemplo, a população. As pessoas que se envolvem diretamente com isso sim, mas a sociedade como um todo parece que essa leitura não é clara. É lógico, então, talvez o planejamento teria que ter uma maneira de divulgar mais a universidade. Não aumentar a universidade no sentido de ela fazer mais coisas, mas sim até mesmo reconhecer aquilo que faz e não é conhecido.

Como é apresentado o entendimento desse entrevistado, divulgar as ações pela gestão é uma atitude legítima, pois o mesmo a defende, corroborando com as considerações de Czesnat e Machado (2012), que alegam ser necessário além de executar ações passíveis de legitimação, divulgá-las. Entretanto, para um entrevistado da UNESPAR, com formação em Administração, as contribuições das universidades estaduais do Paraná são divulgadas de modo precário:

Talvez se utilize pouco isso na mídia, sabe? [...] Considero que a imagem da instituição pública no Estado, ela é bem precária. As pessoas respeitam, mas as pessoas poderiam admirar mais ainda, os serviços que as instituições públicas prestam para a sociedade. Se tivesse um pouco mais essa exploração dos pontos fortes da instituição.

O processo de Planejamento Estratégico, independente se contempla de modo direto as pressões da sociedade, apresenta respostas a tais pressões ao aprimorar a instituição. A melhora na evolução da qualidade da universidade automaticamente atende essa questão externa, seja otimizando os custos, o que é bom para o Estado, seja ampliando e aprimorando os *outputs* para a sociedade, que também volta a ser interessante para o Estado, face à interveniência da sociedade no Estado destacada na figura 13. Esse aprimoramento das universidades passa pela constatação dos fatores críticos de sucesso, para que os mesmos possam ser tratados, da forma como segue.

8.2.4 Fatores críticos de sucesso

A definição dos Fatores críticos de sucesso não é realizada pela organização, esta deve ater-se a elencá-los. Quem define é o mercado onde atuam, variando de setor para setor e até entre organizações do mesmo setor. Assim, deve-se elencar quais são os fatores que o mercado exige para que ela tenha sucesso (PEREIRA, 2010), no caso das universidades estaduais do Paraná, o que o ambiente exige para que a organização tenha um bom funcionamento.

Seguindo os preceitos do processo de legitimação da gestão aqui aceitos, importa conhecer quais são os Fatores críticos de sucesso percebidos nas universidades estaduais do Paraná. A partir da percepção que a equipe possui de quais são os Fatores críticos de sucesso da

organização, o gestor pode então pautar neles suas ações e posicionamentos com vistas a ganhar legitimidade.

Após analisar os resultados da pesquisa de campo quanto às considerações dos entrevistados, constatou-se que há três grupos de Fatores críticos de sucesso reconhecidos pelos entrevistados, gestores ou não. O primeiro são recursos (Estrutura física, recursos financeiros e humanos), o segundo comportamentos (disciplina e comprometimento) e o terceiro processos (comunicação, planejamento, ensino, pesquisa e extensão). O segundo grupo é pertinente a um exclusivo tipo de recursos, os humanos, logo, é apresentado adiante ligado a este.

8.2.4.1 Estrutura física

No conteúdo da resposta de um entrevistado da UENP, destaca-se a estrutura física como um Fator crítico de sucesso: *“ter uma boa estrutura física é algo importante para que exista um sentimento de segurança, você ter um ambiente físico adequado, ter boas instalações, ter recursos, recursos materiais para você trabalhar”*. Conforme esse entrevistado, essa questão é percebida pela comunidade acadêmica, inclusive com constatação a partir da avaliação institucional: *“Sim, na verdade nós temos avaliação institucional. Nessa avaliação nós temos questionamentos e aí nós temos dimensionamento disso.”*, o que acaba transportando essa questão para o processo de Planejamento Estratégico: *“Sim. Na verdade, dentro do nosso programa estratégico [...] nós temos um programa que são alguns projetos estratégicos que, na verdade, foram levantados [...] um deles que é a questão da infraestrutura”*.

Em uma segunda universidade, a estrutura física importa tanto quanto os recursos humanos: *“Inicialmente uma infraestrutura adequada, tanto física quanto de pessoal.”* Conforme este gestor, estes Fatores críticos de sucesso são percebidos pela equipe: *“Sim, isso é bem percebido pela comunidade interna e externa inclusive.”* Em uma terceira universidade, como foi citado pela entrevistada com formação em Administração: *“a estrutura, não é? Que isso foi também um dos motivos da primeira paralisação daquele ano, que nós viemos sofrendo com falta de recursos, não é?”* Essa entrevistada também alega que esse Fator crítico de sucesso é percebido pela equipe, e justifica o mecanismo que a faz tal grupo ter consciência, incluindo o histórico descumprimento dos compromissos orçamentários, por parte do Estado, acentuado com a crise do estado do Paraná de 2015:

Acredito que sim, porque ela tomou uma grande proporção. Por exemplo: hoje se nós vamos falar de estrutura, você ouve muito falar: Ah, não tem recurso para estrutura. Se pensar, por exemplo, em um curso de Administração, eu não preciso de grandes coisas, eu preciso de salas de aula, boas salas que nós temos, com equipamento multimídia, nada de última geração como nós vemos em Universidades particulares, mas nós temos. Eu preciso de um laboratório, alguns softwares e é isso que eu preciso e o meu corpo docente bem qualificado, eu consigo chegar nos rankings que nós temos chegado com conceito quatro, cinco no Guia Cinco Estrelas da Abril. Então, nós conseguimos fazer um trabalho muito bom. Agora, se você pega um curso mais da área de tecnologia, você pega o pessoal lá de Farmácia, por exemplo, a necessidade de laboratório, de estrutura deles é muito diferente e isso que nós viemos sentindo há alguns anos, a falta de recursos, de investimento. Não por conta do gestor aqui, mas por conta mesmo dos recursos que não chegam.

Constatam-se nesta fala dois aspectos capazes de interferir na legitimidade da gestão a partir do Fator crítico de sucesso: A) A gestão que age em prol do Fator crítico de sucesso “*recursos para a estrutura física*” tende a ganhar legitimidade pela equipe, em função desta, historicamente, perceber a carência desses recursos e B) Embora haja carência dos recursos pertinentes a tal Fator crítico de sucesso, a gestão não perde legitimidade quando a equipe percebe a responsabilidade de outra instância pelo problema.

Conforme esta entrevistada, com formação em Administração, há a percepção na Universidade de que o Fator crítico de sucesso “*estrutura física*” depende de outro Fator crítico de sucesso, ou seja, “*Recursos Financeiros*”, para o qual haverá outras considerações a partir de agora.

8.2.4.2 Recursos Financeiros e respectiva autonomia de gestão

Outro fator apontado como Fator crítico de sucesso são os recursos financeiros, como relatado por uma entrevistada da UNESPAR,

com formação em Administração: “*não podemos pensar que hoje, é só você ter um professor que ele vai dar conta da complexidade que é a Universidade. Então, você tem uma questão financeira que é importante hoje*” e por um gestor da UENP: “*Orçamento liberado [...] se o combinado previamente com o governo do Estado não acontece, desestabiliza nossa gestão.*” Para um Pró-Reitor de Planejamento de outra universidade: “*tudo hoje para atendermos a legislação, para funcionarmos melhor, seja Ministério da Saúde, Ministério da Educação, tudo exige investimento*”. Para um funcionário com 32 de atuação em sua universidade: “*o recurso orçamentário-financeiro é fundamental*”. Houve um conjunto de entrevistados, que mencionaram os recursos financeiros como Fator crítico de sucesso, mas em grau de paridade com os recursos humanos. Em outra universidade, para uma entrevistada da com formação em Administração: “*Dinheiro, pessoas, não exatamente nessa ordem e boa vontade de todos*” e por outra sem esta formação: “*Dinheiro e pessoas*”. Cabe mencionar que os recursos humanos são discutidos no próximo tópico.

Para um Reitor, recursos financeiros são o segundo Fator crítico de sucesso mais importante: “*Os recursos humanos, para nós, é o mais crítico e bem pertinho, colado a ele, tem a escassez de recursos financeiros. Os dois estão muito ligados a um projeto muito maior que é a autonomia universitária.*” Um gestor da UEL, com doze anos de experiência na gestão, faz uma colocação muito parecida sobre os Fatores críticos de sucessos, pesando recursos financeiros e humanos, mas destacando a necessidade da autonomia universitária: “*Olha, não seria assim, prudente dizer: A universidade precisa mais de recursos tanto financeiros quanto fator humano. Talvez, com a mesma quantidade se ela tivesse autonomia de decisão*”. Nesta mesma universidade, outro gestor, com formação em Administração, também defende a autonomia e aponta a necessidade de uma legislação que a institua:

Autonomia, uma autonomia real. E questões de recursos financeiros. A própria autonomia talvez engesse em alguns pontos de você conseguir recursos de manutenção. O ensino superior público sofre muito nessa questão do financiamento e, principalmente, as universidades estaduais, porque você não tem uma legislação, digamos, obrigatória.

Embora haja uma tendência para a autonomia universitária, como já apontaram Moritz *et al.* (2011a), os relatos demonstram que entre as universidades estaduais do Paraná isso ainda é um fator distante. Essa busca pela autonomia é um fator que recebe apoio das equipes das UNIVERSIDADES ESTADUAIS DO PARANÁ, sendo esta uma antiga aspiração de universidades brasileiras. Na época da ditadura no Brasil, conforme Chauí (2001), já era aclamada a autonomia, inclusive para a escolha dos próprios gestores. Embora houvesse essa conquista, da escolha dos gestores, a universidade brasileira perdeu a ideia e a prática da autonomia, reduzindo-se à gestão de receitas e despesas em conformidade com o contrato de gestão pelo qual o Estado determina metas e indicadores de desempenho que serão considerados na renovação do contrato. No caso das universidades estaduais do Paraná, além de dependerem da aprovação do orçamento financiado pelo Estado, este tem, com frequência, descumprido os orçamentos aprovados em suas diferentes instâncias. Fato este, de amplo conhecimento pelas equipes destas universidades, como constatado na presente pesquisa de campo.

Este problema da autonomia universitária também é visto como um Fator crítico de sucesso para um gestor da UEM, com 16 anos de experiência na gestão: “*Penso que se nós tivéssemos a autonomia que nós almejamos, não é? Em condições minimamente razoáveis, em termos de recursos financeiros, acredito que a eficiência e a eficácia seriam melhores, seriam bem maiores.*” Somando-se a tais relatos, no estudo realizado por Silva *et al.* (2015), investigativo do processo de criação da UENP, identificou-se que desde a criação desta universidade, a falta da autonomia de gestão já era um problema percebido pela equipe da Universidade.

Quando das entrevistas, considerando essa produção científica anterior, aprofundou-se o questionamento junto a esse último gestor, acerca da percepção da necessidade da autonomia, se ele já havia exposto isso à equipe e como foi a receptividade. A resposta reafirma o que fora encontrado por Silva *et al.* (2015) na outra universidade, demonstrando que na maior universidade do estado, em uma das mais novas ou em outras investigadas, a percepção é difundida, também pela crise de 2015 do estado do Paraná:

Aqui é conhecido plenamente. Isso porque, como tem o envolvimento da greve, em função de descumprimento e de mudança, inclusive, do plano de previdência, esses assuntos se tornaram

bastantes conhecidos na universidade. Inclusive em todas as categorias, professores, servidores e alunos.

Em adição, a APIESP, que representa as universidades estaduais do Paraná, envolveu-se no impasse junto ao governo do Estado em defesa da autonomia universitária (APIESP, 2015), contribuindo para difundir percepção desta necessidade na equipe. Com base nestes fatos expostos, as pressões externas podem intensificar a interveniência de um Fator crítico de sucesso no processo de legitimação da gestão. Em primeiro lugar por, dado o grau de penetração na comunidade acadêmica de uma pressão externa, a carência do Fator crítico de sucesso pode passar a ser perceptível, de modo intensificado, pela equipe. Essa percepção dos indivíduos, conforme Suchman (1995), faz parte do processo de legitimação. Em segundo, ainda com o aprofundamento pertinente ao roteiro semiestruturado, inclusive validando o entendimento aqui aceito - de que a partir do que é entendido como correto, o gestor que pauta suas ações em prol desse entendimento ganha legitimidade - questionou-se se o gestor defender essas necessidades é uma atitude bem aceita. A resposta confirma o argumento ora apresentado e adiciona, conforme o entrevistado, que além de legitimar o gestor, o gestor que não defende tais necessidades perde legitimidade: *“É bem aceito. É bem aceito e, aliás, o gestor que não faz isso não é bem visto perante a comunidade universitária”*.

Para a funcionária, sem formação em Administração, que elencou *“Dinheiro e pessoas”* como Fator crítico de sucesso, os recursos financeiros importam a ponto de viabilizar ou inviabilizar o processo de Planejamento Estratégico: *“nós temos ali um planejamento lindo, todo mundo quer construir um monte de coisa, mas se não tiver dinheiro não adianta nada”*. Uma entrevistada de outra universidade, também sem formação em Administração, apresentou esta mesma imprescindibilidade dos recursos financeiros. Nessa percepção, os recursos financeiros interferirão inclusive na legitimação do próprio processo de Planejamento Estratégico, uma vez que o mesmo se limitaria a ações dependentes de modo direto destes recursos, refletindo duas possibilidades de causa dessa percepção: A) O processo de Planejamento Estratégico é percebido como um planejamento orçamentário a partir do que as funcionárias experienciam durante seus 20 e 25 anos, respectivamente, de atuação profissional na Universidade e B) A não formação em Administração limita a percepção das

possibilidades de avanços proporcionáveis pelo processo de Planejamento Estratégico.

Resumindo, junto com os recursos financeiros, os recursos humanos são apontados em grau de paridade, enquanto Fatores críticos de sucesso, por entrevistadas com formação em Administração: *“Dinheiro, pessoas, não exatamente nessa ordem”* e sem formação em Administração: *“Dinheiro e pessoas”*, além de um Reitor de outra universidade: *“Os recursos humanos, para nós, é o mais crítico e bem pertinho, colado a ele, tem a escassez de recursos financeiros.”* Além destes três declarantes há outros, expostos a seguir.

8.2.4.3 Recursos Humanos

Em consonância com o que foi discutido pelos especialistas da UNESCO (2015) sobre a educação superior, os recursos humanos são um Fator crítico de sucesso apontado em todas as universidades estaduais do Paraná. Para um Reitor, *“hoje não tenho como te dizer outra coisa que não seja recursos humanos adequados”*. Este Reitor alega que esse Fator crítico de sucesso é percebido por toda a comunidade acadêmica: *“Sim. Todos.”* Na mesma universidade, o Pró-Reitor de Planejamento é enfático: *“Em primeiro lugar, recursos humanos. Primeiro lugar. Primeiríssimo lugar. O professor dedicado vai dar um jeito de fazer acontecer. [...] quando eu falo recursos humanos é preciso agentes universitários que fazem o trabalho meio, muito importante”*. O Pró-Reitor de Planejamento de uma segunda universidade compartilha da ideia: *“Gente competente. Gente que realmente queira trabalhar com vontade. Penso que é isso. Não que seja que não existe gente competente aqui. Tem.”* Este gestor ainda demonstra que essa é uma percepção consensual na equipe da universidade: *“Nós ainda tivemos poucas reuniões de equipe, porque nós estávamos apagando muito fogo antes. Mas a conversa é essa e já é natural. [...] Já existe isso em todos os setores. Está todo mundo sentindo a mesma coisa”*. Tal afirmação é confirmada com a resposta de uma entrevistada com formação em Administração: *“Capital humano bem estruturado. Penso que se não forem as pessoas para movimentar todo esse sistema, a coisa não anda”*, e por um entrevistado com formação em Administração desta universidade: *“um ponto crítico é o professor. O professor extremamente bem qualificado, e tudo o que isso implica.”* O entrevistado considera que este não é o único Fator crítico de sucesso: *“Aí, os demais recursos nos imporiam sérias restrições”*, o

que leva a um subaproveitamento do potencial das universidades estaduais do Paraná: *“perceberíamos um potencial muito grande instalado, o que já é verdade hoje, e pouco utilizado, mas considero que isso deveria ser intensificado até exponencialmente.”*

Outro gestor, de uma terceira universidade, com formação em Administração, alega que os recursos humanos e a estrutura física importam no mesmo nível: *“Inicialmente uma infraestrutura adequada, tanto física quanto de pessoal.”* Estes três últimos gestores apresentados alegaram que o processo de Planejamento Estratégico de suas universidades contemplam este Fator crítico de sucesso. Em uma quarta Universidade, uma entrevistada, com formação em Administração, indicou também os dois itens no mesmo nível de importância, como fez o relato desse último gestor: *“Bom, pessoal qualificado, porque não tem como nós fugirmos disso, mas não só o profissional bem qualificado, a estrutura, não é?”*

Como exemplo, um modo da gestão atuar sem requerer recursos financeiros, a partir do processo de Planejamento Estratégico, em prol de um dos Fatores críticos de sucesso destacados nas universidades estaduais do Paraná, tendendo a conquistar legitimidade, é a partir da exploração de determinados pontos fortes que contribuam diretamente na atração e manutenção desses profissionais universitários, como foi exemplificado por outro entrevistado, com formação em Administração:

De certa forma a nossa matéria-prima que são os alunos, acaba sendo boa. Então, você coloca isso daí, por mais que a gente tenha problemas de infraestrutura e eventualmente de gestão nas atividades meio, a atividade fim, ela ainda é muito bem executada, porque eu tenho – como chama mesmo? – o bom professor, o bom aluno, os técnicos dão o apoio para tocarmos as coisas, pronto. Então, assim, a coisa vai acontecer. Só que para isso, para retroalimentar esse processo, eu preciso continuar tentando atrair bons alunos, eu preciso continuar sendo atrativo para bons professores, para que o processo fique em um círculo virtuoso. [...] se eu estou mostrando que existe uma universidade do interior, que a cidade tem uma qualidade de vida fantástica, que o nível de vida que pode ter o filho das pessoas, os professores que vêm, ou para os pais, que estão espalhados pelo Brasil, que os filhos deles vão vir

aqui, haverá uma cidade boa, sadia e vão ter um nível de educação excelente. O que eu quero: é isso que eu quero, entendeu? Só que isso daí tem que mostrar um nível de organização. [...] se você tem algo planejado e você consegue brigar, tem os seus pleitos atendidos, isso faz com que se facilite essa atração. A instituição tem que ser atrativa. Atrativa, assim, pelo local, pelas pessoas, pelas condições de trabalho.

Os pontos fortes apresentados, que podem ser explorados na atração e retenção de talentos pelas universidades, podem ser observados como comuns às sete Universidades estaduais do Paraná, ou seja: A) Qualidade do corpo docente – notoriamente reconhecida também pelos níveis de concorrência nos vestibulares, superiores às particulares; B) Qualificação da equipe – demonstrada também pela titulação e aprovação em concurso público. Como apontado por Grillo (2001), esse método de seleção pública permite aumentar a quantidade de opções de candidatos a serem escolhidos, docentes ou não; C) Qualidade de vida das cidades sede dos campi – dos 267 cursos de graduação, conforme a SETI (2013) relaciona e está no Anexo “A”, apenas 16 estão em Curitiba, as demais estão em cidades menores, com até 548.249 habitantes (IBGE, 2016), que possuem IDHs superiores à média nacional e até da média estadual, como os encontrados em Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Cascavel, Marechal Cândido Rondon e Cornélio Procopio (OECD, 2013a).

Para finalizar, o Fator crítico de sucesso “recursos humanos” comporta a “disciplina” e o “comprometimento”, também apontados na pesquisa de campo como Fatores críticos de sucesso. Comporta por serem fatores comportamentais, pertinentes aos indivíduos da organização. Para um entrevistado, a disciplina é o principal Fator crítico de sucesso: “*Principalmente disciplina. Disciplina naquilo que rege, por exemplo, questões estatutárias, aquilo que se coloca na mesa, no planejamento*”, para um entrevistado, com formação em Administração, é o comprometimento, assim como para um Pró-Reitor de Planejamento de outra universidade: “*Quadro de pessoal comprometido, seja com bons professores ou técnicos-administrativos. O sujeito não precisa, necessariamente, ser o melhor, mas ele tem que ser esforçado.*” Conforme esse gestor, esse Fator crítico de sucesso é percebido pela equipe: “*Não diria assim 100 por cento, porque você não adquire 100 por cento, sempre tem algumas distorções aqui e ali, mas,*

assim, de uma forma geral, sim. E eu percebo que as pessoas todas são comprometidas com a sua causa, com os funcionários, os professores.” Ao aprofundar os questionamentos junto a esse gestor, como a exposição dessa ideia é recebida pela equipe, a resposta demonstra que atribui legitimidade à gestão: *“Muito bem recebido. É motivo de orgulho.”*

Em uma última universidade, essa percepção acerca do comprometimento é intrínseca no relato de um gestor com formação em Administração, que destaca a interveniência do RH no tripé das Universidades: *“A participação dos profissionais em atender as demandas, a questão do ensino, da pesquisa e da extensão. Nós temos essas três áreas em que nós temos que atuar e nós temos muitos bons professores, muitos bons profissionais em cada uma dessas áreas.”* O tripé ora mencionado – ensino, pesquisa e extensão – é apontado como Fator crítico de sucesso, como explica o próximo item.

8.2.4.4 O Tripé Ensino, Pesquisa e Extensão

Além de um Reitor ter citado de modo instantâneo: *“É um tripé: Ensino, pesquisa e extensão.”* Como o Fator crítico de sucesso da Universidade, quando perguntados sobre quais são os Fatores críticos de sucesso de suas IESs, houve respondentes que para estruturar suas respostas, iniciaram considerando primeiro um objetivo para este fundamentar o Fator crítico de sucesso, como um entrevistado da UENP: *“Bom, considero que tem vários aspectos. O objetivo aí, talvez, vamos falar do objetivo do ensino, não é?”* Também com relação ao ensino, para um gestor da UEPG, *“a maior preocupação que a universidade tem que ter é o que? É a qualidade do profissional que ela põe no mercado de trabalho”*. Outro gestor dessa Universidade concorda sobre essa função e acrescenta que formar bons profissionais demanda além da excelência em ensino, inclui a pesquisa e extensão, demonstrando que estes seriam os Fatores críticos de sucesso para a IES:

Nós temos que pensar assim: Qual é a função da universidade? A função da universidade é formar bons profissionais. Então, não se trata só da excelência em ensino, que seria uma função de um centro universitário, não é? Mas eu diria que essa formação, ela se dá por essa tríade entre ensino, pesquisa e extensão. [...] são três

elementos fundamentais para que essa universidade tenha essa notoriedade. E aí tem a garantia, sim, à legitimidade. Porque, veja: se nós não temos um pagamento direto dos tributos, como têm as instituições particulares, a própria busca pela universidade pública faz parte do nosso reconhecimento, dos nossos tributos. Porque quando nós deixamos de ser procurados, significa que alguma coisa não está acontecendo legal, e aí a “luzinha amarela” acende.

Esse gestor apresenta sua percepção sobre o que é o sucesso para uma universidade estadual do Paraná e quais são seus Fatores críticos de sucesso. Passa, então, a existir uma medida quantitativa do sucesso da organização, como o número de inscritos no vestibular, por curso. Houve caso deste gestor diagnosticar problemas com Fatores críticos de sucesso da Universidade, mas a dificuldade para resolver emana da conscientização de envolvidos. Segundo o entrevistado, *“Como já dizia uma música do Raul, é sempre mais fácil acreditar que o erro é do outro. É sempre muito mais complexo fazer uma autoanálise e tentar perceber o que está acontecendo”*. Para solucionar o problema, esse gestor considera necessário que as pessoas envolvidas devam *“a partir das avaliações externas e internas, olhar para o seu curso e verificar: O que estamos fazendo? Quais são os pontos nevrálgicos e quais são as ações que nós estabeleceremos para suprir essa demanda latente?”* Com esta metodologia, aplicando-a ao problema, o gestor alega tê-lo solucionado: *“Hoje eu diria que nós não temos nenhum curso na instituição que tenha mais vagas do que candidatos. Todos os nossos cursos, eles têm uma demanda significativa”*.

Mesmo sem ter consciência, ou sem mencionar que reconhece, esse entrevistado valeu-se dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico na gestão, entendendo como uma ação adequada para o exercício da função. Sob a égide do modelo de processo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010), os pressupostos utilizados foram a Análise Interna: *“O que estamos fazendo?”*; Identificação dos Fatores críticos de sucesso: *“Quais são os pontos nevrálgicos”*; Definição das ações estratégicas: *“quais são as ações que nós estabeleceremos”*; Definição de Questão Estratégica: *“suprir essa demanda latente”*. Desse modo, infere-se que a gestão ganhou legitimidade ao atuar junto aos Fatores críticos de sucesso a partir de

pressupostos do processo de Planejamento Estratégico ao atingir o objetivo, conforme relatado.

8.2.4.5 Comunicação

O Fator crítico de sucesso da Universidade relaciona-se aos processos comunicativos para uma gestora: “*Um ótimo canal de comunicação*”, assim como para um Reitor de outra universidade: “*Insisto muito na questão do debate, da discussão, do diálogo*”. Como a legitimação da gestão passa pela aceitação da equipe, cabe considerar que o Reitor alega haver resistência à sua postura de incentivar os processos comunicacionais, mas ao questioná-lo se essa resistência é apresentada pela maior ou menor parte da equipe a resposta é veemente: “*Menor. Menor.*” Tal constatação de haver rejeição a incentivos de processos comunicacionais soma-se ao relatado por Oliver (1997), quanto o aumento da frequência das comunicações nem sempre apresentar resultado positivo. Para a autora, esta frequência pode melhorar ou piorar as relações interpessoais, enquanto para o Reitor entrevistado a sobrecarga de reuniões ocasiona rejeição: “*Às vezes, há uma resistência. Porque eu também reduzi ao mínimo o número de reuniões, porque a universidade, a gestão, virava muita reunião*”. Portanto, os processos comunicacionais devem ser incentivados com parcimônia com vistas à legitimação da gestão, mesmo se considerado um Fator crítico de sucesso.

Para um funcionário, que trabalha em uma das Universidades há 31 anos, tendo, inclusive, ocupado o cargo de Pró-Reitor de Planejamento, o principal Fator crítico de sucesso também refere-se à comunicação: “*Primeiro a gente precisa saber escutar as pessoas. Não essa ideia de democracia, tudo que eu vou fazer eu preciso o escutar as pessoas, não isso, mas tem algumas questões, assim, a universidade ela é muito diversificada*”. Ele alegou que o Reitor expôs isso para a equipe. Entretanto, enquanto para o entrevistado se tratava de uma atitude legítima, não o era para todos: “*eu já tinha sempre a visão de que o tom que eu tinha que seguir era o tom do meu chefe. Meu chefe tinha que receber todo mundo, escutar, aí tomava as decisões. Só que alguns eram mais soberbos que o próprio Reitor.*”

Neste sentido, observou-se no campo de pesquisa que o modelo de estrutura colegiada das sete Universidades pressupõe, na classificação de Tannenbaum e Schmidt (1973, p.4) um modelo de liderança com um pequeno grau de centralização no gestor e mais

voltada à subordinação dos liderados ou, como descrevem em seu espectro, “*o gestor define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão*”. Não obstante essa seja uma discussão de um item vindouro, pela capacidade de abarcar ideias a partir de uma comunicação da gestão estabelecida com a equipe ter sido considerada como Fator crítico de sucesso nas entrevistas, cabe uma consideração aqui, ou seja, o Reitor, mesmo atuando dentro da sua capacidade de centralização das decisões, em conformidade com a classificação de Weber (1986), mesmo tendo legitimidade por sua dominação legal, por alguns ele não a teria em função de algumas preferências pessoais não permitirem que a dominação do tipo tradicional lhe seja legítima.

8.2.4.6 Processo de Planejamento Estratégico

Como um entrevistado, com formação em Administração, mencionou, o Fator crítico de sucesso é a própria gestão da Universidade: “*Uma boa gestão. Mas uma boa gestão depende de algumas ferramentas. Precisa de uma boa gestão, precisa de uma boa participação da comunidade. O planejamento é das ferramentas sim, não é?*” Aqui, fica evidente que, para o entrevistado com formação em Administração, o gestor fazer uso do processo de Planejamento Estratégico é uma atitude legítima, ou legítima o gestor, como pode ser inferido. Isto se mostra válido para este entrevistado, pois o mesmo tem a percepção de que tal atitude ainda não seja legítima considerando a percepção de demais pessoas da IES: “*Mas ainda temos que convencer muita gente de que isso é fundamental.*” Na UEM, uma gestora considera o mesmo Fator crítico de sucesso, acompanhado das condições para executá-lo: “*Planejamento e condições de trabalho, financeira e de infraestrutura para executar esse planejamento*”.

Na UEL, um gestor, com formação em Administração e 10 anos de experiência na gestão, alega que o Fator crítico de sucesso é um processo de Planejamento Estratégico, como descrito por ele, emergente dos anseios de toda a equipe: “*Eu acredito que um planejamento coerente com o que, realmente, a comunidade universitária quer. Acredito que, pelo menos, você ter um norte daquilo que é possível ser feito e daquilo o que nós queremos e batalhar para aquilo, para que aquilo aconteça sem contestar*”. O conteúdo desta resposta demonstra o conhecimento da necessidade do processo de Planejamento Estratégico, conforme Pereira (2010), emergir de consensos a partir de discussões realizadas entre pessoas representativas da equipe da organização.

Neste sentido, na UNESPAR, outro gestor com formação em Administração alega que o consenso na construção das regras em si é um componente dos Fatores críticos de sucesso: *“Penso que bom senso e regras. Regras discutidas e alinhadas, porque na medida em que a gente consegue fazer as regulamentações dentro da universidade e em que as pessoas entendem que é um interesse coletivo, não é o meu interesse, aí as coisas andam.”* Este gestor entende que o processo de Planejamento Estratégico contribui para comunicar essa necessidade: *“Eu penso que sim. É um trabalho árduo, têm aqueles que não são suscetíveis à mudança de jeito nenhum, mas eu penso que no geral, nós temos percebido que as pessoas estão entendendo o rumo que elas estão construindo e estamos tentando orientar.”* O processo de Planejamento Estratégico aqui passa a ser contributivo para a gestão que atua em prol deste Fator crítico de sucesso na medida em que conscientiza a equipe da importância deste.

Para finalizar este tópico da pesquisa, uma funcionária que trabalha há 20 anos na UNIOESTE menciona quais são os Fatores críticos de sucesso que ela considera e arremata mencionando o processo de Planejamento Estratégico, com sua respectiva implementação:

Dinheiro, pessoas, não exatamente nessa ordem e boa vontade de todos. Penso que se tiver o quadro completo de técnicos e professores, se nós tivermos recursos financeiros ou capacidade de angariar esses recursos não só por meio do estado, democracia, boa vontade e um bom planejamento. [...] Aí funciona bem. E seguir o planejamento.

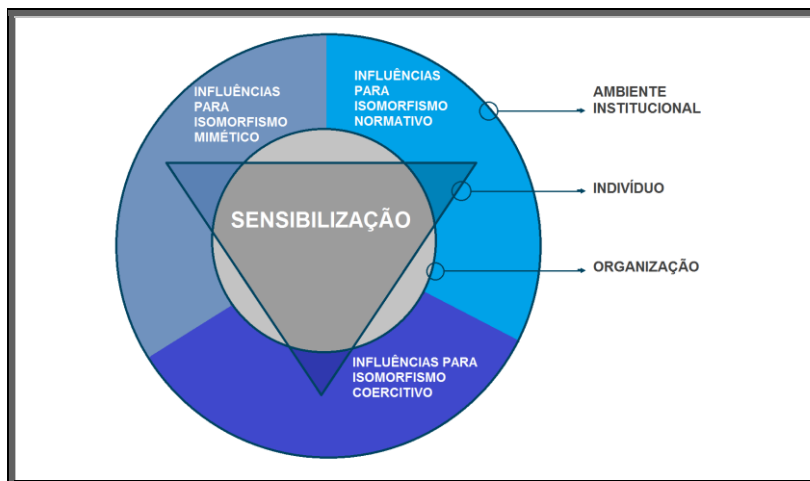
A partir do discurso dessa última entrevistada percebe-se quatro dos fatores críticos de sucesso identificados nas universidades estaduais do Paraná. De todos os identificados ora apresentados, o processo de Planejamento Estratégico, além de ser foco desta pesquisa científica, é capaz de abarcar os demais em seu elemento específico, “fatores críticos de sucesso”. Para que se viabilize esse processo a equipe, conforme Pereira (2010), deve estar sensibilizada com o mesmo. Essa sensibilização é o que será tratado agora, como ela acontece e como pode contribuir para legitimar a gestão.

8.2.5 Sensibilização e endossamento

Se a legitimação pode advir de isomorfismos (DiMAGGIO; POWELL, 1983), as propostas da gestão quanto ao Planeamento Estratégico podem, na busca desta legitimidade, pautarem-se em pressões isomórficas que as justifiquem. Tendo em conta as influências do ambiente institucional que levam as organizações a assemelharem-se às demais com o objetivo, inclusive, de conseguirem legitimidade, é cabível considerar que justificativas (elaboradas com vistas à sensibilização de indivíduos constituintes de uma organização) das propostas da gestão para o processo de Planeamento Estratégico pautadas em possibilidades de isomorfismos institucionais tendem a ser resolutivas, em certa extensão, para legitimar a gestão ao passo em que o é para sensibilizar os indivíduos envolvidos com o Planeamento Estratégico por dois motivos principais.

Entretanto, antes de tratar destes dois motivos, para fundamentar esta argumentação, a priori faz-se necessário apresentar a forma como as pressões do ambiente institucional se conectam às organizações e a forma como o indivíduo se conecta a ambos. A figura 14 representa o modelo de Sensibilização Institucional, que sintetiza as intersecções entre o ambiente institucional, indivíduo e organização.

Figura 14 – Sensibilização Institucional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Transparece também que, a concepção de sensibilização com o Planejamento Estratégico proposta neste estudo a entende como um processo operacionalizado dentro das fronteiras da estrutura da organização a ser internalizado pelo indivíduo cuja cognição transcende os limites organizacionais e, desta maneira, é também estruturada por suas percepções do ambiente institucional.

Ao passo em que as organizações sofrem as influências normativas, miméticas e coercitivas do ambiente institucional que levam a isomorfismos (DiMAGGIO; POWELL, 1983), o indivíduo, enquanto funcionário da organização, pode perceber tais influências quando recebe informações diretas do ambiente institucional, externo à organização, ou a partir das informações que recebe dentro da organização sobre o influências institucionais. Desta forma, analogamente às intersecções gráficas do indivíduo com a organização e o ambiente demonstradas na figura 14, a percepção do indivíduo é constituída ao mesmo tempo por seu contato com a organização e com o ambiente institucional, fazendo com que o funcionário avalie congruências e incongruências nas respostas da organização às pressões ambientais.

Assim, fundamentam-se os dois motivos principais da resolutividade das justificativas das propostas dos gestores com relação ao Planejamento Estratégico mencionados anteriormente. Em primeiro, são resolutivas quando o indivíduo percebe o posicionamento da gestão adequado aos imperativos das influências do ambiente institucional. Em segundo, suas resolutividades são beneficiadas pela dualidade da relação entre sensibilização e endossamento. **Se a sensibilização subentende a aceitação da proposta da gestão, com relação ao Planejamento Estratégico como adequada, por consequência contribui para a legitimação da gestão que propor, atuar em prol ou com base no processo de Planejamento Estratégico.** Por outra via, a legitimação da gestão potencializa a capacidade do gestor sensibilizar os indivíduos por conferir poder ao gestor junto a seus geridos.

Corroboram-se com essa argumentação ao resgatar Yoon e Thye (2011), quanto ao fato da legitimação ser, inclusive, arraigada nas crenças da equipe e expressa em termos individuais no nível de aceitação incondicional das ações e posicionamentos da gestão. A legitimação advém do endossamento, neste caso, quando os indivíduos

da organização perceberem que colegas estão sensibilizados e apoiando as decisões da gestão.

Além das correlações estabelecidas a partir das análises teóricas ora expostas, o conceito estabelecido aqui de **Sensibilização Institucional** é evidenciado a partir de situações diagnosticadas na pesquisa de campo junto às universidades estaduais do Paraná. Foram diagnosticadas evidências da Sensibilização Institucional com o processo de Planejamento Estratégico a partir de influências coercitivas, normativas e miméticas.

O processo de Planejamento estratégico é uma ferramenta reconhecida e aceita por proporcionar benefícios contributivos ao bom funcionamento das organizações (MINTZBERG *et al.*, 2000). Entre Administradores, essa informação é evidenciada nas entrevistas e influências da profissionalização explicam a legitimação a partir do isomorfismo normativo. De acordo com esta influência, a base cognitiva produzida por especialistas acadêmicos interferem na legitimação das ações (DiMAGGIO; POWELL, 1983). A implementação do processo de Planejamento Estratégico nas universidades estaduais do Paraná é uma ação da gestão aceita como adequada pelos entrevistados com formação em Administração de todas elas, do modo respectivo como segue:

A) UEL

“esse planejamento, ele deve acontecer.”

B) UEM

“Planejamento é uma grande orientação.”

C) UENP

O planejamento, em termos de preocupação com o futuro e repensar a organização, isso é essencial para qualquer organização. Tipo assim, cada vez mais é necessário que a pessoa esteja olhando o seu ambiente externo, o que está acontecendo, para poder ajustar o seu sistema organizacional.

D) UEPG

Eu penso ser fundamental. Então, veja, no período que eu fiquei oito anos no colegiado e como administradora, não é? (Porque é uma questão que eu amo de paixão mesmo esse trabalho) Então nós sentimos a necessidade, você ocupa um cargo de gestão, você fica pensando: o quê que eu tenho que fazer? Se você pensar que os processos chegam e que você vai resolver aquela questão imediata, o dia a dia, você não faz gestão, tá, qualquer um pode sentar e fazer um despacho e resolver um problema. O gestor ele tem que pensar estrategicamente.

E) UNESPAR

Eu vi uma coisa muito interessante que eu gostei muito. É um livro de 1975, mas tudo bem, o planejar não significa que você vai realmente atingir exatamente aquilo que você planejou, porque você tem uma série de interferências e esse tipo de coisas, mas ele te permite você ter um norte. Por isso que eu considero importante você ter um momento de pensar a sua instituição, um momento de você pensar a sua instituição em relação ao seu contexto ou proximal ou mais longo, para você pensar mais ou menos como vai ser o caminho, você conseguir visualizar um horizonte.

F) UNICENTRO

De fundamental importância, não é? Que é a visão do curto, do médio e do longo prazo. Nós, aqui no departamento, nós não chegamos a ter um planejamento assim formal, mas tudo que nós começamos a planejar [...] nós estamos vendo assim que aos poucos nós conseguimos implantar, isso numa visão de longo prazo, quer dizer, o longo prazo para nós aqui são quatro anos.

G) UNIOESTE

Em uma empresa, em uma instituição, em uma organização, seja ela qual for, é fundamental o

planejamento, é preciso saber onde queremos chegar. A partir do momento que temos delineado o onde queremos chegar, aí vamos ver o como chegar, e que ferramentas nós temos para chegar. Então é crucial ter o planejamento. Aliás, eu – é porque é do meu perfil, né –, mas na vida pessoal também você precisa ter o planejamento.

A sensibilização, no caso de entrevistados com formação em Administração, é influenciada por mecanismos normativos. A aceitação do processo de Planejamento Estratégico como um instrumento adequado à universidade, no entendimento de DiMaggio e Powell (1983), decorre de influências do campo profissional, neste caso, quando a formação acadêmica destes profissionais internalizam conceitos descritos por especialistas, instrumentalizando os entrevistados a perceberem a adequação de ferramentas administrativas à gestão da Universidade.

A partir do conceito de Sensibilização Institucional representado pela figura 14, demonstra-se que este indivíduo percebe pressões institucionais externas à organização, como citado pelo entrevistado da UENP, *“cada vez mais é necessário que a pessoa esteja olhando o seu ambiente externo, o que está acontecendo, para poder ajustar o seu sistema organizacional”*. Além da percepção de influências externas, sob a égide do mecanismo normativo, estes profissionais apresentam, conforme Scott (2001) uma base para a legitimação governada moralmente. Infere-se, portanto, que a gestão se legitima junto a estes profissionais quando atua com base ou a favor do processo de Planejamento Estratégico por eles, moralmente, tenderem a aceitar como correto e apoiar o processo.

Conforme uma entrevistada, com formação em Administração, relata, há superficialidade do conhecimento acerca do processo de Planejamento Estratégico por grupos de profissionais da universidade, conforme a área de formação destes:

Com todo o respeito, eu pego o colega lá da Medicina, ele não vai fazer o planejamento estratégico de departamento de Medicina, ele não sabe que ele tem que pegar missão, visão e valores e daí ele vai construir tal coisa, não tem, porque que ele está chefe de departamento e está coordenador, mas ele na formação dele ele não

teve, sabe, e até que ele construa todo esse conhecimento demora. Então você vê que em alguns departamentos sim, isso funciona e em outros não.

Este conhecimento acerca do processo de Planejamento Estratégico, pelos indivíduos, importa para a sensibilização pelo fato de, conforme Pereira (2010), estar entre os mandamentos da sensibilização os indivíduos envolvidos com o processo de Planejamento Estratégico ter uma visão geral deste e entenderem os conceitos envolvidos no processo. Desse modo, como apresentado pela entrevistada, de fato, prejudica a sensibilização. Como esta possui formação em Administração, questões normativas envolvidas em seu processo cognitivo, a partir de influências do ambiente institucional e do ambiente organizacional (DiMAGGIO; POWELL, 1983) – que por sua vez também recebe influências institucionais – permitem a ela ao mesmo tempo conhecer os conceitos envolvidos e ter uma visão geral do processo de Planejamento Estratégico, bem como perceber, a partir da observação participativa, as carências ora citadas com relação à sensibilização.

De modo indubitável, tais pressões normativas, de modo isolado, não se mostram capazes de sensibilizar a todos das universidades estaduais do Paraná com o processo de Planejamento Estratégico. Determinado Pró-Reitor descreve a falta de sensibilização da equipe da Universidade com o processo de Planejamento Estratégico desta:

Muitas pessoas, como em todas as empresas, como em todo o mundo do trabalho, estão preocupadas com a sua função específica, com o seu fazer, sem ver a sua empresa de uma maneira mais ampla, e ao não ver a empresa de uma maneira mais ampla eu não consigo ver o planejamento e o que isso pode dar de retorno, inclusive para a minha função, mas existem pessoas preocupadas somente com a execução de um trabalho técnico e entendem que o planejamento não é algo importante. Por isso eu considero que, na Universidade, nós temos um envolvimento parcial.

Neste caso, conforme o entrevistado, a percepção dos funcionários está cerceada à execução “*execução de um trabalho*”

técnico”. Esta situação corrobora com o conceito de Sensibilização Institucional ao apontar que a falta da percepção de influências institucionais pelo indivíduo, por esta percepção ser cerceada ao seu trabalho técnico, demonstra que eles “*entendem que o planejamento não é algo importante*”.

Este Pró-Reitor, reuniu sua equipe para tratar do processo de Planejamento Estratégico e, ao justificar o feito, reconhece a necessidade, como transparece no conteúdo da sua resposta, da sensibilização da equipe para legitimar as propostas de sua gestão:

Fazer um plano de gestão, sentado atrás de uma cadeira, ele é fácil, mas ele não é efetivo e consequentemente ele não será eficaz. Eu preciso escutar a pessoa que esta lá na ponta para que eu possa planejar algo se eu quiser concretizar, por que para que eu possa concretizar eu preciso de ajuda dessa pessoa, então algo que é construído coletivamente a pessoa se sente pertencente.

Ao aprofundar o questionamento, a partir do roteiro de entrevista semiestruturado, foi solicitada a confirmação a este Pró-Reitor se essa alegação significou que ele conseguiu sensibilizar a equipe com relação à necessidade deste planejamento e da execução das ações planejadas, o que foi confirmado: “*Exatamente, porque ela se sente pertencente à construção desse planejamento. Por que normalmente nós não valorizamos o planejamento? Porque, o planejamento, ele já foi efetivado e nós malmente fomos consultados*”. E aí surge o apontamento de crítica a um modo de participação abrangente em universidades estaduais do Paraná, no qual os funcionários são convidados a participar do processo de Planejamento Estratégico a partir de um preenchimento de planilha: “*Uma coisa é ser consultado pelo computador outra coisa é a pessoa depender do seu tempo e me ouvir e quando a pessoa me escuta e quando eu tenho um retorno desta pessoa, daquilo que eu falei, eu me sinto pertencente por que eu construí aquilo*”. Quanto a isto, em outra universidade, a alegação de um funcionário, que trabalha na instituição há 31 anos e não participou do processo de Planejamento Estratégico, reafirma a ligação entre o desinteresse com o processo e o método de participação a partir de processos computadorizados: “*na época que veio, passaram para nós lermos e batermos, estava bastante divulgado [...] mas eu que não tive interesse*”. Aponta-se, então, a possibilidade de relações pessoais presenciais como método para

cumprir a diretriz da sensibilização, de acordo com a qual todos devem estar envolvidos com o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010).

Neste último trecho de entrevista, é constatado o que Scott (1995) considera como condutores de elementos institucionais. Elementos estes que são base para processos de legitimação. Observa-se, que os protocolos ou padrões operacionais de procedimentos - que seriam condutores de elementos institucionais do pilar regulativo, representados por um sistema computadorizado a partir do qual os indivíduos da organização podem participar do processo de Planejamento Estratégico - demonstrou ser um condutor pouco eficiente para a sensibilização dos indivíduos para com esse processo. Já a participação no processo de Planejamento Estratégico a partir de contatos pessoais mostrou-se adequado para a sensibilização dos indivíduos com o processo, o que se enquadraria com o pilar cultural-cognitivo, a partir de seu sistema relacional. Este seria, então, o condutor capaz de viabilizar a sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico.

Além deste Pró-Reitor de Planejamento, um Reitor alegou reconhecer a necessidade da sensibilização da equipe com o processo de Planejamento Estratégico e também destacou a relação da participação do indivíduo na construção do processo com a respectiva sensibilização:

Ninguém defende aquilo que não acredita. Então, para um gestor em um nível mais operacional, até tático, se envolver naquilo que foi decidido em um planejamento mais macro, ele precisa estar afinado, ele precisa estar acreditando que aquilo é o melhor. Para isso, ele tem que participar. Se eu participar da construção do projeto, eu me afinio com o projeto, e acredito e apioio.

Para um Reitor, quando questionado se o processo de Planejamento Estratégico pode auxiliar ele a obter endossamento da equipe, ele responde que sim e diz de que modo: *“Eu considero que, sem dúvida nenhuma, com a participação de todos no processo de planejamento”*. Esta afirmação, demonstra não restar dúvidas ao Reitor de que o processo de Planejamento Estratégico é capaz de proporcionar o endossamento da equipe para com a sua gestão, o que, conforme Yoon e Thye (2011), é uma fonte de legitimação.

Esta percepção da resolutividade do processo de Planejamento Estratégico quanto à sua capacidade de legitimação da gestão pode ter

lastro, para que de fato aconteça, a partir do entendimento compartilhado da equipe de que esse processo é adequado à organização em que se inserem. Relembrando o que foi apresentado no tópico sobre as análises dos dados sobre o diagnóstico estratégico, além dos Administradores, ainda que possa haver ressalva, a percepção favorável à execução do processo de Planejamento Estratégico foi exposta por todos os 42 entrevistados, independentemente da sua formação, como um funcionário que trabalha há 32 anos em sua IES, possui como grau máximo de formação o ensino médio e não participou da construção do processo de Planejamento Estratégico: *“Tudo o que é feito com planejamento, sai bem feito”* ou como alega uma entrevistada, doutora, que atua em sua universidade há 27 anos: *“Sem planejamento não se cresce, e precisamos vislumbrar. O que nós queremos daqui a cinco anos? Podemos mudar no meio do caminho algumas estratégias, estabelecer novas estratégias, mas nós precisamos saber, sim, o que nós queremos para o futuro da instituição”*. Conforme Scott (2001), a crença coletiva favorável ao processo de Planejamento Estratégico é um indicador de que se trata de questões culturais-cognitivas, ou seja, fato que ocorre a partir do mecanismo de isomorfismo mimético, como exposto por DiMaggio e Powell (1983).

Corroborar-se, portanto, com a afirmação de que o processo de Planejamento Estratégico é um processo pelo qual gestores podem se legitimar ao pautarem suas ações e posicionamentos com base em tal ferramenta pois, como fora mencionado, a legitimação é, inclusive, arraigada nas crenças da equipe e expressa em termos individuais no nível da aceitação das ações e posicionamentos da gestão (YOON; THYE, 2011).

As crenças coletivas ainda podem ser moderadas por experiências frustradas com relação a um fenômeno ou a uma ferramenta. A UENP se encontra em um momento peculiar. Por ter sido criada há menos de 10 anos (UENP, 2016), apresenta uma situação distintiva das demais. A caracterização da incipiência desta Universidade interessa por entrevistados terem presenciado o processo de criação da Universidade e poderem apresentar detalhes deste processo de transição. Tal processo, ainda torna-se mais recente por ela ter se tornado, de fato universidade, com o início das mudanças estruturais, somente em 2010, com a instituição do primeiro Reitor eleito (SILVA *et al.*, 2015). Assim, um trecho de entrevista aponta uma interveniência desse momento de transição para a sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico da universidade:

Nós planejamos o início da universidade com muita vontade porque imagina o que era termos o status de universidade à época, quando éramos uma fundação municipal, quando éramos uma faculdade isolada. De repente viramos universidade e aquilo nos dá uma força, um gás, nós fazemos um planejamento grande, dentro da universidade, lá pelos anos 2010, e vamos executar. Na hora de executar, a coisa não aconteceu. Por problemas políticos internos nós declinamos e aquele planejamento todo precisa ser refeito com o início da nossa gestão. Então, o planejamento, neste momento, ele ainda causa um pouco de estresse nas pessoas porque vão planejar com frustração. Então, nesse caso específico, nós temos problema de filosofia de planejamento.

O problema político ora citado também foi descrito por outro entrevistado: “*O planejamento que vinha sendo executado acabou, parou de seguir os projetos, perdeu-se dinheiro, devolveu-se dinheiro. Foi um horror. Então, tudo isso contribuiu para que? Para o descrédito*”. Essa percepção mencionada sobre a frustração da equipe com o processo de Planejamento Estratégico demonstra aspectos institucionais atuando na percepção dos indivíduos, como pode ser entendido a partir do conceito de Sensibilização Institucional.

Nas concepções de DiMaggio e Powell (1983), há, nesta situação, influências coercitivas, miméticas e normativas capazes de corroborar com o conceito de Sensibilização Institucional. De modo cronológico:

- A) Em primeiro, a influência coercitiva atua na organização – e por consequência em sua equipe, que perceberá tal influência no âmbito organizacional - a partir da transformação de uma faculdade isolada em um campus universitário por determinações governamentais.
- B) No segundo passo, as influências miméticas, a partir do que a equipe conhece do ambiente institucional e molda sua percepção em um processo cognitivo, sobre as vantagens do *upgrade* em se tornar um campus universitário, ocasiona a expectativa mencionada na

entrevista, promovendo sensibilização dos indivíduos inseridos na organização com o processo de Planejamento Estratégico da universidade.

- C) No terceiro passo, no âmbito da organização, influências normativas, representadas pelas relações políticas entre os indivíduos, levaram a atuação do processo de Planejamento Estratégico a declinar.
- D) Por fim, a situação atual pode ser expressa pela influência mimética do ambiente institucional a partir da equipe da organização. Neste ponto, observa-se uma crença coletiva como um indicador da circunstância cultural-cognitiva (SCOTT, 2001), demonstrando frustração com o processo de Planejamento Estratégico na Universidade. Logo, se, conforme Pereira (2010) uma diretriz da sensibilização é a equipe estar motivada com o processo de Planejamento Estratégico, a situação de frustração é uma força contrária à sensibilização com o processo.

Mesmo com a frustração presente, outra gestora desta universidade, apontou ações executadas a partir do processo de Planejamento Estratégico, na gestão posterior à mencionada, capazes de promover sensibilização, pois envolver todos com o processo de Planejamento Estratégico é outra diretriz da sensibilização (PEREIRA, 2010):

Veja, o que nós tentamos nos resguardar, ou tentamos privilegiar, foi a participação dos professores, funcionários e discentes o máximo que poderíamos. Então, qual foi a nossa estratégia para garantir a participação, para que a participação fosse mais adequada? Nós pedimos que o planejamento, cada colegiado de curso fizesse o seu planejamento, que passou para o centro, que foi discutido nos centros de estudos e depois no campus. O que nós pedimos foi a ata do conselho de centro que aprovou aquele planejamento, a ata da congregação que aprovou o planejamento do campus para garantir minimamente a participação, não é? Portanto, o

que nós fizemos nos conselhos, tanto administrativos quanto conselho universitário, foi difundir isso e mostrar qual a metodologia que seria aplicada para essa execução do planejamento e, para garantir, pelo menos, que houvesse essa participação. Ao menos os representantes desses segmentos. Foi, então, pedida uma ata que tivesse a assinatura dos participantes. Então essa foi a maneira de garantirmos e oportunizar e, até mesmo, envolver.

Neste caso, embora haja influências contrárias à sensibilização, a partir da frustração mencionada pelo entrevistado anterior, esta gestora apontou influências coercitivas favoráveis à sensibilização da equipe com o processo de Planejamento Estratégico, corroborando, outra vez, com o conceito de Sensibilização Institucional apresentado na figura 14. Este caso contribui para comprovar a adequação deste conceito ao mencionado por Scott (2001) quanto à abordagem institucional permitir análises não distintivas, de modo puro, entre os mecanismos institucionais, sejam eles coercitivos, normativos ou miméticos, mas permite uma abordagem interdependente e reciprocamente reforçadora de uma estrutura social, composta por elementos de legitimação.

Um dos Reitores percebeu aceitação de sua gestão ter se intensificado a partir do processo de Planejamento Estratégico, quando a equipe o entende como condizente com suas aspirações ao mesmo tempo em que percebe o alinhamento das ações da gestão com o processo de Planejamento Estratégico formalizado na organização:

Sim. Eu sinto um apoio e vou te dizer, considerável. Lógico que nunca vai ter total, é limitado. [...] é interessante essa tua pergunta, porque exatamente quando nós fomos levantar os dados do planejamento é que nós sentimos que as pessoas nos apoiavam mais ainda. [...] o Pró-Reitor de Planejamento foi a todas as unidades. Todas. [...] o *feedback* que nós tivemos foi de que: Olha, hoje, nós estamos sentindo que tem um olhar para nós. [...] Então eles viram assim: Isso não é um discurso, isso é uma prática. Nós temos um planejamento, nós colocamos ali, dimensionamos o que pretendemos para o campus. Então, a comunidade se sente segura, se sente protegida, se sente acolhida. Então, eu

considero que é o planejamento que vai te dar isso. Não existe nenhum outro discurso. Ele pode até acontecer e, em um primeiro momento, ele pode atrair essa aceitação, mas ele não perdura porque não está baseado em algo concreto, objetivo, não é? Portanto, vejo que o planejamento nosso, (Eu posso dizer isso!) eu vejo que a nossa aceitação está muito atrelada ao planejamento responsável que nós temos, à seriedade e à importância que damos ao planejamento.

A diferença apontada por este Reitor, entre ações da gestão embasadas ou não no processo de Planejamento Estratégico, pode ser analisada a partir do lastro burocrático balizador e obrigador das propostas estabelecido a partir do processo de Planejamento Estratégico. Para Weber (2015), o desenvolvimento das tarefas administrativas é propício à burocratização, estabelecendo padrões de atuação para gestores e subordinados, como é proporcionado pelo processo de Planejamento Estratégico. Embora conforme Weber (1986) instrumentos burocráticos contribuam para viabilizar a dominação burocrática ou legal, quando indivíduos de uma organização, a partir da eleição, conquistam legitimidade gerencial, como o caso de Reitores das universidades estaduais do Paraná, a dominação não se limita à sua forma burocrática. No último trecho de entrevista apresentado, o Reitor percebe receber um endossamento da equipe, o que é uma fonte de legitimação (YOON; THYE, 2011), na medida em que sua ação é pautada no processo de Planejamento Estratégico, enquanto um instrumento de legitimação burocrática. Logo, esse mesmo elemento burocrático que estabelece regras ao comportamento da equipe, contribui para legitimar a gestão quando esta condiz com as especificações deste elemento.

Corroborando com esta análise, a percepção do Pró-Reitor de Planejamento, mencionado nesse último trecho de entrevista exposto, condiz com a percepção do Reitor de receber a legitimação a partir de sua atuação condizendo com o documento formal estabelecido de modo coletivo pela equipe:

Penso que seja quando a comunidade compra junto com aquele gestor o seu plano, o seu planejamento, quando a comunidade compra, quando a comunidade endossa aquilo que você

está fazendo, porque participou do processo, porque se sente ouvido em algum momento. Enfim, quando a comunidade endossa isso e acredita no processo e trabalha em prol disso, em prol dos mesmos objetivos, aí penso que o gestor pode sentir-se legitimado por seus pares.

Outro entrevistado desta mesma universidade aponta esse envolvimento da equipe com o processo de Planejamento Estratégico como um meio eficiente para divulgação do mesmo: *“se eu pudesse colocar algum elemento que tem mais, em termos de eficiência, seria a questão do envolvimento, ou seja, envolver as pessoas na elaboração do planejamento”*. Conforme este entrevistado, este envolvimento ultrapassa a divulgação, levando ao comprometimento da equipe: *“Não só divulgar, mas como se comprometer com o planejamento, não é? Quando a pessoa tem essa oportunidade, digamos assim, de perceber que ele está contribuindo, ou seja: Ah, eu fiz algo! Dentro dessa proposta. Aí a coisa fica mais fácil”*.

Se considerados os conteúdos destes três entrevistados, desta mesma universidade, e de outros mencionados anteriormente, constata-se a lógica da adequação, relativa ao mecanismo normativo (SCOTT, 2001), quanto ao comportamento percebido da equipe. A equipe, conforme os relatos, percebe aspectos do processo de Planejamento Estratégico construídos a partir de suas respectivas influências, que imprimem características ou decisões suas, tornando o processo de Planejamento Estratégico aceito como adequado. Entretanto, este processo envolve dois tipos mecanismos institucionais. Um na construção do processo de Planejamento Estratégico (mimético) e outro em sua aceitação (normativo), moderada pelo método de construção.

A sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico começa, então, com o método de construção a partir de mecanismo mimético. Conforme Scott (2001), o mecanismo mimético, relacionado ao pilar cultural-cognitivo das instituições, a partir de crenças e consensos coletivos estabelece diretrizes objetivas para a ação legítima. Logo, o processo de Planejamento Estratégico é representado de modo formal por um documento onde estão objetivadas as crenças e consensos dos indivíduos da universidade, servindo para legitimar ações nele especificadas.

Após a construção do processo de Planejamento Estratégico, outra influência institucional passa a exercer influência na legitimação da ação. Não se trata de influência coercitiva pois o processo de

Planejamento Estratégico aqui não é obrigador, mas trata-se de influência normativa, isso porque conforme Scott (2001, p.64) o mecanismos normativos envolvem normas que *“especificam como as coisas podem ser feitas; elas definem meios legítimos para perseguir fins valorizados”*. Tais normas são conceitos encontrados em elementos do processo de Planejamento Estratégico como exposto por Pereira (2010). Aqui, os *“fins valorizados”* são as questões estratégicas, *“como as coisas podem ser feitas”* são as estratégias e ações estratégicas. Assim, observa-se a influência normativa legitimando o posicionamento da gestão que se pauta nas especificações desse processo.

Se a sensibilização é a percepção que um indivíduo ou indivíduos possuem da relevância do processo de Planejamento Estratégico para a sua organização, tendendo a apoiá-lo (PEREIRA, 2010), todos os entrevistados demonstraram ter alguma sensibilização com o processo, uma vez que reconhecem a importância da ferramenta para sua universidade. Entretanto, a intensidade dessa sensibilização é moderada por fatores miméticos, normativos e coercitivos.

Neste sentido, o conceito aqui desenvolvido de Sensibilização Institucional mostrou-se válido tanto para expor a influência institucional no processo de sensibilização dos indivíduos da organização quanto para apresentar os mecanismos institucionais que oferecem bases para a legitimação da gestão, a partir da sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico. Como destaque entre as citações dos entrevistados sobre esse processo e enquanto contributivo ao processo de sensibilização, indica-se o contato pessoal entre a gestão e funcionários no sentido de envolvê-los com o processo, opondo-se ao modelo de preenchimento de planilhas computadorizadas. Ressalta-se, ainda, que a sensibilização deve, conforme Pereira (2010), ocorrer em todo o processo de Planejamento Estratégico, inclusive quanto às questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, foco do próximo tópico de análise.

8.2.6 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

A partir da pesquisa documental realizada junto aos arquivos descritivos dos processos de Planejamentos Estratégicos das universidades estaduais do Paraná (UEL, 2015; UEM, 2015; UENP, 2015b; UEPG, 2015; UNESPAR, 2015; UNICENTRO, 2015; UNIOESTE, 2015), constatou-se, mesmo com diferentes nomenclaturas, a existência de questões estratégicas, mas nem todas com seus

desdobramentos em estratégias e ações estratégicas que citam os responsáveis, prazos e indicadores de desempenho, como especificado no modelo de Pereira (2010). Independente se hajam tais pressupostos formalizados e se os mesmos são conhecidos e percebidos pela equipe das universidades, a pesquisa qualitativa, com roteiro semiestruturado permitiu identificar questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas a partir do aprofundamento das questões junto aos entrevistados, proporcionando análises de como estes pressupostos podem interferir na legitimação da gestão.

Desde a formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, estas já interferem no processo de legitimação da gestão. Quando questionado se o processo de Planejamento Estratégico melhora o apoio que recebe de sua equipe, determinado Reitor menciona que ao formular as questões estratégicas, já se consegue fazer com que a equipe se envolva com as metas: *“O próprio ato de você promover um planejamento compartilhado, que as pessoas participem desse planejamento você tem a vantagem de já no momento você agregar as pessoas em cima das metas”*. Conforme o Reitor, este é um tipo de apoio buscado pela gestão, mas nem sempre conseguido nas universidades estaduais do Paraná em função de sua estrutura colegiada: *“Uma vez que ela se envolve em elaborar o planejamento, também passam a acompanhar. Daí entra o que eu falei pra você que é uma das dificuldades. Como tudo é colegiado, de repente, não há percepção de que democracia vem de direitos e de responsabilidades, não é?”*. A gestão, ao conquistar esse apoio do envolvimento com as metas, ganha legitimidade no momento, conforme Yoon e Thye (2011), quando os membros da equipe percebem o apoio que a gestão alcança junto aos seus colegas geridos.

Uma entrevistada alegou que esse Reitor se envolve na formulação das estratégias da Universidade e que, de fato, consegue o apoio das pessoas. Entretanto, transpareceu que esse apoio em suas propostas também se relaciona à característica pessoal: *“É, eu não vou dizer que eu concordo, mas ele é muito carismático. Ele é um líder e ele consegue que as pessoas façam, muitas vezes, aquilo que ele quer”*. Neste sentido, Bass (1990) já havia especificado que um líder pode conseguir promover consciência e aceitação dos propósitos do grupo de diferentes formas, sendo carismático, como a entrevistada acredita ou estimulando-os, como o próprio Reitor acredita. Entretanto, ambos os relatos evidenciam o apoio recebido pela equipe para com as questões estratégicas e seus desdobramentos, voltando ao proposto por Yoon e

Thye (2011): o gestor ganha legitimidade na equipe quando os indivíduos percebem o apoio ao gestor por parte dos colegas.

Ademais, conforme outra entrevistada dessa mesma universidade, definir as questões estratégicas e seus desdobramentos é imprescindível: *“Penso que você tem que fazer planejamento. Você saber aonde você quer chegar é uma coisa que você precisa desde a sua vida pessoal até uma vida empresarial Então você precisa ter um planejamento estratégico, depois você precisa fazer as suas metas até alcançá-lo”*. Tal fato contribui para demonstrar a aceitação pela equipe da gestão promover a definição de tais elementos do processo de Planejamento Estratégico. Do mesmo modo, na UNESPAR, um entrevistado, com formação em Administração, faz a citação de um autor que considera as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas como de responsabilidade dos gestores: *“O gestor é o cara que estabelece os objetivos, com, e por meio das pessoas, segundo o Montana”*.

Assim como aquele Reitor demonstrou seu interesse em envolver a equipe com as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas da Universidade, um Pró-Reitor de Planejamento também o fez e sugere uma forma, aplicável nas universidades estaduais do Paraná, para envolver a equipe com as questões estratégicas da instituição a partir da fixação impressa de diretrizes nos ambientes dos funcionários:

A gente pode construir certas diretrizes para a universidade usar, por exemplo: Colocar diretrizes na área de alunos, não sei; Docente e assistencial, assistencial que pode ser para trabalho dentro do laboratório, ou que sirva lá para o hospital; Diretriz de política de acolhimento ao estudante, de melhoria para a pesquisa. [...] Então, por exemplo, o que a universidade precisa? Precisa que o professor seja arrojado, precisa que ele tenha vontade de fazer pesquisa e de dar aula, especialmente, porque a maioria aqui não quer mais dar aula. Então vamos colocar a diretriz 1: Diretriz é repensar sobre o atual curso, onde o departamento vai preencher, e de que forma também que ele possa contribuir para ampliar o número de cursos, por exemplo. [...] Se não fizer ele repensar, ele nunca vai ver que ele não está sendo um bom professor ou que ele está sendo um bom professor.

Demonstra-se, portanto, que mesmo havendo documentos formais do processo de Planejamento Estratégico das Universidades (UEL, 2015; UEM, 2015; UENP, 2015b; UEPG, 2015; UNESPAR, 2015; UNICENTRO, 2015; UNIOESTE, 2015), ainda são necessárias ações que disseminem o conhecimento acerca das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas das Universidades entre a equipe, para que esse conhecimento faça parte do mecanismo cognitivo dos indivíduos que permita legitimar a gestão a partir destes elementos. Ou seja, a legitimação da gestão a partir desses elementos do processo de Planejamento Estratégico está condicionada à consciência dos indivíduos acerca de tais elementos.

Um caso ocorrido na UEPG pode exemplificar tal argumentação e adicionar outras análises acerca do processo de legitimação da gestão. Entre as questões estratégicas dessa Universidade, constantes no documento formal de seu processo de Planejamento Estratégico, está a cooperação, inclusive, com entidades privadas: “*Cooperar com entidades públicas e privadas no campo do ensino, da pesquisa e da extensão em âmbito nacional e internacional*” (UEPG, 2015, p. 30). Embora não haja no documento formal as especificações de quais são as estratégias pertinentes a esta questão estratégica e respectivas ações estratégicas especificando quem serão os responsáveis, quais serão os recursos necessários ou critérios de indicação de desempenho, como descrito no modelo de Pereira (2010), diagnosticou-se a atuação de um gestor em prol desta questão estratégica.

O discurso do gestor demonstra que a sua atuação junto desta questão estratégica foi motivada pela sua proximidade com o meio empresarial, que apresentou críticas para com a Universidade: “*Como eu convivo com algumas pessoas de algumas empresas, [...] ao mesmo tempo em que eles falam que nós somos muito teóricos, nós acreditamos que eles são muito práticos.*” A partir desta percepção o gestor adotou a Estratégia de aproximar a Universidade de empresas privadas: “*Vamos aproximar as cadeiras, vamos chegar a um meio termo, mas para isso nós precisamos conversar*”. Intuindo analisar como essa atitude pode influenciar a sua legitimação enquanto gestor, aprofundou-se o questionamento perguntando se isso foi exposto para a equipe. A resposta afirmativa do gestor inclui considerações sobre a percepção que a equipe tem do fato:

Sim, porque esse é um sonho de todas as pessoas, e diria que também uma certa necessidade. Se nós olharmos o momento que nós atravessamos, que

ele é um momento de uma instabilidade econômica, caminhando para uma crise financeira, chega perto de crise de valores, mas eu diria que uma crise epistemológica, de uma forma geral, na qual traz a incerteza e isso faz com que você tenha que buscar alternativas. Ter as empresas mais próximas, ter a sociedade mais próxima, significa uma das possibilidades de alternativas, inclusive, de concretização de patentes, de trabalho, mas não direcionado para uma determinada empresa, mas compreendendo uma determinada lógica do mercado. E você só consegue fazer isso se você trabalhar coletivamente. Então esses foram temas que foram abordados nas reuniões com os coordenadores, assim como são abordados na reunião semanal que eu faço com a direção. Porque, semanalmente, eu me reúno com os diretores que eu tenho. [...] Quer dizer, então eles acompanham, e eles opinam nesse processo de realização do Planejamento Estratégico.

Apresenta-se nessa fala outra evidência de que as reuniões proporcionadas pelo processo de Planejamento Estratégico contribuem para a equipe conscientizar sobre as questões estratégicas da organização. Essa consciência, também é proporcionada, conforme o respondente, pelo momento de crise que afeta os membros das universidades estaduais do Paraná. Desse modo, a crise apresentada pelo respondente, que seria na classificação de Pereira (2010) uma ameaça, interfere no grau de aceitação que a equipe possui com relação a questões estratégicas ligadas às consequências da crise, quando percebidas pela equipe.

Além de constituir ameaça, esta crise, como mencionada, sob a ótica do ambiente institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1983), exerce pressão coercitiva sobre os indivíduos e a organização. Este fato corrobora com o conceito da Sensibilização Institucional exposto no tópico anterior e ilustrado na figura 14, sobre o processo de sensibilização de funcionários com o processo de Planejamento Estratégico de organizações, considerando a influência do ambiente institucional, levando-os a perceberem como corretos os pressupostos do processo de Planejamento Estratégico voltados a fazer frente a tais

pressões. Logo, o gestor ganha legitimidade ao atuar em prol dessa questão estratégica, aceita pela sua equipe.

Acumulando comprovações desta argumentação, o gestor respondeu, sobre a aceitação da equipe de tal estratégia:

essa é uma demanda, que ela é latente nos diferentes lados. [...] Assim, como ela acontece lá fora, ela acontece para nós aqui, e há uma necessidade dessa aproximação. Então, ela é bem aceita pelos três coordenadores de curso, que devem participar da equipe que está organizando esse concurso, e que participarão também da visita técnica que nós faremos às empresas. [...] Então eles aceitaram a ideia inicialmente; a minha equipe de trabalho aceitou a ideia, e agora os gerentes de RH das empresas também aceitaram a ideia.

Como descrito neste trecho, “*visita técnica que nós faremos às empresas*”, trata-se, nos termos de Pereira (2010), de uma ação estratégica, que está sendo colocada em prática. se a equipe se envolve e executa tal ação estratégica, significa que o gestor teve legitimidade junto aos geridos quando da proposição da Estratégia.

O contexto do município sede da UEPG também pode interferir na apreciação da equipe quanto à aproximação da Universidade com instituições privadas, tendo em conta o PIB industrial de Ponta Grossa ser o segundo maior do interior do estado, à frente de Londrina e Maringá, as duas maiores cidades do interior do Paraná (IBGE, 2016), contando com grandes empresas, como as mencionadas pelo entrevistado: “*Paccar, que é a maior montadora de caminhões, passando pela Frísia, que é a antiga Batavo, Sadia, Heineken...*”

Na formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, interessa, para analisar o processo de legitimação da gestão, saber qual é a percepção da equipe com relação à atuação da gestão neste momento do processo de Planejamento Estratégico. Para um entrevistado que trabalha há 13 anos em sua Universidade,

O Reitor atual tem uma característica de descentralização. Então eu sempre brinco que quem trabalha com ele, tem que trabalhar muito, porque ele descentraliza e faz com que o grupo se

reúna para discutir. Quer dizer, então todos têm que estar envolvidos com quase tudo.

A partir deste modo de atuação do Reitor, o entrevistado confirmou que o processo de Planejamento Estratégico promove que a equipe conheça melhor os gestores: “*Sim, com certeza*”. Para Tannenbaum e Schmidt (1973), este gestor atua de modo a centralizar a liderança nos subordinados. Para tanto, entre as possibilidades apresentadas por estes autores, a confiança em seus subordinados pode ser uma das explicações para esse seu posicionamento. Isso pode ser concluído a partir de duas evidências: A) Qualificação de sua equipe, sendo profissionais Pós-Graduados; B) No modelo de gestão das universidades estaduais do Paraná, o Reitor define quem fará parte da sua equipe de gestão.

Este posicionamento do Reitor na formulação dessa etapa do processo de Planejamento Estratégico, classificado a partir das considerações de Tannenbaum e Schmidt (1973), demonstrou-se capaz de contribuir para a legitimidade da gestão, quando a equipe considera a ação como correta:

Porque se você pega um gestor que é autoritário, eu considero que isso é mais possível de acontecer, porque você sabe que se você se manifestar ali, você vai ser rechaçado, então você acaba não se manifestando naquela localidade, mas você traz aquela angústia consigo e você vai se manifestar em um local indevido, que é o discurso legítimo no local incorreto. Mas o que tem acontecido é a possibilidade de manifestação. Então eu acredito que isso ajuda para a legitimidade do próprio gestor.

O entrevistado reconhece que o modo de atuação do Reitor nem sempre permite a decisão centralizada nos subordinados e ainda assim ele se legitima por, em determinados momentos ser autoritário. No período de greve, houve uma situação na qual discentes adotaram posicionamento agressivo, e a autoridade do Reitor, do modo como conduzido: “*Os alunos podem falar, os alunos podem gritar [...] quem está sendo mal-educados são eles, e não eu. Eu vou ouvir. A hora que eles cansarem de gritar, eu vou falar*”, foi considerada como capaz de atribuir legitimidade para a sua gestão: “*Então isso demonstrou, assim,*

quem era a pessoa com a qual nós estávamos trabalhando junto. E essa abertura tem facilitado muito, no sentido de legitimar a pessoa que nos conduz.”

Ao triangular a percepção desse entrevistado com o conteúdo da entrevista junto ao Reitor de sua Universidade, nota-se que as perspectivas são condizentes. O Reitor também se avalia como capaz de atribuir poder de decisão aos subordinados, além de conseguir lidar com situações de conflito: *“de alguma forma, as pessoas perceberam que eu tinha esse perfil de conciliador, de democrata, de, vamos dizer assim, muito se falou durante o processo eleitoral todo que eu era uma pessoa muito ponderada.”* Para o Reitor, a partir do momento em que ele percebeu a aceitação de suas características, ele buscou reforça-las: *“Como lá trás foi dito que eu tinha essas características, eu falei: Bom, se é uma característica boa eu vou melhorar ela”*.

Essa característica pessoal também pode ter sido moldada a partir de mecanismos, como exposto por Scott (2003), culturais-cognitivos. Nestes mecanismos, a criação de concepções compartilhadas moldam comportamentos dos indivíduos inseridos na organização, legitimando ações condizentes com essas concepções compartilhadas. Este Reitor, durante as décadas em que ele vem atuando em sua Universidade pôde participar da formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Mesmo ocupando outros cargos de gestão, a concepção compartilhada entre a equipe da universidade da tomada de decisão descentralizada, permitiu a ele atuar nestas decisões:

Eu diria que tenho uma boa responsabilidade por tudo o que está acontecendo na universidade nesses últimos anos. [...] Até hoje, às vezes, estamos discutindo determinado assunto na universidade e vejo: Poxa, isso aqui fui eu que fiz, fui eu que ajudei a defender. Eu faço parte da história da universidade. A universidade é o que é graças ao conjunto dela todo, mas eu influí bastante no que aconteceu durante o processo todo.

Esse Reitor avalia que a sua participação nas questões estratégicas, como exposto no comentário acima, é percebida pela equipe da universidade que, para ele, a sua rede de relacionamentos, construída ao longo do tempo, é uma evidência da boa aceitação de suas ações: *“Acredito que sim. Uma das coisas que consegui fazer na*

universidade foi amizade. [...] Nós temos muitos colegas, conhecidos, mas temos muitas amizades aqui na universidade. Essas pessoas são, vamos dizer assim, são meio suspeitas para nos avaliar”, denotando uma boa avaliação pela equipe de seu modo de atuação, já caracterizado anteriormente com o enquadramento na categorização de Tannenbaum e Schmidt (1973).

A gestão promover a participação da equipe nas questões estratégicas, não apenas contribuem para a legitimação da gestão, como a falta dessa atitude contribui para deslegitimar. De acordo com um Pró-Reitor de Planejamento, em situações nas quais as questões estratégicas (ou seus desdobramentos) foram impostas à equipe aconteceu rejeição da decisão:

Tinha algumas situações isoladas aí, que tem uma discussão, mas é meio, assim, proforma. Sabe? É só para dizer: Olha, nós estamos consultando a comunidade, mas a decisão já foi tomada. É um negócio meio obscuro [...] são obras assim que criaram um impacto negativo porque não foi de consenso. Sabe? Uma pessoa pediu: Ah, eu estou precisando não sei o que, ele vai lá e faz. Aí é para a pessoa.

O Pró-Reitor, quando questionado se isso acaba prejudicando a legitimidade da gestão, ele confirma: “*Com certeza porque daí você deixa de compartilhar*”.

Entretanto, a participação da equipe na construção das questões estratégicas e seus desdobramentos, nem sempre é uma regra a ser seguida em todos os momentos na universidade. Conforme o Pró-Reitor de Planejamento:

Nós estamos trocando ideias, a decisão final é minha dentro de uma demanda geral [...] porque daí vira uma bagunça, todo mundo dá ideia e ninguém resolve nada, fica só na elucubração, daí o que é que isso virou ação? Você tem que ouvir, mas a esfera que vai resolver é não autoritária. Daí nós estamos trabalhando, vamos ouvindo a parte das ideias interessantes, essa aqui está fora de propósito, está fora de propósito por quê? Não dá pra fazer, por isso, por isso e por aquilo.

Conforme o relato deste Pró-Reitor, a centralização da decisão se faz necessária em alguns momentos, entretanto, na Universidade ela deve ser acompanhada das justificativas pertinentes perante a equipe. Tal fato, de apresentar justificativas sobre as decisões tomadas, segundo Rice e Bartlett (2006), influencia de modo positivo na legitimação da gestão, o que também pode ser feito, conforme Suddaby e Greenwood (2005) a partir da utilização de retórica aos argumentos contrários.

Essa cooperação vertical entre a gestão e a equipe também diz respeito à própria legitimação das questões estratégicas e seus desdobramentos. Conforme Barnard (1971, p. 228), a definição dos objetivos da organização é uma função “*largamente distribuída*”. A dificuldade aqui reside na doutrinação daqueles que se encontram nos níveis afastados, em relação às questões estratégicas, de modo com que eles permaneçam coesos e aptos a tomar as decisões coerentes. De acordo com esse autor, outra dificuldade é da gestão de cúpula compreender as propostas de decisões dos “*últimos*” contribuintes. Sem essa coordenação vertical das decisões acerca dos objetivos, as questões estratégicas tornam-se “*meros processos intelectuais num vácuo de organização, isolado das realidades por camadas de desentendimento*”. A dificuldade apontada por Barnard (1971) em manter coesos aqueles indivíduos mais afastados da cúpula de decisões acerca dos objetivos institucionais da organização, também é uma realidade percebida pelo Pró-Reitor de Planejamento:

O que seria da Kodak se ela continuasse fazendo somente filme? Então hoje é muito difícil falar isso, mas tem cursos da universidade que na minha concepção poderiam repensar seriamente ou reformular 100% ou se extinguir, porque o mercado já não está mais absorvendo, então ele fica um curso com baixa procura e o custo é o mesmo, do ponto de vista básico, então eu tenho 20 professores que custam o equivalente a um outro curso de alta procura, agora como que eu chego e falo para o cara, olha o teu curso já era. Eu tenho que ir lá motivar o cara, falar olha, não é por aí. Então essas coisas que nós acabamos ficando com essa visão ainda que a universidade é meio familiar. Não, tem aquele cara lá, tem o fulano, não vamos mexer porque daqui alguns dias ele se aposenta. Sabe? Isso é ruim porque quebra a estratégia do planejamento, porque daí

you begin to plan for people and not people as such in the broad concept, but for people with names, CPF and everything.

The logic that will govern the process of legitimization of management, observed here, approaches the institutional environment and moves away from the technical environment. For this manager, the university should focus its decisions on strategic issues based on a technical criterion, or, as defined by Pereira (2010), the formulation of strategic issues and their unfoldings must, inclusive, take into account the business specified in the mission of the organization with a view to the maintenance of its survival over time. The interviewee demonstrates to perceive this necessity when he cites the example of Kodak. However, the logic for the taking of decisions in this scope of the process of Strategic Planning demonstrates to be affected by institutional factors and, thus, the manager who follows à la carte the criteria of the technical environment, will lose legitimacy.

The problem of legitimization of management starting from strategic issues and their unfoldings, can be better understood starting from the explanations of Oliver (1997). For the author, instead of considering the technical environment, whose context would be established by market forces, the institutional environment considers the political and legal influence in the context. In the case cited by the Pro-Rector of Planning, the political influence of people who act in low demand courses. It is then necessary to consider Selznick (1984). According to the author, management would have to consider variables of human behavior, taking into account their personalities, problems and interests.

Still in this perspective of institutional environment, it is observed that strategic issues, strategies and strategic actions established in the processes of Strategic Planning legitimize management starting from the coercive mechanism, in the terms of Scott (2001), whose bases of order are established by regulations. Thus, legitimization is legally sanctioned. Or, as the interviewee claims: *“Passa ter credibilidade a partir do momento em que você começa a respeitar ou, à medida do possível, e cumprindo aquilo que foi planejado”* and an interviewee:

Teve a reformulação curricular do curso de Engenharia de Computação, e estava previsto lá a reformulação curricular. [...] Já estava previsto lá

no PDI, mas a questão da contratação dos professores não foi aprovada, daí teve que voltar para ver se dava para reformular, porque não tinha como contratar, daí voltou. Mas os cursos que vão se criar hoje eles colocam, tem que olhar para o PDI se está previsto ou não.

Quando questionada esta entrevistada se o PDI, então, contribui para legitimar a gestão em seguir ou não com aquela decisão, ela alega: “*Contribui para isso*”. No caso desta entrevistada, uma pergunta feita a ela em outro momento da entrevista permite triangulação que confirmar sua resposta, pois para ela o gestor é legítimo quando “*ele está desenvolvendo as suas atividades, em conformidade com a legislação vigente, com as decisões dos conselhos*”.

Em uma universidade diferente, a UNESPAR, uma entrevistada aponta pressões coercitivas (DiMAGGIO; POWELL, 1983) como designadora das questões estratégicas da universidade:

A UNESPAR ela é imposta enquanto universidade, mas não tem as características necessárias de uma universidade, características legais de universidade. Então, ela teria que se planejar para que isso ocorresse. A pós-graduação é um dos pontos, a extensão, os 20% de extensão nas grades curriculares, a avaliação institucional... Porque a gente tinha fragmentada, tudo isso sempre esteve no planejamento da universidade e isso pode ser visto nos relatórios que têm para o conselho estadual, as questões já estão postas, desde os documentos que são documentos oficiais. Então, são planejamentos que não estão só para serem engavetados, têm que ser executados.

Está intrínseco a este último discurso a aceitação de ações da gestão voltadas ao atendimento das questões estratégicas da Universidade. Para a entrevistada, a consecução dos mesmos é um imperativo legítimo do ambiente. Esse imperativo legal, no entendimento de DiMaggio e Powell (1983), como o nome já indica, sanciona a legitimidade legalmente. Ou seja, a gestão que atuar em prol de questões estratégicas sob a égide das exigências legais do ambiente tende a conquistar legitimidade.

Também com relação à esfera autorizadora, a partir da questão estratégica da UENP: *“assegurar alocação de recursos governamentais, por meio da articulação de suas representações nos diversos conselhos, comitês e organizações de fomento a projetos acadêmicos”*, descrita em seu documento formal do processo de Planejamento Estratégico como um objetivo Institucional (UENP, 2015b, p.10), diagnosticaram-se estratégias e ações estratégicas elaboradas e executadas neste sentido. Em 11 de dezembro de 2014 esta Universidade realizou uma solenidade de lançamento do Programa Estratégico de Gestão, no Centro de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Jacarezinho. O Evento foi presidido pela Reitora, Fátima Aparecida da Cruz Padoan, acompanhada do Vice-Reitor, Fabiano Gonçalves Costa. Também estiveram presentes, entre outras autoridades e representantes políticos, o Secretário de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná, João Carlos Gomes, o Deputado Federal, Alex Canziani e o Deputado Federal Luiz Claudio Romanelli (UENP, 2015c).

Nota-se que a partir da articulação de suas representações, a estratégia surtiu efeito, tendo em conta os resultados do evento. Após a apresentação do processo de Planejamento Estratégico para os presentes, os representantes políticos e autoridades presentes tiveram a oportunidade de se manifestar e assumiram o compromisso com essa Questão Estratégica da Universidade. Conforme o Secretário da SETI, João Carlos Gomes, *“Como secretário, contem com meu apoio para desenvolver esse grande e maravilhoso projeto para a Instituição nesses próximos quatro anos”*, do Deputado Federal Alex Canziani: *“Eu sou parceiro de vocês. Eu quero estar junto da comunidade acadêmica da UENP para que nós possamos, futuramente, comemorar conquistas”* e o Deputado Federal Luiz Claudio Romanelli: *“Nesse sentido, observamos a necessidade de termos um maior aporte de recursos junto ao governo do Estado e, nesse aspecto, eu, como deputado estadual da nossa região, tenho esse compromisso com a Universidade”*. Além da manifestação verbal, estes três assinaram uma Declaração de Apoio ao Projeto Estratégico da UENP (UENP, 2015c, p.1).

Conforme um gestor descreveu, *“foi um momento político mesmo, muito importante para a universidade, para esta gestão, porque buscamos ali importantes líderes políticos para somar à nossa Universidade”*. Conforme este gestor, a Estratégia foi bem avaliada pela equipe, o que contribui para legitimar a gestão, conforme Suchman (1995). O gestor, ao alegar que a Estratégia foi bem avaliada, apresentou argumentos que respaldam essa afirmação:

Havia uma preocupação nossa de julgarem uma interferência externa sobre a universidade. Só que eu percebo que a nossa universidade tem sentido que, dentro dos nossos conselhos, somos nós por nós mesmos. Então não temos permitido essa influência política dentro dos nossos conselhos. E a comunidade tem sentido isso, muito fortemente. Eu acredito nisso. Muito fortemente. Por outro lado, era um anseio em todas as nossas reuniões, grande parte da comunidade dizia que nós não tínhamos padrinhos políticos, porque essa universidade vivia sem a interferência positiva que um político pode trazer para a universidade. Então nós não tínhamos alguém pensando na UENP com um carinho maior, vamos dizer, não é? E isso foi um momento importante, primeiro porque nós não restringimos. Nós convidamos todos os deputados da região. Que apareceram foram estes, mas convidados foram todos, de todos os partidos políticos. Então não houve tendenciamento político, não é?

Essa transparência para com a equipe, na execução da Estratégia, demonstra a interveniência de características comportadas pelo modelo de Liderança Autêntica no processo de aceitação. De acordo com Walumbwa *et al.* (2008), este modelo de liderança respalda-se também na transparência das relações entre os gestores e funcionários, como foi discutido e apresentado nos conselhos da universidade para a equipe. Outra característica deste estilo de liderança, observado como interveniente à aceitação da Estratégia, é a capacidade de desenvolver um clima ético positivo. Conforme alegou o gestor, a equipe foi esclarecida sobre o não tendenciamento político: “*E isso foi explicado para a comunidade acadêmica de que todos os deputados da região foram convidados a participar.*” Assim, a legitimação da gestão em atuar em prol da consecução da Questão Estratégica ora analisada, é moderada pela transparência das informações sobre a Estratégia, bem como pela conduta ética.

Para esse gestor, a própria qualidade do processo de Planejamento Estratégico formalizado é uma Estratégia para resolver a Questão Estratégica:

E com aquele material, chegamos para os Assessores ou Deputados e falamos: Olha, esses são os nossos projetos. Algum deles se encaixa no seu perfil parlamentar? Ah, esse projeto aqui se encaixa. Então, poderíamos destinar uma emenda para cá? Isso tem feito a diferença, porque o nosso planejamento está no papel. Ele vê que é um projeto sério onde ele pode investir sua emenda, que será bem destinada. Aquele recurso vai ser bem utilizado.

Para outro gestor, a consecução dessa Questão Estratégica da UENP passa pelo modo de estruturação do processo de Planejamento Estratégico: *“Nós tivemos segmentado todo o nosso planejamento. Mesmo porque sabemos, assim, às vezes tem recursos que você consegue dependendo de qual é o investimento. Então você tem ministérios que cuidam de determinadas necessidades de investimentos.”* A consecução das questões estratégicas, para este gestor, importa para legitimar a gestão. Entretanto, para isso, precisam ser adequadas às possibilidades reais da instituição:

Por isso tentamos fazer um planejamento o mais real possível. Vou usar um termo agora porque não está me surgindo outro, mas o mais pé no chão possível. Tentamos vislumbrar mesmo um futuro, mas com responsabilidade. Então, o planejamento responsável serve para legitimar sim, porque as pessoas começam a ter confiança.

Infere-se, portanto, que a atuação da gestão com base das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas contribuem para legitimar a gestão na medida em que a equipe perceba a coerência das mesmas com a realidade da Universidade. Coerência esta, comprovada inclusive pela consecução das questões estratégicas. Conforme o gestor: *“Perceber que é realista, que é possível e que essa legitimação ela após, por exemplo, chegar o momento de concluir as estratégias, aí tem também uma nova legitimação por ter conseguido conquistar aquilo que foi planejado”*. O argumento de um terceiro gestor desta mesma universidade avaliza esta ideia:

Quando há coerência e exequibilidade da proposta, eles vestem a camisa. Então, veja, se não há um planejamento, ainda que você ouça, se não há um planejamento de como atingir ou o planejamento é ruim, inexecutável ou não é coerente, as pessoas também não vão vestir. Então, assim, se nós dissemos que vestir a camisa é legítimo, se as pessoas sentem que no planejamento ela foi ouvida e atende às suas expectativas e é executável, aí que ela veste. Então, para que ela vista a camisa, sem um planejamento eu acho difícil.

A necessidade da coerência quando do estabelecimento das questões estratégicas não foi mencionada apenas na UENP. Na UEM, um entrevistado com formação em Administração entende como legítima a atuação de um gestor com parcimônia na elaboração das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas:

Se eu não tenho como saber o que vai ocorrer no futuro, eu tenho que ser um pouco pessimista e muito precavido. A precaução está em redundar determinadas coisas. Usar recursos com parcimônia, porque o futuro pode ser adverso. [...] E aí, para mim, o planejamento ele sempre tem um aspecto de pessimismo e de, não extrema, mas de elevada precaução. Um estrategista, um planejador estratégico otimista, para mim, ele é quase, está beirando um falastrão. Não quero dizer que ele não ocupe espaços, que ele não aproveite, não é isso. Para mim, um estrategista, um planejador, principalmente, ele é aquele cara muito sensato.

Essa coerência e sensatez também não podem resumir as possibilidades das questões estratégicas. Em outra universidade, um entrevistado, com formação em Administração, destacou que as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas têm sido estabelecidas de modo subaproveitado no processo de Planejamento Estratégico:

Acontecem alguns fenômenos aqui na universidade. Primeiro: há uma baixa participação

de docentes da área de Sociais aplicados nos principais cargos de gestão. [...] Então, normalmente, essa ocupação de cargos é fruto de outras questões que não especificamente questões de caráter técnico. [...] ainda existe um gap aí, sobre qual é o conceito de planejamento estratégico. Até como eu comentei contigo anteriormente, quando nós falamos de planejamento estratégico, nós estamos falando de determinar o que? Questões mais amplas, visão de futuro da universidade, questões mais de caráter de visão, do que, especificamente de operação. E aí, em uma reunião que fomos convocados [...] ficou se falando a respeito de: “Ah, precisamos prever quantos metros quadrados vai ser construído em determinado centro, quantas cadeiras precisam”

Conforme pode ser observado no relato do entrevistado, aspectos normativos (DiMAGGIO; POWELL, 1983) moderam a legitimação da gestão a partir das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Para este membro da equipe da universidade, com formação em Administração, a pouca participação de profissionais ligados à área de Ciências Sociais Aplicadas ocasiona a má aplicação desses pressupostos do processo de Planejamento Estratégico pela alta gestão da Universidade. Assim, a percepção negativa que membros da equipe podem ter com relação à conduta da gestão acaba por diminuir sua legitimidade entre estes. Nota-se que este entrevistado, considera necessária a participação de profissionais ligados à área de Ciências Sociais Aplicadas, independente da efetiva participação destes nos processos decisórios a partir da estrutura colegiada da instituição, como ele próprio alega: *“Então, dentro do processo de formulação estratégica, é feito de maneira colegiada, como a própria ritualística da universidade, ela demanda, então isso é feito adequadamente”*.

A formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas com vistas a contribuir para legitimar a gestão, além de possuírem significado estratégico, como exposto por este último entrevistado, precisam não ultrapassar o limite do exequível no que tange à exigibilidade dos esforços individuais. Para outro entrevistado com formação em Administração, de uma segunda Universidade, a má aplicação desses elementos do processo de Planejamento Estratégico pode trazer prejuízos para a gestão Universitária:

Um gestor universitário, um gestor de qualquer lugar que queira também ser um terrorista no sentido de, nós temos alguns casos na gestão empresarial, de um gestor que trabalha pelo terror, cumprimento de metas estritas, metas inalcançáveis, não. Aí não. A gestão universitária, mesmo naquilo que ela é, ou venha a ser baseada em metas, e essa é a minha crítica ao Planejamento Estratégico como observado em algumas tendências nas universidades, a meta não pode ser uma camisa de força. A meta não pode ser um elemento de terrorismo. A meta não pode ser um instrumento de desqualificação de quem deva cumpri-la. A meta tem que ter um sentido específico e a sensibilidade de dizer: isso é alcançável e se trabalharmos com afinco podemos alcançar, havendo margem para alcançar mais ou menos.

Tais considerações, analisadas sob a luz dos Três Pilares das Instituições (SCOTT, 2001), permite inferir que no comportamento de um gestor universitário como ora descrito, embora a busca pela consecução das questões estratégicas tenha legitimidade a partir de uma base sancionada legalmente, a utilização de mecanismo coercitivo tende a diminuir a legitimidade, a partir da análise cultural-cognitiva, por não ser reconhecida como correta ou adequada pela equipe.

Para uma entrevistada da UNESPAR, com formação em Administração, o Reitor tem se legitimado na medida em que trabalha em prol das questões estratégicas propostas, independente do êxito de suas ações, quando considera interferências externas alheias às suas possibilidades:

Sim, porque ele se propôs a fazer uma série de coisas. [...] por exemplo, tem lá: Proposta: Aumentar a pesquisa em tantos por cento, fazer o restaurante universitário, isso são coisas materiais, mas de fundo eles estão trazendo, por exemplo, para a universidade, políticas de permanência docente e discente. Então, mesmo que ele não tenha feito isso, mas, por uma circunstância de ambiente, ele privilegiou essa política. Isso eu

considero que o planejamento ajuda a conseguir ver quando se materializa uma proposta.

Para finalizar este tópico, conforme um entrevistado da UEL, o processo de legitimação de um gestor envolve, de modo específico, este atuar com base nas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas estabelecidas:

Considero assim: Que uma gestão boa, você tem um planejamento, você tem um rumo para ser traçado, um plano de ação, cada gestão apresenta um plano de ação, um plano que procura atender às necessidades e aquilo o que a própria universidade quer, que aceita, que é o plano escolhido, posto em prática.

Tanto o modelo colegiado de tomada de decisões quanto o processo de Planejamento Estratégico contribuem para o estabelecimento de questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas de modo democrático. Entretanto, como o processo de Planejamento Estratégico não deixa de ser um processo de mudança (PEREIRA, 2010), que, por vezes, impacta de modo indesejado naqueles que foram a minoria opositora da decisão vencedora no processo democrático, o próximo tópico considera impactos das mudanças, no que tangem à legitimação da gestão

8.2.7 Impactos de mudanças a partir do processo de Planejamento Estratégico

De modo inerente ao processo de Planejamento Estratégico, as mudanças estão presentes a partir do momento em que se propõe a resolução de problemas, sejam estas fraquezas da organização ou impactos das ameaças (PEREIRA, 2010). As inovações que são implementadas a partir do processo de processo de Planejamento Estratégico com vistas à resolução de problemas, por serem inovações decorrentes de mudanças, baseiam-se na sua compreensibilidade ou pertinência à lógica institucional dominante que emerge de entendimentos complexos e, com frequência, contraditórios. Tais contradições respaldam contestações da legitimação (SUDDABY; GREENWOOD, 2005).

O relato de uma gestora, professora, que lecionou para sua turma primeira da Universidade há 37 anos, demonstra o reconhecimento da capacidade de evoluir a partir das mudanças ao longo do tempo, as entendendo como algo positivo:

Porque tudo mudou muito, a tecnologia mudou muito. Até, para nós que estamos acompanhando a universidade, é uma coisa boa, porque a nossa cabeça evolui. Porque se eu fosse lá naquele tempo e não tivesse ido melhorar em nada, eu estaria aquela professora quadradona lá, que nem mexer no computador não mexe. Sabe, assim? Então, como você trabalha com o alunado, você também evolui. Você evolui a sua cabeça, a sua cabeça se abre para muita coisa. Então, não sou tão velha de cabeça como eu sou de idade.

Entretanto, as mudanças, como é de amplo conhecimento, nem sempre são aceitas de modo positivo. Em todas as universidades estaduais do Paraná foram mencionadas refrações às mudanças por parte de membros da equipe, como citado por um gestor: *“têm aqueles que não são suscetíveis à mudança de jeito nenhum”*. Antes mesmo de conhecerem do que se trata a mudança, ou quais impactos haverá, nota-se a existência, inclusive, de preconceito contra mudanças, conforme menciona uma gestora de outra Universidade: *“Quando eu entrei aqui, uma das falas que eu fiz, então, era essa. Que eu achava que nós tínhamos que melhorar isso e mudar. Quando eu falo a palavra mudar, mesmo no coloquial, as pessoas aqui se arrepiam”*.

Em diferentes Universidades, funcionários ressaltam a persistência de estruturas ao longo das décadas, seja a partir da estática individual, como alega uma entrevistada: *“aquela pessoa está lá há 30 anos, fazendo isso dessa forma”* ou do âmbito organizacional, como alega um entrevistado: *“Nós temos uma estrutura, dentro das universidades consolidadas estaduais, que são da década de 70”*, denotando a invulnerabilidade destas estruturas a mudanças. Para este entrevistado, que está há 32 anos na Universidade, a refração a mudanças impede o avanço: *“nós queremos mudar a questão curricular, fazer multidisciplinar, algumas situações diferentes do que nós utilizamos hoje. Nem sempre nós conseguimos por força das estruturas que nós mesmos temos”*. Este entrevistado reconhece o processo de Planejamento Estratégico como meio de viabilizar as mudanças

necessárias, o que nem sempre proporcionará legitimidade à gestão, tendo em conta as contestações de mudanças, conforme foram expostas.

Em outra universidade, um Pró-Reitor de Planeamento alegou que, embora alguns funcionários demonstrem incômodo com mudanças ocasionadas pelo processo de Planeamento Estratégico, demonstraram compreensão de dois fatores, levando ao avalizamento das mudanças propostas: 1º) A insatisfação com desvantagens pessoais não deve enviesar a tomada de decisão no âmbito da Universidade e 2º) O processo de Planeamento Estratégico também é um mecanismo capaz de evitar tais decisões enviesadas e tendenciosas:

E que ele é necessário, para que não tomemos decisões enviesadas, tendenciosas e pessoais, não é? Já perceberam que para isso há um planeamento. [...] Fiz uma apresentação ontem no conselho universitário [...] eles têm ficado satisfeitos, mesmo aqueles que ficam prejudicados falam: Olha, eu compreendo. Não concordo, mas eu compreendo. Não estou feliz, mas eu compreendo. Então nós ouvimos muito isso.

Neste sentido, recapitulando uma situação mencionada no item anterior, as mudanças necessárias a partir do estabelecimento de questões estratégicas incorrem na necessidade de mudanças para com as quais a equipe possa apresentar contestações, o que contribui para deslegitimar a gestão que propõe a mudança. Conforme mencionado por um segundo Pró-Reitor de Planeamento, de outra universidade:

Tem cursos da universidade que, na minha concepção, poderiam repensar seriamente, reformular 100%, ou se extinguir, porque o mercado já não está mais absorvendo, então ele fica um curso com baixa procura e o custo é o mesmo, do ponto de vista básico. Então eu tenho 20 professores que custam o equivalente a um outro curso de alta procura. Agora, como que eu chego e falo para o cara? Olha o teu curso já era. Eu tenho que ir lá motivar o cara, falar olha, não é por aí.

Como foi mencionado, a lógica que irá reger o processo de legitimação da gestão, observada aqui, aproxima-se do ambiente

institucional e afasta-se do ambiente técnico. O problema da legitimação da gestão a partir das mudanças propostas ainda dependerá de fatores normativos para conquistar a legitimidade, cabendo, conforme Selznick (1984), considerar interesses particulares.

Neste sentido, visando estruturar argumentações pela gestão para legitimar-se a partir de mudanças ocasionadas pelo processo de Planejamento Estratégico, os estudos de Suddaby e Greenwood (2005) mostram adequação para o emprego de retórica com vistas à legitimação da gestão que encontra a não aceitação da sua equipe quanto às questões estratégicas. Conforme Suddaby e Greenwood (2005) levantaram a partir de uma pesquisa de campo, as retóricas, com relação a mudanças, pautaram-se em argumentações ontológicas e históricas para contrapor-se a mudanças. Isso é perceptível na exposição de um entrevistado de outra universidade que enfrenta também o problema de curso com baixa procura: *“curso X não sobrevive na particular. Por quê? Porque se forma quatro, cinco alunos no final do curso. Ah, mas alguém tem que fazer esse serviço! Então a pública faz. Então, isso também é um ponto forte que eu vejo, que se utiliza”*. O argumento ontológico, neste caso, comprova-se pela natureza das universidades estaduais do Paraná, que independem de um ponto de equilíbrio financeiro calculado com base na quantidade de alunos pagantes por turma.

Para contrapor-se às argumentações contrárias às mudanças, que podem fundamentar contestações da legitimidade da gestão, Suddaby e Greenwood (2005) diagnosticaram também o uso de retóricas pautadas em argumentos cosmológicos, ou seja, a fonte das mudanças não é algo controlável pela a universidade, como a demanda. É exatamente o apresentado pelo segundo Pró-Reitor de Planejamento: *“o mercado já não está mais absorvendo, então ele fica um curso com baixa procura”*.

Este gestor, considerando outra proposta de mudança: *“E nós estamos criando o conceito de Business Intelligence para nós termos esse indicativo na universidade, e algumas coisas já estão acontecendo”*, encontrou duas contestações às mudanças. A primeira seria a percepção que indivíduos possuem de uma estratégia para centralização das decisões: *“Só que vai depender agora de toda essa negociação que eu tenho já com os setores, vou ter com as Pró Reitorias, para embutir nos caras lá: Falem comigo primeiro. É que aí eles pensam, você quer concentrar poder e não é isso”* (A ligação entre a contestação da mudança e o empoderamento também é destacado por uma entrevistada de outra Universidade: *“aquela pessoa está lá ha 30 anos, fazendo isso dessa forma, e aí como ela não está perto do 70 anos,*

ela quer ficar uns 50 anos lá dentro ainda, porque é a única detentora da informação. Então ela se empodera pela informação”). A segunda, baseia-se, na classificação de Suddaby e Greenwood (2005), em retóricas abordadas a partir de argumentações históricas: “então você está trabalhando uma estrutura que vem há vinte anos fazendo o serviço daquela forma, aí chega um cara que quer mudar. Cara, porque é que eu vou mudar um negócio que está funcionando em vinte anos? Aí começa, aqui aconteceu isso”. Conforme esses autores, argumentações históricas pautam-se no histórico e tradições, opondo-se a mudanças bruscas, entretanto, não tendem a ser totalmente refratárias a mudanças, havendo a possibilidade de ela acontecer de modo gradativo.

O argumento apresentado pelo gestor, em prol da mudança, de acordo com a classificação de Suddaby e Greenwood (2005), trata-se de uma retórica abordada a partir de argumentação do tipo teleológica, por apresentar as causas finais na solução de problemas:

Eu trouxe ele pra cá para nós implantarmos na Pró-Reitoria de Planejamento, algumas coisas que tenham fora. Então, talvez seja o primeiro *Business Intelligence* não é? [...] nós já percebemos que só por uma análise numérica eu já detecto algumas falhas, que são coisas muito simples de fazer do ponto de vista matemático, estatístico.

Assim, como causa final, há uma mudança capaz de aprimorar a detecção de falhas na organização. Tal tipo de argumentação, conforme Suddaby e Greenwood (2005), é voltada a minimizar as contestações à mudança. Em adição, saindo das análises pertinentes à categorização da retórica, e ingressando na perspectiva institucional, observa-se nesta mesma proposta de mudança, conforme o discurso deste segundo Pró-Reitor de Planejamento, uma argumentação pautada em isomorfismo mimético, ou seja, “*para nós implantarmos na Pró Reitoria de Planejamento, algumas coisas que tenham fora*”. Sob o entendimento apresentado por DiMaggio e Powell (1983), ações praticadas por outras organizações com resultados satisfatórios a partir destas, podem contribuir para a legitimidade da gestão quando implementada na Universidade. Em suma, foram identificados, no discurso do Pró-Reitor, dois mecanismos para minimizar a influência de contestações à mudança, as quais podem diminuir a legitimidade da gestão. Ou seja, uma lógica do isomorfismo mimético e um argumento teleológico.

Ademais, o processo de comunicação, a partir de justificativas tem se mostrado eficiente para fazer frente a contestações da legitimidade das decisões da gestão, assim como já considerado por Rice e Bartlett (2006). Isto mostrou-se válido também nas universidades estaduais do Paraná, como pode ser evidenciado a partir da percepção de um terceiro Pró-Reitor de Planejamento, de uma terceira universidade, além dos relatos já mencionados:

Não, costuma ter rejeição no início, mas depois é um processo de esclarecimento interno, de demonstrar qual é a nossa função, qual o alcance disso, até onde isso vai chegar e o que nós visamos. Quer dizer, atender aquela população. Em um primeiro momento, sempre, qualquer coisa nova, sempre há uma rejeição de alguns servidores. Mas, passado um tempo e a gente esclarecendo bem quais são os objetivos daquela... Isso depois já é aceito sem nenhum problema. As pessoas, às vezes, não aceitam aquilo que elas não sabem, mas quando elas sabem...

Observa-se, segundo o relato de um gestor que atua na universidade há 20 anos e tem formação em Administração, que a legitimação das proposições da gestão acontece a partir de mecanismos institucionais. Embora, como analisa Scott (2001) a partir do pilar Regulativo dos estudos da Teoria Institucional, as propostas da gestão, na fala do gestor, legitima-se a partir de um mecanismo coercitivo, em função da legalidade do modelo colegiado. Este, por sua vez, conquista legitimidade a partir das crenças coletivas que o compõe, cuja base de legitimidade é sustentada culturalmente:

Em geral, por conta da forma de organização, o pessoal acaba acatando tudo aquilo que é emanado dos conselhos superiores e que é executado pela Reitoria e pelos seus órgãos de apoio. [...] uma vez definida uma diretriz, isso é estabelecido através de uma resolução, isso é acatado, porque se entende que já passou pela instâncias de poder dentro da instituição e não há outro caminho a não ser acatar e fazer aquilo que foi determinado.

Cabe ressaltar que há percepções positivas - também apresentadas em outros momentos desta investigação científica - quanto a mudanças ocasionadas a partir do processo de Planejamento Estratégico, conforme um entrevistado que, no momento da entrevista não ocupava cargo de gestão, e trabalha em sua Universidade há 31 anos:

Era uma universidade mais caseira, onde seus ex-alunos que eram seus futuros professores. Então, ficava uma coisa assim meio de casa. Porque cursos como de direito era o advogado que dava aula à noite. [...] isso era a mesma coisa em odontologia, engenharia civil. Então, com o tempo a configuração foi mudando, até pelo próprio incentivo à qualificação docente, a própria contratação de professor já com mestrado e doutorado, o concurso público e com incentivo de melhores salários, atraíram pessoas, mas aí demoramos um pouco, tivemos que primeiro qualificar nosso quadro de docente para depois começar a construir a pós-graduação. [...] Então houve, em termos de Planejamento Estratégico, nós tivemos que correr de atrás. Hoje nós estamos já numa posição, não vou dizer de destaque, por que tem Maringá, por ter começado antes, eles estão mais destacados, mas nosso crescimento foi muito grande, foi exponencial.

Este entrevistado confirma que o processo de Planejamento Estratégico influenciou, de fato, neste processo de mudanças: “*Sim, em termos de incentivo, de qualificação, a destinar recursos para a pós-graduação...*”. Ele acredita que essa influência seja percebida pela equipe da universidade e fundamenta porque considera a existência desta percepção na equipe de funcionários, docentes ou não. Ou seja, conforme o entrevistado, a equipe da universidade passou a perceber a influência positiva das mudanças ocasionadas pelo processo de Planejamento Estratégico a partir das reuniões, como em conselhos, e a partir de apresentações de informações levantadas pela Pró-Reitoria de Planejamento:

Acredito que sim. Até uns tempos atrás, como não existia nem Pró-Reitoria de Planejamento, era uma Assessoria de Planejamento que fornecia dados, levantava dados. Então, a Pró-Reitoria de

Planejamento começou a levantar dados e trabalhar com esses dados e ter uma participação importante nos conselhos, mostrar onde precisamos investir nessa parte.

Evidenciam-se, nessa alegação, argumentações do tipo históricas capazes de legitimar posicionamentos da gestão na defesa de mudanças. Embora tais tipos de argumentações sejam ligados a contestações contra mudanças radicais, relacionam-se a formas evolucionárias de mudanças (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), como constatado a partir da trajetória exposta pelo entrevistado sobre a universidade ter, no passado, o corpo docente composto por graduados, que posteriormente se qualificaram tendo em conta, inclusive, incentivos da Universidade e assim por diante. As consequências diretas da influência do processo de Planejamento Estratégico nas mudanças positivas ora mencionadas, ligadas à trajetória evolutiva da Universidade podem ser, portanto, uma construção de retórica do tipo histórica capaz de contribuir para legitimar a proposta de mudanças, como a exposta, pela gestão.

Constata-se neste último trecho de entrevista apresentado, inclusive, a descrição de um trabalho que contribuiu para a sensibilização de membros da equipe com o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010), a partir da apresentação de dados levantados pela Pró-Reitoria de Planejamento. Assim, a sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico também pode ser um fator que contribui para legitimar as propostas de gestão que ocasionem mudanças.

Se, conforme Pereira (2010), o processo de Planejamento Estratégico não deixa de ser um processo de mudança, nas Universidades, como as estaduais do Paraná, onde a equipe de gestão se alterna ao longo do tempo, o processo de Planejamento Estratégico também é um instrumento que evita alguns tipos de mudanças quando da alternância de seus gestores a partir de processos eleitorais, como é percebido por um Reitor: *“aqui na Universidade, por exemplo, de quatro em quatro anos entra um Reitor novo. Daí não é uma coisa que o cara, por exemplo, construiu. De repente põe tudo por terra. O próprio planejamento ajuda a ter uma continuidade.”* Tal fato também é destacado por um gestor de outra universidade:

Na verdade, eu acho que ele é possível para ter uma continuidade. Uma continuidade e um crescimento, não você fragmentar ele em gestões.

A Universidade de Londrina, ela tem gestões de quatro em quatro anos e para que você possa ter isso, você ter um crescimento, você precisa traçar metas para ver esse crescimento. E isso no Planejamento Estratégico, no PDI, você consegue fazer com que a universidade tenha um rumo para crescer. Isso sem querer caracterizar que seja de gestão. Amanhã ou depois sai a Reitora, sai o grupo que está à frente da Universidade, outro grupo entra, mas tendo como meta esse planejamento que foi traçado.

Nesta caso, a aversão à mudanças ao invés de pautar-se em impressões pessoais e tendenciosas, fundamenta-se em evitar mudanças cuja consequência percebida pode ser a impressão da identidade de uma gestão específica, o que aí sim seria implementar mudança pautada em impressões pessoais e tendenciosas: “*De quatro em quatro anos você faz certa mudança. Você conflita com aquilo que já foi desenvolvido, aquilo que pode ser desenvolvido retrocedendo*”. É cabível salientar que, quando há retrocesso no âmbito geral da Universidade, resta, então, entender que o motivo da mudança pode não ser avanço, mas interesse de caracterizar determinada gestão, o que pode ser evitado a partir de um processo de Planejamento Estratégico de longo prazo, capaz de gerar continuidade nas decisões de avanço da Universidade entre os mandatos de gestão.

As considerações apresentadas neste item da Tese importam, inclusive, para a própria efetiva utilização das potencialidades do processo de Planejamento Estratégico, tendo em conta que as recorrentes refrações às mudanças podem inibir propostas de novas mudanças. Seja por gestores diretamente evitarem contestações da legitimidade de sua gestão, seja pela não avaliação pela equipe do gestor para com as propostas de mudanças em função destes considerarem as históricas contestações a mudanças, como é evidenciado no discurso de um quarto Pró-Reitor de Planejamento:

Porque não adianta eu ter uma área de avaliação institucional, que avalie a questão dos cursos, sabendo que na Engenharia Elétrica lá a evasão é altíssima, mais de 50 por cento, o que eu enquanto Pró-Reitoria de Planejamento estou fazendo para melhorar? Eu tenho que, no mínimo, ter alternativa junto com esse diretor que eu ainda

não tenho, de planejamento. E vamos estudar isso aqui dentro, para depois eu ir. Vamos nós todos lá e vamos conversar com o centro. Esse é o meu plano. É um pouco ousado para a visão deles, eles já me colocaram, que acham que isso pode dar ruídos, pode dar isso e aquilo, mas eu falei: Gente, eu estou pensando nisso, não quer dizer que eu não vá mudar.

Para este gestor, é possível enfrentar possíveis contestações a partir do diálogo: *“Mas a gente adapta isso. O que mais a gente precisa é a Pró-Reitoria de Planejamento planejar junto com o órgão”*. Constata-se neste último trecho de entrevista, um dos princípios do processo de Planejamento Estratégico como mecanismo capaz de fazer frente às contestações de legitimidade das mudanças, ou seja, conforme Pereira (2010, p.61), *“fazer com que um maior número de pessoas da organização participe da definição do momento dois do Planejamento Estratégico”*. Quando o processo de Planejamento Estratégico é realizado de modo unidirecional, vindo de cima, é certo que conflitos não de aparecer. Deve-se ter um diálogo e, conforme este Pró-Reitor de Planejamento considera, e sua equipe previne, o envolvimento dos indivíduos afetados torna-se, no ambiente organizacional das universidades estaduais do Paraná, um imperativo para minimizar contestações às mudanças ocasionadas a partir de sua implementação. Implementação esta, que, dada sua interveniência na legitimação da gestão, é foco do próximo tópico de análise.

8.2.8 Implementação, acompanhamento e controle do processo de Planejamento Estratégico

Após as análises de como o processo de Planejamento Estratégico foi conduzido e percebido até então, as análises da implementação voltam-se a investigar o modo como é colocado em prática o que foi planejado (PEREIRA, 2010). Este momento pode fazer a diferença na vida das organizações, contribuindo para aqueles que acreditam nesse processo e não desistem ao se depararem com os obstáculos inerentes à implementação e, ao vencê-los, deve-se valorizar o feito, considerando que não existe uma vitória final, pois o Planejamento Estratégico é um processo contínuo (KICHA; PEREIRA, 2011).

Conforme a percepção de um funcionário da UEL, a legitimação da gestão passa pela implementação do processo de Planejamento

Estratégico: *“eu não falo só do planejamento, mas da execução e das ações voltadas ao planejamento, é sempre atingir tudo. Então, no final da gestão dele, ele só vai ter legitimidade se realmente ele atingir a maioria, se ele não atingir a maioria não teve, não é? O processo não existiu.”* Assim como encontrado na UNESPAR, ao entrevistado responder se o processo de Planejamento Estratégico contribui para legitimar a gestão: *“Desde o momento em que você constrói um planejamento em conjunto, você tem aceitação da sua equipe e você coloca o planejamento para que funcione, que ele aconteça, claro que isso tudo é uma engrenagem”* e na UEM: *“se você entender como legitimar do ponto de vista que alguém executou, por exemplo, após os quatro anos aqui eu vou olhar para trás e dizer: Realmente essas pessoas fizeram um bom trabalho. Aí o planejamento serve para legitimar.”* Em consonância, dada a argumentação de uma entrevistada da UNIOESTE, com formação em Administração, evidencia-se que a legitimação da gestão pode ocorrer na fase de implementação, acompanhamento e controle a partir da consecução das questões estratégicas estabelecidas no processo de Planejamento Estratégico:

Vou dar o exemplo aqui do centro, do Professor que está nessa gestão. O planejamento era que saísse um mestrado no centro. Está saindo o terceiro mestrado no centro. Então, houve um planejamento? Sim. Trabalhamos duro? Trabalhamos. Então ele vai, quando concluir a gestão dele, vai legitimar sem dúvida, foi planejado e foi alcançado, foi cumprido. Então, claro, as pessoas já estão de olho nele. Aqueles que realizam, aqueles gestores que realizam algo, seja na coordenação de curso, seja na direção de centro, eles já são convidados para outras, para direção geral de campus, para Pró-Reitorias. Então, claro que sim. [...] Legítima.

A partir desta alegação, já está evidente como esse elemento do processo de Planejamento Estratégico – Implementação, acompanhamento e controle – pode legitimar a gestão. Ou seja, legitima quando, a partir da execução do planejado, se resolvam as questões estratégicas estabelecidas. Entretanto, entre a finalização do documento formal do processo de Planejamento Estratégico, com a sua implantação e a consecução das questões estratégicas, há um caminho a ser percorrido pela gestão que revela como isso ocorre nas universidades

estaduais do Paraná, podendo, inclusive, levar à percepção de que o processo de Planejamento Estratégico é subutilizado, como apontado por este trecho de entrevista:

Até porque nós fazemos o planejamento, mas não se segue o planejamento. Tê-lo não faz do gestor legítimo. O que faria seria a boa utilização dessa ferramenta. O processo. Fazer o planejamento é uma coisa, agora ter um processo de planejamento, que é a elaboração, a implementação, a retroalimentação... Aí sim.

Nesta concepção citada, a implementação, acompanhamento e controle deixam de ser intervenientes à legitimação da gestão e passam a ser determinantes. A alegação contida neste trecho vai ao encontro da definição de legitimação apresentada por Suchman (1995), que considera legítima a ação percebida como desejada, adequada ou apropriada em algum sistema de normas, valores, crenças e definições. A ação que legitima a gestão, segundo o trecho de entrevista, é a boa utilização do processo de Planejamento Estratégico, incluindo, de modo indispensável, a implementação, o acompanhamento e o controle.

O sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995) encontrado em uma universidade estadual do Paraná é similar aos das demais, como já exposto no início do capítulo de Descrições e Análises da Pesquisa, permitindo indicar que **a gestão de universidades estaduais do Paraná se legitimam a partir da correta implementação, acompanhamento e controle do processo de Planejamento Estratégico**. Tal afirmação pode também ser respaldada a partir das alegações de outros entrevistados, sobre a ferramenta contribuir para legitimar um gestor:

Eu penso que sim, se o Reitor mostrar que é um, digamos que ele vai mostrar que ele é realmente é um bom gestor, que ele cumpriu tudo aquilo que realmente estava no Planejamento Estratégico, que ele analisou a Avaliação de Desempenho para ver onde que estavam sendo os problemas e tentar resolver, com certeza.

Neste sentido, dois gestores foram citados como implementadores do processo de Planejamento Estratégico, com respectivos alcances de questões estratégicas, ambos ligados à área da Administração. O

primeiro, já mencionado nesta pesquisa, na UNIOESTE: *“Vou dar o exemplo aqui do centro, do Professor que está nessa gestão. O planejamento era que saísse um mestrado no centro. Está saindo o terceiro mestrado no centro.”* e o segundo na UEM, sobre um Reitor de uma gestão passada: *“Ele fez um plano de gestão específico extraído do plano de trabalho e, então, haviam reuniões frequentes com as Pró-Reitorias para ir formatando aquele plano de trabalho, o que tem que ser implementado, o que tem que ser tirado, era muito discutido isso.”* a entrevistada confirmou que o referido Reitor solucionou as questões estratégicas propostas no processo de Planejamento Estratégico: *“Cumpriu, ele foi quase todo executado, pelo período de 2006 a 2010. Foi feito anual, tinham ali as ações, quando iriam ser implantadas, divulgou. Depois teve o relatório final.”* Como parte da implementação, o Reitor ligado à área de Administração executou uma Ação Estratégica para qualificar a equipe em trabalhar com o processo de Planejamento Estratégico: *“Também trouxe pessoas. Se não me engano, teve um palestrante que falou até de Planejamento Estratégico, na época”* Conforme a própria entrevistada conclui, todo esse envolvimento com a implementação do processo de Planejamento Estratégico pode ter sido ocasionado a partir de sua ligação com a área de Administração: *“Também não sei se é porque ele era um Reitor que era do Departamento de Administração”*. Do mesmo modo que na UNIOESTE observou-se veemência em afirmar que a efetiva implementação do processo de Planejamento Estratégico, com a consecução das questões estratégicas, de fato, legitima a gestão: *“claro que sim. [...] Legítima.”*, ocorreu na UEM:

Acredito que contribui sim. Porque o planejamento já te dá aquela questão da visão de futuro. Então, se você faz um bom planejamento, com certeza você vai legitimar lá na frente, você vai cumprir tudo aquilo ali que você apregoou, não é? Vamos colocar que você tem um planejamento... Eu lembro até, que na época do Décio, ele tinha essa visão de planejamento de curto, médio e longo prazo. No de curto prazo foram definidas as ações que seriam executadas, de médio prazo e de longo prazo também. Então, teve essa visão. Então, legitima mesmo.

Essa característica comum dos dois gestores citados, tanto na UNIOESTE, como na UEM, de serem do campo da Administração, evidencia a magnitude da influência normativa (DiMAGGIO; POWELL, 1983) na implementação do processo de Planejamento Estratégico e consequente capacidade de legitimar-se a partir deste processo.

Cabe a ressalva de que, mesmo sem possuir graduação em Administração, gestores se lançam em qualificar-se para atuar junto ao processo de Planejamento Estratégico, como o exemplo de uma entrevistada que acumula trinta anos de experiência em sua universidade, dos quais 20 em cargos de gestão: *“tem pessoas que não sabem como fazer. Tem que contratar pessoas que sabem fazer. No caso, aqui, nós temos pessoas que têm habilidade para fazer. Hoje, eu sou uma delas. Tenho aproveitado essa oportunidade.”* A oportunidade a que ela se refere inclui participar em um curso sobre processo de Planejamento Estratégico no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Esta gestora também tem a consciência que para conquistar o apoio da equipe, precisa envolver e conscientizar sua equipe: *“estamos dando passos para que todos os servidores conheçam essas questões. Logo que eu assumi aqui, nós fizemos um workshop envolvendo todos os servidores para colocar isso. Nós precisamos dar um passo no sentido de informar todos os servidores”*. Esta gestora, portanto, entende a necessidade do envolvimento e conscientização da equipe no processo de Planejamento Estratégico, conforme apontado por Pereira (2010), e também considera que o gestor ganha legitimidade quando cumpre o que foi planejado.

Em outra via, houve uma percepção que apresenta ressalva com relação à legitimação da gestão de universidades a partir da implementação do processo de Planejamento Estratégico. O fato de cumprir o que foi estabelecido no processo de Planejamento Estratégico, conforme um funcionário docente, trará legitimidade, de fato, para o exercício do poder pela gestão:

Sempre contribui e, na universidade, hoje intensamente e de um modo negativo. Ele contribui para a dinâmica de poder na universidade. Nesse sentido ele se tornou um instrumento de controle na mão de quem está ocupando um cargo burocrático, ou um cargo estratégico. Estratégico e burocrático. Não é só o Reitor, o Pró-Reitor ou algum diretor. É, até

mesmo, um chefe de departamento que acaba por legitimar determinadas ações. Está ou não está no planejamento? Se está, tem que fazer.

Observa-se que a legitimação citada, enquadra-se, nos termos de Weber (1986), como pertinente à dominação legal, na qual seu tipo mais puro é a dominação burocrática. Assim, o processo de Planejamento Estratégico passa a ser interpretado como conjunto de regulamentos preestabelecidos para legitimar a dominação. Entretanto, conforme o entrevistado, esta base de legitimidade para o exercício da gestão também atua como limitadora de avanços: *“em vários momentos foi conduzido como uma camisa de força, a ponto de alguns dos argumentos serem: Se determinada ação não estiver enunciada no plano vocês não poderão realiza-la futuramente”*.

O engessamento provocado pelas estratégias deliberadas, neste caso, na verdade é um desvio do processo de Planejamento Estratégico. A partir do acompanhamento, deve-se estabelecer meios para flexibilizar o processo, *“haja vista que ele jamais deve engessar a organização”*. Em atenção a essa especificidade, deve ser considerada a possibilidade de implantação de estratégias emergentes (PEREIRA, 2010, p. 133). Conforme Mintzberg *et al.* (2000), além das estratégias deliberadas - aquelas formalizadas no documento do processo de Planejamento Estratégico -, no momento da implementação, mudanças no ambiente interno ou externo podem oferecer novas oportunidades ou ameaças, ensejando a formulação de estratégias voltadas a atender a esta nova situação. Em suma, conforme estes autores, a implementação do processo de Planejamento Estratégico deve ter flexibilidade inclusive para formular novas estratégias.

No caso citado por esse funcionário docente, por uma via o gestor ganha legitimidade legal em sua atuação a partir da base em proporcionada por documento formal (WEBER, 1986), o documento do processo de Planejamento Estratégico. Por outra via, perde legitimidade ao ser percebida como uma ação inadequada (SUCHMAN, 1995). O respondente percebe como inadequada em função da inobservância da própria característica do processo de Planejamento Estratégico, que é ter flexibilidade no momento de sua implementação (PEREIRA, 2010). Portanto, para a gestão ganhar legitimidade a partir da aceitação de suas ações (SUCHMAN, 1995), é necessário flexibilizar a implementação do processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010), conforme o entrevistado alega ter exposto durante uma das reuniões deste processo:

Na última vez que participei, há cerca de três anos, uma de minhas brigas foi essa, que o planejamento tem que ser uma orientação para a universidade e não uma camisa de força. [...] Meu argumento foi o seguinte: nós vamos submeter um projeto de abertura do doutorado e você quer me dizer que se ele não estiver no plano, se um grupo elabora um projeto e ele é aprovado nós teremos que rejeitar pelo fato de não constar no planejamento. Você está enganado, você não está criando um Planejamento Estratégico, você está criando uma camisa de força. Então daqui a pouco o governador vem aqui e diz: Vamos dar vinte vagas para contratação de novos servidores. Ah, mas não está no plano. Então, governador, por favor, siga seus quatros anos aí... Isso não é planejamento, isso é camisa de força. É engessar nós mesmos.

A percepção desta necessidade de flexibilizar foi mencionada por funcionários de outras universidades estaduais do Paraná, como por uma entrevistada da UEPG: *“Podemos mudar no meio do caminho algumas estratégias, estabelecer novas estratégias, mas nós precisamos saber, sim, o que nós queremos para o futuro da instituição.”* Por fim, o funcionário docente, do trecho de entrevista anterior, alegou que esse é *“o ponto onde o Administrador tem que ser Administrador e tem que ensinar que para planejar não precisamos ser stalinistas: olha, se você pisar fora você está morto. Não!”* Assim, além de perder legitimidade em função de não seguir corretamente a metodologia de implementação do processo de Planejamento Estratégico, a perde por, conforme Bass (1981), tratar-se de uma postura percebida como não condizente ao papel imputado à gestão. Tais percepções a respeito dos gestores podem ser ocasionadas a partir do processo de Planejamento Estratégico, assim como foram identificados relatos pertinentes a esta ocorrência e expostos doravante.

8.2.8.1 Interveniências do processo de Planejamento Estratégico em gestores serem conhecidos por suas equipes.

Seja a legitimação como apregoada por Bass (1981), relativa à percepção que a equipe tem de um indivíduo estar ocupando um papel adequado à sua pessoa, ou por Suchman (1995), relativa à percepção

generalizada ou uma concepção, ambos os casos referem à percepção que a equipe possui. Deste modo, cabe ressaltar que a percepção também é construída pela exposição de determinado elemento à apreciação da equipe, sendo cabível considerar se e como o processo de Planejamento Estratégico influencia em fazer com que a equipe conheça melhor os gestores nas universidades estaduais do Paraná.

As opiniões a este respeito averiguadas nas 42 entrevistas demonstram que, de fato, o processo de Planejamento Estratégico pode viabilizar que a equipe conheça melhor os gestores, como exposto por um Reitor: *“Faz com que o seu perfil vá se tornando mais conhecido, o seu jeito de ser, o seu jeito de encarar as discussões. Permite muito. A construção do planejamento é um exibir-se, no bom sentido do exibir-se”*. O modo como isso acontece também é similar entre as universidades, corroborando para caracterizá-las como homogêneas, conforme respectivos exemplos:

A) UNICENTRO:

Sem dúvida. Penso que sim, porque, em geral, o processo de planejamento é o resultado de um trabalho coletivo. Na nossa universidade é sempre assim, um trabalho coletivo, e nesse trabalho coletivo, independentemente das funções ocupadas, as pessoas que fazem parte desses comitês, dessas convenções, estão lá para contribuir, não como ocupante de um determinado cargo, e isso faz com que as pessoas trabalhem e interajam de forma que a equipe conheça muito melhor o gestor e o gestor também conheça muito melhor a equipe.

B) UENP:

Sim, na verdade, porque ele oferece alguns aspectos mensuráveis que permitem nós avaliarmos a gestão, não é? Em que aspectos? Quando você coloca no planejamento que tem um objetivo você tem como ter um parâmetro mensurável de você mensurar o seguinte: será que aquela pessoa atingiu aquele objetivo? Se você tem no planejamento que isso vai ser realizado em um certo tempo, que isso vai ser realizado com

certo recurso. Isso são aspectos mensuráveis que dá para você perceber que a pessoa, por exemplo, foi eficiente ou foi eficaz como gestor. A capacidade de ele conseguir colocar aquele plano em prática. Quando não temos esses parâmetros a coisa fica muito solta e fica difícil você perceber a capacidade da pessoa em intervir em uma situação, por exemplo.

C) UEPG:

Sim, ele oportuniza sim. E outra coisa que é importante também, é à medida que o planejamento que se planeja, e que se executa... que aconteça o que está sendo planejado e se mostre isso para os funcionários, que estão abaixo, vai fazer com que mostre que... está oportunizando essa relação.

D) UNIOESTE: *“De certo modo, sim. Porque não tem como você separar o pessoal do profissional, chega um momento que não tem como, você acaba se denunciando, se mostrando.”*

E) UNESPAR: *“Sim. [...] É, porque a gente vai trabalhando, vai desenvolvendo o serviço, as pessoas vão reconhecendo os valores, não é?”*

F) e G) Entretanto, nas duas maiores universidades do estado, UEL e UEM, que são duas das três mais antigas, encontram-se relatos que demonstram capacidade inferior de aproximação de gestores com a equipe a partir do processo de Planejamento Estratégico, como mencionam os relatos que seguem. Em uma das duas: *“Embora os diretores e os mais envolvidos com os projetos que estão acontecendo já estejam sabendo, às vezes, você tem um funcionário que está lá em outro setor e não sabe o que está acontecendo. Então, estamos precisando disso, de um mecanismo para informar”*. Na outra, conforme um entrevistado, há uma equipe experiente na Pró-Reitoria da universidade responsável pelo processo de Planejamento Estratégico, fazendo com que esse processo não seja um estímulo à aproximação da gestão com a equipe: *“Por que eu acredito que não? Isso daqui está tudo dentro de uma ritualística. Nós temos alguns servidores na Pró-Reitoria de Planejamento, até que seria interessante, não vou citar o*

nome aqui. [...] Um excelente técnico que conhece todo o processo". Na percepção deste entrevistado, *"técnicos que já vêm do estado há muitos anos"* executam a *"ritualística"* do processo de Planejamento Estratégico. Assim, não seriam gestores ou mesmo o Pró-Reitor de Planejamento aqueles que implementam ou envolvem a equipe da universidade com o processo de Planejamento Estratégico: *"E, detalhe: o Pró-Reitor é uma mera peça, não vejo a pessoa que vai falar assim: Não, eu vou liderar esse processo de planejamento estratégico dentro da nossa instituição"*. Entretanto, é reconhecida nesta universidade a possibilidade dessa aproximação, conforme um gestor da mesma universidade:

Eu acho que aproxima mais. Na verdade, tanto os gestores... eu entendo assim que os próprios gestores possam utilizar isso como aproximação, eles chegarem às unidades e as unidades chegarem a eles para você concretizar o planejamento da universidade, você caminhar a universidade para o atendimento das suas diretrizes.

Este gestor, ao considerar que os gestores "possam utilizar" reafirma o que o entrevistado anterior apontou, quanto a não utilização do processo de Planejamento Estratégico por gestores para se aproximarem-se ou exporem-se à equipe. Isto também é perceptível no relato de outra gestora desta universidade: *"Ele não tem como você construir, do jeito que o sistema está hoje, porque ele é um preenchimento em um sistema fechado. Que no momento em que tem o prazo, fechou, ele fecha, não deixa mais ninguém olhar."* A partir desta exposição, além de comprovar que se trata de uma ritualística, esta tornou-se automatizada, deixando de estimular as discussões interpessoais inerentes ao processo de Planejamento Estratégico, conforme Pereira (2010), obrigatórias, cuja falta é percebida como um ponto fraco da universidade também por esta gestora entrevistada: *"isso aí é um tiro no pé para a própria Administração"*.

A partir das considerações apresentadas nestes últimos trechos de entrevistas, infere-se que, nas universidades estaduais do Paraná o processo de Planejamento Estratégico de fato pode maximizar o conhecimento que a equipe possui acerca de gestores. Ainda há de ser considerado que, para tanto, gestores precisam lançar-se neste sentido, como menciona um Reitor: *"Depende muito da pessoa daí"*. Este Reitor,

em outro momento de sua entrevista, ao narrar o modo com que faz o acompanhamento do processo de Planejamento Estratégico em sua universidade - a partir de reuniões presenciais - demonstra, de modo não intencional – ao menos não citou ser intencional - uma forma de permitir aumentar o conhecimento de sua equipe sobre ele e sua atuação:

Eventualmente, quando nós vamos a uma reunião, eu pego e vamos ver o que já fizemos aqui, eu entrego para as pessoas, às vezes eu vou à sala, gosto, às vezes, de sair da minha sala e nem aviso, não é? [...] Risque aí o que você já fez. Eu faço isso, às vezes, mas menos do que eu gostaria. Eu gostaria de fazer mais essas reuniões de avaliação. Até porque eu prego muito isso. [...] Claro que isso acaba sendo feito mais com quem está mais próximo. Quem está mais distante ou quem é mais independente no processo de gestão, não vê tanto, mas essas pessoas, às vezes, elas sentem a necessidade de vir buscar uma diretriz, não é? Elas acabam marcando e vindo. [...] Nós conversamos. Isso nós temos feito, esse acompanhamento.

Portanto, no momento da implementação, a partir do acompanhamento e controle, é possível o processo de Planejamento Estratégico viabilizar interação da gestão com membros da equipe, tornando-a mais conhecida por estes. Este Reitor, mesmo demonstrando realizar o acompanhamento e controle, entende que esta etapa do processo de Planejamento Estratégico não está a contento em sua universidade, ou seja, como ele mesmo alega, “*menos do que eu gostaria*”. Um gestor de outra universidade também assume de modo similar esta falha:

Eu diria que o monitoramento precisaria melhorar, precisa melhorar. Temos que criar mecanismos ainda para fazer com que as pessoas participem melhor desse processo. Justamente por conta das dificuldades que nós temos de executar aquilo que foi planejado, por conta dessa dependência externa de verbas, recursos do Estado, mas estamos tentando fazer esse trabalho, no sentido de ver as nossas intenções e acompanhar para ver

porque não estão sendo alcançados ou se estão sendo alcançados, mas não há uma cultura desse monitoramento, precisamos aperfeiçoar.

Esse gestor alega que a equipe da universidade não percebe de modo direto a importância do acompanhamento do processo de Planejamento Estratégico pela gestão, mas de modo indireto: “*No dia-a-dia não, não percebe, não exige. Vai perceber mais tarde, através das críticas: Por que a universidade não oferece isso? Não tem isso? Não chegou a esse nível? E tal. Daí é que nós vamos perceber que não foi feito aquilo que havia sido planejado*”. Considerando que, conforme Suchman (1995), a legitimação é uma percepção generalizada de que as ações são desejadas, adequadas ou apropriadas, é possível inferir, neste caso, que o fato da gestão não ter um acompanhamento efetivo da execução de planejamento não deslegitima a gestão, mas o resultado alcançado acaba contribuindo para deslegitimar a gestão. Foi solicitado ao gestor se essa inferência, com base no que ele havia relatado está correta. A resposta reafirmou a inferência:

Exato. Essa leitura é correta. É cômodo, não é? Acaba ficando cômodo. Como não há cobrança e nós temos esses limitadores de falta de pessoal e contingência dos cursos e tudo mais. Então, quem está na gestão se preocupa mais com o dia-a-dia, apagar o fogo do dia-a-dia e fazer com que as coisas aconteçam no dia-a-dia e acabam perdendo de vista aquela orientação de médio e longo prazo e isso vai ter efeitos lá.

Assim, ainda em casos nos quais a implementação, o acompanhamento e o controle são desconsiderados, ainda trarão consequências para o processo de legitimação da gestão. Por outra via, nos casos em que são considerados e executados, é cabível também aprofundar o conhecimento sobre qual a abrangência efetiva do processo de Planejamento Estratégico nas universidades estaduais do Paraná e, assim, ter informações qualitativas do quão abrangente pode ser o processo de Planejamento Estratégico em legitimar gestores.

8.2.8.2 Considerações qualitativas sobre a abrangência do processo de Planejamento Estratégico nas universidades

Se a legitimação de uma gestão se dá a partir de percepções da equipe (SUCHMAN, 1995), além de averiguar a interveniência do processo de Planejamento Estratégico em promover conhecimento sobre gestores, por parte da equipe, como foi apresentado no tópico anterior da Tese, com vistas a indicar em que extensão isso pode ocorrer nas universidades, considerar a abrangência do processo de Planejamento Estratégico na Universidade é útil para indicar a extensão da legitimação da gestão que é conferida a partir da implementação desse processo. Não obstante os documentos formais do processo de Planejamento Estratégico das universidades estaduais do Paraná abranjam ou contemplem todos os setores das universidades estaduais do Paraná (UEL, 2015; UEM, 2015; UENP, 2015b; UEPG, 2015; UNESPAR, 2015; UNICENTRO, 2015; UNIOESTE, 2015), a pesquisa qualitativa permite apresentar detalhes desta abrangência. Ressalva-se que, por se tratar de um estudo qualitativo, não pode restar dúvidas que não foi pretendido quantificar ou pontuar em graus de abrangência, mas buscar indicativos de como ele abrange a Universidade, seja na sua construção, seja em suas consequências.

Observa-se que, conforme constatado em campo, se for estabelecido um espectro no qual em uma extremidade há total abrangência e na outra ausência de abrangência, dois vetores terão que ser situados. O primeiro seria o vetor de quantidade de setores, que seria total abrangência, uma vez que todas as pessoas da universidade são consideradas, de modo direto ou indireto pelo processo de Planejamento Estratégico, como pode ser exemplificado a partir da declaração de um entrevistado, Doutor em Administração: “*a estrutura universitária garante minimamente uma participação*”. O segundo vetor, seria a intensidade com que a ferramenta abrange as pessoas. Neste caso, embora exista limite em quantificar a posição no espectro, pode-se afirmar que nenhum indivíduo das universidades pesquisadas pode estar situado na extremidade do espectro onde há ausência de abrangência. Estas são outras especificidades que corroboram para caracterizar as universidades estaduais do Paraná enquanto organizações homogêneas, conforme respectivos relatos exemplificam o posicionamento destes vetores:

A) UNIOESTE:

Olha, nós temos o planejamento estratégico aqui. O planejamento estratégico ele é feito pela comunidade acadêmica, então existe todo um

sistema de questionário e tudo, é feita uma avaliação institucional e na realidade ela vai avaliar todos os pontos que estavam no planejamento estratégico, fora também as questões de Sinaes e tal [...] Então, no meu ponto de vista há sim o envolvimento de toda a comunidade no planejamento estratégico.

B) UNICENTRO:

O planejamento tenta atender todos os setores e dentro da nossa expectativa ele atende essa necessidade. O nosso planejamento chama-se PDI. É o Plano de Desenvolvimento Institucional, no âmbito de toda a universidade e no âmbito do campus é o plano diretor, onde nós discutimos o que vai acontecer nas expectativas futuras do nosso campus. E o PDI, a metodologia do PDI é uma metodologia muito interessante, ela é feita por todos os órgãos, todas as entidades vivas da universidade. Como a universidade é muito ampla, ela tem vários setores, departamentos, área funcional, temos alunos... Então, a metodologia utilizada é bem interessante, porque ela vem das bases para o nosso setor de planejamento e, a partir dali, são compilados os dados, são analisadas as questões, colocados as ambições à nossa comunidade e o conselho universitário, depois, aprova esse plano de desenvolvimento institucional.

C) UEPG:

Está. À medida que o PDI foi acontecendo, que foi se fazendo um plano de desenvolvimento institucional, se for isso que você está pensando, sim. [...] Hoje em dia eu acho que está se tentando, mas ainda não está 100 por cento, eu acho que ainda nós não temos dentro da universidade dados concretos.

D) UNESPAR:

Pelo menos eu com meus coordenadores estamos sempre revendo planejamento, reformulando esse planejamento, colocando em prática, quando a gente tem alguma dúvida, buscamos as informações que a gente colocou. Temos sim utilizado, porque ele é bastante importante para seguirmos uma linha. Sem planejamento penso que não se consegue chegar a lugar nenhum, eu acredito. Temos sim construído de forma coletiva e colocando ele da melhor forma possível.

E) UENP:

Tem aquele planejamento que didaticamente passamos na aula, no papel e assim por diante. Na minha compreensão, o planejamento não necessariamente tem que ser feito dessa forma para ser considerado planejamento. Então, muitas vezes, eu acredito que existem planejamentos em todas as esferas, mas nem em todas estão formalizadas, sistematizadas de modo metódico. Cada unidade tem seus planos. Então, existir existe, mas formalizadamente, sistematizadamente, são poucas unidades que trabalham.

F) UEL:

Olha, o processo de planejamento, do PDI, vamos dizer, da universidade é participativo. Ele tem a distribuição e busca da informação realmente dos setores de base, mas o processo de execução do planejamento é uma busca constante de perseguir esse planejamento em todas as suas estruturas, não é? Nós notamos que algumas metas do planejamento são traçadas e, às vezes, não conseguimos atingir essas metas, até por uma questão de integração de áreas, executivas, vamos assim dizer. Mas a construção do planejamento engloba todas as áreas.

G) UEM:

Nem todos os departamentos de fato participam. Seguramente há departamentos, há unidades que são muito mais fortes, mesmo que quando se fala em planejamento na forma como é feito na universidade, tecnicamente bem orientada. De qualquer modo, têm setores, unidades, departamentos na universidade, onde o planejamento é muito mais forte e que interfere muito mais tanto na dinâmica estratégica da universidade, tanto na dinâmica de planejar, quanto no fazer aquilo que é planejado. Isso também ocorre. Há exemplos aqui que refletem isso. Os setores vinculados à tecnologia se tornaram muito fortes, muito mais representativos, com muito mais unidades. Hoje os setores de tecnologia competem quase em grau de igualdade com as áreas de ciências biológicas e ciências da terra. São setores que desde o início da universidade são muito fortes. O Nupélia, por exemplo, é centro de excelência. Então tem uma força acadêmica e estratégica muito grande, mas o setor de tecnologia deve se equiparar.

Como as alegações supramencionadas outros entrevistados das respectivas universidades apresentaram posicionamentos avalizadores destas opiniões, como neste caso da UEM, onde outra pessoa entrevistada, uma gestora, também relacionou de modo direto a intensidade da abrangência do processo de Planejamento Estratégico com setores avançados em comparação aos demais: *“Envolve todas as unidades. Então, o processo existe. Alguns departamentos têm mais maturidade para fazer o PDI [...] Os departamentos mais maduros. Os programas como o Nupélia, Agronomia, Zootecnia, Engenharia Química...”*. Cabe ressaltar que um dos entrevistados possui formação em Administração, demonstrando que não de modo necessário setores ligados a Administradores estarão no topo em uma hierarquia de intensidade de abrangência do processo de Planejamento Estratégico. O fato de possuir formação em Administração reforça a confiabilidade da resposta, seja pela capacidade técnica de constatação, seja por indicar que não houve tendenciamento em favor de sua área.

Um dos fatores que moderam a capacidade de abrangência do processo de Planejamento Estratégico é a própria atuação dos gestores de cada setor da universidade. Conforme um Pró-Reitor de

Planejamento, a efetividade da implementação da ferramenta, com relação à sua capacidade de abrangência depende de modo direto da atuação de gestores posicionados acima na linha hierárquica de cada setor da universidade:

Vou citar o Hospital Universitário, que é o maior órgão suplementar da universidade. Então, para ele se desmembrar para os departamentos e outras áreas dos órgãos, aí cabe a quem coordena esses órgãos maiores fazer a tarefa dele. [...] é ele levar essa questão para estudar junto com quem está dentro do centro. Então, dentro do centro são departamentos, dentro de órgão suplementares às vezes tem outras áreas, diretorias, inclusive, dentro, então...

Esta situação apresenta aspectos normativos, pelos quais as pessoas atuarão em função da hierarquia de funções estabelecidas dentro da organização, ligado com a noção de papel social e respectivo conjunto de expectativas (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). Neste entendimento, gestores estarão ganhando legitimidade ao corresponder ao conjunto de expectativas da equipe com relação à pessoa que ocupa este cargo. Em adição, a própria legitimidade do cargo, conforme sua capacidade de dominação legal (WEBER, 1986), contribui para o exercício da implementação do processo de Planejamento Estratégico, o que seria, então, uma ação legitimada.

Conforme este Pró-Reitor de Planejamento teve a experiência junto a determinada equipe, mesmo esta tendo seus afazeres rotineiros ocupando seu tempo de modo integral, a partir de estímulos viabilizou-se a realização de um processo de Planejamento Estratégico com a participação dos membros da equipe, demonstrando que é viável sua implementação a partir da veemência do gestor:

Então, é uma equipe que não parava e tudo, mas se você quer, você vai, o pessoal faz. Então, aqui o pessoal nunca teve alguém que... não estou dizendo que eu sou boa, pelo amor de Deus, não é isso. O perfil dos docentes daqui, sempre foi muito político. Então, não pegava na “chinha” o negócio – desculpe falar isso – a prática da coisa.

Desse modo, a capacidade de implementação está atrelada ao comportamento do gestor, que pode ser, no entendimento de Bergamini (1994), um líder, sob o enfoque situacional. Este atua ativamente na transformação e mudança organizacional, sendo condizente com a necessidade apresentada por Pereira (2010) quanto ser necessário o envolvimento de gestores com o processo de Planejamento Estratégico.

Assim como foi observado, a partir deste último trecho de entrevista, que nem todos os gestores desta universidade implementam o processo de Planejamento Estratégico, em uma universidade diferente desta, a UNIOESTE, houve um estudo anterior apontando que 54% dos gestores estratégicos da universidade estão envolvidos com a implementação do processo de Planejamento Estratégico. O estudo constatou também relação direta entre a participação dos gestores na construção do processo de Planejamento Estratégico e o envolvimento na fase da implementação (MONTEIRO; ROJO, 2014), comprovando mais uma vez a adequação do modelo de processo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010) como base para implementação de um modelo voltado para as universidades estaduais do Paraná, uma vez que o autor menciona a necessidade do envolvimento da coalizão dominante, formal e informal, na construção do processo.

Nas universidades estaduais do Paraná, o envolvimento da coalizão dominante formal pode interferir na abrangência do processo de Planejamento Estratégico na universidade, uma vez que tais indivíduos são representantes de suas equipes, fazendo com que haja participação também indireta de funcionários que podem não se envolver de modo direto, como citado por um entrevistado:

Alguns sim outros não. Os que não se envolvem não são porque talvez não estejam interessados, mas eles acreditam que aqueles que estão à frente, a coordenação do curso, a coordenação de área do centro já representam, talvez uma discussão no colegiado ou informal mesmo já repassa o que se busca e aí eles se sentem muitas vezes já representados com o coordenador de curso, com o diretor do centro para as suas demandas.

Outro aspecto que interfere na abrangência do processo de Planejamento Estratégico nas universidades estaduais do Paraná é também uma fonte de legitimação. Conforme um Reitor menciona, a estruturação de departamentos responsáveis pelo processo de

Planejamento Estratégico nas sete universidade estadual do Paraná é um fato contributivo ao envolvimento da equipe das universidades com esse processo e sua abrangência:

O que auxiliou, eu acredito, é ter sido criado nas sete universidades do estado mais as duas Pró-Reitorias e padronizado. Então foram criados os cargos da Pró-Reitoria de planejamento com nomes um pouco diferentes, mas com as mesmas funções nas sete universidades. Isso tem ajudado muito a estruturar os planejamentos das Universidades.

O que se observa, neste caso, enquanto uma fonte de legitimação, é a autorização, que representa o apoio a gestores por práticas organizacionais e altos níveis de gestão (YOON; THYE, 2011). Assim, ao se tornarem Pró-Reitores de Planejamento, ou equivalentes, a partir da determinação de instâncias superiores que criam o respectivo departamento de planejamento com este nível de status, atribui-se legitimidade à atuação do gestor em prol do processo de Planejamento Estratégico e o próprio processo.

Outro fator que também interfere na abrangência do processo de Planejamento Estratégico é sua etapa no ciclo de vida. Nas duas últimas universidades criadas no estado, a UNESPAR e a UENP, constatou-se relatos de envolvimento da equipe com o processo de Planejamento Estratégico em função do momento de criação destas universidades, sendo que os declarantes fizeram parte deste momento, respectivamente na UNESPAR e na UENP:

A lei que aprovou ela foi em dezembro de 2013. Nós estamos falando de um ano e meio, mas o processo começou ali mais acelerante, na metade de 2010, 2011... e toda a estruturação da universidade foi feita através de grupos de trabalho de uma forma absolutamente participativa. Então, os representantes dos 7 campi e de todos os cursos, participaram da construção do regimento do estatuto, do planejamento institucional, inicial, enfim, estamos há 1 ano e meio enquanto universidade.

O que nós conversamos um pouco mais diretamente sobre isso foi quando nós constituímos nosso PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Nesse PDI criaram-se metas até 2018. Naquela oportunidade foi exatamente aquele lance de envolvimento, de participação de todos, todos os colegiados se reuniram, apontaram as suas necessidades e o que se pretendia.

A partir da demonstração da abrangência do processo de Planejamento Estratégico, seja em termos de quantidade de setores das universidades ou de intensidade do envolvimento de funcionários, apresentou-se um indicativo de que não se trata apenas de um mero documento formal, exigido a partir da coerção de uma agência reguladora, mas percebe-se, a partir dos relatos expostos, um envolvimento de fato, pelas pessoas que compõem as equipes das universidades. O fato de o processo de Planejamento Estratégico estar implementado de modo efetivo é um fator básico para que o mesmo possa proporcionar os elementos contributivos ao processo de legitimação da gestão. Ao mesmo tempo, a gestão ao legitimar-se amplia o impacto de seu apoio ao processo de Planejamento Estratégico, como se apresenta doravante.

8.3 ASPECTOS DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO INTERVENIENTES À LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO A PARTIR DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como exposto no tópico das análises sobre a implementação do processo de Planejamento Estratégico, a abrangência deste processo importa na intensidade da legitimação que o mesmo pode atribuir à gestão em sua organização. Se considerada a definição de legitimação apresentada por Suchman (1995), a abrangência, quer em quantidade de funcionários, quer em intensidade junto a estes, é moderada pela legitimidade da própria ferramenta. Assim, a legitimidade do processo de Planejamento Estratégico modera a legitimação que este processo pode atribuir à gestão. Continuando neste entendimento, por outro lado, a legitimidade da gestão também modera sua capacidade de atuar em prol da legitimação do processo de Planejamento Estratégico, estabelecendo uma dinâmica bidirecional, onde a legitimação de um colabora com a legitimação do outro.

Este processo pode ser analisado sob a perspectiva da Teoria da Estruturação, de Anthony Giddens (2003). Conforme exposto no referencial teórico, a partir desta teoria, percebem-se as estruturas sociais sendo reproduzidas e modificadas, de modo contínuo, a partir das ações de atores sociais. Este sistema reprodutivo analisa as relações estruturais, auxiliando a selecionar características básicas dos circuitos de reprodução contidos no “estendimento” de instituições ao longo do espaço e do tempo (GIDDENS, 2003, p. 224).

Retornando ao argumento do antepenúltimo parágrafo, analisando-o a partir da Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003), a relação entre o processo de Planejamento Estratégico e a legitimação da gestão é um processo no qual gestores atuarão, a partir deste, ganhando legitimidade e contribuindo para legitimá-lo. Um gestor da UNIOESTE indica como o processo de Planejamento Estratégico contribui para legitimar a gestão: *“não existe condições da pessoa, muitas vezes, vender uma ideia ali se não apresentar um plano para executar aquela ideia.”* Assim, demonstra-se a legitimação da gestão, em certo aspecto, não comportar dissociabilidade entre a ação da gestão e o processo de Planejamento Estratégico na universidade. De modo semelhante, outro gestor, da UNICENTRO, também considera que o processo de Planejamento Estratégico contribui para legitimar a gestão:

Sim. Contribui, sim. É a justificativa técnica dele contribuir com todas as decisões. Não é “achologia”, não é “criação de ego”. Você tem um instrumento legal, racional para justificar, na tomada de decisão, que vai contribuir para o benefício de todos. Você não agiu de uma forma individual, pessoal. Você fez aquilo que tinha que fazer, da melhor forma possível, uma coisa planejada, discutida.

Um diferencial desta justificativa do porquê o processo de Planejamento Estratégico contribui para legitimar a gestão, em uma universidade, é a possibilidade de encontrar nela aspectos da dualidade da estrutura. Se, conforme Giddens (2003), a estrutura, a partir de suas propriedades é meio e resultado da ação e o processo de Planejamento Estratégico é uma propriedade da estrutura, quando é uma característica institucionalizada do sistema social, logo, a partir da declaração deste gestor da UNICENTRO, evidencia-se esta dualidade da estrutura quando, ao gestor atuar legitimando-se a partir destes pressupostos do

processo de Planejamento Estratégico, é possível notar que os mesmos também são aceitos, desejados ou apropriados no sistema social da universidade, o que, seguindo a definição de legitimação aceita nesta Tese, indica a legitimidade da ferramenta. Em suma, a ferramenta se legitima a partir da ação. Sem isto, não se chegaria à consecução das questões estratégicas, portanto, a ferramenta seria despropositada.

O processo de Planejamento Estratégico, então, sofre influências, inclusive em sua legitimidade, que volta a influenciar a sua própria capacidade em contribuir para a legitimação da gestão, em um processo cíclico. A recursividade atuante neste circuito de reprodução indica o gestor ocasionando modificações na estrutura a partir de suas ações, ao passo que a estrutura o afeta.

A dualidade da estrutura é representada pela “*estrutura como meio e o resultado da conduta que ela recursivamente organiza*” (GIDDENS, 2003, p. 441). Neste sentido, há características estruturais das universidades estaduais do Paraná, percebidas pelos respondentes, capazes de organizar a conduta de gestores e equipe, que influenciam na legitimidade do processo de Planejamento Estratégico, e, por consequência, na legitimidade da gestão.

Delineando as análises por hora, ao ter a definição de estruturas como “*conjuntos de regras e recursos envolvidos na articulação de sistemas sociais*” (GIDDENS, 2003, p. 218), norteia-se o que pode ser analisado enquanto componente da estrutura, ou melhor, do conjunto que compõe a estrutura, para indicar possíveis interveniências desta na legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico.

Neste entendimento, os conselhos são componentes das estruturas das universidades e, como tais, interferem na ação e resultado da ação dentro destas. Embora estruturas regulativas possam atribuir legitimidade sancionando-a legalmente (SCOTT, 2001), a partir do sistema colegiado de tomada de decisões existentes nas universidades estaduais do Paraná, como uma funcionária mesma aponta: “*todas as decisões são legitimadas porque são colegiadas*”, outros fatores interferem nas demais bases de legitimação, conforme os pilares de estudo das instituições. Em adição, a regularidade do processo de Planejamento Estratégico nas universidades não garante a sua institucionalização. Para tanto, conforme Machado-da-Silva *et al.* (2005), esta regularidade deve ser explicada pelo fato de os indivíduos submissos à sua vigência a aceitarem como legítima.

Um elemento indica estar legitimado se também prover estabilidade e significado ao comportamento social (SCOTT, 1995), o

que é comprovado não ocorrer apenas por estruturas regulativas nas universidades estaduais do Paraná. Ou seja, mesmo havendo uma estrutura regulativa, um Reitor aponta limites em o modelo colegiado servir de base normativa ou cultural-cognitiva para legitimar a ação da gestão:

Na universidade, como é colegiada, passa-se uma ideia assim: Aquele que não votou favorável à proposta, ele acha que não tem a responsabilidade de fazer ela ser executada. Eu considero muito isso. Aquelas propostas, que se tenha unanimidade, aquelas você ainda consegue, mas aquelas que são propostas que não se dá o resultado pela maioria absoluta, elas têm muita dificuldade de serem executadas.

A partir do exposto, outra vez apresenta-se evidência da complexidade da gestão de universidades, inclusive demonstrando um dos fatores que leva à dificuldade em legitimar ou institucionalizar o processo de Planejamento Estratégico nestas organizações. O colegiado, enquanto um mecanismo de tomada de decisão participativa, ou por consenso, deveria legitimar a decisão tomada, mas, cabe considerar que, na prática, esta legitimação foi percebida como circunscrita, ainda que à maioria. Por outro lado, ao impedir que a decisão seja tomada por uma única pessoa, o modelo colegiado livra a gestão daquilo que pode deslegitimar, ou seja, o favorecimento individual, como aponta um entrevistado: *“O que a comunidade acadêmica não suporta e não aceita é pessoalidade, favorecimentos e vieses”*. Em adição, mesmo possuindo limitações, o modelo colegiado se faz consonante com anseios da equipe, conforme um entrevistado de outra universidade ao ser questionado se os funcionários aceitam bem o modelo colegiado de gestão ou se gostariam que mudasse o modelo: *“Não, eu vejo uma satisfação. A princípio eu não ouço muita reclamação disso, porque a universidade é parlamentar, ela tem um executivo que é a Reitoria e tem os seus conselhos que são representativos.”* A vivência do entrevistado, que atua há 12 anos em sua universidade, demonstra a aceitação, ou conformação, da equipe com o modelo colegiado: *“nós não ouvimos muito clamor da comunidade para mudar este modelo.”*

A estrutura das universidades estaduais do Paraná ainda possuem outras características apontadas como passíveis de serem desfavoráveis às práticas do processo de Planejamento Estratégico. Um motivo

relativo ao desinteresse ocasionado pela estrutura do funcionalismo público: *“existem grupos também que não estão interessados nisso, pelo próprio status do funcionalismo público”*, um segundo motivo em função da expectativa do término de carreira de uma parte dos funcionários: *“às vezes muitas pessoas já estão desgastadas e em final de carreira querendo aposentar, que tanto faz se o vento sopra ou não sopra”*. Conforme a entrevistada que apresentou estes dois problemas, a ação do gestor pode mitigar consequências destas características encontradas nas estruturas das universidades, possibilitando a implementação das mudanças necessárias ao processo de Planejamento Estratégico, desde que o gestor esteja legitimado: *“Aí depende de quem está com o poder racional legal ou legitimado pelo grupo, em fazer as coisas mudarem ou acontecerem ou mudar esse contexto”*. Tal percepção, como apresentada, condiz com a Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003), por considerar que a ação de um gestor é influenciada por condições da estrutura, mas sua ação permite modificar aspectos desta estrutura. No caso apresentado, a legitimidade de um gestor ao permitir executar as mudanças necessárias à implementação do processo de Planejamento Estratégico, quando assim é feito, coloca-se em funcionamento um processo que, conforme apresentado em tópicos anteriores, volta a contribuir para a legitimação da gestão, o que é outra contribuição para indicar a recursividade presente no processo de legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico.

Em adição, a avaliação do que é legítimo constitui um processo interativo que se dispõe no tempo e espaço a partir da construção e reconstrução das estruturas sociais, ou seja, o agente reflete de modo constante na interpretação dos sistemas e modifica as estruturas sociais no processo, a partir dos ditames da legitimidade (SARASON *et al.*, 2006). Se tal assertiva é válida, ao perceberem a legitimidade do processo de Planejamento Estratégico, funcionários tenderão a apoiá-lo a partir de suas ações, o que, conforme Pereira (2010), indica a sensibilização dos funcionários com o processo. Esta sensibilização, por sua vez, como foi analisada nesta Tese, apresenta influências em prol da legitimação da gestão quando ela desempenha a favor do processo de Planejamento Estratégico.

Ainda em prol da sensibilização, a característica exposta por Giddens (2003) que os sistemas estruturais possuem de moldar a ação dos indivíduos, pode ser diagnosticada a partir da percepção de um entrevistado, quanto à capacidade do processo de Planejamento Estratégico aumentar o conhecimento gerencial dos gestores: *“Sem*

dúvida, desde que os gestores participem de todas as etapas". O entrevistado, justificando sua consideração explica como ele percebe a influência do processo de Planejamento Estratégico nestes indivíduos: *"então há um mix de conhecimentos dentro de determinada equipe e, você sabe, são cabeças diferentes, onde acabam acontecendo políticas, chega-se próximo de um consenso e aí que nasce um aprendizado"*. Pode ser observado neste discurso a estrutura como meio e o resultado da conduta, influenciando esta, tal como apregoa a Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003).

Este *insight* da Teoria da Estruturação, quanto à característica da estrutura, a partir de suas propriedades estruturais, interferir na capacidade de ação dos indivíduos (GIDDENS, 2003), demonstra parte do mecanismo que contribui para a legitimação da gestão, uma vez que o conhecimento gerencial dos gestores relaciona-se à legitimação dos mesmos a partir da consideração da importância deste conhecimento para que um indivíduo exerça a gestão, conforme entrevistados de todas as universidades estaduais do Paraná:

A) UEPG:

Considero que é muito importante. Veja o caso do Reitor, por exemplo. O Reitor foi Pró-Reitor de Graduação, Pró-Reitor de Administração, foi Vice-Reitor, foi, eu acho que outros cargos, até em nível do departamento que eu trabalhava. Então, ele conhece muito a universidade. Quanto mais você conhecer, claro que vai legitimar mais as suas decisões. Então eu considero importante, sim.

B) UENP:

Vou dizer para você que tem que ter formação acadêmica, mas tem muito a ver com o perfil da pessoa também. Só que, se a pessoa tem o perfil bastante favorável e ele tem um método mais científico, mais acadêmico, ajuda bastante. Muito. Muito. Posso perceber isso no meio dos nossos professores. Tem professor que você vê que ele tem alguma dificuldade na questão da gestão, mas por uma limitação justamente por não ter

formação acadêmica, não adquiriu isso com teoria.

C) UEL:

“Eu imagino que algumas áreas de gestão precisam ter profissionais que tenham pelo menos experiência em áreas.”

D) UEM:

Considero essencial, tem hora. Principalmente pela continuidade do trabalho que estava sendo desenvolvido. É o que nós sempre percebemos, não é? Quem ocupa os cargos mais elevados, na realidade, é questão toda da campanha, que trabalhou. Geralmente não são pessoas da área mesmo, não é? Não que não sejam capazes de tocar todo o trabalho, mas tem uma dificuldade de... passa um período grande para a pessoa começar a entender todo o trabalho que é desenvolvido, porque é uma coisa que foge da realidade dessa pessoa. Então, se você vai falar alguma linguagem, a pessoa não entende. Como aqui, questão de economia, questão de contabilidade... é muito diversificado. Então, é muita informação para essa pessoa que está entrando, não é?

E) UNCENPRO:

“Uma das principais características que nós vemos aqui é essa. É onde você atuou, o que você fez e qual a experiência que você tem dentro da academia. Isso é um dos pilares para você ser reconhecido como gestor, sim.”

F) UNESPAR:

Não, importância tem que ter. Porque você sente falta de conhecimento técnico gerencial nas instâncias superiores da universidade. Apesar de que ele tem alguns assessores, como o diretor administrativo dele, que foi diretor nosso aqui, aí

ele tem esse lado técnico muito desenvolvido. Então a Reitoria, nessa área, está bem servida.

G) UNIOESTE:

Ele é importante. Ele é importante, assim, como eu te falei, ele não tem que ter conhecimento “Como que eu faço orçamento?”, mas ele tem que saber que na Administração pública existe um orçamento e que se não tiver o orçamento você não vai poder fazer. Não tem jeito. Ele não precisa conhecer a técnica, mas um pouco de Administração Pública.

Tais comentários são representativos, ou, detalhando, em todas as universidades pesquisadas há outros respondentes que consideram a necessidade do conhecimento gerencial, para o exercício do cargo da gestão, e aprofundam a resposta justificando o porquê desta necessidade, como apresentado acima. Esse clamor faz parte do processo dinâmico da Teoria da Estruturação. Como apresentado por Giddens (2003), esta teoria considera um processo dinâmico, no qual, conforme Souza (2011) identifica, a interação é um motivo metodológico de análise. É na interação onde a ação é executada pelos agentes, restringida e habilitada pelas estruturas concretizadas.

Neste caso, percebe-se a atuação de mecanismos normativos, uma vez que, de acordo com Scott (2003, p. 880), envolve a “*criação de expectativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória à vida social*”. Desse modo, uma destas expectativas encontradas é o clamor pelo conhecimento gerencial para o exercício da gestão, conforme apresentado por respondentes de todas as universidades estaduais do Paraná. Ao mesmo tempo, essa exigência, no âmbito eleitoral para ascensão ao cargo de gestor, passa a concretizar uma estrutura que interfere na conduta dos agentes, ou seja, pode interferir restringindo ou habilitando um funcionário a ser aceito e eleito enquanto gestor, o que traria legitimidade ao mesmo, seja para a dominação legal (WEBER, 1986), seja pela legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas acadêmicos (DiMAGGIO; POWELL, 1983), levando a gestão a legitimar-se a partir de uma base governada moralmente (SCOTT, 2001).

O processo de Planejamento Estratégico, além de viabilizar a ampliação do conhecimento gerencial por parte dos gestores - o que

contribui para a legitimação destes, como fora exposto -, tem interferido na ação dos indivíduos, quando influencia na cognoscitividade da equipe das universidades a partir de suas percepções do processo. Conforme um entrevistado, pelo fato do senso comum nas universidades de que o processo de Planejamento Estratégico é uma ferramenta legítima, leva gestores a buscar legitimidade a partir da insinuação de que implementará, ou, no mínimo tem noção do que se trata a ferramenta:

O gestor hoje, eu o vejo, ou eu os vejo, buscando ou adquirindo legitimidade quando ele fala de empreender, de empreendedorismo, de gestão estratégica, de planejamento, de Planejamento Estratégico, mesmo que depois não faça nada daquilo ou, quando faz, você percebe claramente que ele não entendeu bem o que era, mas, ao falar, ele se legitima. Mas alguns votos eles angariam. A afinidade ele angaria. Ele angaria algum respeito. Porque ele entra naquela dimensão... aí, talvez, em um sentido mais normativo de indicar: ah, esse aí é mais profissional, o outro nem falou nada. Não é isso, ele só falou, mas ele entra nessa dimensão.

Como o próprio entrevistado indica, a base de legitimação é normativa (DiMAGGIO; POWELL, 1983), a equipe percebe como adequada à função do gestor. Por outro lado, se não houver a realização do proposto, as consequências tornam-se negativas para a legitimação da ferramenta e da gestão. A ação da equipe em prol do processo de Planejamento Estratégico é minimizada pela crença que indivíduos desenvolvem ao perceber que um problema, como o descumprimento do orçamento por parte do Estado, interfere na efetiva implementação do que foi planejado. Conforme um gestor, a aprovação do orçamento gera uma expectativa, frustrada por não haver cumprimento do repasse governamental:

O homem forte é o Secretário da Fazenda, não tem dinheiro, mas espera aí, como que você criou uma condição orçamentária que gerou a expectativa de gastar, sei lá, cento e cinquenta milhões e não consultou o homem da grana? Aí chega ao final do ano, ah não temos mais. Aí você

tem orçamento e não tem financeiro, isso não existe pra mim, é uma coisa assim, sem nexos.

Em outra universidade, a percepção de outro gestor, ao considerar este mesmo problema orçamentário, aponta como resultado o descrédito do processo de Planejamento Estratégico: *“pelas dificuldades financeiras que a universidade atravessou nos últimos anos, em particular nos últimos três, os projetos de infraestrutura não foram executados. Então, caiu um pouco em descrédito junto à comunidade acadêmica qualquer assunto de planejamento”*. O descrédito, seguindo o conceito de legitimação aqui aceito, indica a deslegitimação, assim como a inexecutabilidade percebida do processo, conforme uma entrevistada de uma terceira universidade:

Uma experiência que eu tive neste ano de 2015, é que o planejamento se desmotiva em relação aos cortes orçamentários do estado, porque se gasta um tempo significativo para planejar várias coisas, como foi gasto ano passado para planejar-se o ano de 2015, e hoje recebemos, em termos de recurso financeiro do estado, em torno de 40% do que deveria ter sido repassado para o primeiro semestre. Aí as pessoas questionam muito a questão de se planejar. Planejar para que? Você gasta todo um esforço em planejar e você vai receber recursos que não são nem suficientes para manter o operacional. Então, nesse ponto, a universidade tem sofrido muito em relação a isso.

Deste modo, compromete-se a capacidade de resolver questões estratégicas que envolvam necessidade de financiamento. Este problema estrutural, que afeta de modo direto o processo de Planejamento Estratégico, também afeta de modo indireto a legitimação da gestão a partir da resolução das questões estratégicas, o que foi evidenciado em item anterior. Três possibilidades diagnosticadas podem contribuir para mitigar esta consequência:

1^a) Já considerada na literatura sobre processo de Planejamento Estratégico e aplicável no âmbito das universidades estaduais do Paraná, pode-se, pautando-se em Mintzberg *et al.* (2000), formular estratégias emergentes com base na nova situação orçamentária.

Entrevistados, tanto gestores quanto geridos, apontaram esta necessidade. Percebem o processo de Planejamento Estratégico em suas universidades como inflexível e, assim, deveria ter a capacidade de readequar-se a mudanças conjunturais após a sua implantação.

2^a) Comprovar à equipe que a não consecução das questões estratégicas, deu-se por fatores diversos ao empenho da gestão nesta consecução. Como já apontado nesta Tese, há a possibilidade do gestor legitimar-se também quando seu empenho em resolver as questões estratégicas é percebido, mesmo quando um fator não controlável ocasiona a não consecução destas. Citando novamente a colocação de uma entrevistada: *“Sim, porque ele se propôs a fazer uma série de coisas. [...] mesmo que ele não tenha feito isso, mas, por uma circunstância de ambiente, ele privilegiou essa política.”*

3^a) A partir de retórica pautada em argumentação Teleológica, favorável à implementação de novos processos quando demonstra ser perigoso apoiar-se de modo exclusivo em situações passadas, devendo-se basear em causas finais (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), como a conduta narrada por um Pró-Reitor de Planejamento: *“Nós vamos com o discurso que justamente é importante o planejamento na ausência escassez de recursos, para quando tivermos nós consigamos utilizar no ponto mais crítico, que vá trazer o melhor resultado possível.”*

As propriedades estruturais, por estarem de modo crônico envolvidas na reprodução de sistemas a partir da ação de indivíduos (GIDDENS, 2003), podem apontar a interveniência dos problemas diagnosticados nas universidades, como a questão orçamentária, sendo uma propriedade estrutural que impele os indivíduos à ação, inclusive para resolução dos problemas. Assim foi apontado por um entrevistado: *“Então, o planejamento está sendo muito utilizado e, como nossa instituição, em termos estruturais, ela ainda é muito incipiente, ou seja, isso faz com que novamente o planejamento tem que se articular para buscar essas soluções”*. Como o entrevistado alegou, o processo de

Planejamento Estratégico estar sendo “*muito utilizado*” refere-se à sua abrangência (por consequência à sua interveniência na legitimação da gestão como melhor explicado em outro item). Neste caso, a característica incipiente da estrutura, interfere, conforme Giddens (2003), na ação dos indivíduos, cuja “abrangência”, em quantidade e intensidade, da mobilização de indivíduos interfere na capacidade do processo de Planejamento Estratégico contribuir para com a legitimação da gestão.

A partir da Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003) é possível também perceber como ocorre a autorização, enquanto uma fonte de legitimação vinda dos altos níveis de gestão (YOON; THYE, 2011), se for considerado o estado enquanto gestor mor das universidades estaduais do Paraná, o que pode ser factível em função da efetiva falta de autonomia destas organizações, como já fora detalhado anteriormente. Um dos Reitores demonstra como isto ocorre na prática:

O melhor caminho é planejar. Vou dar até o exemplo do Hospital Universitário, que tem o plano de gestão. Nossos Diretores Gerais levaram um ano inteiro e fizeram o Plano Diretor - Muito bonito, muito bem feito - e o que hoje nós temos de reflexo de expansão do Hospital Universitário é oriundo daquele Plano Diretor. Aquele Plano Diretor, para ser executado, foi feito uma mensuração de quanto necessitava de recurso e deu uns 42 milhões. O bom, você veja, passado dois anos agora, nós já conseguimos efetivar 24 milhões. Então, uma coisa que nós achávamos que iria levar 10 anos para conseguir efetivar, você tendo o planejamento, você até antecipa, de repente, as metas. Então, o fato de nós termos um planejamento e termos o Plano Diretor bem planejado foi muito elogiado pelos políticos, pelos secretários da saúde. Houve mais facilidade de viabilizar 24 milhões dos 42 milhões.

Este Reitor ainda citou a recente visita de um Deputado, ligado a área de saúde pública, ao qual membros da equipe realizaram uma exposição do Plano Diretor do Hospital Universitário. O efeito desta ação levou a reforçar as evidências de que há autorização proporcionada por ações pautadas no processo de Planejamento Estratégico. Nas palavras do Reitor o Deputado disse: “*Eu achei que iríamos levar seis*

meses, mas já noto que vocês estão seis meses antecipados. Já dá para nós irmos para a fase dois". No momento da entrevista, o Reitor alegou que o Deputado "*já está procurando viabilizar*".

Neste caso, a consecução das questões estratégicas são viabilizadas pelo apoio que a gestão encontra nas práticas organizacionais e altos níveis da gestão (neste caso, o Estado), recebendo, assim, legitimidade a partir da autorização (YOON; THYE, 2011). Nota-se que, como já exposto anteriormente, a gestão ganha legitimidade quando influencia na resolução das questões estratégicas. Neste caso apresentado pelo Reitor, esta consecução é possível ser percebida a partir da dualidade da estrutura, ou seja, conforme Giddens (2003), as propriedades estruturais de sistemas sociais estão envolvidos, de modo crônico, em sua produção a partir da ação de indivíduos. Na prática da universidade, a ação do indivíduo sem considerar as propriedades estruturais, a partir do processo de Planejamento Estratégico, seria impeditivo para a consecução das questões estratégicas.

Continuando este raciocínio, outro gestor, apresentou um fato capaz de contribuir para comprovar que a legitimação do processo de Planejamento Estratégico também depende da ação dos gestores. No começo de sua fala, ele aponta o descrédito do processo junto a sua equipe. Depois ele demonstra como a situação foi revertida:

No início, com as propostas que foram feitas no início da gestão, existia um certo, não apoio, mas uma certa dúvida se nós já íamos alcançar nesses próximos quatro anos alguns projetos mais arrojados. Nisso, no próprio primeiro ano de gestão, já foi colocado em cheque, por exemplo, atingir a aprovação de um mestrado na área de Administração, porque isso sempre foi discutido no centro e tal a necessidade de nós verticalizarmos e alguns projetinhos mais fáceis de executar veio um apoio fácil, tranquilo, mas esse que depende da aprovação de CAPES e tudo mais e no centro já tinha uma história de que existia uma ideia de desenvolver, mas sem êxito ainda.

Entretanto, a partir da atuação deste gestor pautada no processo de Planejamento Estratégico, modificou-se a percepção que a equipe possui deste processo. Segundo ele, considerando-se as pressões

sofridas pela universidade no sentido de verticalizar o ensino, o curso de Mestrado na área de Administração já era uma demanda antiga: *“Então, não é uma coisa que na minha gestão”*, mas ainda não havia saído da intensão. A ação, a partir do processo de Planejamento Estratégico permitiu a conquista: *“Porque isso já estava sendo discutido, o que foi feito foi um planejamento de como atingir esse objetivo e, a partir dessa aprovação, houve uma maior aceitação dos outros projetos, outros cursos em relação aos planos para o centro.”* Constatase que, segundo o gestor aponta, o processo de Planejamento Estratégico passou a ser aceito, encarado como adequado a partir da consecução da Questão Estratégica, o que contribui para legitimar o processo.

Confirmando esta afirmação, outra entrevistada desta universidade já apresentara este: *“O planejamento era que saísse um mestrado no centro. Está saindo o terceiro mestrado no centro. Então, houve um planejamento? Sim. Trabalhamos duro? Trabalhamos.”* Ela aponta que, por consequência, o gestor também ganhou legitimidade: *“Então ele vai, quando concluir a gestão dele, vai legitimar sem dúvida, foi planejado e foi alcançado, foi cumprido”*.

Ainda, a constatação de outras duas considerações importa para a indicação de como a estrutura das universidades estaduais do Paraná têm afetado os seus processos de Planejamentos Estratégicos. A primeira prejudica e a segunda beneficia. A primeira diz respeito à descontinuidade dos processos de Planejamentos Estratégicos em função da alternância periódica de gestores. Conforme um funcionário que não participou do processo de Planejamento Estratégico:

Eu penso que essa questão de planejamento volta e meia você ouve dizer que a universidade está fazendo um planejamento estratégico para os próximos três anos, cinco anos, a médio e em longo prazo, mas o que nós notamos é que a universidade faz um planejamento atrás do outro. Por exemplo: Faz um planejamento, começa a desenvolver aquele planejamento e aí muda a gestão, e se muda a gestão ela vai fazer um novo planejamento estratégico e deixa aquele um que já estava fazendo. Esse é o pior problema da universidade que eu sinto hoje é isso daí, porque já foram feitos vários planejamentos estratégicos.

Esta descontinuidade do processo de Planejamento Estratégico é o oposto do que deve acontecer. Conforme Pereira (2010), o processo de Planejamento Estratégico é um processo que tem começo, meio e continuidade. Segundo o entrevistado observa e aponta como “*o pior problema da universidade*”, é que este processo ao longo do tempo tem tido começo, meio e fim. Assim, o entrevistado sugere que há necessidade de modificar a estrutura da universidade neste aspecto e sugere: “*talvez pudesse ser feito como o senado, que entra uma turma, mas a outra continua, um tem um período para sair e o outro tem outro. Então, uma parte do senado permanece, não é renovado cem por cento*”. Demonstra-se, portanto, que modificações na estrutura das universidades estaduais do Paraná são almeçadas para que se viabilize a correta utilização do processo de Planejamento Estratégico, como descrito por Pereira (2010).

Consequências do não aproveitamento dos benefícios do processo de Planejamento Estratégico seguindo sua metodologia, como apresenta Pereira (2010), também são apresentadas em outra universidade, levando a resultados afastados dos avanços que poderiam ter acontecido se o processo de Planejamento Estratégico houvesse influenciado a estrutura de modo adequado: “*a coisa cresceu, mas tudo sem planejamento. [...] Tanto que ela cresceu desordenadamente. [...] Agora, para consertar o negócio é difícil, não é menino? Nossa! Nem bombeiro não anda aqui dentro. Dito.*”

A outra consideração que importa para indicar como a estrutura das universidades estaduais do Paraná têm afetado os seus processos de Planejamentos Estratégicos é o estabelecimento das Pró-Reitorias de Planejamento, contribuindo para institucionalizar este processo nas universidades, como aponta um Reitor:

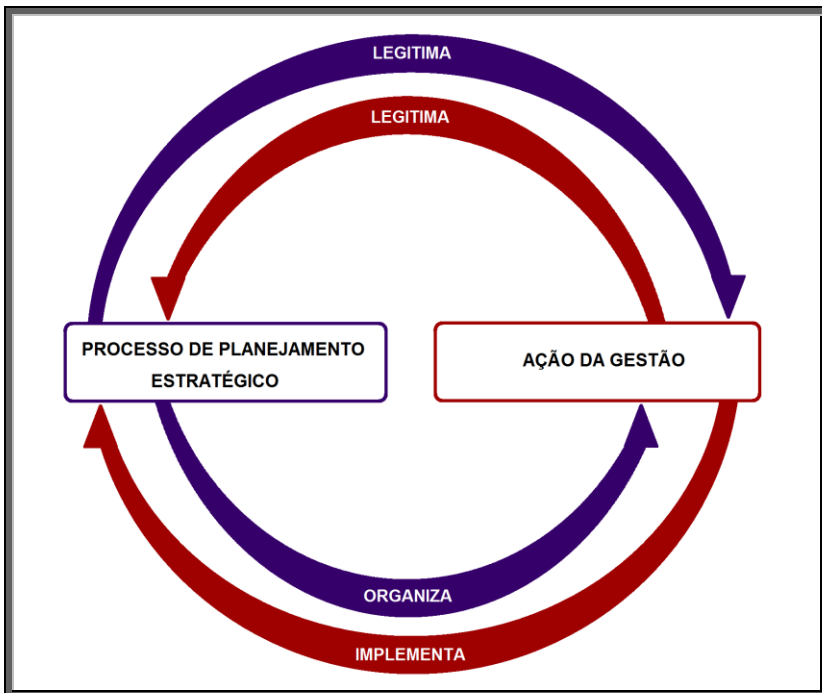
O que auxiliou, eu acredito, é ter sido criado nas sete universidades do estado mais as duas Pró-Reitorias e padronizado. Então foram criados os cargos da Pró-Reitoria de planejamento com nomes um pouco diferentes, mas com as mesmas funções nas sete universidades. Isso tem ajudado muito a estruturar os planejamentos das Universidades.

Embora não seja determinante para a efetiva institucionalização do processo de Planejamento Estratégico, conforme menciona um entrevistado de outra universidade, “*são dez anos de Pró-Reitoria de*

planejamento. As coisas vão acontecendo. Eu penso que deveria acontecer mais rápido, mas em um órgão público todas as coisas são um pouquinho mais demoradas”, como o Reitor apontou, contribui para a funcionalidade do processo.

Com base nos fatos aferidos em campo, pode-se apresentar a dualidade da estrutura nas universidades estaduais do Paraná a partir da Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003) como contributiva às explicações de como a ação de gestores pode contribuir para legitimar o processo de Planejamento Estratégico e como este pode organizar a ação para atribuir legitimidade à gestão, ocasionando um ciclo recursivo, ilustrado na figura 15:

Figura 15 – Ciclo Recursivo de Legitimação



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A partir deste Ciclo Recursivo de Legitimação é possível ilustrar que, sob a égide da Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003), explica-se o processo de Planejamento Estratégico não como um instrumento

unilateral de legitimação da gestão, mas um componente da estrutura que ao organizar a ação da gestão, esta poderá legitimá-lo a partir, inclusive, da consecução das questões estratégicas, como fora constatado na realidade das universidades estaduais do Paraná, do mesmo modo que foi constatado que a gestão, ao implementar o processo de Planejamento Estratégico de modo adequado, o torna uma fonte de legitimação para si mesma.

Por fim, resta considerar que este ciclo pode ser considerado acelerador da legitimação da gestão por sua capacidade expansiva. O processo de Planejamento Estratégico aumentando a legitimação da gestão, esta terá ampliação da sua capacidade de implementá-lo. A gestão que age seguindo os preceitos do processo de Planejamento Estratégico, resolvendo as questões estratégicas, além de contribuir para legitimá-lo, amplia a capacidade deste em legitimar tais ações. Como resultado, indicam-se dois caminhos: a utilização incorreta do processo de Planejamento Estratégico pode acelerar a deslegitimação da gestão ou a utilização correta do processo de Planejamento Estratégico pode acelerar a legitimação da gestão. Cabe ressaltar, que além deste ciclo, processos comunicativos interferem na capacidade do processo de Planejamento Estratégico legitimar a gestão, do modo como segue adiante.

8.4 PROCESSOS COMUNICATIVOS

A comunicação tem sido estudada na implementação do processo de Planejamento Estratégico, tanto influenciando o processo quanto sendo influenciada. Na verdade, para uma implementação eficaz do processo de Planejamento Estratégico, a comunicação é indispensável, devendo haver aparato midiático voltado a isso (KICH, 2010). Portanto, ausência da comunicação é impeditivo à implementação eficaz do processo de Planejamento Estratégico e, por consequência, à legitimação da gestão a partir deste. Em adição, a própria comunicação é diagnosticada como um fator capaz de atribuir legitimidade à gestão. De acordo com uma entrevistada, com formação em Administração, ao responder o que contribui para legitimar uma gestão, a resposta é: “*O planejamento é o fundamental, não é? Mas a comunicação também*”.

Neste sentido, há relação do aumento da satisfação dos funcionários com a ampliação da comunicação ocasionada pelo processo de Planejamento Estratégico, pelo fato de eles ficarem mais cientes da situação da organização onde atuam (KICH, 2010). Portanto,

a partir desta análise da literatura, já acaba havendo contribuição para comprovar a capacidade deste processo legitimar a gestão que o implementa, uma vez que, conforme Bass (1981, p. 277), “*legitimação envolve ganhar credibilidade como sendo confiável e informativo*”.

Neste sentido, ressalta-se que a primeira função de um gestor é desenvolver e manter um sistema de comunicação. É a comunicação que faz o elo entre a intenção das pessoas e a realização de um propósito comum (BARNARD, 1971). Essa função do gestor é percebida como desejada nas universidades estaduais do Paraná, o que a leva a contribuir para legitimar um gestor que a exerça (SUCHMAN, 1995). Como um entrevistado menciona, “*veja, eu já não gosto de falar em público, não tenho boas habilidades. Um Reitor tem que ter. [...] um Reitor, ele tem que ter um preparo sim, para apresentar seus argumentos*”. Tal fato pode ser evidenciado na realidade destas universidades a partir do discurso de outro entrevistado, que é veemente nesta argumentação:

Você junta a formação, a experiência que a pessoa tem, carisma, comunicação e o jeito de a pessoa se expressar é a base de tudo. Não só de um gestor público, mas privado também. Em qualquer área de conhecimento, em primeiro lugar, está a comunicação e a expressão. Você tem que se fazer entender e tem que saber se expressar bem. [...] Exatamente! Isso é fundamental, saber se expressar, para um gestor público. [...] tem que falar com a língua de qual público você está falando. Então, se um gestor público tem dificuldade nessa área de comunicação e expressão, tem que fazer algum curso, tem que se especializar. Porque, sabe? Tem que se fazer entender bem para que o que ele está propondo surta resultado no que ele espera. Penso que isso é fundamental.

A comunicação de um gestor, como citado agora neste trecho, quando viabilizada a partir do processo de Planejamento Estratégico, coloca em andamento um processo de mudança e, neste, observam-se a utilização de retóricas, sejam elas favoráveis ou contrárias a mudanças. Logo, o conhecimento de como pode ser utilizada a retórica pela gestão das Universidades Estaduais do Paraná acaba sendo útil para a legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico.

Uma das resistências comuns da equipe quanto ao Planejamento Estratégico é constituída pela percepção de um eminente resultado negativo (PEREIRA, 2010), podendo tal fato “minar” a influência positiva do processo na legitimação da gestão. A percepção de que a proposta da gestão não trará progressos à organização ou, ainda pior, o Planejamento Estratégico, da forma como proposto pela gestão ser percebido como um encaminhamento da organização para um resultado negativo tende a depreciar ao mesmo passo, embora talvez não na mesma proporção, a figura do gestor por sua proposta não ser legítima. Neste sentido, a gestão após analisar as questões do primeiro momento do Planejamento Estratégico e perceber que a organização deve fazê-lo, a construção de uma argumentação persuasiva em prol da proposta passa a ser imperativa para a legitimação de seu posicionamento.

A linguagem persuasiva, ou retórica (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), é vista como necessária para o exercício da gestão em todas as universidades, como mencionado por um primeiro entrevistado: “*Com certeza.*”, por um segundo: “*Fundamental*”, por um terceiro: “*Sim, faz parte das habilidades que devem ter*”, por um quarto: “*Considerando o que nós conhecemos sobre liderança, você precisa ter um certo nível de persuasão para que as pessoas possam te reconhecer como líder. Se você não tiver essa linguagem, dificilmente a pessoa vai reconhecer. Então, eu considero importante sim*”, por um quinto: “*Ah, penso que sim*” e por um sexto entrevistado, que é veemente em dizer que a persuasão está relacionada à coerência a partir do conhecimento, mas que a gestão deve exercê-la:

Persuasão, ele não tem que ser (permita-me brincar) um sofista. Não é sempre um enganador. Não tem que ser um enganador, não tem que ser um bajulador, não tem que ser nada disso. A linguagem persuasiva, a resposta que eu quero dar, é assim: A persuasão da coerência, a persuasão da razão e da racionalidade, é a persuasão do conhecimento do que tu falas. Porque isso, para mim, é persuasivo. Isso, para mim, é extremamente persuasivo. Ainda mais em uma universidade. Nós, professores, funcionários e alunos, permita-me dizer assim: Nós somos a ponta do que há de capacidade de discussão, de argumentação.

Neste caso, a capacidade de persuasão, enquanto uma característica esperada de um gestor, a partir do momento em que é considerada como baseada em coerência, racionalidade e conhecimento acerca do assunto, pode ser, então, construída a partir do processo de Planejamento Estratégico. Na verdade, conforme Pereira (2010), as decisões tomadas a partir deste processo são pautadas em informações angariadas em análises internas e externas, detalhadas de modo minucioso, investigadas e discutidas por pessoas que possuem vivência com as situações organizacionais pertinentes às decisões tomadas no processo. Logo, o gestor ganha legitimidade (SUCHMAN, 1995) ao atuar seguindo os preceitos do processo de Planejamento Estratégico, inclusive, trazendo a persuasão, ou seja, capacidade de convencimento da equipe, como é esperada no âmbito das equipes das universidades.

O entrevistado também atribui a legitimidade à gestão que constrói sua capacidade persuasiva pautando-se em razão e conhecimento de causa, como pode ocorrer a partir do processo de Planejamento Estratégico, e pelo fato de coincidir com um valor intrínseco às universidades estaduais do Paraná, ou seja, a promoção do ensino:

Se persuasão é a capacidade de falar no vácuo e convencer... aí não! Ele pode até ganhar várias causas, mas ele trabalha contra. E aí não é só a universidade não, eu tendo a pensar isso de modo geral. Nós podemos até ganhar algumas causas, mas criamos monstros. Nós ensinamos as pessoas que a perseguir, sei lá... Dragões. A tentar ganhar no chamado tapetão. Aí eu acho ruim. Nós somos uma organização de ensino. Nós ensinamos não apenas quando estamos na sala. Ensinamos com o exemplo. A organização é uma organização de ensino. Fala-se das organizações de aprendizagem, deveria se falar das universidades como organizações de ensino. Deveríamos ser em vários aspectos a vanguarda. E aí isso seria a capacidade de convencimento.

Conforme esta percepção existente na universidade, a capacidade de persuasão não possui uma relação direta com a legitimação do gestor, uma vez que, se incondizente com os objetivos organizacionais, seria uma ação ilegítima do gestor, mesmo que ele tenha liderado a equipe em

alguma direção. Deste modo, a capacidade de persuasão, se voltada à consecução das questões estratégicas, como devem ser construídas a partir de discussão envolvendo representantes de todas as esferas da organização pertinentes a tais questões, considerando dados concretos (PEREIRA, 2010), contribui para que a argumentação seja voltada a trabalhar a favor da universidade, o que levaria à legitimação da gestão, conforme Choi e Mai-Dalton (1999), pelo fato da percepção de que suas solicitações devam ser atendidas.

Esse mecanismo de legitimação considerado por Choi e Mai-Dalton (1999), também está relacionado, no caso encontrado neste trecho de entrevista, à consonância com os valores, explícitos ou intrínsecos, da organização universitária. Basear as argumentações em valores, como já investigado por Suddaby e Greenwood (2005), é uma prática que leva à persuasão do discurso. Dois valores apontados como balizadores da aceitabilidade da proposta da gestão – que leva a legitimar o gestor – estão intrínsecos ao discurso do entrevistado: A) Comprometimento da organização universitária com o ensino e B) Conduta ética, que também se relaciona ao valor “A” quando formar o cidadão ético se der, inclusive, a partir da exemplificação prática na organização.

A atuação da gestão pautando-se em valores já foi apresentada nesta Tese no tópico 8.2.2, mas a utilização na retórica volta a reforçar o que foi apontado por Scott (1995) quanto à organização incorporar um conjunto de valores, adquirindo, deste modo, uma estrutura de caráter e identidade, cabendo ao gestor defender estes valores. De modo similar, também volta a avaliar Pereira (2010) quanto aos valores especificarem para os indivíduos da organização o que é certo e o que é errado a se fazer. Conforme este autor, todo o processo de Planejamento Estratégico deve ser construído e implementado pautando-se nos valores consensualmente aceitos pela equipe. Neste caso, o gestor ganha legitimidade, inclusive, ao argumentar com base em tais valores consensuais, pois, conforme Suchman (1995), trata-se de uma concepção de que a ação é adequada em um sistema de valores.

Embora se observou que retóricas pautadas em valores sejam aquelas que se demonstram refratárias a mudanças (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), há a possibilidade de avançar, ocasionando mudanças, mas pautando-se a argumentação em valores que não tendem a se modificar, mas manter toda a equipe centrada na mesma direção. Czesnat e Machado (2012) constataram que a publicidade conferida às

práticas organizacionais, condizentes com os valores entendidos como corretos, contribui para a legitimação das práticas da organização.

Alguns valores especificados nos PDIs das universidades investigadas, além de serem compatíveis com as demais (alguns são os mesmos) e necessários para o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010), podem servir para guiar a construção das comunicações pertinentes ao processo de Planejamento Estratégico, inclusive na formulação de retóricas, neste caso as baseadas em valor. São eles: “*Conduta ética em todos os setores com estrita observância aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade*”; “*excelência no ensino, pesquisa e extensão*”; “*otimização no uso dos recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos*”; “*autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial*”; “*adoção de procedimentos de Administração descentralizada, transparente e isonômica*”; “*responsabilidade social, ambiental e cultural*” (UNIOESTE, 2015, p. 21). “*Defesa da universidade como bem público*”; (UNICENTRO, 2015, p. 11); “*Valorização dos públicos interno (corpo técnico e docentes) e externo (alunos, comunidade, organizações e instituições)*” (UNICENTRO, 2015, p. 12); “*Indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e cultura*” (UNESPAR, 2015, p. 31); “*democracia interna, de forma a assegurar a participação e representação de todos os segmentos na gestão da Universidade e o respeito às decisões dos órgãos colegiados*”; “*defesa intransigente de seu mais precioso ativo: a diversidade interna, que corresponde à heterogeneidade dos seus objetos de trabalho – cada qual com uma lógica própria de docência e de pesquisa -, de suas visões de mundo e dos valores que pratica*” (UEPG, 2015, p. 31); “*A garantia de qualidade acadêmica*”; “*A valorização de seus servidores*”; “*A gestão democrática e colegiada*” (UEL, 2015, p. 43).

Considerando-se que a capacidade persuasão é uma característica que pode trazer legitimidade ao gestor, como já apresentado, além das argumentações baseadas em valores com vistas à persuasão do discurso ser viabilizada de modo direto por este elemento (valores) do processo de Planejamento Estratégico, as demais possibilidades de argumentação ontológicas, históricas, teleológicas e cosmológicas apresentadas por Suddaby e Greenwood (2005) também se mostraram viáveis durante o processo do processo de Planejamento Estratégico, a partir dos seguintes exemplos, que cabem aqui serem reorganizados para demonstrar a viabilidade da utilização de todas as possibilidades de embasamento da

argumentação, conforme a especificação destes autores. A exemplificação é acompanhada da sua pertinência com o processo de Planejamento Estratégico:

Ontológica: Sobre pressão competitiva: *“porque são os impostos que pagam os nossos salários, então o nome já diz tudo, nós somos servidores públicos, nós temos que servir ao público.”* Neste caso, um gestor demonstrou utilizar argumentação ontológica, ou seja, concernente à natureza de suas características (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), ao tratar do elemento do processo de Planejamento Estratégico “pressões competitivas”. Este elemento é previsto no processo de Planejamento Estratégico, pois, conforme Porter (2009), as pressões competitivas transcendem a concorrência direta, incluindo a pressão de consumidores.

Cosmológica: *“Se eu não tenho como saber o que vai ocorrer no futuro, eu tenho que ser um pouco pessimista e muito precavido. A precaução está em redundar determinadas coisas. Usar recursos com parcimônia, porque o futuro pode ser adverso”.* Este entrevistado demonstrou utilizar argumentação cosmológica, que considera a fonte de mudanças não controlável pelos afetados por elas (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), para alegar que deve haver precaução na definição das questões estratégicas: *“Um estrategista, um planejador estratégico otimista, para mim, ele é quase, está beirando um falastrão”.*

Histórica: *“então você está trabalhando uma estrutura que vem há vinte anos fazendo o serviço daquela forma, aí chega um cara que quer mudar. Cara, porque é que eu vou mudar um negócio que está funcionando em vinte anos? Aí começa, aqui aconteceu isso”.* Neste caso, um gestor apontou o uso, pela equipe, da argumentação histórica, que

tende a apelar à tradição para contrapor-se a mudanças radicais (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), que podem ser necessárias ao processo de Planejamento Estratégico, pois a flexibilidade pode “*mudar os rumos estratégicos de uma organização*” (PEREIRA, 2010, p. 16).

Teleológica: “*Nós vamos com o discurso que justamente é importante o planejamento na ausência escassez de recursos, para quando tivermos nós consigamos utilizar no ponto mais crítico, que vá trazer o melhor resultado possível.*” Este Pró-Reitor de Planejamento valeu-se de argumentação teleológica, ao basear-se em causas finais na busca por objetivos (SUDDABY; GREENWOOD, 2005), quando estava atuando em prol da sensibilização da equipe para com o processo de Planejamento Estratégico.

A preocupação com a sensibilização é demonstrada também como relativa de modo direto a processos comunicativos. Como foi considerada por um entrevistado, que trabalha em uma das sete Pró-Reitorias de Planejamento das universidades estaduais do Paraná, a sensibilização é um efeito indispensável para que a comunicação surta efeito em prol do processo de Planejamento Estratégico: “*O que eu penso que poderia ser feito é despertar mais o interesse da comunidade pelo planejamento. A divulgação do processo pode estar muito boa, no entanto, se você não sensibilizar o perfil e as pessoas em participar do processo, de nada adianta você divulgar*”. Esta alegação demonstra que, assim como apontado por Pereira (2010), no ambiente universitário, mesmo quem não possui formação em Administração, está certo de que a sensibilização é necessária ao processo de Planejamento Estratégico.

Na UEM, uma entrevistada diagnosticou a ampliação da sensibilização da equipe com o processo de Planejamento Estratégico quando esta percebeu a consecução das metas do curto prazo: “*Acredito que tem um envolvimento maior, porque, assim, quando as pessoas percebem que em curto prazo foi executado aquilo que foi planejado, em médio prazo as pessoas participam e se esforçam. Pensam: O que tem que ser feito em longo prazo?*” Deste modo, comunicar os resultados obtidos, a partir de determinado período da implementação do processo, pode contribuir para sensibilizar a equipe com o mesmo.

Assim, percebem-se a atuação de forças culturais-cognitivas quando indivíduos vivenciam situações que os levam a compreender e reconhecer (SCOTT, 2001), neste caso, a ferramenta como sendo adequada à consecução dos objetivos, o que permite ao gestor conquistar legitimidade a partir do processo de Planejamento Estratégico.

Há constatações de que os processos comunicativos com vistas a ganhar legitimidade, voltam-se em especial para o público interno (CZESNAT; MACHADO, 2012). Neste sentido, divulgar justificativas das decisões da gestão influencia de modo positivo em sua legitimação (RICE; BARTLETT, 2006). Nas universidades estaduais do Paraná, as justificativas das decisões são garantidas (sem considerar o mérito da intensidade e alcance deste sistema) pelo modelo colegiado de tomada de decisões, como pode ser evidenciado no discurso de um entrevistado da UNIOESTE: *“Todas as decisões dos conselhos são divulgadas amplamente para a comunidade acadêmica.”* Este entrevistado considera que tais justificativas são coerentes. Na UEL, um gestor também considera que há divulgação das justificativas: *“Tem. Depois, inclusive, vou te passar os links que você mesmo pode depois acessar, porque é público, e o sistema da universidade contempla links específicos sobre planejamento e, até mesmo, sobre a execução daquilo que é planejado”*. Na UNESPAR, uma entrevistada não participou do processo de Planejamento Estratégico, mas o reconhece como fundamentação das justificativas das decisões da gestão: *“É o que faz toda a diferença para justificar, depois, o que foi necessário ser feito. Já teve um planejamento antes”*. Na UEL, um funcionário também percebe a presença de justificativas das decisões da gestão, alegando que a Reitoria se encarrega de fazê-las:

Sim, ela costuma justificar não só ali nos conselhos. Logo nos conselhos superiores da universidade, ali a Reitoria já se coloca, procura legitimar as decisões que está tomando e também quando é um assunto extremamente importante, que envolve toda a comunidade, ela chega até o ponto de colocar a opinião dela diante da comunidade universitária, não só dentro do conselho, mas extrapola.

Nesta alegação, percebe-se a própria interpretação do respondente correlacionando a justificativa com a legitimação, corroborando com

Rice e Bartlett (2006). Ao extrapolar os conselhos, o alcance das justificativas é sustentado de modo direto e indireto. Pela comunicação direta, aos indivíduos, e indireta, pelos representantes que participam dos conselhos terem a função intrínseca de disseminar os resultados das decisões colegiadas.

A outra relação apresentada por este respondente é o fato da justificativa representar, além de argumentos que legitimam a decisão tomada, ética e democracia, que são dois valores presentes e legítimos nas universidades estaduais do Paraná: *“para legitimar aquela atitude que tomou. Hoje é muito democrático e transparente”*. Além desta alegação evidenciar a ética e democracia como dois valores aceitos, há outras evidências que, a partir da apresentação de justificativas, estes dois valores contribuem para legitimar a gestão:

- a) Quanto à ética: é um valor capaz de atribuir legitimidade legal ao gestor (WEBER, 1986) a partir de sua disposição nos PDIs. Respondentes de todas as universidades citaram conduta ética como inerente ao gestor legítimo.
- b) Quanto à democracia: é outro valor capaz de atribuir legitimidade legal ao gestor (WEBER, 1986) a partir de sua disposição nos PDIs. Respondentes de todas as universidades citaram que a gestão da universidade deve ser dada a partir de um processo democrático. A conduta democrática também atribui legitimação ao gestor a partir de mecanismos normativos que, conforme DiMaggio e Powell (1983) levam a ser aceita uma conduta pautada na forma de organização do trabalho, no caso das universidades estaduais do Paraná, no modelo colegiado.

Incluindo o exposto agora, constatou-se em campo que os processos comunicativos estão presentes em diversos aspectos do processo de Planejamento Estratégico, como fora tratado até então, mas, além de estarem presentes, também são alvo do próprio processo de Planejamento Estratégico. Conforme uma gestora diagnóstica e já foi mencionado no item específico da pesquisa, os processos comunicativos são um Fator crítico de sucesso, pois, para funcionar bem, uma universidade multicampi necessita de *“um ótimo canal de comunicação”*.

Eu considero que isso, por nós sermos tão isolados, você vê, nós estamos aqui em Apucarana, a UNESPAR tem dois campi em Curitiba, um em Paranaguá, outro em União da Vitória, um aqui...”. A gestora justifica porque considera a comunicação um Fator crítico de sucesso da Universidade: “Se esses campi não tiverem um bom canal de comunicação, eles não vão ter uma afinidade de universidade. [...] é importantíssimo, para que todos, dentro das suas especificidades, falem a mesma língua, busquem o mesmo objetivo”. Por fim, a gestora considera que o próprio processo de Planejamento Estratégico contribui para aprimorar este Fator crítico de sucesso: “Tem influência, sim. Porque se você tem um planejamento bem estruturado, você demonstra isso, essa comunicação pode surgir, pode ajudar”.

Em adição, outros entrevistados apontaram os processos comunicativos enquanto um Fator crítico de sucesso, como foi exposto naquele item da Tese, mas resgatado aqui, por ser um elemento do processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010), fazendo uma ponte, para contribuir à demonstração de que a comunicação é meio de execução, consequência e alvo do processo de Planejamento Estratégico nas universidades estaduais do Paraná, o que reforça a sua importância para a construção e implementação do processo que contribui para legitimar a gestão.

Neste sentido, cabe considerar, portanto, os meios pelos quais ocorre a comunicação acerca do processo de Planejamento Estratégico nas universidades estaduais do Paraná. Conforme Rice e Bartlett (2006), meios de divulgação são utilizados por organizações públicas e privadas para veicular comunicados sob suas abordagens específicas. No caso destas instituições, foram considerados aqui os meios citados, ou seja, perceptíveis pelos respondentes, que puderam ser agrupados em três categorias (A - Comunicações orais; B - Comunicações por meio digital e C - Comunicações por meio impresso) que serão expostas doravante.

8.4.1 Comunicações orais

De modo inerente, as comunicações orais ocorrem em todos os momentos do processo de Planejamento Estratégico. Considera-se desde as argumentações iniciais de indivíduos interessados em implementar a ferramenta, indicando pessoalmente a membros de sua equipe, discussões na definição dos elementos como a declaração de valores, missão, visão e questões estratégicas, até a apresentação do documento

final e reuniões no processo de avaliação acompanhamento e controle (PEREIRA, 2010).

Nas universidades estaduais do Paraná constatou-se que, de fato, tais comunicações ocorrem em todas elas, como exemplifica um respondente de uma primeira universidade: “*Havia reuniões sim, a Reitora chamava e tal, ia para o conselho, e eu fazia parte do Conselho de Administração. [...] na equipe pequena, eu que tinha que ter o conhecimento para poder transmitir, que é isso que esperamos que todos façam, ou tenham feito*”. Nesta mesma IES, a declaração de outro entrevistado confirma essa alegação: “*Nós fizemos. Até, recentemente, fizemos uma apresentação do planejamento estratégico, aqui para os diretores e da PROPLAN, para trabalhar o desenvolvimento do sistema; ano passado fizemos apresentação aos secretários jovens*” Conforme este entrevistado, tais comunicações contribuem para a receptividade do processo, inclusive citou comunicações orais, sabidas por ele, antes mesmo de seu ingresso na universidade:

O primeiro Planejamento Estratégico aqui da Universidade [...], ele teve um processo de conscientização, um processo de acompanhamento muito próximo. Não é da minha época, não era uma época que eu estava aqui [...] E foram trabalhados em todas essas unidades, fazendo esclarecimento, foi acompanhado pelo grupo, os diretores, Pró-Reitor, a própria Reitora, na época, foi acompanhando as unidades para explicar e consolidar, fazer o entendimento da ideia de Planejamento Estratégico.

Uma funcionária de uma segunda universidade, citando o exemplo de um Reitor anterior que, segundo ela, promoveu o processo de Planejamento Estratégico com intensidade superior aos demais alegou que as comunicações orais envolveram inclusive a contratação de um palestrante externo: “*em relação ao planejamento, na questão de estratégia, penso que foi o Reitor que mais implementou [...] também trouxe pessoas, se não me engano, teve um palestrante que falou até de Planejamento Estratégico, na época.*” Neste caso, ao trazer um especialista, o discurso persuasivo, no sentido aristotélico, tem o apelo da autoridade do autor sobre o assunto (REÑÓN, 2013). Assim, a partir da influências de especialistas no assunto, as decisões podem ser

legitimadas se pautadas no isomorfismo normativo decorrente desta influência (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Em uma terceira universidade, uma funcionária que trabalha na instituição há vinte anos citou processos comunicativos que ocorreram antes da construção do processo de Planejamento Estratégico: “*Então, nós partimos de um princípio de trabalhar primeiro a cultura do planejamento antes de começar e foi feito um seminário grande*”. Essa entrevistada, que trabalha na Pró-Reitoria de Planejamento de sua universidade, também citou que há comunicações orais constantes proporcionadas pelo processo de Planejamento Estratégico: “*nós sempre disseminamos, vai aos campi e apresenta junto com a avaliação institucional também os resultados, a própria avaliação institucional.*”

Cabe salientar que as comunicações orais, do modo como ocorrem nas universidades estaduais do Paraná são percebidas como passíveis de aprimoramento, que, inclusive, pode ser reivindicado:

Eu gostaria sim, particularmente, de ter acesso por *email* e ter por palestra, não é? Porque, não digo nem palestra, poderiam ser oficinas, às vezes. [...] Então, seria importante, nesse processo, intercalar isso. Fazer algumas oficinas onde você pegue vários níveis de construção também nessas discussões.

O entrevistado alega que já houve este tipo de comunicação e apontou um motivo para não ter continuidade: “*já foi adotado anos atrás, mas algumas coisas levaram a não continuar, até por questões de tempo*”. A percepção que o entrevistado teve quando houve este modelo de comunicação do processo de Planejamento Estratégico é condizente com o que se espera deste processo: “*Bastante construtivo. Bastante construtivo porque, às vezes, você não consegue enxergar determinada coisa e você tendo um multiperfil de pessoas envolvidas*”. Tal constatação já é citada por Pereira (2010), pois a partir da construção coletiva, o processo se acura e envolve a equipe, o que foi outra vez considerado pelo respondente: “*essa troca é muito importante até para quem está embaixo, para poder crescer dentro da instituição também*”.

Neste último trecho de entrevista, percebe-se o processo de Planejamento Estratégico como um instrumento de ascensão profissional na instituição. Tal fato, embora seja um tema passível de constituir outra Tese, cabe ser considerado aqui em função de contribuir para legitimar um gestor antes mesmo do indivíduo ser um. Se um

processo comunicativo permite ao indivíduo expressar seu posicionamento e este o permite ascender na estrutura, infere-se que o posicionamento foi aceito, o que, de acordo com Suchman (1995), contribui para a legitimação. Se o posicionamento contribuiu para ele tornar-se gestor, logo, o processo comunicativo contribuiu para legitimação do gestor. Também no entendimento deste autor, uma reunião que envolva a comunicação para explicar sobre o processo de planejamento, se promovida pela gestão e bem aceita pelo grupo, contribuirá para legitimá-la, como o caso observado por um entrevistado, com formação em Administração:

O próprio Planejamento Estratégico Institucional, naquela reunião, foi feita uma apresentação prévia do que era, etc. e tal. Como eu falei, não estou nem questionando o que foi apresentado, mas só estou dizendo, assim, que foi feito isso, e depois, inclusive, foi encaminhado para os docentes a apresentação que foi feita e tal. [...] o processo foi importante. Não era o que se entende dentro da literatura, enquanto planejamento estratégico, mas, vamos dizer assim, é um passo importante que foi dado, e as pessoas gostavam justamente pelo fato de elas terem, em algum momento, algum nível de abertura pela Pró-Reitora, ou uma equipe de Pró-Reitoria estar ali, para debater, ou para discutir algumas questões. Então, isso foi o lado importante que eu vejo.

Observa-se nas alegações do entrevistado, práticas do processo de Planejamento Estratégico sendo consensualmente apoiadas pela equipe, o que contribui para legitimar a gestão a partir do processo (YOON; THYE, 2011). Reuniões para a apresentação do processo de Planejamento Estratégico, estímulos à participação, abertura da gestão para recepção de informações, são elementos comunicativos necessários à formulação e implementação do Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010) que foram citados pelo respondente. De modo similar, um Administrador de outra universidade também considera que o processo de Planejamento Estratégico contribui para que a gestão promova o fluxo de informações e que isto é desejável:

Porque planejamento tem que ser um ato coletivo. Planejamento nunca é uma coisa de gabinete.

Então, se você pegar uma reunião (vamos combinar, uma reunião é ferramenta de comunicação), se você vai só para falar, não escuta, tem um impacto. Se você vai e escuta o que as pessoas têm a dizer, fala e repete... Quero dizer, você faz o processo ser de dupla via. A possibilidade de você ter um resultado final melhor, pela questão do esclarecimento, da informação, da ação, da meta, do prazo... ela é muito mais efetiva. Então, eu sou professor de Planejamento Estratégico, eu tento usar planejamento para todas as ações que eu faço. Acredito que contribui sim.

Neste caso, demonstra-se que as comunicações orais estimulam o fluxo de informações nos dois sentidos (gestão-funcionários e funcionários-gestão). De acordo com Pereira (2010), ao permitir a participação de funcionários na construção do processo de Planejamento Estratégico minimizam-se problemas e conflitos no momento de sua implementação, visto que, inclusive, estarão mais sensibilizados com o processo. Uma gestora percebe a o benefício de envolver os funcionários com a ferramenta: *“Porque se você tiver isso no tête-a-tête conversando: Vamos fazer assim. Vamos construir assim. O que você acha? Não sei o que... Aí eu considero que sai melhor.”* Conforme esta gestora, Doutora, que possui vinte e cinco anos de experiência de gestão na universidade (além de experiência anterior de gestão), o contato “pessoa-pessoa” é contributivo em situações onde os funcionários estão afastados da gestão: *“Em uma situação como essa, que ele sente a Administração longe, sim. Agora, primeira vez fazendo, segunda junto, a terceira vai estar excelente na minha visão”*. Demonstra-se, portanto, que, embora exija tempo de trabalho da gestão, ao passo que se conscientiza com o processo, esta ação passa a ser menos necessária.

Em adição, para um funcionário que está há 40 anos trabalhando na sua universidade, a postura da gestão democrática da gestão é um fator que a legitima, inclusive a partir do estabelecimento de canal de comunicação direta e pessoal: *“Tem dia da semana que você pode agendar audiências ou reuniões com a própria Reitora [...] você pode marcar uma reunião e vai pessoalmente falar com a Reitora. Isso antigamente na época dos militares você jamais falaria, eles mandavam e você obedecia e ponto”*. O fato de ter vivenciado outro sistema de gestão, pode ter contribuído para este funcionário valorizar o modelo

democrático e a ampliação das possibilidades de comunicações, o que foi citado em mais de um momento de sua entrevista.

8.4.2 Comunicações por meio digital

Como já dizia Scott (2003), mudanças nos modos de comunicação são dominantes desde os primórdios da humanidade e há uma gama cada vez maior nos meios de se transmitir informações, mas um se destaca em eficiência. Enquanto o cinema e a televisão comportam com relativa eficiência a transmissão de imagem e o computador e o telefone celular a transmissão de palavras, a internet combina todos.

O meio de comunicação digital acerca do processo de Planejamento Estratégico está presente nos endereços eletrônicos de todas as universidades pesquisadas (UEL, 2014a; UEM, 2014; UENP, 2013; UEPG, 2014; UNESPAR, 2014a; UNICENTRO, 2014; UNIOESTE, 2014) e citado por todos os respondentes, como por um entrevistado, com formação em Administração: *“Aquelas de praxe, né. Na época do PDI, aí vinha um e-mail do diretor, “Olha, vai ter reunião de PDI, e tal, se organizem com a equipe. Tem sim.”, por um gestor que atua em sua universidade há 20 anos: “Tem. Depois, inclusive, vou te passar os links que você mesmo depois acessar, porque é público [...] Só que é uma coisa que, talvez, poucos utilizam, até mesmo para conhecer melhor a universidade”*. Esta percepção, do subaproveitamento pelos funcionários das informações contidas no site também é citada por outro entrevistado: *“Olha, com relação ao site, mais no período de reavaliação mesmo”*. E indicou o conteúdo que ele percebeu como sendo acessado: *“Porque trouxe relatórios, trouxe toda a apresentação, acessaram, verificaram, verificaram sistema”*.

Mesmo havendo a percepção da subutilização deste meio digital de comunicação, um funcionário, desta mesma universidade (da última citação), que não participou do processo de Planejamento Estratégico, confirma que reconhece a existência do sistema informatizado de comunicação: *“Tem, nós temos uma lista de funcionários, de docentes. Então, quando a Reitoria tem algum assunto que acha que deva informar a todos individualmente ela solta um e-mail para toda a lista justificando, colocando o porquê tomou aquela decisão.”* O entrevistado alegou perceber que a equipe acessa, de fato, o seu *email*. Entretanto, o meio não tem sido utilizado para a finalidade da divulgação do processo de Planejamento Estratégico para todos os setores da universidade: *“Não*

é muito divulgado. Fica mais restrito aos setores que estão planejando, mas não tem divulgação, por exemplo, para mim não chega, para mim como funcionário não tem chegado essa informação, esse planejamento estratégico”. Assim, embora haja uma ferramenta eficaz de divulgação, ela está sendo subutilizada no tocante ao processo de Planejamento Estratégico.

Está sendo subutilizada, ao invés de não utilizada, pois se constata inclusive a utilização deste meio de comunicação para outros funcionários da universidade, conforme outro entrevistado, doutor com formação em Administração: *“É feito, é divulgado no Jornal Notícia, em alguns casos é no mailing da universidade, através de convocações para chefias de departamento, diretores de centro. Isso é feito e é bem feito, essa ritualística*”. Deste modo, constatada a eficácia da mídia, a mesma poderia ser utilizada para comunicar demais indivíduos da universidade. Como apontado por uma gestora, a simplificação do acesso ao conteúdo do processo de Planejamento Estratégico é necessária: *“Eu não gosto da forma que está a nossa página. Para ele chegar na parte de PEI está muito longe, ele não está fácil de ver, então algumas coisas têm que melhorar*”.

Não obstante o processo possa ser melhorado, ainda é considerado como eficiente e eficaz por entrevistados de diferentes universidades: *“Hoje, tudo o que recebemos é por email. Isso elimina papel, fica no site também, recebe só um comunicado para você acessar o site. Não tem outro mecanismo que seja mais barato, rápido e de capilaridade quanto email e divulgações digitais.”* Em outra universidade: *“acesso a internet. Para mim é o grande canal da universidade.”* Em uma terceira universidade: *“no site, a nossa comunicação maior é pelo site da universidade.”* enfim, em todas as universidades estaduais do Paraná há a percepção do meio digital como um canal que efetivamente contribui para a comunicação pertinente ao processo de Planejamento Estratégico, inclusive podendo selecionar públicos-alvo, como menciona um entrevistado de uma quarta universidade:

A construção do PEI, por exemplo, ela esteve em um período em todo o portal do servidor. Quando você entrava com a sua chave de servidor, ele fazia uma chamada: Estamos no processo de criação do PEI, para colher informações e tal. Então, ele tinha. Se a pessoa quisesse acessar e ela própria dar a sugestão na construção do PEI, teve

isso. Depois ele passou por um processo que foi para as estruturas. Então, foi encaminhado por *email* por todas as estruturas de base. [...] ele tem uma divulgação muito boa. Hoje, um servidor na universidade, ao entrar, se *logar* em sua máquina, e entrar no portal para ver questão de férias, questão de holerite... ele já teria acesso. Então, isso atinge a todos, a não ser aquele que não fez nenhuma consulta ao portal, que eu acredito que seria... Pode ocorrer? Pode. Mas acredito que seja muito pouco provável.

Demonstra-se, a partir deste trecho de entrevista, a potencialidade dos meios de comunicação digitais em estabelecer as comunicações necessárias ao processo de Planejamento Estratégico. Com base nas alegações de entrevistados de diferentes universidades, que consideram que os sites e comunicações por *email* poderiam ser melhor explorados neste sentido, percebe-se, inclusive, o que é desejado ou considerado adequado pela equipe, que serve também de base para a legitimação de gestores (SUCHMAN, 1995), viabilizável a partir do processo de Planejamento Estratégico. Em adição, um levantamento realizado pela BBC (2014) para identificar os meios de comunicação de massa preferidos pelos brasileiros, para se manterem informados, aferiu que 82% dos consultados alegaram buscar informações todos os dias e 69% utilizam a internet para tanto. Infere-se, a partir destes dois dados e das entrevistas junto às universidades, que noticiar as ações da gestão pode ser um caminho adequado para levá-las ao conhecimento público e que a internet atinge a maioria das pessoas.

8.4.3 Comunicações por meio impresso

Não obstante as comunicações orais e a partir do meio digital foram as mais citadas nas entrevistas, a partir da diversidade de personalidades observa-se a existência de da preferência do meio impresso: “*Eu, enquanto pessoa, prefiro pegar. Eu sou sinestésica. Não me dê coisa para escrever ali que eu não consigo.*”- apontou o computador. Em outra universidade, um funcionário considera o jornal impresso: “*Outro canal são aqueles métodos mais tradicionais de jornaisinhos que chegam à mão*”. Em uma terceira universidade, uma gestora também alega ter preferência pelo impresso e julga a

necessidade de um material que possa estimular ou facilitar a participação:

Eu sou a mulher das cartilhas. Eu amo cartilhas. [...] mas põe um modelo diferente para a pessoa, para atrair. Eu gosto muito disso, sabe? Assim, de pegar mesmo a folha, e transformar em cartilha do PEI, por exemplo. Então, está lá: Vamos fazer um pouco mais lúdico, não tão formal. Eu quero construir isso aí. Para isso, para qualquer outra coisa que eu ache que a universidade como um todo precise saber. Você vai falar assim: Já teve gente que falou assim para mim: [...] toda vez o pessoal vai reclamar, eles vão meter a boca nisso. Eu falei assim: Que meta a boca, mas a gente fez, ninguém pode acusar que a gente não ajuda. Então, eu sou muito favorável a essa questão de mídia, impressa, o que for, mas eu considero que falta.

Surge então uma sugestão de estímulo à participação do processo de Planejamento Estratégico, a partir de um material lúdico, mais acessível. Tal sugestão tende a ser adequada à realidade das universidades estaduais do Paraná, uma vez que foi constatado, e apresentado em outros momentos deste estudo, que há espaço para ampliar o conhecimento acerca do processo de Planejamento Estratégico nestas organizações. Também, Pereira (2002, p.173) afirma que “*todos devem estar motivados com o processo de Planejamento Estratégico*”, enquanto uma necessidade de sensibilização com a ferramenta.

Durante a pesquisa de campo, em duas universidades foi oferecido ao pesquisador material impresso, desenvolvido para divulgação do processo de Planejamento Estratégico. Na UENP, um livro contendo o “Programa Estratégico”, disponibilizado em versão idêntica no *site* da universidade. Na UNIOESTE, um material tamanho A4, encadernado em capa dura, contendo dois documentos pertinentes ao processo de Planejamento Estratégico da universidade, entre eles o PDI, também disponível no *site* na universidade. Nas demais universidades não houve menção da existência, no momento, de material impresso acerca do processo de Planejamento Estratégico disponível para a comunidade acadêmica.

8.4.4 Abrangência dos meios de comunicação

Um entrevistado da UNIOESTE considera que a abrangência dos meios é caracterizada pelas informações sobre o processo de Planejamento Estratégico estarem, de fato, disponíveis a todos na universidade: *“para os funcionários e professores que estão envolvidos, creio que sim, porque você tem o acesso, se você quiser consultar, você consulta lá. Está disponível não só para nós, mas para toda a comunidade”*. Percebe-se aqui a ocorrência de uma comunicação passiva, mas que pode ocorrer em função dos valores da equipe: *“Então, nós somos interessados em fazer as nossas partes, então nós ativamos nosso dia a dia em função do que está planejado”*. Deste modo, aqueles funcionários voltados à excelência do trabalho enquanto um valor, irão buscar informações para tanto no processo de Planejamento Estratégico. Na universidade deste entrevistado, *“excelência no ensino, pesquisa e extensão”* (UNIOESTE, 2015, p. 21) é um valor formalizado e com evidência de ser internalizado, como este funcionário exemplificou agora.

Além do interesse individual, mecanismos normativos também são capazes de interferir na abrangência dos aspectos comunicativos do processo de Planejamento Estratégico. Conforme DiMaggio e Powell (1983), a profissionalização abarca um conjunto de normas e procedimentos de trabalho atendidos pelos profissionais, levando a estabelecer bases para a legitimação. Os conjuntos de normas e procedimentos de trabalho nas universidades pesquisadas demonstram ser capazes de impelir funcionários a buscar informações sobre o processo de Planejamento Estratégico, visto que são inerentes às suas atividades, no mínimo em alguns setores, como alega uma funcionária:

Não só aqui, mas no âmbito da Reitoria, porque tanto aqui quanto o pessoal do RH, do planejamento, da Pró-Reitoria de Administração, as Pró-Reitorias têm que conhecer um pouco o planejamento estratégico. Agora, se você vai ao campus, por exemplo, lá na coordenação de curso... Só se for do curso de Administração, porque nos demais eu duvido muito que alguém vai chegar a esse ponto de querer conhecer. Atingir toda comunidade acadêmica vai depender do interesse da comunidade acadêmica.

As combinações dos meios de comunicação ainda são passíveis de ampliação em intensidade e em variedade. Uma funcionária de outra universidade considera que há meios de comunicação que não estão sendo utilizados, mas poderiam: “*quando termina todo o planejamento é divulgado na página da AAP, também sai no Conselho Universitário, mas não tem nada de publicação, como se fosse mais propaganda, mesmo folder ou algo assim.*”. Outro funcionário desta universidade, considera que a *internet* pode contribuir em uma intensidade ampliada em comparação à situação atual:

Considero que a *internet* é um grande canal. Pode ser, não entendo nada de *internet*, mas como usuário ela pode ser melhorada extraordinariamente. Esta universidade é péssima no uso da *internet*, pelo que vejo de outros locais. As universidades, de um modo geral, são muito ruins no uso da *internet*. [...] Eu vi algo interessante. Tem uma revista da área de Administração que possui um canal de Skype aberto. Se você quiser falar com o editor, tem esse canal. Imagino que quem vai te atender é uma secretária e agendar. Veja, nós não temos isso aqui na universidade. Então eu poderia ter um canal aqui? Sei lá... eu estou na minha sala! Eu sei que o Reitor não vai nos atender, mas uma secretária pode auxiliar. Então, eu tenho que sair daqui e passar na Reitoria... é uma reunião virtual. Por que tem que ter uma reunião física? Não, é uma reunião virtual. Daqui 10 minutos já podemos entrar! Nós somos uma universidade, devemos estar na ponta disso. E não estamos, por uma série de razões. Não oferecemos cursos para professores por *internet*. Curso de didática, por exemplo. Em outros lugares está ocorrendo, aqui no Brasil poderia ser muito melhor explorado.

Cabe, portanto, reconsiderar o exposto no tópico que analisou as pressões externas, no modelo de Porter (1991), quanto ao desejo que se amplie o uso da mídia para divulgar pontos fortes da universidade: “*Talvez se utilize pouco isso na mídia, sabe? [...] Considero que a imagem da instituição pública no Estado, ela é bem precária. As pessoas respeitam, mas as pessoas poderiam admirar mais ainda*”. Desse modo, pode ser considerado que o gestor terá aceitação da equipe

– ganhando legitimidade (SUCHMAN, 1995) – ao maximizar a utilização dos meios de comunicação, tanto para disseminar informações ao público interno, quanto externo. Tal situação acompanha a consideração de Czesnat e Machado (2012), outra vez, quanto às ações passíveis de legitimação deverem ser divulgadas.

Por fim, cabe considerar que os meios de comunicação podem ser utilizados para administrar ideias institucionais balizadoras do processo de legitimação. Entretanto, ainda haverá a interferência da interpretação na construção de símbolos, ou seja, para as ideias movimentarem-se pelo espaço e pelo tempo elas precisam ser transmitidas de uma forma genérica, que permita sua transmissão para depois serem decodificadas com facilidade por seus receptores. Esses estarão imersos em diferentes situações e terão diferentes parâmetros de percepção (SCOTT, 2003). Neste sentido, um diferencial nos processos comunicativos encontrado nas universidades diz respeito à qualificação da equipe, capaz de facilitar a transmissão e recepção de informações na organização. Conforme um entrevistado, que trabalha há quarenta anos na universidade, a comunicação é facilitada pelo grau de qualificação da equipe:

Exatamente, por causa do nível de qualificação. Você pode pegar o docente mais graduado até um servidor de serviços gerais, por exemplo. É incrível, mas dentro de uma instituição de ensino superior até esse pessoal da classe mais baixa tem uma facilidade, talvez pela convivência com as pessoas mais graduadas e tal. Então, com isso vai sabendo se comunicar mais, vai ser mais politizado. Isso é incrível, dentro da universidade é outro mundo, é diferente de uma empresa privada.

Além desta característica apresentada, com relação ao nível de qualificação, esta investigação científica acumula outras evidências sobre as percepções da equipe das universidades estaduais do Paraná quanto ao processo de Planejamento Estratégico. Este é um fato útil para a elaboração de processos comunicativos, pois cabe considerar que, de acordo com Rice e Bartlett (2006), com vistas à legitimação, gestores precisam compreender a opinião pública sobre o assunto, como uma fonte de informações que sustenta a relação junto ao seu público de interesse. Somando-se às informações contidas nesta Tese, nas

universidades estaduais do Paraná, esse é um problema que pode ser resolvido, com auxílio de sistemas internos, como Avaliações Institucionais.

A partir da qualificação da equipe, pode-se concluir que gestores ao estabelecerem comunicações com suas equipes, encontrarão resistências se estiverem mais próximos à inautenticidade. De acordo com Bass e Steidlmeier (1999), esse é um problema de liderança. Para estes autores, inspirar e estimular geridos para a execução de objetivos comuns é tarefa de liderança que se aproxima ao tipo autêntico de personalidade, e seu discurso tende a pautar-se em evidências, ao invés de anedotas, alimentando-se da ignorância de seus seguidores, o que é inviável nas universidades estaduais do Paraná, dada a qualificação da equipe. Deste modo, o próximo tópico dedica-se a considerações sobre o comportamento de gestores, cujas características ou padrões de comportamento que o legitimam são também pertinentes ao perfil de líder.

8.5 ELEMENTOS INDIVIDUAIS RELATIVOS À LEGITIMAÇÃO DA GESTÃO

Se for analisado o Currículo Lattes de todos os sete Reitores (CNPQ, 2016), percebe-se que estes gestores, enquanto principais coalizões dominantes formais, só tornaram-se gestores legitimados por terem sido legalmente eleitos e assumindo a dominação a partir da estrutura burocrática (WEBER, 2015), após atuar como gestores em outros cargos. Como consta em seus currículos, nenhum dos sete Reitores das universidades pesquisadas chegou a este cargo sem uma experiência prévia de gestão. De modo condizente com a pesquisa documental na Plataforma Lattes (CNPQ, 2016), um entrevistado da UEL, com formação em Administração, exemplifica uma trajetória que um gestor vivencia até encontrar a legitimidade legal a partir da eleição pela maioria da equipe da universidade:

O Reitor, claro, ele precisa conhecer os processos internos da universidade, que, a partir de determinado momento, a partir de um determinado tempo de universidade, as pessoas que tiveram cargos, foram diretoras, foram chefes de departamentos, coordenadores de colegiados, eles acabam dominando essa dinâmica dentro da universidade.

A declaração do entrevistado da UEM contribui para demonstrar esta característica da trajetória de gestores nas Universidades Estaduais do Paraná:

Não sei te dizer quantos anos, porque tem gente que com dois, três anos consegue ter uma vivência, mas eu imagino que uma pessoa que acabou de entrar na universidade não pode ocupar um cargo de gestão. Talvez isso na imensa maioria das empresas e organizações, não apenas na universidade. Então essa vivência é, para mim, o principal canal de conhecimento. Essa exposição a diversos cargos. Isso não é facilitado na universidade. É um dos elementos, talvez, técnicos que poderiam ser repensados na estrutura da universidade. Esta universidade vem, em parte, operando desse modo. Ainda que não formalmente, mas as pessoas que se dispõem a concorrer à Reitoria, não me lembro nenhum que seja novato ou aquela pessoa que passou a vida inteira pesquisando, apenas, dando aulas e um belo dia resolve ser candidato a Reitor. Me parece que todos os candidatos, mesmo os que não se elegeram, tinham esse perfil. Pessoas que ocuparam várias posições na universidade e tinham uma vivência razoável.

Estas duas declarações, que exemplificam o encontrado na pesquisa documental, é condizente com o afirmado por Hersey e Blanchard (1986), que a liderança é situacional e não limitada aos traços individuais. O exercício da liderança envolve as situações vivenciadas pelo indivíduo e a relação do líder com os seguidores. Deste modo, para encontrar características e padrões de comportamento de gestores das universidades estaduais do Paraná, ao invés de aplicar testes quantitativos junto a estes, com a finalidade de aferição, optou-se por questionar, no ambiente destas universidades, a percepção pessoal do que é um gestor legítimo.

O quadro constante no apêndice H, foi construído a partir do questionamento sobre o que é o gestor legítimo, na concepção pessoal do entrevistado. Como os entrevistados em suas respostas apresentaram mais de uma característica, optou-se por construir um quadro contendo a

primeira característica citada por cada um dos 42 respondentes. Com esta estratégia, a tendência é que a primeira característica citada seja a primeira no ranque de percepção de cada entrevistado. Uma vez que subentende a inexistência de discussões entre os servidores das universidades estaduais do Paraná sobre o que é um gestor legítimo, o quadro 17 se aproxima da percepção existente nas organizações pois reflete o que vem à mente das pessoas quando apenas se menciona o termo “gestor legítimo”, sem solicitar uma reflexão. Ao ser solicitada esta reflexão, houveram explicações adicionais, nas quais podem ser perceptíveis outras características também discutidas em outros momentos desta pesquisa, como é a resposta de um entrevistado:

Acredito que existe uma legitimidade primeira, no caso da posição em que estamos falando, no caso do Reitor, existe uma legitimidade primeira que é o processo eleitoral, que é a eleição. O fato de ter sido eleito te legitima, te dá legitimidade para o exercício do cargo e da função de representante da instituição. Em última instância, o representante da instituição, a figura que representa a instituição é o Reitor. Então, existe uma legitimidade primeira, vamos dizer assim, que é a eleição. Agora, existe a legitimidade depois do transcurso da gestão, vamos dizer assim, que, do meu ponto de vista, é aquela legitimidade que advém da confiança da comunidade acadêmica no trabalho. É uma legitimidade que advém do respeito no sentido de consideração, do ter em conta a figura do Reitor, dos posicionamentos do Reitor, de alguma forma ter no Reitor a identificação de alguém que representa e representa bem a instituição, alguém que acolhe e tenta resolver os problemas. Ou seja, essa é uma legitimação... vou utilizar uma expressão e é a primeira vez que isso, sobre esse assunto, seria uma primeira legitimidade que seria uma legitimidade de direito, a eleição, e a governabilidade da coisa que vem por uma legitimidade, de fato. Não governabilidade no sentido dos acordos para poder governar, mas governabilidade no sentido de você ter o respaldo da comunidade que te reconheça, de fato, ao longo da gestão.

Não obstante, conforme o quadro 17, cinco características representam 64,28% das respostas imediatas dos entrevistados (escolhido por um processo democrático: 21,43%, possui capacidade técnica para o exercício da gestão: 14,29%, tem a aceitação da equipe: 11,9% e é empossado legalmente pelo regimento: 9,52%, é o líder: 7,14), percebe-se que, ao entrevistado ter um momento para reflexão e descrever o significado para ele de “gestor legítimo”, outras características vêm à tona, ampliando a gama, na qual podem ser encontradas características tratadas na literatura do campo da Administração como sendo relativas ao líder. Neste sentido, apesar de haver declarações de que o gestor legitimado seja o líder, o que contribui para justificar o tema da liderança com este capítulo, as características de líder citadas interessam por se aproximarem da objetividade e se afastarem da subjetividade ao serem empregadas para construir um conjunto de características individuais de gestores legítimos de universidades.

Sem apresentar aos entrevistados quais características de líder são consideradas por um ou outro autor, evitou-se o tendenciamento e engessamento das respostas. Buscou-se que o entrevistado respondesse aquilo que seria considerado por ele como desejado, adequado ou apropriado. Pelo fato de ele estar imerso no sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições da sua universidade, conforme Suchman (1995), ele estará expressando as características ou padrões de comportamento que levam à legitimação da gestão, nas universidades estaduais do Paraná. Como tratou-se de um roteiro semiestruturado, outras questões também resultaram na apresentação de características ou padrões de comportamento, como a questão sobre quais são as características e padrões de comportamento que gestores devem ter para exercerem a gestão.

Em adição, considerando a definição de gestão legítima aqui aceita e, de acordo com Suchman (1995), o processo de legitimação passa pela percepção dos indivíduos. Não basta o gestor ter acumulado o conhecimento e a experiência necessária para o exercício da gestão, mas essa bagagem tem que ser percebida pela equipe para o mesmo ter a legitimidade. Se os respondentes citaram, é porque percebem, logo, contribui para legitimar.

A questão constante no roteiro sobre o carisma, diz respeito a uma característica citada na literatura como relativa a líderes. Entretanto, optou-se por aprofundar esta característica por ser um tipo puro de dominação legítima, citado por Weber (1986), que coincide com

estudos acerca de liderança (AVOLIO; GARDNER, 2005), incluindo a liderança transformacional (BASS, 1990). Além do carisma, o “*Continuum do Comportamento de Liderança*” (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973, p. 4) foi investigado de modo específico nas entrevistas, como é apresentado posteriormente. Para o momento, são apresentadas as características ou padrões de comportamento citados de modo espontâneo pelos respondentes, sendo agrupados seguindo as caracterizações pertinentes à liderança transformacional (BASS, 1990) ou autêntica (AVOLIO; GARDNER, 2005), cujas justificativas de escolhas destas duas categorizações de liderança já foram apresentados no capítulo da revisão teórica sobre liderança.

Portanto, na sequência são apresentados nove aspectos do comportamento dos gestores, sendo: A) as quatro características basilares da liderança transformacional apresentadas por Bass (1990, p. 22), ou seja, consideração individual, estimulação intelectual, carisma e inspiração, B) as quatro dimensões da liderança autêntica, observáveis no ALQ constante no anexo B, descritas por Walumbwa *et al.* (2008): transparência, moral e ética, processamento equilibrado e autoconsciência, além de C) O “*Continuum do Comportamento de Liderança*” (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973).

Ao ser questionado sobre quais características ou atitudes a equipe deseja encontrar em um gestor, um entrevistado da UEPG disse que: “*Eu posso falar por mim. Quando preciso falar com um Reitor ou um Pró-Reitor [...] gosto de atenção*”. Ele alega que esta atenção é necessária e deve ocorrer com o processo de Planejamento Estratégico: “*Esse tipo de atenção que eu considero muito importante que o gestor dê aos seus geridos. Tanto na fase de planejamento quanto na fase de controle depois*”. Este entrevistado menciona a necessidade da consideração individual, ou seja, quando o gestor dedica atenção personalizada, tratando o funcionário individualmente (BASS, 1990).

A consideração individual é uma característica de líder valorizada pela gestão das equipes das universidades estaduais do Paraná. Na UEPG o comportamento de um gestor apresenta uma das comprovações desta valorização, tanto por parte dele quanto por parte da equipe, de acordo com a sua percepção:

Minha estratégia no início da gestão foi: Vamos sentar, vamos tomar um café e vamos conversar. Eu quero ouvir as demandas de vocês para que então eu possa me apresentar”. Para ele, “Isso me trouxe uma possibilidade de maior contato de

relações humanas [...] isso foi muito bem visto do princípio das relações humanas, que eu entendo que é um dos componentes vitais para quem está na gestão.

Além deste gestor ter mencionado que esta é uma atitude aceita pelos funcionários, também argumenta que não foi rechaçada em qualquer momento: *“Retomando de maneira objetiva, eu diria que o tempo é curto para falar em legitimidade, mas, por outro lado, não percebi ainda nenhuma crítica mais severa”*.

Um Reitor alega que a consideração individualizada, a partir do processo de Planejamento Estratégico contribuiu para sua aceitação junto à equipe:

Nós fizemos um micro Planejamento Estratégico participativo, diferentemente dos outros candidatos. Eles já tinham no primeiro dia o material deles colocado. Eu vou fazer isso e isso e isso, sabe? Nós também percebemos que não havia muita diferença entre aquilo que os outros candidatos propuseram e o que nós trouxemos. A diferença foi só na metodologia, porque eu percebi, assim, depois que determinadas pessoas disseram: Poxa vida, mas isso aqui fui eu que propus. A pessoa identificou essa proposta no nosso plano.

Se o gestor alcançou o cargo de Reitor, cabe considerar suas atitudes como se aproximando da legitimação e se afastando da deslegitimação no âmbito de toda a organização. De acordo com Bass (1981), a legitimação de um papel diz respeito à percepção que a equipe tem do indivíduo estar ocupando um papel adequado à sua pessoa. Como citado por este Reitor, embora as propostas de seus oponentes fossem similares, a consideração individualizada foi o seu diferencial perceptível pela equipe, que o julgou como sendo o adequado ou aceitável.

Um gestor da UENP também alegou a consideração individualizada ser inerente a cargos de gestão: *“Quando um professor vem falar com você, com uma demanda, você tem que ouvir. Você está ali para ajudá-lo. A sua posição é para isso. Quando um aluno vem com uma demanda você tem que ouvir, um agente idem”*. Nesta mesma universidade, outro entrevistado alega que a aceitação da Reitora passa

pela consideração individualizada: *“Na comunidade interna, aquela mais próxima eu avalio a partir do momento em que existe uma preocupação em manter canais abertos, ou seja, reuniões periódicas, ela estar disponível para as pessoas, as pessoas conseguem marcar horário”*.

Além de haver a aceitação da equipe de que haja a consideração individualizada por parte de gestores, a própria gestão pode ser aprimorada a partir disto. Ao ser interrogado se o processo de Planejamento Estratégico oportuniza os gestores conhecerem melhor indivíduos da equipe, um entrevistado desta universidade alega que sim e aponta vantagens da consideração individualizada:

Sem nenhuma dúvida. Aí eu posso falar porque ele está conhecendo. Ele sabe com quem ele pode contar, o momento em que ele poderá contar... Ele sabe como conversar com determinada pessoa, não tenha dúvida. Até para poder fazer as mudanças estruturais de cargos, funções... sem dúvida!

A partir da veemência do entrevistado em afirmar que o processo de Planejamento Estratégico oportuniza que gestores conheçam melhor a equipe, nota-se, a partir desta consideração individual, a instrumentalização do gestor no sentido de gerenciar de modo mais aprimorado os recursos humanos, como citado pelo entrevistado.

No ambiente da gestão de universidades, a consideração individualizada é estimulada pelo valor disseminado quanto à diversidade de opiniões, como mencionam de modo similar um entrevistado com grau de escolaridade ensino médio e outro com grau de Doutor, de outra universidade, respectivamente:

Você não pode ignorar a opinião, porém você vai aceitar a opinião ou não. Você não pode ficar bravo comigo porque eu te dei uma opinião. Eu não posso ficar bravo com você porque você deu opinião. São opiniões. Todo mundo tem opiniões diferenciadas e têm que ser respeitadas.

Não precisa concordar com tudo. Porque, para mim, um valor fundamental é a tolerância. Eu tenho uma definição que ainda me parece ser específica. No meu ponto de vista,

conceitualmente falando, a tolerância só aparece na convivência do diferente. [...] Discordo completamente de você, mas continuo na mesa para encontrarmos um ponto em comum. Não quero te eliminar. Não quero me transformar em você ou que você se transforme em mim, mas como juntos podemos encontrar um ponto comum. Essa, para mim, é a grande virtude. Esse, na verdade, é o nosso destino. Ou é isso ou é fim. [...] Olha, estou aqui, sei que não sou perfeito, portanto estou aberto a ser criticado, não significa que vou aceitar a crítica, não significa que vou implementar toda crítica, mas significa que a todo momento estou aberto à crítica, de fato. E pondero, olha, ocorreu isso por conta disso. Estou tentando resolver aqui. Não aceito o teu ponto, acho que você está equivocado, mas aceito a tua crítica. Venha e fale, exponha a todo momento, sabendo que em vários momentos você vai ouvir não. Vou dizer: você está errado, por isso, por isso, por aquilo, mas você tem o direito de se expor. Para mim, esse é um dos valores fundamentais na gestão de universidades.

Conforme este doutor cita, a consideração individualizada é um aspecto caracteristicamente necessário a gestores de universidades: *“É um dos pontos que nos diferencia, por exemplo, de uma empresa. Na empresa isso não vai ocorrer e, talvez não possa ocorrer. O dono tem um capital, o capital tem que produzir lucro”*. A consideração individualizada é considerada importante também por uma gestora de outra universidade. Entretanto, como se trata de uma das duas maiores do estado, em número de alunos, dificulta-se esta ação: *“eu não sei se a gente daria conta de estar junto com tanta gente. É isso o que mais me preocupa, mas a gente gostaria”*. O inverso também é válido. Em uma das duas menores universidades do estado, um entrevistado cita: *“nós temos uma equipe de funcionários muito reduzida. Então, enquanto nós temos coirmãs com mil funcionários, nós temos 240, 250 funcionários. Então, isso nos cria uma característica de relacionamento muito mais forte, muito mais próxima”*.

A segunda característica de liderança diagnosticada nas universidades estaduais do Paraná é a estimulação intelectual, capaz de prover racionalidade e resolução cuidadosa de problemas (BASS, 1990).

Para um gestor, a estimulação intelectual pode ser prejudicada pelo posicionamento do gestor legitimado, devendo, assim, ter cautela ao manifestar-se: “Às vezes, eu tenho que tomar muito cuidado ao expressar o que eu penso, para não influenciar na decisão, principalmente nas reuniões formais. Isso eu já percebi.” Ele cita o exemplo de um antigo Reitor que influenciava a partir de seus posicionamentos: “se está sendo discutido um assunto no conselho e ele é o presidente, ele tem direito de veto, ele influi. Ele vai lá e diz: Eu penso que tem que ser assim. Eu percebo claramente que aquelas pessoas mais próximas, que às vezes têm uma opinião diferente, muda”. Aprofundando a investigação, questionou-se a este gestor se ele percebe certo comodismo nos geridos quando ele se posiciona antes da equipe: “Acredito que sim. Se você colocar de cara o que você pensa, a reunião se dilui, se desmancha”.

De outro modo, um Pró-Reitor de Planejamento considera que o fato de ele provocar a estimulação intelectual leva a duas consequências positivas para a sua gestão. A primeira é o estímulo à motivação da equipe: “hoje, aqui na Pró-Reitoria de Planejamento especificamente, todas as pessoas que estão trabalhando aqui, elas trabalham com vontade mesmo entende?” A segunda consequência positiva seria uma contribuição para a sua legitimação enquanto gestor, ao mencionar que é “respeitado” pela equipe, com tal padrão de comportamento:

Porque elas têm o suporte. Então, eu não cerceio nenhum tipo de criatividade. O que o senhor pensa de nós fazermos isso? Uma ótima ideia! Vamos fazer. Ah, mas precisa disso. Eu digo: Essa é a minha parte no negócio. Aí eu já conversei com B ou com C e o que é que acontece? A coisa flui e daí você acaba sendo sempre, eu penso que respeitado é o termo, não é?

Para haver estimulação intelectual, um funcionário alega ser necessário que gestores conheçam sua equipe: “Tem de conhecer a sua equipe, saber até onde poderia ir, saber até onde você poderia pedir tal coisa para uma pessoa, onde você poderia contar com uma pessoa [...] conhecendo a equipe você tem como você conseguir o melhor do funcionário”. Aprofundando o questionamento, quando perguntado se o processo de Planejamento Estratégico promoveu que o Reitor o conhecesse, ele confirmou que “sim”. Continuando o aprofundamento, o funcionário respondeu que o gestor conhecer melhor a equipe permite o

mesmo desenvolvê-la: “*Sim. Acredito que sim, porque isso acabou naturalmente acontecendo, e você trazer mais coisas, mais informações, mais visões*”.

Conforme o relato de outro Pró-Reitor de Planejamento, percebe-se a existência da estimulação intelectual a partir do processo de Planejamento Estratégico, uma vez que a equipe é instigada a contribuir com a construção do processo de Planejamento Estratégico: “*Porque temos falado a todo momento: Utilizem a planilha, encham a planilha, voltem na planilha. O que vocês pediram lá nós vamos atender*”. O relato de outro entrevistado desta universidade corrobora com o fato do processo de Planejamento Estratégico proporcionar a estimulação intelectual:

Entendo que o planejamento acontece não necessariamente tendo que ser documentado e sistematizado, como eu falei algumas vezes. Ele acontece a partir do momento em que você está pensando em uma perspectiva futura, olhando para a sua realidade, vendo o que precisa mudar. Isso sempre teve. [...] temos muitas pressões, existem muitos interesses e temos que nos esforçar em compreender esse contexto e achar o equilíbrio entre a burocratização, dentro da instituição, não é?

Esta estimulação intelectual, além do esforço da gestão em sugerir a ação, pode ganhar reforço a partir da percepção da efetividade da ferramenta quando gestores a utilizam para atender carências mencionadas pela equipe: “*Nós temos uma demanda de R\$ 1.500.000,00 de livros na universidade. Nós conseguimos uma emenda de R\$ 400.000,00. Então, eles vão começar a perceber a importância de planejar uma ação agora. [...] Por enquanto nós estamos no processo de construção.*” Mesmo sem ter implantado o processo de Planejamento Estratégico, ou seja, feito a sua inauguração na organização (BEPPLER; PEREIRA, 2013), esta emenda foi viabilizada, conforme o entrevistado, por um parlamentar que, ao conhecer o planejamento formalizado para destinar aquele recurso, julgou que seria bem aplicado.

A estimulação intelectual é um comportamento que contribui para legitimar o gestor quando, conforme Suchman (1995) é uma atitude aceita ou desejada. Conforme um segundo Pró-Reitor de Planejamento,

o fato de haver este incentivo, de ele promover a estimulação intelectual, contribui para a sua aceitação:

No nosso meio, às vezes, você quer montar uma equipe e as pessoas não querem trabalhar com você. Eu, ao contrário, por onde eu vou, todos os funcionários da instituição querem trabalhar comigo. Até pela forma de conduzir as coisas, sempre delegando, acreditando nas pessoas. As pessoas têm total autonomia de trabalhar conosco. A gente não deixa elas sozinhas. Acompanha, mas também dá oportunidade. Incentiva, motiva, extrai aquilo que ele tem de melhor.

Neste comportamento, de promover a estimulação intelectual, um Reitor, ao alegar que, em sua trajetória de gestão, já apresenta o hábito de promover tal estimulação, citou o exemplo de um funcionário que sugeriu a compra de um avião pela universidade: “*A justificativa dele foi muito boa. Iria usar esse avião para fazer controle de pragas*”. Ao invés deste gestor negar, ele instigou o funcionário a analisar quais seriam os demais custos envolvidos: “*nós chamamos o professor e falamos: Professor, mas quem vai pilotar? Onde será o aeroporto?*” De acordo com este Reitor, a estratégia de estímulo resultou na concordância pelo funcionário de que o seu pleito seria inviável: “*Aí o professor começou: Espera aí, eu vou gastar 50 mil no avião, mas vou gastar um milhão para fazer um aeroporto, uma pista, vou ter que abrir um concurso público para dois, três pilotos, no mínimo, vou ter que ter um hangar...*” A legitimação, neste caso, pode ser avaliada a partir do entendimento de Scott (2001), pois ela possui bases na compreensão e reconhecimento. A aceitação se dá por consenso, como necessário ou inevitável.

Este Reitor, além de provocar estimulação intelectual, demonstra outro comportamento referente à liderança, que foi tratado há pouco. Ele demonstra a necessidade da consideração individual em função da frequência desse tipo de situação: “*Esse tipo de coisa acontece, e muito!*” Portanto, ele, por hábito, conversa de modo individual e, em conjunto com o gerido, concluem qual decisão é adequada, apoiando ou não cada pleito.

Continuando o rol de características do gestor, o carisma, além de infundir orgulho, conquistar respeito e confiança (BASS, 1990) é uma característica necessária para o exercício da gestão conforme um

entrevistado da UENP: *“Muito. Muito! [...] Principalmente na questão da transparência, da credibilidade, do conforto para se conversar sobre algum problema, usar de toda a franqueza”*. Na UNICENTRO outro entrevistado: *“Penso que é fundamental. É fundamental as portas estarem abertas, conversar com a comunidade, ter acesso à comunidade [...] Quanto mais aberto, mais carismático e democrático ele for, maior será a oportunidade das pessoas poderem acessar”*. Uma entrevistada também dessa universidade: *“Importante, bem importante. [...] precisa ter isso, se não como você vai conduzir uma equipe se você não tem o carisma, é sempre aquele semblante fechado ou aquela pessoa que é muito metódico, não tem condição”*, na UEL: *“Querendo ou não o carisma sempre influência. Penso que positivamente”*, na UNIOESTE: *“Também é importante”*. Para outra entrevistada dessa universidade: *“Fundamental. [...] Nós trabalhamos no meio político, então se você não tem isso como que você vai conseguir as coisas? Se você, por exemplo, você precisa de alguma coisa que vá depender das outras secretarias”*. Enfim, em todas as universidades foi considerado o carisma como adequado, desejado ou necessário para o exercício da gestão.

Na perspectiva dessa última entrevistada, o carisma é interveniente à autorização, uma vez que para conseguir o apoio de instâncias superiores (YOON; THYE, 2011), tal característica é contributiva. O apoio das instâncias superiores ao gestor, conforme Yoon e Thye (2011), é uma das fontes de legitimação. A entrevistada reafirma sua perspectiva citando exemplo prático: *“Sim, claro que já tivemos Reitores que não foram tão carismáticos e conseguiram as coisas também, mas de uma forma mais penosa.”*

Uma entrevistada da UEPG alega que o carisma é uma característica pessoal que interfere na aceitação de um gestor: *“Sim, o carisma interfere, independente de ser numa instituição de ensino ou qualquer outra instituição. Isso é fundamental pra quem exerce a liderança de algum modo”*. Para um segundo entrevistado dessa universidade, ao ser interrogado sobre o que mais pode contribuir para legitimar um gestor, ele é espontâneo: *“o seu carisma, ele faz com que ele tenha a equipe na mão, e penso que isso é fundamental para que uma equipe possa trabalhar acreditando no seu Reitor, na sua gestão”* e conclui sua resposta atrelando o processo de Planejamento Estratégico e o carisma como os dois itens intervenientes à legitimação da gestão: *“Então, eu acho que, além do planejamento, o gestor, a pessoa, o gestor tem que ter um perfil político, um perfil humano, um perfil que seja uma*

pessoa carismática, uma pessoa acessível e isso faz com que haja uma motivação na sua equipe". Tal perfil de gestor almejado por este entrevistado indica a qualidade do relacionamento com o público pautado no carisma do gestor, assim como Silva e Carvalho Neto (2012) constataram ao investigar gestores que, a partir de suas características carismáticas, mesmo em ambientes organizacionais coagidos pela rigidez burocrática, transformam o atendimento a um estranho em um processo de familiaridade, humanizando as organizações.

Como já mencionado, é percebido que para o exercício da gestão o carisma importa, mas tem esta importância maximizada na instituição pública: *"Sim. Sim. Especialmente em uma instituição pública que tem o elemento político muito forte, o carisma, você percebe que ele é muito importante"*. Ao ser interrogado se o processo de Planejamento Estratégico oportunizou que ele reconhecesse características carismáticas do gestor a resposta foi que *"sim"*.

Para outra entrevistada, doutora, o carisma interfere, mas não é fundamental para o exercício da gestão: *"Um pouco sim, mas não é fundamental"*. Entretanto, conforme o discurso de um entrevistado de outra universidade, também doutor, mas com formação em Administração, a falta do carisma, quando interfere na capacidade de relacionamento, afeta a capacidade do gestor exercer a sua função:

Eu penso que é um dos pontos em que ele vai ser reconhecido como tal no seguinte sentido: Nós temos vários casos aqui dentro que claramente a pessoa tecnicamente é muito competente, mas, assim, eu não posso usar ela para gerenciar uma equipe. [...] Em função do carisma/relacionamento. É uma pessoa que não vai agregar, a equipe não vai reconhecer ela como... Vai ocupar um cargo legalmente, tem uma autoridade, mas eu não vou reconhecê-la como tal. [...] Então, em vários momentos nós sabemos que temos pessoas muito competentes de determinadas áreas em que a Reitoria não pode contar porque vai gerar muito mais problema, porque a pessoa não consegue se relacionar, do que soluções.

Um gestor da UNIOESTE também menciona a capacidade de relacionamento com a equipe: *"não adianta fazer um ótimo planejamento e tal sem saber lidar com as pessoas"*. Por outro lado,

conforme Weber (1986), a dominação carismática pode ocasionar que seguidores acatem ordens de um indivíduo, atribuindo legitimidade a este, ainda que este não pautasse suas decisões em critérios técnicos. Tal desvantagem é citada por uma entrevistada, Administradora, quanto ao seu gestor: “*Ele é muito carismático. Ele é um líder, e ele consegue que as pessoas façam, muitas vezes, aquilo que ele quer, independentemente de ser talvez o melhor par a maioria, aí é o lado humano da coisa*”. Em outra universidade, um doutor em Administração cita Weber e também aponta o carisma como algo passível de ser desfavorável à organização:

Não considero importante. Cada vez mais gosto do Weber e gosto da liderança Carismática. Gosto no sentido teórico. No sentido de operação isso para mim é cada vez mais um desastre no mundo. A pessoa que consegue despertar a afinidade em outros, fora do âmbito da religião, para mim é a preparação da fogueira e dos campos. Eu considero complicado. [...] Agora, seguramente ele tem que ser tecnicamente qualificado.

Considerando os trechos dos quatro últimos entrevistados apresentados, infere-se que o carisma beneficia o exercício da gestão, mas deve-se ter cuidado para que não supere critérios técnicos na gestão de universidades. Conforme Pereira (2010), o processo de Planejamento Estratégico deve ser um instrumento construído a partir da reflexão conjunta de representantes de todos os setores de uma organização, estabelecendo objetivos organizacionais construídos de modo consensual. Deste modo, o gestor ganha legitimidade a partir de seu carisma, mas não perde desde que respeite os objetivos coletivos, como as questões estratégicas do processo de Planejamento Estratégico.

Deste modo, a determinação da legitimação da gestão passa a aproximar-se do uso do processo de Planejamento Estratégico pelo gestor e afastar-se de seu carisma. Conforme o entrevistado, doutor em Administração: “*Cuidado, quando eu digo tecnicamente, por exemplo: Planejamento, ele tem que conhecer! É uma ferramenta da Administração, da gestão. Tem que conhecer! Ele tem que conhecer tanto quanto aquilo que é específico das universidades*”. Por outro lado, esta percepção dependerá do público de atuação do gestor, pois, segundo um entrevistado da UNIOESTE, doutor, com formação em Administração:

No currículo, a banca não faz uma leitura de carisma, de ele ser homenageado por turma durante 10 anos, por exemplo, não significa que esse carisma que ele tem com os alunos em uma instituição, tenha o mesmo carisma em outra. Até porque uma instituição pode ser que tenha um por um para a entrada e eles estejam lá com expectativas mais comerciais ou ele pode trabalhar em uma instituição pública, que aquele mesmo curso tem uma entrada de 20 por 1 e tenha uma gama de alunos, um grupo de alunos, mais interessados em preservação do conhecimento e ampliação da carga teórica [...] são públicos diferentes. Um pode ser altamente motivado pela atuação desse professor e o outro pode ficar totalmente desmotivado, dependendo dos seus objetivos. Então, não vejo como necessário, vejo como algo benéfico para quem vai liderar uma equipe, mas não necessariamente que um gestor tem que ter isso. Pense em um gestor financeiro, por exemplo, que o carisma dele é muito menos importante, na minha visão.

Conforme este entrevistado, um servidor da universidade pode ter seu carisma medido a partir dos dados contidos em seu currículo, na quantidade de homenagens de turmas de concluintes. Entretanto, não é um critério adotado na contratação de servidores da universidade, mesmo sendo o carisma uma característica benéfica “*para quem vai liderar uma equipe*”, como o Reitor: “*Sim, porque o Reitor, a atuação dele é menos técnica operacional e mais conceitual, executiva e estratégica. Aí ele precisa ter habilidades de liderança*”. O carisma, enquanto visto como necessário para o exercício do cargo máximo de gestão da universidade, incorre em uma disfunção, na perspectiva burocrática (WEBER, 2015). A ausência do seu diagnóstico inicial não é impeditiva uma vez que todos os Reitores das universidades estaduais do Paraná são professores (CNPQ, 2016), logo, não tiveram sua característica carismática avaliada documentalmente quando foram aceitos a partir do concurso para servidor docente da universidade, tampouco como critério eliminatório de seleção. Portanto, a avaliação do carisma de gestores passa para âmbito cultural-cognitivo (SCOTT, 2001), quando a equipe das universidades reconhece tal característica a partir das experiências presenciais na organização com a personalidade

do gestor. Isto pode ser exemplificado a partir da declaração de um entrevistado, que atua há 40 anos em sua universidade, quando cita o caso de um gestor que, a partir do seu carisma, consegue fazer com que suas colocações sejam aceitas pela equipe:

Um gestor de recursos humanos, por exemplo, carismático que chega, que tenha a legitimidade, que as pessoas tenham confiança nesse gestor, ele chega, fala e você vai ponderar porque ele tem legitimidade [...] Ele com carisma dele, a experiência, o jeito de falar e a diplomacia acaba convencendo. Recursos humanos têm que trabalhar motivado. Esse é o papel desse gestor público, especificamente na área de recursos humanos.

Um entrevistado, que acumula acima de dez anos de experiência em função relacionada ao processo de Planejamento Estratégico de sua universidade, também menciona que o carisma melhora a capacidade do gestor exercer seu cargo, refletindo no processo de Planejamento Estratégico: *“Um Reitor com carisma vai conseguir colocar suas metas de gestão com muito mais facilidade no plano de construção do planejamento institucional do que uma pessoa que não tem esse carisma e que tenha resistência. Isso, com certeza, vai refletir no plano”*. Portanto, se o carisma leva o gestor a ter aceitação, ou seja, fazer com que suas propostas sejam aceitas pela equipe, conforme Suchaman (1995) terá legitimação. O carisma também legitima, segundo pode ser percebido a partir da resposta de um Reitor quando questionado o que significa para ele dizer que um gestor é legítimo. Entre outras fundamentações encontradas em sua resposta, ele alega que o gestor legítimo deve conquistar o respeito, e a confiança de que o mesmo representa bem a instituição, que, segundo (BASS, 1990) descreve em parte o carisma do indivíduo:

Existe uma legitimidade primeira, vamos dizer assim, que é a eleição. Agora, existe a legitimidade depois do transcurso da gestão, que, do meu ponto de vista, é aquela legitimidade que advém da confiança da comunidade acadêmica no trabalho. É uma legitimidade que advém do respeito no sentido de consideração, do ter em conta a figura do Reitor, dos posicionamentos do

Reitor, de alguma forma ter no Reitor a identificação de alguém que representa e representa bem a instituição.

Para este Reitor, além da legitimidade legal, como é o sentido da dominação a partir de regulamentos preestabelecidos (WEBER, 1986), o gestor se legitima na universidade a partir da conquista do respeito da equipe para o exercício da gestão: *“uma primeira legitimidade que seria uma legitimidade de direito, a eleição, e a governabilidade da coisa que vem por uma legitimidade, de fato. [...] governabilidade no sentido de você ter o respaldo da comunidade que te reconheça, de fato, ao longo da gestão.”* Reconhecer, *“de fato”*, neste caso, indica o enquadramento com a característica carismática apontada por Bass (1990), de modo específico, por conquistar respeito e confiança. Outros entrevistados também citam a confiança conquistada como uma característica do gestor legítimo: *“E quando ela é aceita, eu digo: Assino em baixo, eu acredito, concordo, confio”, “a partir não de imposição, mas porque acredita naquele líder, e aí eles querem seguir o líder porque eles confiam que é o melhor caminho”, e: “você tem que ter a confiança pessoal das pessoas”*.

A partir do carisma, o gestor também pode inspirar seus funcionários, transmitindo a ideia de que podem conquistar os objetivos estabelecidos, se esforçando de maneira acentuada (BASS, 1990). Por outro lado, a capacidade de inspirar a equipe pode existir de modo independente ao carisma. Um líder pode conduzir seguidores a partir de objetivos comuns, provendo significado e aceitação da missão da organização (BASS, 1995). Quanto aos objetivos comuns, prover significado e aceitação da missão, são ações passíveis de serem executadas a partir do processo de Planejamento Estratégico, ou melhor, conforme Pereira (2010), devem ser determinadas a partir desta ferramenta. Logo, gestores podem valer-se do processo de Planejamento Estratégico, mesmo sem possuir características carismáticas, para inspirar funcionários.

Construir e implementar o processo de Planejamento Estratégico na organização passa, nesse âmbito, a ser um fator interveniente à inspiração para funcionários. A argumentação de um gestor contribui para demonstrar o processo de Planejamento Estratégico como inspiração, no sentido de conduzir a equipe aos objetivos: *“O planejamento se torna essencial em qualquer momento, não só para universidade, mas eu acho que todo mundo passa a ter um processo de planejamento para você vislumbrar um futuro melhor, um futuro*

possível”. Sendo assim, a promoção da inspiração dos funcionários pela gestão passa, antes, pelo envolvimento dessa com o processo de Planejamento Estratégico. Em todas as universidades é perceptível a existência do envolvimento da gestão com o processo de Planejamento Estratégico:

UEPG:

“As chefias departamentais, junto com as direções de setor, montaram o planejamento para os próprios funcionários. Então, a gestão está toda envolvida. Quando terminou-se a organização do planejamento a nível de setor, envolveu as suas Reitorias, aí foi subindo”.

UNESPAR:

“Em termos de Reitor e Pró-Reitores, eles têm uma preocupação muito grande que isso se implemente dentro da universidade”.

UNICENTRO:

A nossa universidade é muito jovem, vai fazer 28 anos este ano. Então, o planejamento veio de acordo com o crescimento dela e eu vejo nos últimos anos uma participação muito efetiva da Administração da universidade, que vem crescendo muito e demonstrando a importância desse planejamento.

UEM:

“Eu diria que as últimas gestões tentaram sim incluir o processo”.

UNIOESTE:

“Posso dizer a partir um pouco da minha área. Tem que haver um entrosamento realmente da gestão com relação ao planejamento orçamentário, porque se não como você vai gastar o que você não tem? [...] não tem como a gestão não se envolver”.

UENP:

“Na verdade, uma coisa está intimamente ligada à outra. O Planejamento serve como um norte, como uma orientação para a gestão. Não tem como, fica difícil até separar uma coisa da outra”.

UEL:

Temos as estruturas colegiadas, com representação em todas as áreas. Então, essa estrutura organizacional passa informações chegando ao nível de decisão das instâncias colegiadas. Então, eu imagino que, nesse processo, todas as hierarquias e todos os seus entes, seja ele gestor de primeiro nível, mais direto aos assessores, Pró-Reitores, diretores de centro e Reitora, sejam os níveis de gestão menores dessa estrutura, como chefias de divisão, eles têm a sua participação, não é? Em momentos diferentes, em instâncias e processos diferentes, mas cada um tem a sua participação em determinado momento.

Além da gestão poder inspirar a equipe a partir do processo de Planejamento Estratégico, a inspiração pode vir, inclusive, da capacidade de gestores, observável a partir do processo de Planejamento Estratégico: *“Porque eu sentia mesmo a necessidade de saber planejar de forma diferente do que eu sabia até então. E eu tenho uma admiração muito grande pelo trabalho que a Reitora fez em Cornélio Procópio. Eu quero aprender com ela o que eles fizeram lá”.* Quando este entrevistado cita a admiração pelo trabalho que a Reitora fez a partir do processo de Planejamento Estratégico, infere-se que para admirar o indivíduo considera a ação como adequada, apropriada ou além disso, o que, conforme Suchman (1995) conduz à legitimação.

Um gestor também inspira quando comunica expectativas elevadas e expressa propósitos de maneira simples (BASS, 1990), como um gestor colocou para sua equipe:

Nós estamos dando esse recado em todas as nossas ações e esperamos que as pessoas naturalmente incorporem isso. [...] veja o que nós

vamos falar para os professores: Pessoal, nós teremos que apertar um pouco o cinto agora, mas por que? Para que nós possamos crescer com o *stricto sensu*. Então, a liderança passa por isso, não é? A hora que a coisa está feia você consegue apontar: Está ruim, se conseguirmos resistir, se cortarmos aqui e ali, pode ser que tenhamos uma boa expectativa.

Para inspirar a equipe, neste caso, o gestor comunicou a dura realidade, o que é relativo à característica “transparência”, do modelo de liderança autêntica. Do mesmo modo, dizer exatamente o que pensa, faz parte da transparência do indivíduo (WALUMBWA *et al.*, 2008). Neste sentido, para um Reitor, um gestor legítimo é aquele capaz de comunicar, inclusive, decisões que não são benéficas a todos, dizendo exatamente o que pensa:

Nós trabalhamos, em uma grande parte, trabalhamos com questões polêmicas. Decisões que nem sempre são benéficas para todos. Enfim, mas quando você consegue demonstrar que aquilo é importante, as pessoas conseguem perceber isso, eu acho que isso é a legitimação, sabe? É você chegar a uma discussão em que você sabe que tem uma grande chance que aquilo não seja aceito, mas depois você ter a confiança das pessoas.

Aqui, a transparência é citada de modo direto como necessária para a legitimação da gestão, tanto quando é perguntado para um Pró-Reitor de Planejamento qual é a sua concepção de gestor legítimo: “*não se admite mais um sujeito que mande pela força, pela rasteira, pela falta de transparência*”. Também ocorre a citação da transparência como característica do gestor legítimo no trecho apresentado por uma entrevistada de outra universidade: “*Enquanto seus eleitores estiverem entendendo que ele está naquele processo, que ele está fazendo aquilo que ele se propôs fazer, e ele está respondendo, ou seja, está sendo transparente em relação a isso, acredito que ele tem legitimidade*”.

Demonstrar crenças condizentes com as ações faz parte da perspectiva moral internalizada (WALUMBWA *et al.*, 2008). Um entrevistado da UEPG ao responder qual era a sua concepção de gestor legitimado, menciona, entre outras características, que ao gestor delegar, precisa agir também em prol do que foi delegado, amparando a equipe:

“você tem que estar junto, não adianta você pedir para o cara fazer e ir. Não, veja, fique aí porque estou tendo que ir agora, às cinco e meia tem praia, [...] Além disso, de você ver essa recíproca, você tem que dar a recíproca ficar junto ali dando apoio, dando suporte”. Outro entrevistado, da UENP, alega que um gestor legítimo é aquele age em conformidade com aquilo que ele prometeu, ou seja, demonstrou acreditar: *“Existe uma promessa pelo cargo que ele assumiu, e pelo aquilo que ele está falando. Então, a pessoa vai perceber que existe uma, não um equilíbrio, mas existe uma sintonia entre a promessa e a realização. Acho que esse processo é que vai dar a legitimação”.*

O gestor legitimado, para outro entrevistado, vai além de cumprir as determinações estatutárias, envolvendo fazê-lo baseando-se em padrões de conduta ética: *“Primeira coisa que eu vejo é que ele tem que realmente cumprir, com bastante ética o estatuto”.* Em outro momento da entrevista ele volta a argumentar sobre a interveniência da ética na legitimação da gestão: *“Uma questão um pouco mais subjetiva, em termos de legitimar a gestão na questão subjetiva, é aquela questão da ética, da questão comportamental, você colocar a cabeça no travesseiro e dormir tranquilamente. Então é isso”.* A ética também é uma característica de um gestor legítimo para uma entrevistada da UEM: *“Quando ele planeja, executa e cumpre suas tarefas de forma responsável e ética”.* De modo próximo, um entrevistado da UNICENTRO explicando o que para ele é um gestor legítimo cita honestidade, que faz parte de um comportamento ético: *“precisamos ser honestos naquilo que se faz. Eu acho que é isso.”*

A ética e a perspectiva moral internalizada foram constatadas como um comportamento do gestor desejado em todas as universidades estaduais do Paraná. Alguns entrevistados citaram essa característica como necessária para um gestor ser aceito em mais de um momento de suas entrevistas. Esta constatação é condizente com os resultados de um estudo anterior no Brasil, com respondentes também de qualificação com nível superior, 85,9% deles. Sobral e Gimba (2012) realizaram esta pesquisa que considerou 213 respondentes que ocupavam cargos de liderança no momento, todos ocupantes de cargos gerenciais formalizados, sendo 31,9% ocupantes de cargos de direção, 50,2% de gerência de nível médio e 18,3% de coordenação ou supervisão de nível operacional. Foi o primeiro estudo a validar a medição de liderança autêntica no contexto brasileiro. Esta pesquisa apontou que a perspectiva moral e ética é a dimensão da liderança autêntica que mais se destacou entre os respondentes. Esta pesquisa, enquanto estudo

qualitativo não visou medir, mas as respostas apontaram que esta é uma característica desejada em gestores pela equipe das universidades.

Ainda se tratando da liderança autêntica, escutar de modo cuidadoso deferentes pontos de vista antes de tomar decisões faz parte do tratamento equilibrado (WALUMBWA *et al.*, 2008). De acordo com Pereira (2010) esta atitude faz parte do processo de Planejamento Estratégico, do modo como deve ser e, para um entrevistado da UENP, um gestor é legítimo “*quando a comunidade compra junto com aquele gestor o seu plano, o seu planejamento, quando a comunidade compra, quando a comunidade endossa aquilo que você está fazendo, porque participou do processo, porque se sente ouvido em algum momento*”. Deste modo, ao seguir um dos preceitos do processo de Planejamento Estratégico, conforme o entrevistado, o gestor estará se legitimando e, de acordo com Walumbwa *et al.* (2008), estará demonstrando um tratamento equilibrado, que é uma característica de liderança.

Um Reitor, ao ser questionado quais características ou atitudes de um gestor a equipe percebe como aceitáveis, respondeu de modo instantâneo a palavra “Equilíbrio”, explicando que tal característica é referente à tomada de decisões que considerem diferentes posicionamentos: “*Eu acredito que é uma palavra chave. O que eu sinto, imagino que gostam, é uma pessoa que toma decisões equilibradas, que não se move por rompantes de momentos A ou B, de pressão daqui ou de lá, que sabe ouvir, que sabe considerar, mas que tem ponto de vista*”. Conforme Walumbwa *et al.* (2008), tal atitude também é pertinente ao tratamento equilibrado, pois analisa colocações da equipe para tomar uma decisão refletida.

A última dimensão da liderança autêntica também é perceptível como inerente à legitimação da gestão. A autoconsciência de um indivíduo diz respeito, inclusive, à sua capacidade de descrever de modo acurado como outros vêem suas capacidades e à sua capacidade de saber reavaliar seus posicionamentos (WALUMBWA *et al.*, 2008). A percepção que gestores têm do que é um gestor legítimo, em alguns casos apontaram as características que os outros esperam encontrar em um gestor, como alegou um Pró-Reitor de Planejamento: “*As pessoas não querem mais ser conduzidas coercitivamente, não se admite mais um sujeito que mande pela força, pela rasteira, pela falta de transparência. Então, temos que nos estabelecer pela questão da competência, questão da responsabilidade, do comprometimento*”. Ao final, esse Pró-Reitor de Planejamento admite que tem que ter seu posicionamento adequado aos anseios da equipe. Um Reitor também

considera a percepção que a equipe tem da gestão: *“O que eu sinto, imagino que gostam é uma pessoa que toma decisões equilibradas”*. Um terceiro gestor, do mesmo modo, reconhece o que a equipe espera da gestão: *“Uma característica na universidade, isso eu consigo perceber porque eu ocupava cargo de gestão fora da universidade, uma característica do exercício da liderança da gestão da universidade é a necessidade da legitimidade que você tocou lá no início”*.

A autoconsciência que um gestor precisa ter de como a equipe percebe suas capacidades ou posicionamentos em assuntos importantes é um fato perceptível a partir do apontamento de um entrevistado quando este alega que o processo de Planejamento Estratégico contribui para legitimar a gestão:

A partir do momento em que uma gestão faz um planejamento estratégico, vai vindo na comunidade qual é o objetivo, o que se pretende a curto, médio e em longo prazo. A partir do momento que ele começa a trilhar esses caminhos apontados pela própria comunidade ele ganha legitimidade. “Opa, olha, eu estou fazendo o que a comunidade acha que deve ser feito.” Através disso essa gestão ganha legitimidade.

Neste caso, a partir do processo de Planejamento Estratégico, o gestor deve passar a posicionar-se com base naquilo que ele pode perceber que a equipe almeja. Isso faz parte de um processo que envolve influência de subordinados no processo decisório e depende do fluxo de informações. Em adição, ao fornecer apoio social, a correção de erros e uma concorrência pelo respeito entre os participantes, o livre fluxo da comunicação é contributivo à solução de problemas, à tomada de decisões e a um pensamento criativo. Entretanto, a disparidade das ideias gerada por esse livre fluxo dificulta a coordenação. A diferenciação hierárquica tende a bloquear o fluxo da comunicação dentro de um grupo, impedindo, assim, a solução dos problemas (BLAU; SCOTT, 1970). Nas universidades estaduais do Paraná, embora haja certa hierarquia, o modelo colegiado alivia o bloqueio do fluxo de informação, tendendo a incentivá-la. Um Reitor comenta sobre a possibilidade de fluidez da comunicação nas universidades:

Eu diria que das instituições que conhecemos e que temos estudo, enfim, acompanha, eu diria que

as universidades são, umas mais, outras menos, mas elas são onde se promove maior democracia. É o meu entendimento. As pessoas têm amplas possibilidades de participação, nas universidades. Os alunos têm, porque eles têm assento nos departamentos, nos colegiados, nos conselhos superiores. Os funcionários da mesma forma. O dia a dia da universidade é muito discutido, é muito debatido. Ninguém consegue impor nada dentro do ambiente universitário. Isso nós temos a percepção. Tanto aqui como em outra. Umhas mais outras menos, depende do tempo, do grau de cultura, do próprio povo.

Neste sentido, observou-se no campo de pesquisa que o modelo de estrutura colegiada das sete Universidades pressupõe, na classificação de Tannenbaum e Schmidt (1973, p.4), um modelo de liderança com um pequeno grau de centralização no gestor e mais voltada à subordinação dos liderados ou, como esses autores descrevem no *Continuum* do Comportamento de Liderança, “*o gestor define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão*”. Há concepções nas universidades pesquisadas de que o gestor legítimo deve promover tomada de decisões democráticas, como mencionam respectivamente um gestor da UNICENTRO e uma funcionária da UNESPAR que não participou do processo de Planejamento Estratégico:

Uma característica na universidade, isso eu consigo perceber porque eu ocupava cargo de gestão fora da universidade, uma característica do exercício da liderança da gestão da universidade é a necessidade da legitimidade que você tocou lá no início. Da legitimidade através de um desempenho democrático da função de liderança, enquanto em outras instituições em que eu trabalhei você ocupa o cargo, e por conta do cargo você tem um poder, aqui o poder você tem relativamente.

Acredito que é quando ele age, por exemplo, uma gestão democrática. Que ela tenta se entrosar com os outros setores, ela tenta verificar a necessidade que tem na instituição para atuar sempre de maneira legal, seguindo a parte correta, mas nessa

visão da gestão democrática, não é? Buscando as necessidades. Acredito que isso faça diferença na gestão.

Por outro lado, um modelo colegiado que pressupõe a participação de todos, seja de modo direto ou indireto, não impede a centralização. Conforme um entrevistado exemplifica, o autoritarismo pode ser exercido por outros meios: *“Não é incomum você encontrar autoritarismo, por parte de algumas pessoas. Às vezes um porteiro é autoritário. Na função dele ele tem um poder de permitir ou não e ele exerce de forma errada”*.

Diante das declarações expostas, nas universidades estaduais do Paraná a gestão ganha legitimidade quando envolve a equipe na tomada de decisões, o que é factível a partir do processo de Planejamento Estratégico. Na verdade, de acordo com Pereira (2010), a participação de representantes de todos os setores da organização nas discussões para tomada de decisão contribui para a sensibilização dos funcionários com as decisões tomadas.

Ao solicitar que os Reitores se posicionassem quanto à centralização das decisões verificaram-se respostas uníssonas. Todos os Reitores entrevistados apresentaram teor de respostas que se aproximam ao idêntico, inclusive na sequência das ideias. De início, alegaram privilegiar as decisões descentralizadas, mas, logo depois, ressaltaram que há situações nas quais a decisão deve ser centralizada no gestor:

Reitor A:

Olha, eu procuro ser o mais democrática possível, não é? Minha ação ser democrática. Uma vez eu vi um livro e confesso que eu quero muito ler, mas não tive oportunidade, mas ele fala sobre a crucificação de Jesus Cristo e esse livro aborda (eu vi a síntese do livro) que a crucificação de Jesus Cristo foi democrática. O povo decidiu. Então, nem sempre dá para sermos totalmente democráticos como as pessoas enxergam a democracia, não é? Que é a participação ampla, irrestrita e tudo mais. Porque tem ações que elas são do gestor e decisões que são do gestor. Não dá para compartilharmos tudo. Então, isso não quer dizer autoritário. É uma gestão de responsabilidade.

Reitor B:

Sou adepto da descentralização administrativa, da descentralização de decisões e tenho praticado isso. [...] Não podemos ser totalmente democráticos porque senão você perde o norte. Toda gestão tem um norte. Toda gestão tem uma maneira de enxergar a universidade e se você não estabelecer suas prioridades, veja, vamos ouvir a comunidade, mas o *stricto sensu* é uma marca que nós queremos deixar, é uma necessidade que precisamos atender. Porque se nós ficássemos no zero, que seria totalmente democrático, você perde o foco. Sem foco, sem saber com clareza os objetivos que terão que ser prioritariamente atendidos, dentro da universidade.

Reitor C:

Eu me considero um sujeito, um ser muito democrático. Estou o tempo todo procurando policiar, inclusive minhas ações no sentido de se elas representam resquícios de autoritarismo ou não. Em situações limites como em situações em que vivemos agora, que é a situação da greve, [...] Em situações limite, sinto-me muito desafiado entre encontrar um equilíbrio do ser democrático e o ser banana, porque é muito tênue o fio que separa uma postura democrática de uma postura do em cima do muro, daquele que não se posiciona, que não decide. Sobre a fumaça do “eu sou democrático” pode estar se escondendo uma pessoa incapaz de ação.

Reitor D:

Todas as decisões têm que ser instrumentalizadas de uma forma mais democrática possível, até porque envolvendo mais pessoas você erra menos no planejado, mas, na execução, nós procuramos ser um pouco mais ditatorial, um pouco mais no extremo. Você tem momentos em que geralmente tem que ir ao meio termo. Mesmo porque o Reitor

tem muita responsabilidade, mas pouca autoridade. Então, para ele conseguir autoridade ele consegue não através do que está impresso em um papel, em uma determinação dele, ele consegue através do convencimento das pessoas. Então, os projetos que devem fazer a diretriz. Então, para se ter uma diretriz democrática você tem que construir projetos e planejar de uma forma democrática, agora, chega um momento da execução em que você tem que forçar um pouco mais a barra, se impor mais.

Logo, na percepção dos Reitores, que já têm sua legitimidade enquanto gestores garantidas a partir da estrutura (WEBER, 2015), é unânime o estilo de centralização das decisões: Sabem reconhecer momentos em que a centralização deve ser exercida, mas o empenho é voltado à descentralização. A democracia é um valor reconhecido e aceito em todas as universidades, tanto por gestores, como os Reitores expostos agora, como por outros entrevistados das sete universidades estaduais do Paraná, como pode ser verificado a partir do quadro 17, no qual demonstra-se que a primeira característica que vem à mente dos entrevistados quando se pergunta o que é para eles o gestor legítimo, a resposta, no topo do ranque de citações, é o gestor escolhido a partir do processo democrático.

Analisando tais constatações sob a égide do *Continuum* do Comportamento de Liderança (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973, p. 4), percebe-se que há forças nas universidades estaduais do Paraná que impelem para a não centralização da tomada das decisões. Na figura 7, sobre o *Continuum* do Comportamento de Liderança, constam oito descrições do posicionamento quanto à centralização das decisões. A segunda definição da direita para a esquerda, se aproximando das decisões tomadas pelos subordinados, possui um componente em sua definição que especifica que o gestor solicita “*ao grupo que tome uma decisão*”, o que se enquadra com o modelo colegiado de tomada de decisões, como é encontrado nas universidades estaduais do Paraná. Entretanto, o gestor também participa da tomada de decisão e, havendo poder de veto, se enquadraria com a outra parte da definição deste ponto do espectro: “*O gestor define os limites*”.

Do mesmo modo, conforme Pereira (2010), o processo de Planejamento Estratégico é uma construção a partir de decisões participativas, moderadas pelo gestor principal, revelando a adequação

do da ferramenta administrativa à gestão das universidades estaduais do Paraná. Infere-se, portanto, que o processo de Planejamento Estratégico sendo adequado ao sistema de gestão aceito pela equipe das universidades, o gestor pode ganhar legitimidade ao agir sob os pressupostos da ferramenta, inclusive direcionando o estilo de centralização ou descentralização da responsabilidade na tomada de decisões.

8.6 GERENCIAMENTO DE PRÁTICAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM VISTAS À MAXIMIZAÇÃO DA GESTÃO

Este item esquematiza como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar da legitimação da gestão de universidades. Para tanto, foram considerados o comportamento dos gestores, o processo de Planejamento Estratégico e processos comunicativos capazes de serem considerados de modo conjunto com vistas à maximização da gestão. Não se trata de um modelo engessado ou determinante da legitimação da gestão, mas este esquema visa, seguindo as etapas do processo de Planejamento Estratégico de Pereira (2010), guiar seu gerenciamento com vistas à maximização da gestão, a partir das práticas especificadas pelo autor ou novas práticas.

A construção desse modelo de gerenciamento das práticas é fundamentada tanto na teorização quanto nas análises dos resultados apresentadas até este ponto do estudo, conferindo a cientificidade necessária a partir das comprovações teóricas e empíricas apresentadas no decorrer desta investigação científica. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, ao invés de atribuir destaque somente aos elementos mais citados entre os 42 respondentes, importam-se os achados que sejam adequados às estruturas e situações de todas as sete universidades estaduais do Paraná. A amplitude dessa possibilidade é permitida a partir da similaridade destas instituições e educação superior, já esmiuçada anteriormente.

Facilita-se a percepção do que pode ser transposto de uma Universidade para as demais, quando membros da equipe de outras universidades, diferentes destas sete, percebem (ou relacionaram à realidade de suas Universidades quando da leitura deste estudo) elementos também presentes ou possíveis em suas instituições ou em

outras pelas quais já passaram. A homogeneização dessas instituições públicas, no Paraná ou em outros estados, mantidas pelo governo federal ou estadual, é de amplo conhecimento. Reforçando esta homogeneização, há pressões institucionais para estas sete IES, sob a égide da Constituição Federal, do Ministério da Educação - MEC e da SETI e do ambiente do estado do Paraná. Pressões estas, como já mencionado por DiMaggio e Powell (1983), responsáveis por tornarem as organizações similares, o que contribui para explicar a homogeneização das demais Universidades públicas brasileiras e, de modo mais específico, aquelas de um mesmo estado federativo.

O quadro 16 representa o conjunto de práticas dedicadas a maximizar a legitimação da gestão, segmentado em onze grupos descritos logo após o quadro. Três deles (Preparação da gestão, preparação da equipe e processos comunicativos) envolvem práticas contributivas à legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico. Os demais grupos de práticas tiveram como critério de agrupamento pressupostos do processo de Planejamento Estratégico. Entretanto, ao invés de categorizar as práticas como inerentes ao processo de Planejamento Estratégico ou novas, opta-se aqui em distingui-las como sequenciais ou concomitantes.

Quadro 16 – Conjunto de práticas para maximizar a legitimação da gestão.

PRÁTICAS SEQUENCIAIS
1ª – Preparação do gestor
2ª – Preparação da equipe
3ª – Diagnóstico estratégico
4ª – Declaração de valores, missão e visão
5ª – Análise externa, interna e da matriz FOFA
6ª – Análise competitiva de Porter
7ª – Fatores críticos de sucesso
8ª – Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas
9ª – Implementação, acompanhamento e controle
PRÁTICAS CONCOMITANTES
Sensibilização
Processos comunicativos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Respeitando a sequência do quadro 16, ao distinguir os grupos de práticas como sequenciais ou concomitantes, busca-se indicar a

funcionalidade de cada grupo de práticas, da forma como é descrita a seguir.

PREPARAÇÃO DO GESTOR

Antes de se tratar do gerenciamento das práticas específicas do processo de Planejamento Estratégico, a atenção ao comportamento do gestor acarreta novas práticas, envolvidas na ferramenta, que podem ser gerenciadas com vistas à maximização de sua própria legitimação. Desse modo, o indivíduo ocupante do cargo de gestão pode ter em conta comportamentos a serem adotados antes e durante o processo. Ou seja, o gestor deve repensar sua postura e conduta, considerando o que foi apontado na pesquisa de campo nas sete universidades estaduais do Paraná quanto às definições da equipe do que é um gestor legítimo, bem como as características ou padrões de conduta percebidas como aceitas pela equipe.

Gestores das universidades estaduais do Paraná já são legítimos na perspectiva de Weber (2015), uma vez que são empossados de modo legal a partir de regimentos, o que foi, inclusive, encontrado como reconhecido no campo de pesquisa. Isto é válido para todos os gestores. Há outro grupo de gestores que, em adição a esse tipo de legitimidade, possuem outra advinda de sua eleição enquanto gestor a partir de votação, sendo escolha da maioria. Além de ser a característica *top of mind* que é aceita como pertinente ao gestor legítimo nas universidades estaduais do Paraná, se foi eleito, tende a significar que a maioria considera o indivíduo estar ocupando um papel adequado à sua pessoa, o que, conforme Bass (1981), confere legitimidade. Assim, parte-se do princípio que o gestor já recebe legitimidade a partir de uma ou duas características, conforme o caso de ser indicado ou eleito, mas outras características gerenciáveis foram diagnosticadas como passíveis de atribuir legitimação ao gestor, devendo ser desenvolvidas e expostas:

- Capacidade técnica para gestão;
- Consideração personalizada aos membros da equipe;
- Capacidade de promover estimulação intelectual em indivíduos da equipe;
- Deve ser carismático;

- Capacidade de inspirar a equipe;
- Transparente;
- Conduta ética/moral;
- Deve processar as informações de modo equilibrado na tomada de decisões;
- Deve ter autoconsciência;
- Capacidade de promover o envolvimento da equipe na tomada de decisões, mas ser centralizador nos momentos necessários;
- Capacidade para lidar com as pressões externas;
- Disciplina e comprometimento com a universidade;
- Deve ser informativo.

Em todos os momentos do processo de Planejamento Estratégico há possibilidade do gestor expor suas características. Uma vez que a legitimação é construída a partir de percepções que a equipe possui (SUCHMAN, 1995), do gestor neste caso, esse, com vistas à legitimar-se a partir da ferramenta deve envolver-se com ela tanto quanto possível, buscando tornar perceptíveis suas características e ações que possam legitimá-lo.

Entre as ações que podem legitimá-lo, seu apoio à execução e implementação do processo de Planejamento Estratégico configura como interveniente à sua legitimação de modo direto e indireto. A partir do conceito desenvolvido nesta Tese do Ciclo Recursivo de Legitimação, exposto na figura 15, identificou-se que a gestão legitima-se ao apoiar a utilização do processo de Planejamento Estratégico, inclusive, por ser uma ferramenta legitimada junto à equipe. Por outro lado, ao serem alcançadas as questões estratégicas especificadas a partir desse processo, o gestor volta a legitimar-se. Ao legitimar-se, o impacto do apoio da gestão à ferramenta é ampliado, ocasionando um ciclo acelerador do processo de legitimação da gestão.

O gestor tendo ciência do processo e, portanto, estando preparado, parte-se ao segundo grupo de práticas, que, já com a atuação do gestor, deve preceder os demais momentos do processo de Planejamento Estratégico, ou seja, a equipe deve estar preparada para iniciar o processo de Planejamento Estratégico em si.

PREPARAÇÃO DA EQUIPE

Propor o processo de Planejamento Estratégico, no primeiro momento, pode atrapalhar a legitimidade do proponente em função de rejeições remanescentes, mas, a partir de treinamentos, é possível apresentar benefícios desconhecidos, ao menos por parte da equipe, sobre a ferramenta, incluindo aqueles ocasionados na própria IES. Logo, quando este conjunto de funcionários se depara novamente com a proposta, a resistência estará mitigada. Esse reconhecimento dos benefícios passa a ser, em conformidade com as explicações de Scott (2001), uma base para a legitimidade, explicada a partir do pilar Cultural-cognitivo ao atribuir legitimidade a uma atitude de gestão quando o aprendizado pôde levar a um consenso da equipe de que tal atitude é adequada.

Em adição, como já observado por Pereira (2010), existem uma série de resistências ao processo de Planejamento Estratégico. Das apresentadas pelo autor, duas estão no topo da hierarquia em interferência na legitimação da gestão das universidades estaduais do Paraná. A primeira é a percepção do resultado negativo decorrente da característica cultural-cognitiva moldada a partir de experiências de processo de Planejamento Estratégicos anteriores, como mencionado. Esta percepção de resultado negativo é consequente, inclusive, do descumprimento recorrente, por parte do Estado, dos orçamentos aprovados e de desvios da metodologia do processo de Planejamento Estratégico, tal como consta na literatura da Administração. Esta segunda causa combate-se com treinamento (para equipe e gestores) e, com este, demonstra-se que o processo de Planejamento Estratégico não se limita a objetivos que demandem orçamento, contribuindo para mitigar as consequências para a legitimação da gestão, ocasionadas pela primeira causa citada.

Percebe-se que, nas universidades estaduais do Paraná, o conhecimento dos benefícios do processo de Planejamento Estratégico para a organização e para as pessoas que estão nelas inseridas, é diferente entre os membros da equipe, em especial para aqueles que

possuem formação em Administração. Como em todas as universidades estaduais do Paraná há um ou mais cursos de Administração, facilita-se o acesso a profissionais capacitados para promover o treinamento necessário.

Finalizando, a debilidade na comunicação do processo de Planejamento Estratégico para os membros da organização é o outro dos dois fatores de resistência ao processo, apontados por Pereira (2010), que está no topo da hierarquia nas universidades estaduais do Paraná. Processos comunicativos, direcionados a pessoas específicas, grupos ou a todos da organização, podem ser utilizados para conscientizar cada funcionário dos benefícios de cada elemento do processo de Planejamento Estratégico e dele como um todo, tais como aqueles expostos neste estudo. Entretanto, respeitando a sequência exposta no quadro 16, os processos comunicativos serão tratados após as práticas sequenciais, que para o momento, proceder-se-á o diagnóstico estratégico.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Embora a decisão pertinente a este momento de fazer ou não o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010), já tenha sido tomada a partir da obrigatoriedade por lei, o processo de Planejamento Estratégico pode variar entre existir apenas no papel e existir de fato nas universidades. Portanto, sua capacidade de legitimar a gestão depende de sua aproximação à existência de fato, como descrito na teorização.

Desse modo, se for o caso, a gestão da universidade e a equipe pode partir de uma existência que se aproxima do fictício, aquela restrita ao documento, e propor a execução de um processo de Planejamento Estratégico de fato, que provoque mudanças efetivas na organização. Há a possibilidade de propor um novo processo de Planejamento Estratégico, inclusive quando da construção de um novo PDI.

A legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico tem início quando ela propõe à equipe fazê-lo de fato. O prestígio da ferramenta (MINTZBERG *et al.*, 2000), assim como a ciência de que deve ser executada, como foi constatado nas universidades pesquisadas, tende a levar a atitude do gestor a ser aceita, desejada e considerada adequada à organização, o que, conforme Suchman (1995), leva à legitimação.

Como foi mencionado, rejeições à ferramenta nas universidades foram observadas a partir de experiências culturais-cognitivas de

processos de Planejamentos Estratégicos anteriores implementados de modo incorreto, acarretando frustrações (PEREIRA, 2010). Neste caso, poderão ser apontadas diferenças na construção e implementação da ferramenta, como as aqui expostas, além observar fatores que levaram à condução errônea do processo anteriormente, justificando a execução da ferramenta, de um modo diferenciado ao empregado antes, desta vez, do modo como é prescrita na literatura da Administração. Por outra via, deve-se destacar os benefícios promovidos historicamente pela ferramenta na organização.

Outra possível rejeição é aquela recorrência no descumprimento dos repasses orçamentários pelo Estado, que aprovou os montantes especificados a partir dos processos de Planejamentos Estratégicos das universidades. Por outro lado, fazer o Planejamento Estratégico também interfere na legitimação que a gestão recebe de órgãos superiores. O fato de serem universidades públicas pode levar a ter seus pleitos apoiados pelos governos estadual e federal, como foi diagnosticado, quando tais instâncias superiores liberam recursos ao perceberem que o processo de Planejamento Estratégico das universidades promove uma destinação adequada dos mesmos. Essa autorização é uma fonte de legitimação (YOON; THYE, 2011), ao permitir a equipe perceber o gestor sendo apoiado por altos níveis da gestão. Tal percepção de legitimidade ainda é moderada pela visibilidade do empenho da gestão na busca de tais recursos a partir do processo de Planejamento Estratégico.

DECLARAÇÃO DE VALORES, MISSÃO E VISÃO.

Do mesmo modo que para o processo de Planejamento Estratégico contribuir para a legitimação da gestão ele precisa estar implementado e perceptível, a declaração de valores, missão e visão precisam ser utilizadas e de conhecimento da equipe, cabendo divulgá-las, o que ocorre de modo deficiente nas universidades estaduais do Paraná. Para tanto, em primeiro, devem estar disponíveis nos documentos formais dos processos de Planejamento Estratégicos de todas as universidades estaduais do Paraná. A partir disso, pode ser disseminado entre a equipe, inclusive a partir dos processos comunicativos apresentados há pouco neste trabalho.

Até o final desta pesquisa de campo, o único destes três elementos do processo de Planejamento Estratégico formulado e disponível nos endereços eletrônicos, nos PDIs, de todas as universidades é a missão. Há também a percepção de que indivíduos da

equipe não procuram conhecer estes elementos, inclusive por desinformação da respectiva serventia. Tal problema pode ser solucionado a partir de treinamentos, como citado no tópico sobre a preparação da equipe.

Quando a organização incorpora um conjunto de valores, adquire uma estrutura de caráter e identidade (SCOTT, 1995). O fato de os valores não serem formalizados em todas as universidades estaduais do Paraná não significa que eles não existam e não sejam compartilhados. A incumbência do gestor passa a ser reconhecer tais valores compartilhados e ter em conta em sua atuação, pois o gestor que atua em consonância com os valores compartilhados pela equipe tende a ganhar legitimidade neste âmbito. A formalização passa a servir de base para a disseminação e sincronização da equipe com tais valores, o que maximiza a capacidade da gestão legitimar-se a partir desses.

Ainda, seguindo a metodologia de Pereira (2010), o processo de construção da declaração de valores, especificação da missão e visão das universidades envolve reflexão e discussões acerca destas etapas, capazes de, ao passo em que a estimulação intelectual acerca dos elementos ocasiona sensibilização com estes, acaba legitimando-os por ser uma metodologia democrática, que é um valor compartilhado pelas equipes das sete universidades.

Se, por um lado, a visão, como entendida nesta pesquisa, está formalizada em apenas duas das sete universidades e não difundida dentre os funcionários, dificultando a sua correlação com a legitimação da gestão, por outro, a missão é o único destes três tópicos que é exigido nos PDIs das IES do Brasil, conforme o artigo 16 do decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006 (MEC, 2015), promovendo bases para a legitimação sancionada legalmente (SCOTT, 2001). Como foi constatado, há, inclusive, a percepção de que o gestor legítimo é aquele que contribui para cumprir a missão da organização. Entretanto, como nem todos os indivíduos das equipes das universidades estaduais do Paraná conhecem o significado e utilidade da missão, para o gestor legitimar-se a partir dessa, deverá promover a disseminação de seu significado, contribuir para seu cumprimento e divulgar a sua contribuição neste sentido.

Não de modo necessário a gestão se legitimará apenas a partir da missão formal. Pode ter legitimidade ao propor ações condizentes com a concepção de missão internalizada no consciente coletivo. A dificuldade, porém, está na subjetividade do que está internalizado, podendo variar entre os indivíduos da equipe. Logo, para ampliar a

extensão da influência da missão na legitimação de uma gestão que nela pauta suas ações e suas justificativas, recomenda-se que sejam implementadas ações capazes de promoverem a internalização da missão formal da organização.

ANÁLISE EXTERNA, ANÁLISE INTERNA E MATRIZ FOFA

São elementos constitutivos da Matriz FOFA a Análise Externa - que identifica e avalia as oportunidades e ameaças - e a Análise Interna - que identifica os pontos fortes e pontos fracos - (PEREIRA, 2010), permitindo que estes elementos sejam apresentados de forma conjugada neste item da investigação científica.

Conforme dados auferidos em campo, a gestão pode valer-se da análise da Matriz FOFA para legitimar-se. Em primeiro, reconhecer e ressaltar os pontos fortes da universidade para a sua equipe mostra-se capaz de estimular a motivação e autoestima dos membros. O gestor estaria, assim, promovendo o contágio emocional (AVOLIO; GARDNER, 2005) na condução da equipe, mas esta perceberá a legitimidade das decisões de um gestor quando este fundamentá-las a partir de análises concretas, tais como as promovidas a partir da Matriz FOFA. Diagnosticou-se que a Matriz FOFA fundamenta, nas universidades estaduais do Paraná, ações como:

- Utilizar resultados positivos apontados pelas avaliações externas para estimular o empenho da equipe;
- Pautar-se na qualidade e abrangência dos serviços prestados à comunidade para angariar apoio e recursos governamentais;
- A partir do prestígio da universidade atrair e reter talentos.

A percepção da equipe quanto à utilização dos pontos fortes mostrou-se positiva, inclusive, por beneficiar a instituição. Desse modo, havendo entendimento consensual de que a ação da gestão é adequada ou desejada, conforme Suchman (1995), contribui-se para a legitimação, neste caso, da gestão. A aceitação das atitudes da gestão também pode acontecer, a partir da análise da Matriz FOFA, por transformar dados

brutos angariados com aferições institucionais em informações, o que foi percebido como esperado no âmbito universitário.

Criar um clima de satisfação e interesse pelos objetivos auxilia na atração de profissionais qualificados (GRILLO, 2001). Neste sentido, o gestor pode apontar os pontos fortes da equipe ou dos indivíduos antes de comunicar as deficiências que precisam corrigir. Tal atitude, como estratégia para aprimoramento da gestão de pessoas na universidade, por contribuir para a aceitação da proposta, volta a influenciar na legitimação da gestão. Este tipo de ação tem sua viabilidade facilitada por haver a percepção consonante em todas as sete universidades de que um dos pontos fortes que elas possuem é a qualidade das pessoas que integram suas equipes.

A ANÁLISE DAS PRESSÕES EXTERNAS NO MODELO DE PORTER

Ressaltando o momento de crise pelo qual passava o estado do Paraná no momento da investigação de campo, diagnosticou-se o Estado enquanto provedor ou “fornecedor” de insumos como principal pressão percebida entre os respondentes, em todas as universidades pesquisadas. Neste caso, no ambiente competitivo, segundo Porter (1991), o poder de barganha do fornecedor acentua-se conforme sua exclusividade no ambiente. As universidades estaduais do Paraná além de competirem entre si pelos insumos providos por este fornecedor, competem com as demais instâncias estaduais mantidas pelos cofres do estado, aumentando o poder de barganha do mesmo.

A influência da pressão do Estado reflete, inclusive, na rejeição ao processo de Planejamento Estratégico pelo descumprimento da questão orçamentária. Neste caso, é cabível conscientizar a equipe de que não se trata de uma falácia da gestão ou do processo de Planejamento Estratégico, mas de outra instância. Tal ação caminha no sentido de evitar a rejeição e conseqüente deslegitimação. Também, a formulação de estratégias emergentes podem comportar o novo orçamento, possibilitando a consecução de questões estratégicas.

Fazer frente a pressões externas é uma atitude da gestão desejada e considerada adequada. Além do poder de negociação do Estado ser percebido e citado pelos respondentes, a segunda força de pressão diagnosticada, em um cenário competitivo, é aquela proveniente da sociedade consumidora dos *outputs* das universidades estaduais do Paraná. Neste caso, observa-se um questionamento perceptível que a

sociedade exerce sobre qual o retorno oferecido pela universidade. Havendo tal percepção, a gestão pode valer-se do ponto forte que é justamente os benefícios providos à sociedade por estas IES, visando amenizar os impactos desta ameaça. A ameaça não provém da ausência do retorno à sociedade, mas do desconhecimento desse retorno. Assim, a partir de um problema e de respectiva resolução perceptíveis pela equipe, tende a haver o atendimento do anseio da equipe quanto fazer frente a tais pressões, contribuindo para a legitimação.

Observa-se que há situações nas quais o atendimento às pressões do ambiente competitivo é aceito como adequado, conforme o sistema de valores da equipe, legitimando a gestão. Nestes casos, fazer frente às pressões externas legitimam a gestão que o faz, em dois momentos do processo de Planejamento Estratégico:

1º) em sua construção, quando a gestão pode pautar-se em pressões externas percebidas de modo consensual pela equipe, ou seja, obtendo endossamento da equipe (YOON; THYE, 2011), para legitimar o seu posicionamento na construção do documento formal do processo de Planejamento Estratégico;

2º) Após a construção do PDI, este endossamento específico tende a intensificar-se, tendo em conta o amadurecimento das percepções da equipe com relação às pressões externas proporcionado pelas discussões ocasionadas na construção do documento. Em adição, neste segundo momento, a gestão pode valer-se do documento formal para embasar suas ações e assim, conforme Scott (2001), a legitimidade passa a ser também legalmente sancionada.

A ausência do processo de Planejamento Estratégico no atendimento às pressões competitivas contribui para deslegitimar a gestão. O atendimento às pressões – diretas, do Estado e da sociedade, e indireta, da sociedade que pressiona o Estado - para abertura de novos cursos encontra rejeição em parte da equipe. Processos culturais-cognitivos a partir de experiências negativas no atendimento a tais pressões proporcionaram a constatação, por parte da equipe, de que o Estado apoia a abertura, mas não o andamento futuro dos novos cursos. Constatou-se não haver um processo de Planejamento Estratégico

construído que dê conta da implementação dos novos cursos, em especial, envolvendo o comprometimento do Estado para tanto. Desenvolver um processo de Planejamento Estratégico capaz de relacionar as demandas, antes não elencadas, inerentes ao andamento futuro dos novos cursos permitiria solicitar o comprometimento do Estado mantenedor para com tais demandas. Essa seria uma possibilidade para mitigar a rejeição que deslegitima a gestão que atende a tais pressões.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Seguindo os preceitos do processo de legitimação da gestão aqui aceitos, importa conhecer quais são os Fatores críticos de sucesso percebidos nas universidades estaduais do Paraná. Constatou-se que há três grupos de Fatores críticos de sucesso reconhecidos pelos entrevistados, gestores ou não. O primeiro são recursos (Estrutura física, recursos financeiros e humanos), o segundo comportamentos (disciplina e comprometimento) e o terceiro processos (comunicação, planejamento, ensino, pesquisa e extensão). O segundo grupo é pertinente a um exclusivo tipo de recursos, os humanos, logo, é considerado neste grupo para análise:

Estrutura física: Constatam-se nesta, dois aspectos capazes de interferir na legitimidade da gestão a partir desse Fator crítico de sucesso: A) a gestão que age em prol do Fator crítico de sucesso “recursos para a estrutura física” tende a ganhar legitimidade pela equipe, em função desta, historicamente, perceber a carência desses recursos e B) embora haja carência dos recursos pertinentes a tal Fator crítico de sucesso, a gestão não perde legitimidade quando a equipe percebe a responsabilidade de outra instância, como o Estado, pelo problema.

Recursos financeiros e respectiva autonomia de gestão: As pressões externas, como a crise do estado do Paraná de 2015, podem intensificar a interveniência desse fator crítico de sucesso no processo de legitimação da gestão. Em primeiro lugar por, dado o grau de penetração amplificado, a partir dessa crise, na comunidade acadêmica, a carência do fator crítico de sucesso pode passar a ser perceptível, de modo intensificado, pela equipe. Em segundo, o gestor que pauta suas ações em prol da resolução dessa carência ganha legitimidade, cuja

extensão também se relaciona à porcentagem da equipe que possui percepção dessa carência. O inverso também é válido: o gestor que não atua neste sentido perde legitimidade.

Recursos Humanos: ao passo em que os recursos humanos são um fator crítico de sucesso, também são considerados um ponto forte das universidades estaduais do Paraná. Outros dois aspectos, inerentes aos recursos humanos, são considerados fatores críticos de sucesso, ou seja, disciplina e comprometimento da equipe para com a universidade. Se esses dois aspectos são considerados fatores críticos de sucesso, logo, são aceitos como desejados, adequados ou apropriados, em conformidade com as normas e valores dos sistemas em que a organização se insere, legitimando, conforme Suchman (1995), aqueles que apresentarem tais características.

O tripé ensino, pesquisa e extensão, comunicação e o processo de Planejamento Estratégico compõem o grupo de processos percebidos como fatores críticos de sucesso das universidades. Portanto, a atenção da gestão para com tais processos tende a legitimá-lo. Ressalva-se que a capacidade da gestão em viabilizar tais processos, de modo adequado aos seus pressupostos, interfere em sua legitimação, tendo como medida os resultados. Assim, a qualidade dos resultados obtidos, a partir do processo de Planejamento Estratégico, no âmbito do ensino, pesquisa, extensão e de comunicação organizacional possui ordem direta de relação com o grau de legitimação da gestão. Destes processos, o de Planejamento Estratégico merece destaque, pois esta investigação científica traz outras explicações de como este fator crítico de sucesso contribui para legitimar a gestão.

QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Desde a formulação das Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas, estas já interferem no processo de legitimação da gestão. O gestor deve promover um processo de Planejamento Estratégico que envolva a equipe. Assim, começa-se, como alegou um Reitor, “*a agregar as pessoas em cima das metas*”. Quando os membros da equipe percebem o apoio que a gestão alcança junto aos seus colegas, conforme Yoon e Thye (2011), esta ganha legitimidade.

Há o entendimento, inclusive, de que o gestor é aquele que formula as questões estratégicas, em especial, entre Administradores, permitindo conquistar legitimação a partir de uma base normativa. Ainda que nas universidades pesquisadas o modelo colegiado de tomada de decisões libere gestores de atuarem sozinhos na formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, a sua participação nesta especificação tende a ser legitimada por esta base normativa. Neste entendimento, sua não participação o deslegitimaria.

Por outro lado, a aceitação inveterada do modelo colegiado, como foi percebida em campo, também contribui para a legitimidade do gestor que estimula o envolvimento da equipe na tomada de decisões. Esta é uma das práticas do processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010), conduzindo a gestão que segue sua metodologia a adotar um estilo de gestão que a legitima. Por outra via, o gestor que não compartilhar a formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, tende a encontrar rejeições. Ressalva-se que esta possibilidade é evitada pelo modelo colegiado de tomada de decisões.

Ressalva-se que, para a legitimação da gestão nas universidades estaduais do Paraná, as decisões neste momento do processo de Planejamento Estratégico nem sempre podem ser estritamente técnicas. Em determinados momentos, a pressão institucional aponta que a equipe espera decisões tomadas com base em critérios políticos, devendo o gestor, caso queira legitimar-se neste momento, junto a esta equipe, adequar seus posicionamentos a tal anseio.

Há a observação de que, existem momentos nos quais o gestor não tem outra opção diferente do que exercer o poder e centralizar a decisão. Assim, para mitigar a rejeição, a atitude deve ser acompanhada de justificativas que possam promover a aceitação, tanto da decisão sobre as questões estratégicas, estratégias ou ações estratégicas quanto da atitude de centralizar a decisão.

Rejeições que tangem questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas também advêm da percepção negativa que membros da equipe das universidades possam ter que estes elementos os penalizem caso não cumpram o que lhes cabe no processo. A penalização moral foi citada, mas a pressão para a consecução das questões estratégicas também pode ser percebida como prejudicial ao funcionário. Neste sentido, cabe ao gestor contribuir para que as questões estratégicas sejam percebidas (e de fato sejam), nos termos de entrevistados, como “*um norte*” para a ação e não em seu sentido negativo.

Uma vez estabelecidas de modo formal no documento do processo de Planejamento Estratégico, tal como esquematizado aqui, as questões estratégicas e seus desdobramentos contribuem para legitimar a gestão que agir em conformidade com elas. Seja por terem sido fruto do consenso da equipe, refletindo o que ela considera como adequado em conformidade com o sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995), seja por sancionar de modo legal (SCOTT, 2001) a atuação da gestão.

Neste sentido, ainda que haja pressões institucionais para que a gestão tome uma decisão pautada em critérios políticos, se houver respaldo no documento formal do processo de Planejamento Estratégico, ela pode justificar-se a partir do constante no documento legal, construído em consenso pela equipe, mitigando as consequências da rejeição para a sua legitimidade.

Percebe-se que a gestão ganha legitimidade a partir da consecução das questões estratégicas, o que também reflete na aceitação do processo de Planejamento Estratégico perante a equipe da organização. Sendo assim, o gestor pode valer-se da consecução das metas de curto prazo, divulgando-a na medida em que acontece, tanto para adquirir legitimidade quanto para promover a sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico.

IMPLEMENTAÇÃO ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando que a gestão se legitima a partir da consecução das questões estratégicas, para tanto, o processo de Planejamento Estratégico deve passar pela sua fase de implementação, acompanhamento e controle. Sem tais etapas, significa que ele ficou só no papel, ou seja, na intenção. Como foi há pouco mencionado, a gestão encontra base de legitimidade legal para atuação a partir dessa ferramenta. Desse modo, sua implementação pode ser um guia de ação para a gestão com vistas a maximizar a sua legitimidade.

Assim, ter o documento formal do processo de Planejamento Estratégico, de modo isolado, não faz do gestor legítimo. É percebido, nas universidades, que a utilização adequada da ferramenta, implementando-a e retroalimentando-a, contribui para a sua legitimação. Neste sentido, o gestor pode valer-se de mecanismos, testados e validados, de avaliações institucionais, relatórios de comissões do MEC, relatórios do Sistema Estadual de Avaliação do Ensino Superior –

SEAES, da SETI, que podem ser emitidos a partir de especialistas, indicadores quantitativos gerados a partir do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e do Censo da Educação Superior – CENSUP, além de valer-se da própria Diretoria de Avaliação Institucional, ou órgão equivalente de cada universidade.

Embora outros instrumentos de acompanhamento e controle possam ou precisem ser adotados, todos estes mecanismos de aferição, já atuantes nas universidades estaduais do Paraná, possuem legitimidade legal, o que importa também em suas interveniências na legitimação das decisões que a gestão possa vir a tomar com base nesses.

Se a consecução das questões estratégicas contribui para legitimar a gestão, como já exposto, o ato de divulgar na medida em que tais consecuições aconteçam, interfere na extensão da legitimidade que a gestão pode auferir a partir disso. Cabe então, a partir da implementação e do acompanhamento, outra vez, promover processos comunicativos voltados ao anúncio das consecuições das questões estratégicas.

Além do apoio das Diretorias de Avaliação Institucional, ou equivalentes, a gestão pode valer-se do apoio de profissionais com formação em Administração existentes nos cursos de Administração de todas as universidades estaduais do Paraná, para auxiliar na fase da implementação, acompanhamento e controle do processo de Planejamento Estratégico, inclusive, no treinamento para a equipe, incluindo para a gestão atuar junto à ferramenta. Valer-se da profissionalização da equipe, desse modo, atribui legitimidade normativa para a gestão (DiMAGGIO; POWELL, 1983), além de ampliar o envolvimento dos funcionários com o processo de Planejamento Estratégico, interferindo na sensibilização com a ferramenta, que volta a atribuir legitimidade à gestão, como já exposto.

SENSIBILIZAÇÃO

Gestores ao efetuarem propostas para o processo de Planejamento Estratégico devem pauta-las em possibilidades de isomorfismos institucionais (DiMAGGIO; POWELL, 1983), pois, assim, tendem a ser resolutivas para legitimar a gestão ao passo em que o é para sensibilizar os indivíduos envolvidos com o Planejamento Estratégico por dois motivos, em especial. Primeiro, são resolutivas quando o indivíduo percebe o posicionamento da gestão adequado aos imperativos das influências do ambiente institucional. Em segundo, suas resolutividades são beneficiadas pela dualidade da relação entre sensibilização e

endossamento. **Se a sensibilização subentende a aceitação da proposta da gestão com relação ao Planejamento Estratégico como adequada, por consequência, contribui para a legitimação da gestão que propuser atuar em prol ou com base no processo de Planejamento Estratégico. Por outra via, a legitimação da gestão potencializa a capacidade do gestor sensibilizar os indivíduos por conferir poder ao gestor junto a seus geridos.**

Entretanto, haverá aqueles que não estarão sensibilizados, nem após esta estratégia. Se a sensibilização da equipe com o processo de Planejamento Estratégico contribui para legitimar a gestão que o propõe, esta deve promover a sensibilização, podendo valer-se para tanto, também, da promoção dos oito mandamentos da sensibilização elencados por Pereira (2010):

- 1) Todos (principalmente, como já foi falado, a Equipe do Planejamento Estratégico) devem ter uma visão geral do processo de Planejamento Estratégico;**
- 2) Todos devem se envolver com o processo de Planejamento Estratégico;**
- 3) Todos devem estar motivados com o processo de Planejamento Estratégico;**
- 4) Cada um deve entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico;**
- 5) Cada um deve entender o papel do processo de Planejamento Estratégico na sua atividade;**
- 6) Todos devem entender o papel do consultor no processo de Planejamento Estratégico (caso haja um);**
- 7) Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de Planejamento Estratégico;**

8) Caso haja uma Assessoria Interna de Planejamento, todos devem entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico.

Na medida em que essa sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico ocorre e a equipe percebe que os colegas apoiam a proposta realizada pela gestão de usar a ferramenta, há a legitimação, conforme Yoon e Thye (2011), advinda do endossamento da equipe.

O contato pessoal de gestores com indivíduos da equipe mostrou-se eficiente para eles promoverem a sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico e para promover a aceitação da gestão, o que legitima. Cabe ressaltar que este é o caso de uma das características individuais que gestores devem desempenhar com vistas à legitimação da gestão. Isso em todo o processo, como mencionado no início destes conjuntos de práticas.

Por fim, destaca-se que, de acordo com Barnard (1971, p. 108), a primeira função do gestor é desenvolver e manter um sistema de comunicação. É a comunicação que faz o elo entre a intenção das pessoas e a realização de um propósito comum, cabendo ao gestor promover este processo de comunicação que leva à cooperação em busca da realização do propósito comum. *“Obviamente, um propósito comum deve ser de conhecimento comum e, para ser conhecido, precisa ser de alguma forma comunicado”*.

PROCESSOS COMUNICATIVOS

Para uma implementação eficaz do processo de Planejamento Estratégico, a comunicação é indispensável (KICH, 2010). Portanto, ausência da comunicação é impeditivo à implementação eficaz do processo de Planejamento Estratégico e, por consequência, afeta a legitimação da gestão a partir deste. Em adição, conforme de Czesnat e Machado (2012), além de se executar ações passíveis de legitimação, deve-se divulgá-las. Neste sentido, a gestão viabilizar processos comunicativos e ter habilidade de comunicação é diagnosticado como um fator capaz de atribuir legitimidade à gestão. Logo, uma vez que o processo de Planejamento Estratégico envolve a necessidade de comunicação, gestores podem valer-se dele para promover processos comunicativos.

Em tais processos comunicativos envolvidos na ferramenta, o gestor, com vistas a adquirir legitimidade, pode elaborar e divulgar justificativas das decisões, que podem ser fundamentadas a partir dos pressupostos do próprio processo de Planejamento Estratégico. Justificativas das decisões da gestão influenciam de modo positivo em sua legitimação (RICE; BARTLETT, 2006). O gestor pode também valer-se de retóricas, como foi constatado por Suddaby e Greenwood (2005), enquanto eficientes em organizações quando das propostas favoráveis ou contrárias a mudanças. As retóricas mostraram-se adequáveis às universidades estaduais do Paraná, tais como constatadas pelos autores:

- a) **Ontológicas:** concernentes à natureza de suas características, implicando resistência a mudanças;
- b) **Históricas:** apelam à história e à tradição, não sendo totalmente refratárias a mudanças, mas opõem às suas formas radicais e a buscam de forma evolucionária ou dependente da trajetória;
- c) **Teleológicas:** em oposição às argumentações históricas, sugerem que limitar-se a comportamentos passados pode ser perigoso. Fatores correlacionados, do tipo dinâmico, impõem ruptura com as tradições. Baseiam-se em causas finais quando atores, na busca por seus objetivos, superam seus ambientes;
- d) **Cosmológicas:** a fonte de mudanças não é controlável pelos afetados por elas, tais como globalização e demandas de consumidores. As mudanças passam a ser um processo natural de evolução ou consequências situacionais;
- e) **Baseadas em valor:** este tipo de retórica apoia-se em um amplo sistema de crenças para legitimar um posicionamento, com frequência envolvendo avaliações éticas dos relativos benefícios e malefícios da implantação de determinadas mudanças.

Com relação a este último tipo de retórica, de acordo com Czesnat e Machado (2012) a publicidade conferida às práticas

organizacionais, condizentes com os valores entendidos como corretos, contribui para a legitimação das práticas da organização. A ação da gestão em conformidade com os valores consensuais existentes na organização é estipulada pela metodologia do processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010), contribuindo para a legitimar a gestão.

Ressalta-se, porém, que a capacidade de persuasão não possui uma relação direta com a legitimação do gestor, uma vez que, se incondizente com os objetivos organizacionais, seria uma ação ilegítima do gestor, mesmo que ele tenha liderado a equipe em alguma direção. Deste modo, a capacidade de persuasão, se voltada à consecução das questões estratégicas, como devem ser construídas a partir de discussões envolvendo representantes de todas as esferas da organização pertinentes a tais questões, considerando dados concretos (PEREIRA, 2010), contribui para que a argumentação seja voltada a trabalhar a favor da universidade, o que levaria à legitimação da gestão.

Conforme constatado, todas as práticas do processo de Planejamento Estratégico investigadas nesta Tese contribuem para legitimar a gestão, tal como foi especificado nas análises. A intensidade da capacidade de cada prática contribuir para essa legitimação passa pela percepção que os componentes da equipe possuem (SUCHMAN, 1995) dos efeitos das práticas do processo de Planejamento Estratégico que levam à legitimação da gestão. Os processos comunicativos podem contribuir para a extensão e intensidade da percepção que a equipe pode ter desses efeitos. Assim, os meios de comunicação devem ser voltados a atingir toda a equipe, tornando tanto quanto possível perceptíveis tais práticas e, de modo intrínseco, seus efeitos na legitimação da gestão.

Cumprindo parte dessa função, o modelo de estrutura colegiada estabelece processos comunicativos *top-down* e *bottom-up*, uma vez que são compostos por representantes de todos os setores das universidades, que, em princípio, devem, para formar seus posicionamentos no colegiado, consultar a equipe que representam e divulgar perante esta os resultados das reuniões dos conselhos. A partir do colegiado ou não, foram constatados nas universidades estaduais do Paraná meios de comunicação efetivamente capazes de levar informações à equipe. Tais meios são apresentados em três categorias: A) Comunicações orais; B) Comunicações por meio digital e C) Comunicações por meio impresso.

A) Comunicações Orais: De modo inerente, as comunicações orais devem ocorrer em todos os momentos do processo de Planejamento Estratégico. Considera-se desde as argumentações iniciais de indivíduos interessados em implementar a ferramenta,

indicando de modo pessoal a membros de sua equipe; discussões na definição dos elementos como a declaração de valores, missão, visão e questões estratégicas; até a apresentação do documento final e reuniões no processo de avaliação acompanhamento e controle.

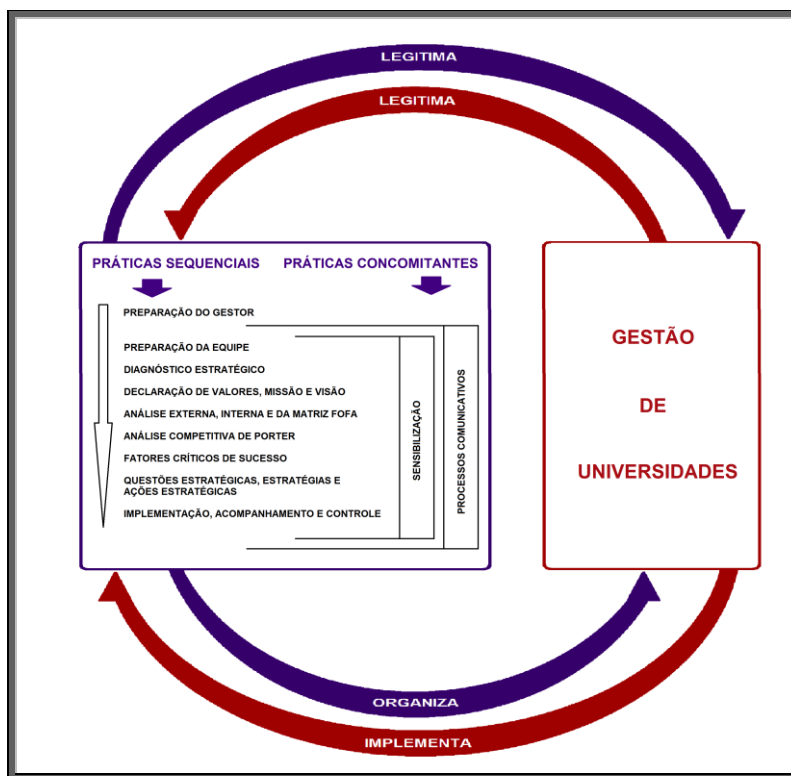
Nas universidades estaduais do Paraná constatou-se que, a partir do processo de Planejamento Estratégico, tais comunicações ocorrem em todas elas, contribuindo para a receptividade da ferramenta. Incluem palestras, exposições e afins, de gestores, membros da equipe da universidade ou exógenos. Quando efetuada por gestores, estes podem expor suas características que contribuem para legitimá-lo como tal, bem como destacar as práticas que possam também contribuir para tanto. Constatou-se que as comunicações orais estimulam o fluxo de informações nos dois sentidos (gestão-funcionários e funcionários-gestão) e que o contato “pessoa-pessoa”, a partir das comunicações orais, é contributivo à legitimação da gestão em situações onde os funcionários estão afastados da gestão, aproximando-os.

B) Comunicações por meio digital: O meio de comunicação digital acerca do processo de Planejamento Estratégico se faz presente com endereços eletrônicos de todas as universidades pesquisadas (UEL, 2014; UEM, 2014; UENP, 2013; UEPG, 2014; UNESPAR, 2014a; UNICENTRO, 2014; UNIOESTE, 2014) e está no topo de hierarquia em citações pelos respondentes. Além da Avaliação Institucional, que ocorre pelo meio digital, coletando informações, inclusive, para serem utilizadas no processo de Planejamento Estratégico, a gestão pode estabelecer comunicações no endereço eletrônico da universidade, em aplicativos de conversação em tempo real ou a partir do correio eletrônico. Este último meio pode ser direcionado a pessoas ou grupos específicos, personalizando os processos comunicativos, minimizando custos, eliminando papéis, deslocamento de pessoas para efetuar as comunicações e sendo conveniente para a agenda das pessoas, uma vez que poderão acessar as informações em momento conveniente para cada um.

C) Comunicações por meio impresso: Houve casos específicos de respondentes que alegaram preferência pelo meio impresso de comunicação. Seria esta mais uma possibilidade da gestão promover os processos comunicativos, seja a partir de documentos impressos, jornais de circulação interna ou, como foi sugerido por uma entrevistada, a construção de uma cartilha didática para orientação da equipe no processo de Planejamento Estratégico.

Diante das análises expostas e do sequenciamento do grupo de práticas, finaliza-se este capítulo com a figura que apresenta esquema do referencial metodológico de legitimação da gestão, a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico, tendo em conta os conjuntos de práticas voltados à legitimação da gestão ora descritos e o ciclo recursivo de legitimação da gestão descrito anteriormente, agregados na figura 16, sintetizando todo o esquema.

Figura 16 – Esquema do referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao ter, na figura 16, a visão global das práticas que contribuem para a legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico, permite-se perceber a abrangência da influência das práticas

concomitantes nas práticas sequenciais, bem como o fluxo bidirecional de influência entre a legitimação da gestão e a legitimação do processo de Planejamento Estratégico. Neste conceito, a gestão atua durante todo o processo, sendo organizada e legitimada pelo mesmo.

9 CONCLUSÕES

Tal como a UNESCO (2015) diagnostica a educação superior contribuindo para a erradicação de pobreza, desenvolvimento sustentável e o progresso, no estado do Paraná, as universidades estaduais têm contribuído para o desenvolvimento econômico e social das regiões em que se inserem a partir de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nota-se que as sete universidades pesquisadas atuam neste sentido e cinco delas possuem formalizado em sua missão a promoção do desenvolvimento.

Entretanto, desafios são apresentados a gestores das universidades para o cumprimento desse propósito, inclusive pela complexidade da gestão de universidades (SUDDABY; GREENWOOD, 2005). Para dar conta dessa complexidade da gestão das universidades, bem como para cumprir a missão dessas organizações, o processo de Planejamento Estratégico é uma ferramenta da qual gestores podem fazer uso, o que tem sido feito, como foi constatado a partir desta investigação de campo. Entretanto, embora haja pressão coercitiva do ambiente institucional, obrigando por lei que estas IES construam e implementem um processo de Planejamento Estratégico que envolva todos os setores da organização, gestores ainda precisarão ter legitimidade para exercer a sua função, conduzindo a gestão da universidade, incluindo o processo de Planejamento Estratégico.

Diante destas conjecturas organizacionais inerentes às universidades Estaduais do Paraná, o objetivo geral aqui propõe, a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico, um referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades estaduais, o que levou a apresentar contribuições à gestão das universidades bem como às ciências da Administração. **O objetivo geral foi alcançado** a partir da consecução de cinco objetivos específicos, cujas análises e teorizações encontram-se relacionadas no quadro 12. De modo específico, Em primeiro, detectou-se quais práticas do processo de Planejamento Estratégico podem contribuir para a legitimação da gestão de universidades estaduais. Na sequência, especificou-se como práticas do processo de Planejamento Estratégico contribuem para a legitimação da gestão de universidades estaduais. Em terceiro, selecionou-se características de líder intervenientes à legitimação de gestores de universidades estaduais a partir do processo de Planejamento Estratégico. No quarto objetivo específico, foram

analisadas práticas passíveis de anexação ao processo de Planejamento Estratégico de universidades, capazes de contribuir para a legitimação da gestão de universidades estaduais. Por fim, esquematizou-se como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar da legitimação da gestão de universidades estaduais.

A consecução do primeiro objetivo específico, “Detectar quais práticas do processo de Planejamento Estratégico podem contribuir para a legitimação da gestão de universidades estaduais”, **bem como do segundo**, “Especificar como práticas do processo de Planejamento Estratégico contribuem para a legitimação da gestão de universidades estaduais”, foi viável a partir das mesmas bases teóricas, uma vez que tratam do mesmo assunto, ou seja, práticas do processo de Planejamento Estratégico e legitimação da gestão. Quanto ao processo de Planejamento Estratégico, pautar-se nos pressupostos organizados a partir do modelo de Pereira (2010) foi a estratégia de fundamentação teórica viabilizadora das investigações no campo das universidades estaduais do Paraná.

Não obstante outros autores da corrente dominante dos estudos acerca do processo de Planejamento Estratégico, como Porter (1991; 2009), Ansoff (1981), Hamel, e Prahalad (1995) e Mintzberg *et al.* (2000) também tenham sido considerados para fundamentar o referencial metodológico, por uma série de razões apresentadas, inclusive a partir de comprovações em campo, mostrou-se a adequação do modelo de Pereira (2010) a essas organizações da educação superior brasileiras, permitindo identificar práticas especificadas a partir dos pressupostos desse modelo nas universidades pesquisadas, em especial aquelas práticas relativas à legitimação da gestão.

A outra parte da fundamentação teórica que serviu de referencial para a consecução dos dois primeiros objetivos específicos, e também para os demais, veio das contribuições de autores da Teoria Institucional, com destaque para: DiMaggio e Powell (1983), sobre o isomorfismo institucional; Scott (2001), com seu estudo sobre os três pilares das instituições a partir dos quais a legitimação poderia ter base sancionada legalmente, governada moralmente ou compreensível, reconhecível e sustentada culturalmente; Weber (1986), a partir de seus tipos puros de dominação legítima; e Suchman (1995), com a sua definição de legitimação, apontada inclusive por Ruef e Scott (1998) como uma definição capaz de sintetizar a essência dos estudos na área e

por Scott (2001), outra vez, em função da utilidade desta definição para compreender além das relações materiais e técnicas.

Partindo desta profunda revisão teórica, foi possível verificar na realidade das universidades estaduais do Paraná quais práticas do processo de Planejamento Estratégico podem contribuir para a legitimação da gestão de universidades e como isso pode ocorrer. Tais práticas, e como elas atuam na legitimação da gestão, foram analisadas e apresentadas conforme as suas pertinências aos elementos do processo de Planejamento Estratégico sequenciados por Pereira (2010). Deste modo, apresentou-se como as práticas pertinentes ao diagnóstico estratégico, à especificação da missão, visão e declaração de valores, às análises externa, interna e da Matriz FOFA, aos fatores críticos de sucesso, às questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, à sensibilização com o processo de Planejamento Estratégico e à implementação, acompanhamento e controle, contribuem para a legitimação da gestão de universidades.

A consecução do terceiro objetivo específico, “selecionar características de líder intervenientes à legitimação de gestores de universidades estaduais a partir do processo de Planejamento Estratégico”, valeu-se, além das revisões teóricas sobre o processo de Planejamento Estratégico e da Teoria Institucional que fundamentaram os dois primeiros objetivos específicos, de teorizações acerca de processos de liderança, em especial aqueles relativos aos modelos de liderança transformacional (BASS, 1990), de liderança autêntica (AVOLIO; GARDNER, 2005) e quanto ao *Continuum* do Comportamento de Liderança (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973). Pautando-se em todas essas fundamentações construídas, foi possível investigar na realidade quais características pessoais dos gestores, tratadas na literatura da Administração como sendo de líder, contribuem para legitimar gestores a partir do processo de Planejamento Estratégico nas universidades.

O quarto objetivo específico, voltado a “analisar práticas identificadas no processo de Planejamento Estratégico de universidades estaduais, capazes de contribuir para a legitimação da gestão de universidades”, envolve a somatória das teorizações que subsidiaram a consecução dos três primeiros objetivos mais os referenciais teóricos acerca da Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003) e de processos comunicativos. Com esta vasta revisão teórica, composta por um número superior a duas centenas de diferentes referências efetivamente citadas aqui, permitiu-se analisar, além do processo de Planejamento

Estratégico, fatores contextuais e fatores individuais intervenientes à legitimação da gestão de universidades.

Entretanto, encontrou-se limite em afirmar quais práticas não são “do” processo de Planejamento Estratégico, uma vez que esse dá conta de abarcar fatores internos e externos, macroeconômicos e microeconômicos, contextuais e individuais e etc., podendo ocasionar outras discussões dignas da construção de novas Teses. Assim, aqui foram consideradas anexáveis aquelas práticas constantes nas análises pertinentes à Teoria da Estruturação, aos processos comunicativos e aos aspectos individuais intervenientes à legitimação da gestão de universidades, além de outras práticas encontradas a partir de ações diagnosticadas na realidade, implementadas nas universidades e que são ou podem ser compreendidas no processo de Planejamento Estratégico, e que sejam diferentes daquelas descritas no modelo de Pereira (2010).

Por fim, **o último objetivo específico**, ao “esquematizar como o gerenciamento de práticas do processo de Planejamento Estratégico, ou novas, pode maximizar a legitimação da gestão de universidades estaduais”, envolvendo todas as teorizações e todas as análises pertinentes aos demais objetivos específicos, apresentou-se a esquematização que levou à consecução do objetivo geral desta investigação científica, sintetizada a partir da figura 16 e detalhada no último tópico do capítulo de Descrições e Análises da pesquisa.

A consecução dos objetivos também incluiu responder **o problema de pesquisa**: “Que referencial metodológico de legitimação da gestão de universidades estaduais é possível estabelecer a partir dos pressupostos do processo de Planejamento Estratégico?” Além de responder, apresentou-se como os pressupostos contribuem para o referencial metodológico especificado, evidenciando a validade do que foi apresentado. Os pressupostos diagnosticados constituem todas as etapas do processo de Planejamento Estratégico. Em outras palavras, o diagnóstico estratégico, a declaração de valores, missão e visão, a análise externa, interna e da matriz fofa, os fatores críticos de sucesso, as questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, a implementação, acompanhamento e controle englobam e constituem o conjunto de pressupostos do processo de Planejamento Estratégico que contribuíram para a construção do referencial metodológico voltado à legitimação da gestão de universidades.

Foram proporcionadas **contribuições à teoria e à prática da Administração**. As contribuições teóricas voltam-se em especial aos campos do processo de Planejamento Estratégico, da Gestão de

Universidades e da Teoria Institucional, mas também traz avanços à Teoria da Estruturação, ao campo da Comunicação Organizacional e ao campo da liderança, com intersecções entre os campos.

Além da contribuição principal desta pesquisa, que foi a construção de um referencial metodológico voltado à legitimação da gestão de universidades a partir do processo de Planejamento Estratégico, que é um estudo inédito, ampliando os horizontes de estudo, em especial, da literatura da Gestão de Universidades e do processo de Planejamento Estratégico, contribuiu para validação do modelo de Pereira (2010) enquanto adequado à realidade das universidades estaduais do Paraná. A esquematização elaborada pelo autor mostrou-se capaz de proporcionar as análises de como a ferramenta está implementada nessas IESs. Por ter esse modelo como ponto de partida, o referencial metodológico aqui apresentado demonstrou como esse modelo pode ter desdobramentos e abarcar elementos que o torna mais personalizado à realidade da Gestão de Universidades.

A área de estudos sobre Gestão de Universidades, por sua vez, beneficiou-se com descrições de como o processo de Planejamento Estratégico é efetivamente construído e implementado nas universidades, apresentando análises da sua relação com a legitimação da gestão, além de agrupar a descrição de como ocorrem práticas gerenciais e percepções da equipe e de gestores quanto ao processo, permitindo conhecer impactos do uso da ferramenta para as Universidades e para a gestão destas. Também, foram identificadas causas de rejeição ao processo de Planejamento Estratégico em universidades e apresentados meios de mitigá-las.

A Teoria Institucional é contemplada por todos os objetivos específicos desta investigação científica. Neste âmbito, o estudo traz avanços sobre influências institucionais atuantes em universidades e como as características do ambiente institucional podem contribuir para explicar a legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico, com destaque para o conceito aqui desenvolvido de Sensibilização Institucional, capaz de demonstrar que a sensibilização com o Planejamento Estratégico é um processo operacionalizado dentro das fronteiras da estrutura da organização, a ser internalizado pelo indivíduo, cuja cognição transcende os limites organizacionais e, desta maneira, é também estruturada por suas percepções do ambiente institucional.

Ao adentrar a pesquisa nos estudos sobre a comunicação organizacional, constatou-se que processos comunicativos interferem na

legitimação e na extensão da legitimação da gestão de universidades a partir do processo de Planejamento Estratégico. Pelo fato da legitimação emergir, inclusive, de percepções (SUCHMAN, 1995), cabe considerar que além de se executar ações passíveis de legitimação, deve-se divulgá-las (CZESNAT; MACHADO, 2012), acarretando a necessidade de gestores, com vistas a cumprirem o processo de Planejamento Estratégico e legitimarem-se a partir desse, elaborar e implementar processos comunicativos pertinentes à ferramenta, levando os resultados à percepção de tantos funcionários quanto possível.

Revelou-se, a partir da Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003), que a legitimação da gestão de universidades a partir do processo de Planejamento Estratégico é dada de forma recursiva. Com o conceito aqui desenvolvido, do Ciclo Recursivo de Legitimação, demonstrou-se que a gestão se legitima ao apoiar a utilização do processo de Planejamento Estratégico, inclusive, por ser uma ferramenta legitimada junto à equipe. Por outra via, ao serem alcançadas as questões estratégicas especificadas a partir desse processo, o gestor volta a legitimar-se. Ao legitimar-se, o impacto do apoio da gestão à ferramenta é ampliado, e assim de modo sucessivo, ocasionando um ciclo acelerador do processo de legitimação da gestão.

Como as análises dos resultados, com base na Teoria da Estruturação (GIDDENS, 2003), evidenciaram que a legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico é permitida a partir de um processo recursivo, para o gestor legitimar-se a partir do processo de Planejamento Estratégico, é necessário que, além dele utilizar-se da ferramenta e divulgar o feito perante a comunidade acadêmica, o processo de Planejamento Estratégico deve ter legitimidade perante a equipe. A inversão da ideia corrobora com o argumento, ou seja, a gestão fazer uso de um instrumento ilegítimo contribuirá para a sua deslegitimação. Logo, a legitimidade desse instrumento pode ser empregada para atribuir legitimidade às ações da gestão ligadas ao processo de Planejamento Estratégico. Por outro lado, uma gestão pode valer-se de sua legitimidade para atuar na institucionalização do processo de Planejamento Estratégico, corroborando a afirmação de que se trata de um processo cíclico, no qual a busca da legitimidade das ações e do processo de Planejamento Estratégico nas universidades estaduais do Paraná deve ser indissociável.

Quanto às contribuições para o campo da liderança, apresentaram-se características, consideradas como sendo de líderes,

capazes de contribuir para a legitimação da gestão de universidades. A partir da identificação destas características, pôde-se analisar como elas são percebidas pelas equipes e pela própria gestão das universidades, tendo em conta a situação proporcionada pelo ambiente específico. Também demonstrou-se que o processo de Planejamento Estratégico oferece oportunidades em todos os seus momentos de gestores se exporem e desenvolverem-se enquanto líderes.

As contribuições para a prática da Administração, embora a teoria seja construída a partir da prática e a prática se mantém ou se aprimora a partir da teoria, levando a inferir que todas as contribuições teóricas também podem beneficiar a prática, há contribuições que cabem ser destacadas por sua capacidade imediata de aprimoramento da prática de gestão de universidades.

Como é de amplo conhecimento, a gestão de universidades é complexa e, como tal, necessita de ferramentas administrativas capazes de darem conta desta complexidade. O processo de Planejamento Estratégico é uma ferramenta adequada para tanto, mas, como aferiu-se no campo de pesquisa, ainda há peculiaridades desse tipo de organização que proporcionam espaço para modelos gerenciais construídos de modo específico para elas. O referencial metodológico aqui proposto contribui para preencher essa lacuna de mercado ao demonstrar como processos de Planejamento Estratégico que, na realidade, podem estar se aproximando de uma existência limitada a um documento, podem aproximar as suas implementações ao nível pleno, ocasionando, de fato, os benefícios factíveis a partir dessa ferramenta.

Uma das dificuldades encontradas pela gestão de universidades é a sincronização entre ensino, pesquisa e extensão. Este estudo, por investigar as práticas gerenciais de universidades, pode estabelecer bases para que tais instituições exemplifiquem na prática aos seus acadêmicos o que foi pesquisado, contribuindo para o ensino da Administração. Como mencionado por um entrevistado, doutor em Administração, a universidade deve ensinar, inclusive com exemplo. A implementação em universidades do referencial metodológico de processo de Planejamento Estratégico desenvolvido nesta Tese caminha neste sentido, de aprimorar a gestão de universidades e tornar esse aprimoramento perceptível. O referencial metodológico também pode trazer incentivo à extensão associada ao ensino e pesquisa por aproximar a implementação do processo de Planejamento Estratégico de docentes, discentes e pesquisadores, ao envolver a organização na qual essas pessoas se inserem.

Em adição, constatou-se alegações favoráveis ao processo de Planejamento Estratégico por todos os entrevistados, gestores, funcionários, com formação ou não em Administração, que participaram ou não do processo. Entretanto, entre os respondentes com formação em Administração essas alegações são realçadas, permitindo inferir que um dos motivos, se não o principal, capaz de ocasionar esse realce é o conhecimento que possuem sobre a ferramenta e sobre a gestão. Se tal afirmação é verdadeira, a promoção do conhecimento da ferramenta, seja a partir de programas de qualificação ou da experiência na execução, promove a sua capacidade de contribuir para a legitimação da gestão.

A contribuição para a prática advinda da legitimação da gestão, como aqui é proposto, atende a uma carência observada em campo quanto à dificuldade em se implementar as ações necessárias para o cumprimento da missão da organização. Uma gestão legitimada pela equipe aumenta sua capacidade de direcionamento de esforços, gerando sinergia nas universidades para a consecução das questões estratégicas e, por consequência, contribuindo para a resolutividade destas organizações.

Quanto ao percurso metodológico, no tocante às análises dos dados qualitativos, que de modo inevitável recebem filtragens pela cognoscitividade do pesquisador, demandou releituras constantes das transcrições para viabilizar a caracterização de opiniões como aproximadas a casos localizados (um único respondente), como presentes em todas as universidades (de um a seis respondentes de cada universidade) ou aproximadas da unanimidade (por todos os quarenta e dois respondentes). A caracterização de casos enquanto do tipo “localizados” foi suprimida por, ainda que apenas um respondente possa ter mencionado, não significa que os demais discordam. Embora não houve pretensão de quantificar esta abrangência, foi indicado nas análises, em especial, quando os casos se aproximam da unanimidade dos 42 respondentes, um exemplo de citação, quanto às opiniões similares, de cada uma das sete instituições com o intuito de evidenciar neste documento formal a homogeneização encontrada.

O campo de pesquisa mostrou-se adequado aos propósitos deste estudo, conforme as referências teóricas e pesquisas documentais já indicavam. A complexidade da gestão de universidades públicas contribuiu para amplitude de características e situações analisáveis sobre o processo de legitimação da gestão. Foi verificada a homogeneidade das organizações investigadas, cujas estruturas se aproximam da

igualdade, enfrentam as mesmas pressões ambientais e possuem equipe com elevado nível de formação, sendo a maioria dos integrantes pós-graduada. A média de tempo como funcionário da universidade, entre os entrevistados, é 20 anos, tendo sido entrevistados funcionários com até 40 anos de experiência profissional na instituição.

O grau de qualificação dos respondentes permitiu profundidade e diversidade de interpretações. Dos 42 entrevistados, 88,09% possuem Pós-Graduação *stricto sensu*, na maioria doutores, contribuindo para a validade e confiabilidade da pesquisa. Por vezes, tais critérios foram explicitados pelos próprios respondentes que se demonstravam interessados em contribuir com a cientificidade da pesquisa. Fora aqueles que não mencionaram e mesmo assim transpareceram suas capacidades de análises inerentes a pesquisadores profissionais. Incluiu entrevistados, com formação em Administração e, entre eles, sete doutores, capazes por si próprios de entenderem e apresentar correlações entre o processo de Planejamento Estratégico e legitimação da gestão. Além dos entrevistados provenientes das áreas das Ciências Sociais Aplicadas, a diversidade das áreas dos respondentes, como assim é em uma universidade, trouxe percepções sob o viés de quem pesquisa o campo filosófico, histórico, matemático, evolucionista e assim por diante, contribuindo para a construção de um modelo cuja aceitabilidade caminha, inclusive, para a legitimação normativa e cultural-cognitiva.

Os roteiros de entrevista ultrapassaram a necessidade de coleta de dados, proporcionando informações que ainda podem ser alvo de análises para estudos futuros. As entrevistas duraram, em média, uma hora e três minutos. Por vezes, a fadiga nos entrevistados foi percebida, mas todos responderam aos questionamentos até o final. No total, foram quarenta e quatro horas e vinte e cinco minutos de entrevistas gravadas, que, ao serem transcritas, resultaram em 1.886.698 (Um milhão, oitocentos e oitenta e seis mil, seiscentos e noventa e oito) caracteres digitados em 996 (Novecentas e noventa e seis) páginas do editor eletrônico de texto.

Quanto aos **limites e recomendações** para estudos futuros, não obstante o percurso metodológico tenha permitido a consecução total dos objetivos desta investigação científica, algumas limitações da pesquisa cabem ser consideradas. Entretanto, ao invés de citar limites da pesquisa, prefere-se aqui ser como o processo de Planejamento Estratégico, ou seja, recomendar como superar os limites. Assim, esses também estarão sendo apresentados, apenas, de outro modo.

A natureza qualitativa da pesquisa em si é o primeiro fator gerador de oportunidades de pesquisa, neste caso, de pesquisas quantitativas. É de amplo conhecimento que pesquisas qualitativas oferecem limites para a generalização de suas conclusões. Mesmo nas próprias IES investigadas, as inferências com base em entrevistas junto a determinados funcionários ou gestores podem ter limites em representar a coletividade interna da organização, quem dirá representar a realidade de outras organizações similares. Por tratar-se de entrevistas com roteiros semiestruturados, existe a busca pela profundidade do conhecimento sobre determinado fenômeno em detrimento de sua capacidade de generalização. Assim, pesquisas quantitativas poderiam trazer, inclusive, medidas de legitimidade da gestão a partir das práticas do processo de Planejamento Estratégico, de universidades ou de outras organizações.

Este trabalho pode servir de ponto de partida para outros estudos da gestão de universidades, que apresenta diferenciais singulares com relação aos demais estudos da Administração. O primeiro é o pesquisador investigar a organização que comporta a equipe da qual faz parte, ou seja, estuda o campo de sua área de atuação. O segundo diferencial perante demais estudos da Administração é a contribuição empírica para o próprio campo da instituição que desenvolve o estudo. Tais diferenciais apenas não se aplicam quando o pesquisador não for docente ou discente de uma IES.

A legitimação da gestão aqui é tratada, a partir do processo de Planejamento Estratégico, junto à equipe. A gestão da IES pode ser legitimada perante os alunos, o estado, a comunidade na qual se insere, os funcionários potenciais e assim por diante. Portanto, novos estudos poderiam trazer conclusões sobre os demais âmbitos junto aos quais a gestão pode legitimar-se, não atendo-se à legitimação da gestão perante o quadro de funcionários de sua organização.

As técnicas de coleta de dados aqui empregadas foram construídas com um direcionamento voltado para a compreensão de uma ferramenta capaz de legitimar a gestão, trazendo esta contribuição científica, ou seja, o processo de Planejamento Estratégico é uma ferramenta capaz de contribuir para a legitimação da gestão. Estudos futuros poderiam investigar outras fontes de legitimação da gestão.

Valer-se de retórica para persuadir, influenciar e mobilizar seguidores é uma atitude relacionada à liderança carismática, a qual busca fazer seus valores serem internalizados pela equipe (AVOLIO; GARDNER, 2005). Entretanto, gestores podem utilizar a retórica para

persuadir, influenciar e mobilizar funcionários quando a argumentação pautar-se em aspectos reais. O próprio processo de Planejamento Estratégico proporciona investigações e análises da realidade passíveis de serem empregados na construção de uma retórica. Assim, funcionários não estariam aceitando uma proposta pelo fato do gestor ter uma característica pessoal de líder, mas aceitando propostas delineadas, inclusive, com a influência da percepção de todos os integrantes da equipe que expressaram seus posicionamentos durante a construção do processo de Planejamento Estratégico. Uma pesquisa de campo capaz de abarcar análises de efeitos do processo de Planejamento Estratégico no processo de desenvolvimento da liderança – tanto com base na atuação do líder quanto na percepção de seguidores – passa a trazer contribuições teóricas também para o conhecimento da liderança por abranger levantamento de fatos da realidade organizacional, continuando a construção da teoria e testando de modo sistemático suas proposições.

A replicagem traria a caracterização da legitimação da gestão a partir do processo de Planejamento Estratégico em outras instituições, seja em universidades mantidas por outros estados, em universidades federais, confessionais ou particulares. Embora essas duas últimas formas de organizações universitárias caminhem para o distanciamento em similaridade, tanto estrutural quanto em ambiente institucional das universidades estaduais do Paraná, investigá-las, bem como centros universitários, faculdades e IES de outros países, traria uma gama de características distintas das universidades estaduais do Paraná, provendo enriquecimento da quantidade de elementos de análises para a gestão de instituições de educação superior.

A implementação do modelo aqui proposto pode ser acompanhada de um estudo longitudinal, investigativo da legitimação da gestão. A pesquisa qualitativa, neste caso, pode ser voltada à investigar percepções no decorrer do processo. Se quantitativa, aferições da legitimação da gestão nas diferentes etapas do processo permitiria a identificação da trajetória da maximização da legitimidade da gestão.

Concluo a Tese apresentando um trecho da entrevista junto a um gestor que, ao considerar fatores da análise interna e externa, emprega em seu discurso um aspecto simbólico do processo de Planejamento Estratégico, referente a questões estratégicas, sintetizando a funcionalidade da ferramenta enquanto o estabelecimento de um norte, para o qual as pessoas das organizações olham e percebem a possibilidade de algo positivo para suas vidas dentro da organização. O

processo de Planejamento Estratégico, neste caso, passa a ser um símbolo, carregado de positividade. O discurso do respondente a seguir reflete traços das percepções dos entrevistados imersos na situação de crise em que o estado passou, concomitante à execução da pesquisa de campo:

O planejamento permite enxergar além dessa tempestade. Então, o grande desafio [...] é mostrar que o momento atual é sombrio, é nebuloso. [...] nós sentimos que as pessoas falam: E aí? Como é que está? Está dando certo? Então, eu faço questão de sempre falar: Olha, o momento não é fácil, mas temos boas perspectivas. Nesse ano traremos boas notícias, em breve. Aquilo que você fez lá atrás, professor, não esqueceremos, vai dar certo. Então, assim, as pessoas buscam no planejamento a esperança de dias melhores.

REFERÊNCIAS

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

_____. **O gerente mutável**. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

APIESP. **Apiesp se posiciona em defesa dos servidores e da autonomia universitária**. Disponível em: <<http://www.apiesp.org.br/blog/2015/02/11/apiesp-se-posiciona-em-defesa-dos-servidores-e-da-autonomia-universitaria/>>. Acesso em 29 de dezembro de 2015.

ARRIGHI, G. **A ilusão do desenvolvimento**. Editora Vozes: Petrópolis, 1997.

ASTLEY, G.; VEN, A. V. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 999-999, 2005.

AUDET, M. Le prôces des connaissances de l'administration. In: AUDET, M. e MALOUIN, J.-L. (orgs.) **La production des connaissances scientifiques de l'administration**. Quebec : Les Presses de l'Université Laval, 1986.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 199-218, 1995.

_____; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 315-338, 2005.

BAIN & COMPANY. **Management Tools 2013**. Disponível em: <www.bain.com>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2015.

BARDWICK, J. M. **Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra**. In: DRUCKER, P. F. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

_____. Theory of transformational leadership redux. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 463-478. 1995.

_____. **Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: The Free Press, 1981.

_____; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BBC. **BBC/Reuters/Media Center Poll: Trust in the media**. Disponível em: <news.bbc.co.uk>. Acesso em: 28 de janeiro de 2014.

BENTO, A. V.; RIBEIRO, M. I. Authentic leadership in school organizations. **European Scientific Journal**, v. 9, n. 31, p. 121-130, 2013.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: A contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGAMINI, C. Liderança: a Administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.3, p.102-114, 1994.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (Direis) Ouvir Estrelas!: Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 105-125, 2002.

BLAU, P. M. ; SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa.** São Paulo: Atlas, 1970.

BOL. Sem verba, universidades do PR correm risco de fechar as portas. Disponível em : <<http://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/educacao/2015/02/23/sem-verba-universidades-do-pr-correm-risco-de-fechar-as-portas.htm>>. Acesso em 29 de dezembro de 2015.

BOURDIEU, P. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (org.) **Pierre Bourdieu: Sociologia.** São Paulo: Ática, 1994.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: Comportamentos comunicativos. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 4, p. 34-51, 1988.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O Institucionalismo e a Abordagem das Interações estratégicas da Firma. **RAE Eletrônica – Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.4, n.1, 2005.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper and Row, 1978.

CAPES. **Banco de Teses.** Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br>>. Acesso em: 07 de setembro de 2014a.

_____. **Memória da Pós-Graduação: Sistema de avaliação síntese e indicadores.** Disponível em: <<http://www.capes.gov.br>>. Acesso em: 28 de junho de 2014b.

_____. **Portal de Periódicos.** Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 07 de setembro de 2014c.

_____. **Banco de Teses.** Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br>>. Acesso em: 07 de setembro de 2015.

CÁRIO, S. A. F.; *et al.* **Características do padrão produtivo e determinantes da competitividade: requerimentos para construção de vantagens competitivas.** In: PEREIRA, L. B.; CÁRIO, S.A.F.; Koehler, M. (Org.). Padrão produtivo e dinâmica econômica

competitiva: estudo sobre setores selecionados em Santa Catarina. Pós-graduação em Economia. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2001.

CARTA CAPITAL. **Perguntas e respostas para entender a crise no Paraná.** Disponível em: < <http://www.cartacapital.com.br/politica/crise-no-parana-8749.html>>. Acesso em: 29 de dezembro de 2015.

CARVALHO NETO, A.; *et al.* Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da Liderança Transformacional. **Revista de Ciências da Administração.** v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CERICATO, D. MELO, P. A. **Financiamento da Educação Superior Brasileira:** a dura realidade das instituições públicas e privadas de ensino superior. INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, UFSC, 2004.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade.** São Paulo: Editora Unesp, 2001.

CHIASSON, M.; SAUNDERS, C. Reconciling diverse aPró-Reitor de Planejamentooaches to opportunity research using the structuration theory. **Journal of Business Venturing,** v.20, p.747-767, 2005.

CHOI, Y.; MAI-DALTON, R. R. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: an empirical test. **Leadership Quarterly,** v. 10, n. 3, p. 397-421, 1999.

CNPQ. **Currículo Lattes:** Maurício Fernandes Pereira. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/1031023823121360>>. Acesso em: 14 de novembro de 2013.

_____. **Plataforma Lattes.** Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em 09 de fevereiro de 2016.

COLOSSI, N. et al. Políticas de gestão de recursos humanos nas instituições de ensino superior catarinenses: um estudo multicaso na UNIVALI, FURB, UNISUL, UNIVILLE E UNOESC. **Revista de Negócios.** v. 2, n. 3, p. 31-42, 1997.

CONEP. **Voluntário em pesquisa:** informe-se para decidir. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/Web_comissoes/conep/index.html>. Acesso em: 28 de junho de 2014.

CPGA. **Programa de Pós-Graduação em Administração.** Disponível em: <<http://ppgadm.posgrad.ufsc.br/>>. Acesso em: 10 de março de 2015.

CRUBELLATE, J. M.; *et al.* **A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico.** In: I ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE ESTRATÉGIA, 2003, Curitiba, Anais. Curitiba, 2003.

_____; VASCONCELOS, F. C. **Respostas estratégicas ao ambiente legal: estudo da institucionalização da qualidade de ensino em IES privadas do estado de São Paulo.** In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2007, São Paulo, Anais. São Paulo, 2007.

CULLEN, P. A. **Acceso y permanência de alunos: el desánimo intelectual como factor principal de su evasión em el primer tramo de los estudios de grado.** In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2009, Florianópolis, Anais... Florianópolis, 2009.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L. **Alianças Estratégicas de Organizações:** O aprendizado Institucional na Formação de Redes. In XXX ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. Anais... Salvador, 2006.

CZESNAT, A. O.; MACHADO, D. D. P. N. Legitimação na evidenciação de informações socioambientais entre as empresas de telecomunicações listadas na Bovespa. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 3, p. 291-305, 2012.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.

ECO, U. **Como se faz uma Tese.** 23 ed. São Paulo: Perspectiva, 2010.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, J. C. A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus.** v. 5, n. 2, p. 60-72, 2015.

GANGEMI, P. P. T.; SIMÕES, J. M. estratégias **empresariais e legitimação organizacional.** In: II EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança. São Paulo, 2006. Anais do Encontro de Administração Pública e Governança. São Paulo, 2006.

GARDNER, W. L.; *et al.* Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly,** v. 22, p. 1120-1145, 2011.

GAZETA DO POVO. **Beto Richa e o ano do “melhor está por vir”.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/beto-richa-e-o-ano-do-melhor-esta-por-vir-ecvyltmpvccthny9mv81ioayd>>. Acesso em: 29 de dezembro de 2015a.

_____. **Todas as universidades estaduais do Paraná suspendem a greve.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/todas-as-universidades-estaduais-do-parana-suspendem-a-greve-a3lyzxp967v3z8e4tizg02sfe>>. Acesso em: 29 de dezembro de 2015b.

GHEMEWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIACOMONI, J. **Orçamento público.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____; PIERSON, C. **Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a Administração universitária.** Florianópolis: Insular, 2001.

HALLAHAN, K. Seven models of framing: implications for public relations. **Journal of Public Relations Research**, v. 11, n. 2, p. 205-242, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

IBGE. **Cidades@.** Disponível em : <www.ibge.gov.br>. Acesso em : 02 de janeiro de 2016.

_____. **Estados@.** Disponível em : <www.ibge.gov.br>. Acesso em : 12 de março de 2015.

_____. **Contas regionais do Brasil 2010.** Disponível em : <www.ibge.gov.br>. Acesso em : 09 fevereiro 2014a.

_____. **Estados@.** Disponível em : <www.ibge.gov.br>. Acesso em : 09 fevereiro 2014b.

INEP. **InepData:** consulta de informações educacionais. Disponível em: <<http://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?PortalGo>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2015.

_____. **InepData:** consulta de informações educacionais. Disponível em: <<http://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?PortalGo>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2016.

INPEAU. **Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária.** Disponível em: <<http://portal.inpeau.ufsc.br/coloquios/>>. Acesso em: 10 de março de 2015.

IPARDES. **Paraná em números**. Disponível em:

<http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1>.

Acesso em: 11 de outubro de 2013.

JACK, S. L.; ANDERSON, A. R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.17, n.5, p.467-487, 2002.

JESUS, M. J. F.; TATTO, L. A institucionalização da estratégia: um estudo exploratório. **Saber Acadêmico**, n. 11, p. 118-142, 2011.

JOHNSON, C.; *et al.* Legitimacy as a social process. **Annual Review of Sociology**, v. 32, p. 53-78, 2006.

KICH, J. I. F. **Implantação do processo de planejamento estratégico e a influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional**. 319 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, 2010.

_____; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos para uma implantação eficaz**. Atlas: São Paulo, 2011.

_____; *et al.* A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 122-146, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C.; **Estratégia e organizações: conversação necessária**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. v. 3, p. 251 – 256, São Paulo: Atlas, 2004.

_____; *et al.* Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, 1ª edição especial, p. 9-40, 2005.

_____ ; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 89-100, 2007.

MALINOWSKI, B. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro : Zahar, 1970.

MARTIN, O. La construction sociale des sciences. **Sciences Humaines**, nº 31, décembre 2000/janvier 2001.

MEC. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: < <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2015.

MELO, P. A. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MERTON, R. K. **Os imperativos institucionais da ciência**. In: DEUS, J. D. (org.) *A crítica da ciência: sociologia e ideologia da ciência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H.; *et al.* **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____ ; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTEIRO, M. C.; ROJO, C. A. **Avaliação do Planejamento Estratégico da UNIOESTE: uma proposta de controle continuado**. Disponível em: < <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/>>. Acesso em: 29 de agosto de 2014.

MORITZ, M. O.; *et al.* A Prospecção de Cenários nas Universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória da Universidade Federal de Santa Catarina para 2022. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 111-135, 2011a.

_____; *et al.* **A implantação do Planejamento Estratégico em organizações complexas:** o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. In: XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2011. Anais do XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis: UFSC, 2011b.

MORITZ, G. O.; *et al.* Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **FACES**, v. 7, n. 2, p. 68-83, 2008.

MUSSOI, A.; *et al.* Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 3, p. 361-384, 2011.

NUNES, S. P. P. **Programa Nacional de Treinamento:** Manual Básico de Treinamento para Municípios. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. 2. ed. Revista e atualizada. Brasília, 2002.

OECD. **A framework for growth and social cohesion in Korea.** Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em: 26 outubro 2012.

_____. **Higher education in regional and city development:** State of Paraná, Brasil. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 02 de julho de 2013a.

_____. **OECD reviews of higher education in regional and city development:** The state of Paraná, Brasil. Disponível em: <<http://www.oecd.org/edu/imhe/45420606.pdf>>. Acesso em: 09 de outubro de 2013b.

OFORI, D.; ATIÖGBE, E. Strategic Planning in public universities: a developing country perspective. **Business and Management Review**, v. 1, n. 7, p. 68-85, 2011.

OLIVER, C. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the canadian construction industry. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, p. 99-124, 1997.

PACHECO, A. S. V.; *et al.* **Fatores que influenciam na evasão nos cursos de graduação na modalidade a distância.** In: I EnADI – I ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 2007, Florianópolis, Anais... Florianópolis, 2007.

PACHECO, F. L. **O isomorfismo institucional nos teatros da Região Metropolitana do Recife.** In: II EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais. Recife, 2002. Anais do II EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais. Recife, 2002.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape (FGV)**, v. 4, p. 1-12, 2006.

PEIXOTO, M. C. L. (org.). **Universidade e democracia: experiências e alternativas para a ampliação do acesso à Universidade pública brasileira.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

PEREIRA, M. F. **O Processo de Construção do Planejamento Estratégico através da Percepção da Coalizão Dominante.** Florianópolis, 2002. 294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos.** Atlas: São Paulo, 2010.

_____; *et al.* Processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa familiar brasileira: o caso da Reunidas S/A. **Organizações em Contexto**, n. 11, p. 86-124, 2010.

_____; *et al.* Transferência de conhecimentos científicos e tecnológicos da universidade para o segmento empresarial. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 128-144, 2009.

PERIM, J. A.; ZANQUETTO FILHO, H. **Formação de Rede Interorganizacional para a Gestão da Cadeia de Suprimentos: O**

Caso do Setor Avícola no Estado do Espírito Santo. In: XXXI ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2007. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

PLONSKI, G. A. Cooperação empresa-universidade na Ibero-América: estágio atual e perspectiva. **Revista de Administração**. São Paulo, v.30, n. 2, p. 65-74, 1995.

PNUD. **Ranking do IDH dos municípios do Brasil 2003**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>> . Acesso em: 10 novembro 2012.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____; **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PPGAU. **Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária**. Disponível em: < <http://ppgau.ufsc.br/>>. Acesso em: 10 de março de 2015.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **The talent challenge: a time for extraordinary leadership**. Disponível em: <www.pwc.com>. Acesso em: 19 maio 2014.

RAWLS, J. R.; RAWLS, D. J. **Para uma melhor seleção e distribuição dos gerentes de estratégia**. In: ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

REÑÓN, L. V. Vindicación y elogio de la retórica deliberativa: glosas de Aristóteles. **Revista de Filosofía Moral y Política**, n. 48, p. 149-172, 2013.

RICE, S. K. J.; BARTLETT, J. L. Legitimizing organizational decisions: A study of media framing of the Australian government's legitimacy strategy and public opinion on the war in Iraq. **Journal of Communication Management**, v. 10, n. 3, p. 274-296, 2006.

RISTOFF, D. I. **Construindo outra educação**: tendências e desafios da educação brasileira. Florianópolis: Insular, 2011.

RIZZATTI, G.; *et al.* A influência da liderança na condução do processo de implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no Hospital Universitário da Universidade de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 170-196, 2012.

ROCHA, C. V. Neoinstitucionalismo como modelo de análise para as políticas públicas: algumas observações. **Civitas**, v. 5, n. 1, 2005.

ROCZANSKI, C. R. M.; *et al.* O estado da arte em estratégia na Revista de Administração Contemporânea: um estudo bibliométrico. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 24, 2010.

RODRIGUES FILHO, J. Um estudo da produção acadêmica em Administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 3, n. 2, 2004.

ROSSETTI, J. P. Planejamento estratégico nacional: um exercício há 20 anos descartado no Brasil. **Marketing Industrial**, n. 61, p. 22-33, 2013.

ROSSONI, L. **O que é legitimidade organizacional**. In: VII EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Curitiba, 2012.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, p. 877-904. 1998.

SÁBATO, J.; BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. **Revista de la Integración**. p. 15-36, 1968.

SANTOS, N. C.; *et al.* **A relevância da liderança no Brasil**: um estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no período de 2007 a 2012. In: XXXVII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

SARASON, Y.; *et al.* Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. **Journal of Business Venturing**. v.21 n.3, p.286-305, 2006.

SCHLICKMANN, R. Administração Universitária: desvendando o campo científico no Brasil. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013.

SCOTT, W. R. APró-Reitor de Planejamentooaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427-442, 2008a.

_____. **Crafting an analytic framework I: Three pillars of institutions.** In: SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

_____. Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 879-894, 2003.

_____. **Institutions and Organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

_____. Lords of the Dance: professionals as institutional agents. **Organization Studies**, v. 29, n. 2, p. 219-238, 2008b.

_____. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 493-511, 1987.

SELZNICK, P. Institutionalism 'old' and 'new'. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

_____. **Leadership in administration: a sociological interpretation.** Los Angeles: Harper & Row, 1984.

SETI. **Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.** Disponível em: <<http://www.seti.pr.gov.br>>. Acesso em: 01 de outubro de 2013.

_____. **Ciência e Tecnologia: metas do governo.** Disponível em: <<http://www.seti.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=197>>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2014a.

_____. **Universidades Estaduais**. Disponível em : <www.uenp.edu.br>. Acesso em : 07 fevereiro 2014b.

SILVA, A. S.; CARVALHO NETO, A. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 13, n. 6, p. 20-47, 2012.

SILVA, J. E. O. **Finanças nas universidades públicas brasileiras**: Percepções a partir de análises na Universidade federal de Santa Catarina. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Florianópolis, 2009.

_____; *et al.* Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. v. 6, n. 3, p. 269-287, 2013a.

SILVA, T.; *et al.* Considerações sobre inovação e atividade empreendedora na trajetória sul coreana. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, 2013b.

_____; *et al.* **Considerações sobre o processo de transição da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio – FAFICOP para um campus universitário da UENP em sua comunidade acadêmica**. In: XIII COLÓQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EM AMÉRICAS, 2013, Buenos Aires. Anais... Buenos Aires, 2013c.

_____; *et al.* De faculdade a campus: Efeitos da criação de uma universidade em sua comunidade acadêmica. **REUNA**. v. 20, n. 1, p. 99-126, 2015.

_____; *et al.* **Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no campo do planejamento estratégico**: considerações para migração de paradigma. In: III COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2013, Florianópolis. Anais... Florianópolis, 2013d.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SOBRAL, F. J. B. A. ; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **RAM**. v. 13, n. 13, Edição Especial, p. 96-121, 2012.

SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SPELL. **Scientific Periodicals Eletronic Library**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 30 de junho de 2014a.

_____. **Scientific Periodicals Eletronic Library**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 07 de setembro de 2014b.

STELZER, J.; *et al.* A trajetória da universidade e do ensino superior brasileiro sob o prisma da autonomia: uma visão histórico-administrativa para uma emergente discussão. In: XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2011. **Anais do XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis: UFSC, 2011.

SUCHMAN, M. Managing Legitimacy: Strategic and institutional aPró-Reitor de Planejamentooaches. **Academy of Management Review**. v. 20, p. 571-610, 1995.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical Strategies of Legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 35-67, 2005.

SUN, P. Y. T.; ANDERSON, M. H. Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 23, p. 309-323, 2012.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, May-Jun, 1973.

TECCHIO, E. L.; *et al.* **Cooperação universidade-segmento empresarial: Dificuldades e mecanismos facilitadores do processo.** In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Mar del Plata, 2010.

TELLES, C. V. D. **As relações de poder entre as estruturas acadêmica e administrativa de instituições de ensino superior privadas no processo de decisão estratégica.** Dissertação de mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2008.

THE WORLD BANK. **Data: GDP (current US\$).** Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>>. Acesso em: 30 de setembro de 2013.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D.; **Análise Estratégica sob Ótica Relacional: Enfocando Grupos e Blocos Estratégicos.** **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, p. 55-78, 2004.

UEL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2015.** Disponível em: <<http://www.uel.br>>. Acesso em: 23 de novembro de 2015.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento.** Disponível em: <<http://www.uel.br/proplan/>>. Acesso em: 11 setembro 2014.

_____. **UEL em dados 2015: uma universidade em evolução.** Disponível em: <<http://www.uel.br>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2016.

UEM. **Acessoria de Planejamento.** Disponível em: <www.asp.uem.br/site>. Acesso em: 11 setembro 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016.** Disponível em: <<http://www.uem.br>>. Acesso em: 12 de novembro de 2015.

UENP. **A UENP.** Disponível em: <<http://www.uenp.edu.br/>>. Acesso em: 26 fevereiro 2013.

_____. **Avaliação Institucional 2013.** Disponível em:
<<http://www.uenp.edu.br>>. Acesso em: 27 de novembro de 2015a.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2017.**
Disponível em: <<http://www.uenp.edu.br>>. Acesso em: 15 de abril de 2015b.

_____. **UENP realiza lançamento do Programa Estratégico da Gestão 2014-2018.** Disponível em: <<http://www.uenp.edu.br>>. Acesso em: 05 de maio de 2015c.

_____. **Universidade Estadual do Norte do Paraná.** Disponível em: <<http://www.uenp.edu.br/>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2016.

UEPG. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017.**
Disponível em: <<http://www.uepg.br>>. Acesso em: 5 de dezembro de 2015.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento.** Disponível em:
<<http://www.uepg.br/proplan/>>. Acesso em: 11 setembro 2014.

UFPR. **A mais antiga do Brasil.** Disponível em:
<<http://www.ufpr.br/portafulpr/a-mais-antiga-do-brasil/>>. Acesso em: 01 março 2013.

UNESCO. **World Conference on Higher Education: the new dynamics of higher education and research for societal change and development.** Disponível em:
<http://www.Unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf>.
Acesso em: 04 de março de 2015.

UNESPAR. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016.**
Disponível em: <<http://www.unespar.edu.br>>. Acesso em: 31 de dezembro de 2015.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento.** Disponível em:
<http://www.unespar.edu.br/#/?page_id=833>. Acesso em: 11 setembro 2014a.

_____. **Universidade Estadual do Paraná.** Disponível em:
<<http://www.unespar.edu.br>>. Acesso em: 08 de setembro de 2014b.

_____. **Universidade Estadual do Paraná.** Disponível em:
<<http://www.unespar.edu.br>>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2016c.

UNICENTRO. **Lato Sensu.** Disponível em:
<<http://www2.unicentro.br/anuario/informacoes-academicas/>>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2016a.

_____. **Matriculados Presencial.** Disponível em:
<<http://www2.unicentro.br/anuario/informacoes-academicas/>>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2016b.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017.**
Disponível em: <<http://www.unicentro.br>>. Acesso em: 12 de novembro de 2015.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento.** Disponível em:
<<http://www.unicentro.br/proplan>>. Acesso em: 11 setembro 2014.

_____. **Stricto Sensu.** Disponível em:
<<http://www2.unicentro.br/anuario/informacoes-academicas/>>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2016c.

UNIOESTE. **Estatística:** Dezembro/2015. Disponível em:
<<http://www.unioeste.br/proplan/>>. Acesso em: 07 de janeiro de 2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** Disponível em:
<<http://www.unioeste.br>>. Acesso em: 31 de dezembro de 2015.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento.** Disponível em:
<<http://www.unioeste.br/proplan/>>. Acesso em: 11 setembro 2014.

VASCONCELLOS FILHO, P. Afinal, o que é Planejamento Estratégico? **Revista de Administração de Empresas**, v. 18, n. 2, p. 7-14, 1978.

VERGNE, J. Toward a new measure of organizational legitimacy: method, validation, and illustration. **Organizational Research Methods**, v. 14, n. 3, p. 484-502, 2011.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Universidades Federais: uma experiência dimensionada no tempo-espaço da atualidade. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 2, n. 2, p. 112-121, 2004.

WALUMBWA, F.O.; *et al.* Authentic Leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126. 2008.

_____; *et al.* Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 901-914. 2010.

WEBER, M. **O que é a burocracia**. Disponível em <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 19 de dezembro de 2015.

_____. **Os três tipos puros de dominação legítima**. In: COHN, Gabriel (org.). Weber. Sociologia. n. 13. São Paulo: Ática, 1986.

YOON, J.; THYE, S. A theoretical model and new test of managerial legitimacy in work teams. **Social Forces**, v. 90, n. 2, p. 639-659, 2011.

ZAGO, N. Do acesso à permanência no ensino superior: percursos de estudantes universitários de camadas populares. **Revista Brasileira de Educação**. v. 11, p. 226 – 370, n. 32 maio/ago. 2006.

_____; *et al.* Expansão do ensino superior: problematizando o acesso e a permanência de estudantes em uma nova universidade federal. In: 37ª Reunião Nacional da Anped. Plano nacional de educação: tensões e perspectivas para a educação pública brasileira, 2015, Florianópolis. **Anais da 37ª Reunião Nacional da Anped**. Florianópolis: UFSC, 2015.

ZHU, W.; *et al.* The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. **The Leadership Quarterly**, v. 22, p. 801-817, 2011.

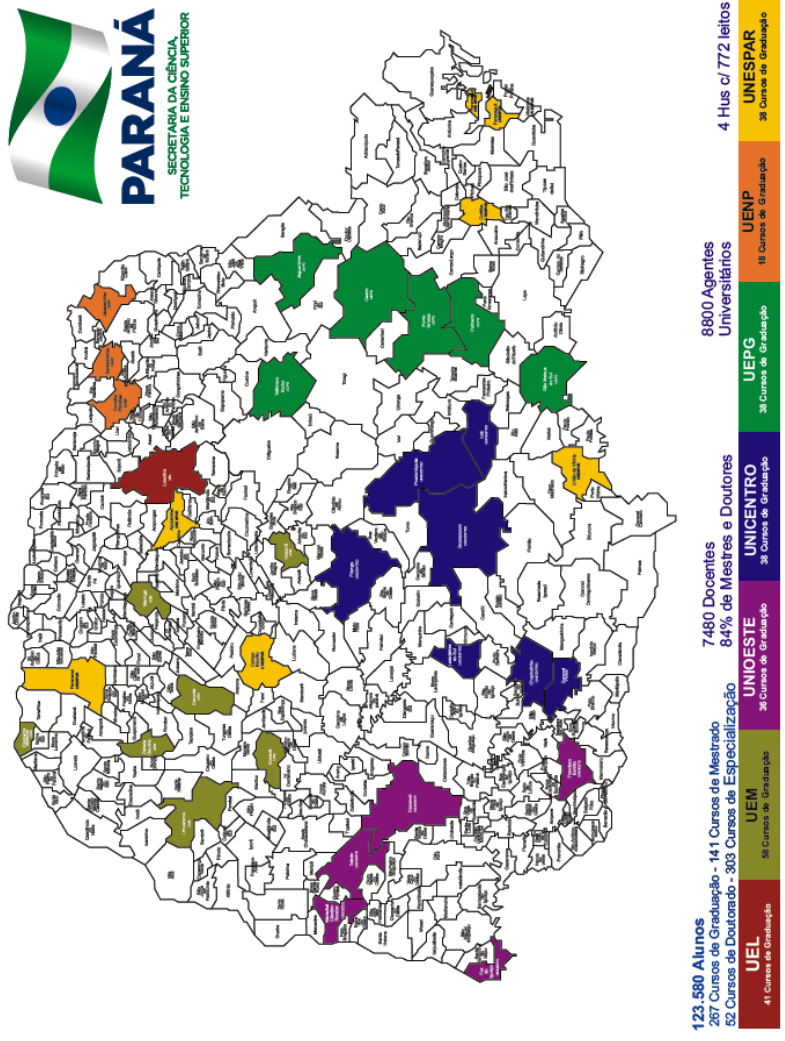
ZIMMER, P.; MELO, P. A. Relação Universidade e Sociedade: Cenário e Perspectivas das Universidades Brasileiras. In: IV Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004. **Anais do IV Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis: UFSC, 2004.

ZUCKER, L. G. Combining institutional theory and population ecology: no legitimacy, no history. **American Sociological Review**, v. 54, n. 4, p. 542-545, 1989.

_____; Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

_____; The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5 p. 726-743, 1977.

ANEXO A – Mapa das localizações das universidades e respectivos cursos ofertados, por município.



Fonte: (SETI, 2013)

UEL	UEM	UNIOESTE	UNESPAR
<p>Cursos Presenciais Sede - Londrina Administração Agronomia Arquitetura e Urbanismo Arquivologia Artes Cênicas Artes Visuais Biblioteconomia Biomedicina Ciências Biológicas Ciências Contábeis Ciências da Computação Ciências Econômicas Ciências Sociais Comunicação Social - Jornalismo Comunicação Social - Relações Públicas Design de Moda Design Gráfico Direito Educação Física Enfermagem Engenharia Civil Engenharia Elétrica Esportes Farmácia Filosofia Física Fisioterapia Geografia História Letras Matemática Medicina Medicina Veterinária Música Odontologia Pedagogia Psicologia Química Secretariado Executivo Serviço Social Zootecnia</p>	<p>Cursos Presenciais Sede – Maringá Administração Agronomia Arquitetura e Urbanismo Artes Cênicas Artes Visuais Biomedicina Bioquímica Ciências Biológicas Ciência da Computação Ciências Econômicas Ciências Contábeis Ciências Sociais Comunicação Multimeios Direito Educação Física Enfermagem e Obstetria Engenharia Elétrica Engenharia Civil Engenharia de Alimentos Engenharia de Produção Engenharia Mecânica Engenharia Química Estatística Farmácia Filosofia Física Geografia História Informática Letras Matemática Medicina Música Odontologia Pedagogia Psicologia Química Secretariado Executivo Tecnologia em Biotecnologia Zootecnia Sede- Cianorte Ciências Contábeis Design Moda Pedagogia Sede-Cidade Gaúcha Engenharia Agrícola Sede - Goioerê Engenharia Têxtil Engenharia de Produção Ciências Física Sede- Umuarama Agronomia Engenharia Ambiental Engenharia Civil Engenharia de Alimentos Medicina Veterinária Tecnologia de Alimentos Tecnologia em Construção Civil Tecnologia em Meio Ambiente Sede- Ivaiporã Educação Física História Serviço Social Cursos a Distância Administração (Piloto) Administração Pública Ciências Biológicas Física História Letras Português/inglês Pedagogia</p>	<p>Cursos Presenciais Campus - Cascavel Administração Ciências Biológicas Ciências Contábeis Ciências Econômicas Enfermagem Engenharia Agrícola Engenharia Civil Farmácia Fisioterapia Informática Letras Matemática Medicina Odontologia Pedagogia Pedagogia para Educadores do Campo Campus - Mal. Cândido Rondon Administração Agronomia Ciências Contábeis Direito Educação Física Geografia História Letras Zootecnia Campus - Francisco Beltrão Administração Ciências Econômicas Direito Economia Doméstica Geografia Pedagogia Campus – Foz do Iguaçu Administração Ciências Contábeis Ciências da Computação Direito Enfermagem Engenharia Elétrica Engenharia Mecânica Hotelleria Letras Matemática Pedagogia Turismo Campus – Toledo Ciências Econômicas Ciências Sociais Engenharia da Pesca Engenharia Química Filosofia Química Secretariado Executivo Serviço Social</p>	<p>Cursos Presenciais EMBAP - Curitiba Canto Instrumento Licenciatura em Música Composição e Regência Pintura Gravura Escultura Licenciatura em Artes Visuais FAP - Curitiba Artes Cênicas Artes Visuais Cinema e Vídeo Musicoterapia Dança Música Música Popular Teatro FECEA - Apucarana Administração Ciências Econômicas Ciências Contábeis Secretariado Executivo Trilíngue Serviço Social Turismo Tecnologia em Gestão Pública Tecnologia em Comércio Exterior Matemática FECHLAM - Campo Mourão Administração Ciências Econômicas Ciências Contábeis Turismo e Meio Ambiente Eng. de Prod. Agroindustrial Geografia Matemática Pedagogia Letras História FAFIPA - Paranavai Administração Ciências Biológicas Ciências Contábeis Educação Física Enfermagem Geografia História Letras Matemática Pedagogia Serviço Social FAFIPAR - Paranaguá Administração Ciências Biológicas Ciências Contábeis Letras História Matemática Pedagogia Filosofia Geografia Química FAFIUV - União da Vitória Ciências Biológicas Filosofia Geografia História Letras/Português/Espanhol Letras/Português/Inglês Matemática Pedagogia Química</p>

Fonte: (SETI, 2013).

UNICENTRO	UEPG	UENP
<p>Cursos Presenciais Sede- Guarapuava Administração Agronomia Análise de Sistema Arte-Educação Ciência da Computação Ciências Biológicas Ciências Contábeis Ciências Econômicas Comunicação Social Ed. Física História Química Aplicada Engenharia de Alimentos Enfermagem Farmácia Filosofia Física Fisioterapia Geografia Letras Matemática Medicina Veterinária Nutrição Pedagogia Química Secretariado Executivo Serviço Social Sede – Irati Administração Ciências Ciência Contábeis Educação Física Engenharia de Ambiental Engenharia Florestal Fonoaudiologia Geografia História Letras Matemática Pedagogia Psicologia Turismo Chopinzinho Ciência Contábeis Pedagogia Laranjeiras do Sul Administração Ciência Contábeis Letras Pedagogia Pitanga Administração Ciência Contábeis História Pedagogia Secretariado Executivo Prudentópolis Ciência Econômicas Ciência Contábeis Letras Pedagogia Cursos a Distância Administração Pública Arte - Educação Ciências Biológicas Pedagogia História</p>	<p>Cursos Presenciais Sede- Uvarana Administração Agronomia Arte Ciências Biológicas Ciências Contábeis Ciências Econômicas Comunicação Social Direito Educação Física Enfermagem Engenharia Civil Engenharia de Alimentos Engenharia de Computação Engenharia de Materiais Farmácia Física Geografia História Informática Letras Matemática Medicina Normal Superior Música Odontologia Pedagogia Química Química Tecnológica Serviço Social Turismo Zootecnia Sede - Jaguaçuva Educação Física Sede - S. Mateus do Sul Administração Sede-Palmeira Ciências Contábeis Letras Matemática Sede – Castro Administração Zootecnia Sede -Telêmaco Borba Administração Ciências Econômicas Ciências Contábeis História Letras Matemática Pedagogia Cursos a Distância Administração Pública Educação Física Geografia História Letras -Português/Ingles Matemática Pedagogia</p>	<p>Cursos Presenciais Campus – Jacarezinho Biologia Direito Educação Física Filosofia Fisioterapia História Letras Matemática Pedagogia Campus – Cornélio Procopio Administração Ciências Contábeis Ciências Econômicas Ciências Biológicas Geografia Letras Matemática Pedagogia Campus – Bandeirantes Agronomia Ciências Biológicas Enfermagem Medicina Veterinária Sistemas de Informação Ciência da Computação</p>

Fontes: (SETI, 2013; UENP, 2013).

ANEXO B - QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA

Marque a frequência mais condizente com a sua realidade, sendo que:

- 0 – Nunca
- 1 – Ocasionalmente
- 2 – Às vezes
- 3 – Várias vezes
- 4 – Frequentemente

	O LÍDER DO SEU DEPARTAMENTO	- FREQUÊNCIA +				
		0	1	2	3	4
Transparência	Diz exatamente o que pensa					
	Admite erros quando comete					
	Encoraja todos a falarem o que pensam					
	Comunica a dura realidade					
	Demonstra emoções condizentes com os sentimentos					
Moral/ética	Demonstra crenças condizentes com as ações					
	Toma decisões baseadas em seus valores essenciais					
	Solicita que adote posicionamentos que apoiem seus próprios valores					
	Toma decisões difíceis baseando-se em altos padrões de conduta ética					
Tratamento equilibrado	Solicita opiniões que desafiem seus posicionamentos profundamente arraigados					
	Analisa dados relevantes antes de tomar uma decisão					
	Escuta cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões					
Autoconsciência	Busca feedback para aprimorar a relação com outros					
	Descreve com precisão como outros vêem suas capacidades					
	Sabe quando é hora de reavaliar seus posicionamentos em assuntos importantes					
	Mostra que entende como ações específicas podem afetar os outros					

Obs. Pode apresentar nível moderado = 2, acima do nível moderado ou abaixo.

Fonte: (AVOLIO *et al.*, 2007, *apud* BENTO; RIBEIRO, 2013).

ANEXO C - Missões das universidades pesquisadas.

Universidade Estadual de Londrina

“A UEL, entidade pública e gratuita, tem como missão a gestão democrática, com plena autonomia didático-científica, comprometida com o desenvolvimento e a transformação social, econômica, política e cultural do Estado do Paraná e do Brasil. Busca garantir a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a igualdade de condições de acesso e de permanência discente, a liberdade e respeito ao pluralismo de ideias, tendo como finalidade a produção e disseminação do conhecimento, formando cidadãos e profissionais com competência técnica e humanística, orientada por valores éticos de liberdade, igualdade e justiça social” (UEL, 2015, p.42).

Universidade Estadual de Maringá

“Produzir conhecimento por meio da pesquisa; organizar, articular e disseminar os saberes por meio do ensino e da extensão, para formar cidadãos, profissionais e lideranças para a sociedade” (UEM, 2015, p.12).

Universidade Estadual do Norte do Paraná

“Atuar na produção do conhecimento científico em suas mais diversas formas e no processo de desenvolvimento regional e do Estado do Paraná, participando ativamente no trabalho de construção integral da sociedade e de seus cidadãos, buscando sempre a melhoria da qualidade de vida, promovendo a democracia, a cidadania e o desenvolvimento sócio econômico, pela valorização e socialização do conhecimento e do saber historicamente construído e constituído” (UENP, 2015, p. 9).

Universidade Estadual de Ponta Grossa

“A UEPG tem por finalidade produzir e difundir conhecimentos múltiplos, no âmbito da Graduação e da Pós-Graduação, visando à formação de indivíduos éticos, críticos e criativos, para a melhoria da qualidade da vida humana” (UEPG, 2015, p. 29).

Universidade Estadual do Paraná

“A Universidade Estadual do Paraná tem por missão gerar e difundir o conhecimento científico, artístico-cultural, tecnológico e a inovação, nas diferentes áreas do saber, para a promoção da cidadania, da democracia, da diversidade cultural e do desenvolvimento humano e sustentável, em nível local e regional, estadual e nacional e internacional” (UNESPAR, 2015, p.31).

Universidade Estadual do Centro-Oeste

“Propiciar a produção, a guarda, o acesso e a disseminação do conhecimento científico, da cultura, da arte, da tecnologia e da inovação, formando pessoas eticamente responsáveis e profissionalmente qualificadas para a atuação e a transformação do contexto socioeconômico e político em que atuam e contribuindo para o desenvolvimento regional” (UNICENTRO, 2015, p.11).

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

“A Missão da Unioeste como instituição pública, multicampi, é produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional, comprometendo-se com a justiça, a democracia, a cidadania e a responsabilidade social” (UNIOESTE, 2015, p.20).

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista junto a gestores das IES**1 Considera que o Planejamento Estratégico em sua IES caracteriza-se por estar implementado efetivamente:**

- () Em todos os setores da organização
- () Praticamente em todos os setores da organização
- () Praticamente na metade dos setores da organização
- () Em poucos setores da organização

1.1 Gostaria de fazer alguma observação pessoal sobre a implantação do Planejamento Estratégico em algum departamento específico?

2 Como você avalia o envolvimento dos funcionários com o Planejamento Estratégico?**3 Qual o seu tempo de experiência como gestor nesta IES?****4 O que o(a) levou a interessar-se em assumir este cargo?****5 Quais são as atividades mais críticas deste cargo?****6 Como o(a) senhor(a) avalia a autonomia que lhe é prescrita por instâncias superiores para o exercício da gestão? (Autorização).**

6.1 Consideras que o planejamento estratégico melhora ou piora a autorização? Poderia comentar?

7 Como o(a) senhor(a) avalia o apoio e aceitação de seus geridos? (Endossamento).

7.1 Consideras que o planejamento estratégico melhora ou piora o endossamento? Poderia comentar?

8 Como o(a) senhor(a) avalia a importância do Planejamento Estratégico para o exercício da gestão?

8.1 Consideras que o planejamento estratégico contribui para legitimar a sua gestão? Poderia comentar?

9 Consideras que seu nível de conhecimento interfere na percepção de legitimação da sua gestão pela sua equipe?

10 Qual a sua escolaridade máxima?

	Incompleto	Completo
Curso Superior	()	()
Pós-graduação (especialização)	()	()
Pós-graduação (mestrado)	()	()
Pós-graduação (doutorado)	()	()

11 Há divulgação de justificativas das decisões tomadas durante o Planejamento estratégico? Por quais meios?

<input type="checkbox"/>	Não há
<input type="checkbox"/>	Mural
<input type="checkbox"/>	Endereço eletrônico da organização
<input type="checkbox"/>	Correio eletrônico
<input type="checkbox"/>	Redes sociais
<input type="checkbox"/>	Folder
<input type="checkbox"/>	Palestra
<input type="checkbox"/>	Reunião
<input type="checkbox"/>	Outro. Especifique: _____

12 Você percebeu diferença entre os meios de comunicação quanto à eficiência na divulgação, considerando a capacidade de chegar ao público interessado e a aceitação do mesmo?

13 Quais são as principais pressões que o ambiente impõe à sua IES?

13.1 Na formulação do Planejamento Estratégico, você considera ter permitido ou contribuído para o estabelecimento de estratégias condizentes com os imperativos ambientais, ou seja, estratégias que consideram as imposições do ambiente externo? De que forma?

14 Durante o Planejamento Estratégico houveram reivindicações ou sugestões específicas de alguma categoria profissional? Quais?

14.1 Como foi seu posicionamento perante neste caso?

15 Você se considera um líder centralizador, democrático ou depende da situação? Poderia comentar?

15.1 Considera que o processo de Planejamento Estratégico permitiu à equipe conhecer melhor seu estilo de liderança?

15.2 Considera que o processo de Planejamento Estratégico proporcionou algum redirecionamento em seu estilo? Caso sim, como você avalia que isso pode influenciar a percepção que a equipe tem de você?

16 Você considera os valores da equipe adequados para a organização?

16.1 Em que medida estão de acordo com seus valores pessoais? Em que medida isto é percebido por sua equipe?

16.2 Considera que o processo de Planejamento estratégico contribuiu para que a equipe percebesse melhor seu posicionamento e conduta perante os valores da organização?

17 Considera a missão especificada a partir do processo de Planejamento Estratégico adequada à realidade da organização?

17.1 Você a tem em conta quando da tomada de decisões? Considera que isso é percebido pela equipe?

17.2 Considera que o processo de Planejamento estratégico contribuiu para que a equipe percebesse melhor seu posicionamento e conduta perante a missão da organização?

18 O que você considera que o ambiente exige da IES para que ela tenha um bom funcionamento?

18.1 Chegou a expor isso à sua equipe? Caso sim, como foi a receptividade?

18.2 Considera que o processo de Planejamento estratégico contribuiu para você comunicar essa questão?

19 Você faz uso dos pontos fortes da organização para resolver os pontos fracos, aproveitar as oportunidades ou minimizar os impactos das ameaças?

19.1 Considera que o Planejamento Estratégico ajuda a promover tais atitudes?

19.2 Como você avalia a receptividade de sua equipe quanto a tais atitudes?

20 Como você avalia sua participação no processo de Planejamento Estratégico em sua totalidade?

20.1 Como você avalia que isso é encarado por sua equipe?

21 Efetuou pessoalmente alguma comunicação oral ou escrita para esclarecer os demais indivíduos da IES não participantes do Planejamento Estratégico sobre esse processo?

21.1 Considera que este fato influenciou a percepção que a equipe tem da sua atuação? Poderia comentar?

22 Durante o Processo de Planejamento Estratégico, chegou a sugerir que a sua IES adotasse práticas de outra IES? Como foi?

23 O Processo de Planejamento Estratégico fez com que a equipe conhecesse melhor os gestores?

23.1 Caso sim, em sua opinião, quais características ou atitudes dos gestores a equipe percebe como aceitáveis?

24 Para você o que significa dizer que um gestor é legitimado?

24.1 Considera que o Planejamento Estratégico contribui para legitimar a gestão? Como?

24.2 Além do Planejamento Estratégico o que mais pode contribuir para a legitimação da gestão?

25 Gostaria de mencionar mais algo sobre o assunto?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista junto a membros da equipe das IES

1 Consideras que o Planejamento Estratégico em sua IES caracteriza-se por estar implementado efetivamente:

- Em todos os setores da organização
- Praticamente em todos os setores da organização
- Praticamente na metade dos setores da organização
- Em poucos setores da organização
- Não possuo informações suficientes para responder a esta pergunta

1.1 Você considera estar sensibilizado [convencido sobre a importância] com o Planejamento Estratégico na intensidade

- plena, alta, média, baixa ou nula?

2 Há quanto tempo trabalha na IES?

2.1 Qual a sua profissão e há quanto tempo a exerce?

3 Fale sobre sua percepção a respeito de:

3.1 A participação da gestão no Planejamento Estratégico.

3.2 Há efetivamente melhorias ocasionadas pelo Planejamento Estratégico? Quais seriam?

3.3 Estas melhorias efetivamente contribuem para resolver os problemas da organização?

4 Você teve contato com a divulgação de justificativas das decisões tomadas sobre o Planejamento estratégico?

4.1 Por quais meios?

<input type="checkbox"/>	Não há
<input type="checkbox"/>	Mural
<input type="checkbox"/>	Endereço eletrônico da organização

<input type="checkbox"/>	Correio eletrônico
<input type="checkbox"/>	Redes sociais
<input type="checkbox"/>	Folder
<input type="checkbox"/>	Palestra
<input type="checkbox"/>	Reunião
<input type="checkbox"/>	Outro. Especifique: _____

4.2 Você considera as justificativas coerentes?

4.2.1 Você considera estas justificativas suficientes? Poderia comentar?

4.3 Você tem preferência em receber as informações por qual ou quais meios? Por que?

5 Você considera a linguagem do gestor persuasiva? (SUDDABY; GREENWOOD, 2005)

6 Que importância você atribui ao carisma dos gestores para que eles exerçam a gestão?

6.1 Qual é a sua avaliação sobre o carisma do gestor?

6.2 Poderia comentar sobre a importância do Planejamento Estratégico para que você percebesse melhor as características carismáticas do gestor?

7 Que importância você atribui ao conhecimento gerencial dos gestores para que eles exerçam a gestão?

7.1 Qual é a sua avaliação sobre o conhecimento gerencial do gestor?

7.2 Comente sobre a importância do Planejamento Estratégico para que você soubesse melhor sobre o nível de conhecimento gerencial do gestor?

9 Comente sobre a importância você atribui ao bom relacionamento do gestor com a sua equipe?

9.1 Qual é a sua avaliação sobre o relacionamento do gestor com a sua equipe?

9.2 Qual a importância do Planejamento Estratégico para que você soubesse melhor sobre a qualidade do relacionamento do gestor com a sua equipe?

9.3 Considera que o Planejamento Estratégico modificou o relacionamento dos gestores com a equipe? De que modo?

10 Quais são as principais pressões que o ambiente externo exerce sobre sua IES?

10.1 Na formulação do Planejamento Estratégico, você considera que a gestão permitiu o estabelecimento de estratégias condizentes com os imperativos do ambiente externo. Em outras palavras, estratégias que consideram as imposições do ambiente externo?

11 Como você avalia a contribuição do Planejamento Estratégico para as organizações em geral?

11.1 E para as IESs?

11.1 Como você avalia o apoio da gestão ao Planejamento Estratégico?

12 Durante o Planejamento Estratégico houveram reivindicações ou sugestões específicas da sua categoria profissional? Quais?

12.1 Como você avalia o posicionamento adotado pela gestão nesta situação?

13 Você considera a missão condizente com a realidade da organização?

13.1 De que maneira você considera o comportamento da gestão perante a missão?

14 Você considera a visão condizente com a realidade da organização?

14.1 De que maneira você considera o comportamento da gestão perante a visão?

15 Você considera que o Planejamento Estratégico contribuiu para que você conhecesse melhor o(s) gestor(es)? De que modo?

15.1 Você considera que o Planejamento Estratégico contribuiu para que os funcionários conhecessem melhor o(s) gestor(es)? Por que?

15.2 Com base no que você conhece do gestor, considera que sua personalidade, comportamento, atitudes, enfim, as características deste indivíduo são aceitáveis e devem receber o apoio geral da organização? Justifique.

16 Como você avalia que o Planejamento Estratégico contribuiu para o gestor conhecer melhor a equipe?

16.1 Você considera que com o Planejamento Estratégico a gestão passou a auxiliar melhor o desenvolvimento da equipe como um todo? Por que?

16.2 Como você avalia que o Planejamento Estratégico contribuiu para a gestão conhecê-lo melhor?

16.3 Você considera que com o Planejamento Estratégico a gestão passou a auxiliar melhor o desenvolvimento de membros da equipe individualmente? Por que?

17 Você considera os valores da IES legítimos?

17.1 Há consonância entre as atitudes da gestão com os valores da IES?

17.2 Considera que o Planejamento Estratégico modifica a atitude da gestão perante os valores da IES?

18 O que você considera que o ambiente exige da IES para que ela tenha um bom funcionamento?

18.1 A gestão chegou a expor isso à equipe? Caso sim, como foi a receptividade?

19 A gestão aproveita os pontos fortes da organização para resolver os pontos fracos, aproveitar as oportunidades ou minimizar os impactos da ameaças?

19.1 Considera que o Planejamento Estratégico fez a gestão promover tais atitudes? Como você as avalia?

20 O Processo de Planejamento Estratégico fez com que a equipe conhecesse melhor os gestores?

20.1 Caso sim, em sua opinião, quais características ou atitudes dos gestores a equipe percebe como aceitáveis?

21 Qual o comportamento do gestor quanto à centralização ou descentralização na tomada de decisão? Depende da situação ou o comportamento é constante neste sentido?

21.1 Você considera esse posicionamento adequado? Por que?

21.2 O Planejamento Estratégico contribuiu para o gestor repensar este posicionamento?

21.3 O Planejamento Estratégico contribuiu para você conhecer melhor os motivos que justificam este posicionamento do gestor?

22 Durante o Processo de Planejamento Estratégico, o gestor chegou a sugerir que a sua IES adotasse práticas de outra IES? Como foi?

22.1 Considera isso apropriado para sua IES? Por que?

23 Gestores efetuaram pessoalmente alguma comunicação oral ou escrita para esclarecer demais indivíduos da instituição sobre o Processo de Planejamento Estratégico?

23.1 Considera que este fato influenciou a percepção que a equipe tem da atuação da gestão? Poderia comentar?

24 Para você o que significa dizer que um gestor é legitimado?

24.1 Considera que o Planejamento Estratégico contribui para legitimar a gestão? Como?

24.2 Além do Planejamento Estratégico o que mais pode contribuir para a legitimação da gestão?

25 Gostaria de mencionar mais algo sobre o assunto?

APÊNDICE C - Roteiro da entrevista junto a funcionários não envolvidos com o processo de Planejamento Estratégico

- 1 Qual a sua formação superior?
- 2 Há quanto tempo trabalha nesta IES?
- 3 Chegou a ocupar cargo de gestão em IES?
- 4 Para você, o que é um gestor legítimo?
- 5 Considera que o tempo de experiência no cargo interfere na legitimidade da gestão? De que forma?
- 6 Considera que a formação do gestor interfere na legitimidade da gestão? De que forma?
- 7 Considera que o carisma do gestor interfere na legitimidade da gestão? De que forma?
- 8 Considera que a habilidade de comunicação interfere na legitimidade da gestão? De que forma?
- 9 Em que grau você considera que a legalidade do cargo confere legitimidade ao gestor? Por que?
- 10 Você considera a gestão mais centralizadora ou mais democrática?
- 11 Considera que este estilo de liderança interfere na legitimidade da gestão? De que forma?
- 12 Considera que o Planejamento Estratégico levou a gestão a repensar este estilo?
- 13 Considera importante o gestor levar em conta imperativos do ambiente externo para que ele se legitime? Por que?
- 14 Conhece o Planejamento Estratégico de sua IES? Considera-se sensibilizado com ele?
- 15 Qual a sua avaliação sobre a importância do Planejamento Estratégico para sua IES?

16 Considera os meios utilizados para a divulgação do Planejamento Estratégico adequados e suficientes?

17 A equipe responsável pelo Planejamento Estratégico viabilizou a participação direta ou indireta de todos os setores da IES?

18 O que você sabe sobre o envolvimento da gestão no processo de Planejamento Estratégico?

19 Considera que o processo de Planejamento Estratégico contribui para a legitimação da gestão ? De que modo?

20 Gostaria de mencionar mais algo sobre o assunto?

APÊNDICE D – Glossário

AUTONOMIA	A capacidade de ser autor do <i>nomos</i> , palavra de origem grega, ou seja, ser autor da norma, da regra e da lei (CHAUÍ, 2001).
BOTTOM-UP	<i>“Processo de tomada de decisão que ocorre de baixo para cima, ou seja, todos participam do processo.”</i> (PEREIRA, 2010, p.59).
CARISMA	<i>“influência idealizada”</i> (BASS, 1995, p. 473).
COALIZÃO DOMINANTE FORMAL	São os indivíduos que ocupam cargos detentores de poder, principalmente na linha hierárquica, na estrutura da organização. Não necessariamente se trata das pessoas mais capacitadas da organização, mas possuem o poder formalizado a partir da estrutura organizacional (PEREIRA, 2010).
COALIZÃO DOMINANTE INFORMAL	Pessoas que, embora não ocupem cargos na estrutura da organização, exercem influência sobre determinados colegas. Não necessariamente se trata da pessoa mais amigável da organização, mas possui a capacidade de influenciar o comportamento e a percepção de outras pessoas na organização (PEREIRA, 2010).
COGNOSCITIVIDADE	<i>“Tudo que os atores sabem (crêem) acerca das circunstâncias de sua ação e da de outros, apoiados na produção e reprodução dessa ação incluindo tanto o conhecimento tácito quanto o discursivamente disponível”</i> (GIDDENS, 2003, p. 440).
CRITÉRIOS DE VALIDADE	<i>“Os critérios a que os cientistas sociais recorrem para justificar suas teorias e descobertas, e para avaliar as de outros.”</i> (GIDDENS, 2003, p. 441).
DUALIDADE DA ESTRUTURA	<i>“A estrutura como o meio e o resultado da conduta que ela recursivamente organiza; as propriedades estruturais de sistemas sociais não existem fora da ação, mas estão cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução.”</i> (GIDDENS, 2003, p. 441).
ELEMENTOS INSTITUCIONAIS	Estruturas, ações e regulamentos (ZUCKER, 1987, <i>apud</i> ZUCKER, 1987).

ESTRATÉGIA	“ <i>estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos – tanto os existentes como os potenciais – a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.</i> ” (PEREIRA, 2010, p.135)
ESTRUTURA	“ <i>Regras e recursos, recursivamente implicados na reprodução de sistemas sociais. A estrutura existe somente como traços de memória, a base orgânica da cognoscitividade humana, e como exemplificada na ação.</i> ” (GIDDENS, 2003, p. 442).
ESTRUTURAÇÃO	“ <i>A estruturação de relações sociais ao longo do tempo e do espaço, em virtude da dualidade da estrutura.</i> ” (GIDDENS, 2003, p. 442).
GESTÃO LEGITIMADA	Quando suas ações são percebidas e aceitas como desejadas, adequadas ou apropriadas em conformidade com as normas e valores dos sistemas em que a organização se insere. - Definição do autor da Tese, com base em Suchman (1995).
IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	“ <i>é quando se inaugura, quando é iniciado o processo de Planejamento Estratégico na organização, ou seja, é feito o documento e iniciou-se a execução</i> ” (BEPPLER; PEREIRA, 2010, p. 29).
IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Ocorre na sequência, após a implantação do processo de Planejamento Estratégico, “ <i>ou seja, dar continuidade àquilo que está sendo executado</i> ” (BEPPLER; PEREIRA, 2010, p. 29).
INSTITUCIONALIZAÇÃO	Institucionalização é um processo. É algo que acontece com uma organização ao longo do tempo, refletindo a própria história distintiva da organização, as pessoas que estiveram nela, os grupos que incorporaram e depositaram interesses criados por eles e a forma como ela se adaptou ao ambiente. (SELZNICK, 1984, p. 16)
INSTITUIÇÃO	Consiste de estruturas cognitivas, normativas e regulativas além das atividades que provêm estabilidade e significado ao comportamento social (SCOTT, 1995).
LEGITIMAÇÃO	“ <i>percepção generalizada ou uma concepção de que as ações de uma entidade são desejadas, adequadas ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas valores, crenças</i>

e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

LÍDER TRANSACIONAL	Indivíduos que oferecem recompensas por esforços, promessas de recompensas pelo bom desempenho ou punições quando ele não acontece. Intervém apenas quando o desempenho do subordinado difere dos padrões estabelecidos, abdica-se de responsabilidades e evita a tomada de decisões (BASS, 1990).
LÍDER TRANSFORMACIONAL	Indivíduo carismático, que provê visão e senso de missão, inspira orgulho, ganha respeito e confiança. Transmite altas expectativas, e estimula liderados a raciocinarem sobre os problemas da organização. Dedicar atenção personalizada aos subordinados (BASS, 1990).
ONE-STOP SHOPPING	Expressão referente à empresa que oferece serviço completo em um mesmo espaço físico.
PROPRIEDADES ESTRUTURAIS	<i>“características institucionalizadas dos sistemas sociais, estendendo-se ao longo do tempo e do espaço.”</i> (GIDDENS, 2003, p. 218).
RESOLUTIVIDADE	É quando a empresa é avaliada com nota máxima em seu negócio <i>“com o olhar do mercado e não com o seu olhar”</i> (BEPLER; PEREIRA, 2013, p. 30).
RETÓRICA	<i>“Linguagem persuasiva”</i> (SUDDABY; GREENWOOD, 2005, p. 35).
SENSIBILIZAÇÃO COM O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Percepção que um indivíduo ou indivíduos possuem da relevância do processo de Planejamento Estratégico para a sua organização, tendendo a apoiá-lo (PEREIRA, 2010).
TOP-DOWN	<i>“Processo de tomada de decisão que ocorre de cima para baixo, ou seja, a cúpula define o que fazer”</i> (PEREIRA, 2010, p. 58).
TRANSPARÊNCIA RELACIONAL	<i>“Envolve a realização de revelações pessoais, como dividir abertamente informações e expressar sentimentos e pensamentos verdadeiros”</i> (WALUMBWA et al., 2010, p. 902).
VALORES	<i>“Concepções daquilo que é preferível ou desejável, conjuntamente com a construção de padrões cujas estruturas ou comportamentos existentes podem ser comparados e acessados”</i> (SCOTT, 2001, p.64), considerando-se o que é defendido pela organização, seus comportamentos padrões, a

VOCABULÁRIO
INSTITUCIONAL

forma de tratamento dos clientes, de incentivar e valorizar os funcionários, a percepção de comportamento ético e como ela, a organização, é vista pela sociedade na qual atua (PEREIRA, 2010).

São estruturas compostas por palavras, expressões e significados utilizados para articular uma lógica particular ou meio de interpretação (MILLS, 1939; *apud* SUDDABY; GREENWOOD, 2005, p. 43).

APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO

Estou sendo convidado(a) a participar da pesquisa que se intitula ***“PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um instrumento de legitimação de gestão organizacional”***, a qual consiste na Tese de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração/CPGA, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), realizada pelo doutorando Tayso Silva sob a orientação do Professor Dr. Maurício Fernandes Pereira.

Ao respondê-la, sei que estarei prestando uma grande contribuição à comunidade acadêmica, à comunidade empresarial e aos profissionais da área de Administração. Tenho ciência de que o resultado não tem como objetivo julgar meu desempenho; mas pretende-se que as informações sejam úteis para “objetivo da Tese”.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará cerca de 30 minutos e que **quanto mais fidedignos forem os dados apresentados**, maior será a contribuição oferecida para os objetivos propostos ao presente estudo.

O pesquisador prestará esclarecimentos quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista.

Estou sendo avisado(a) de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo conforme as especificações da COMISSÃO NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA (CONEP, 2014).

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, inclusive após sua publicação, poderei entrar em contato com Tayso Silva pelo email: taysosilva@hotmail.com.

Eu, _____, RG nº _____, email: _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pelo pesquisador Tayso Silva.

Local e data: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE G – TESES E DISSERTAÇÕES CONSTANTES NO PORTAL CAPES SOB A BUSCA DE UENP OU UNESPAR

UENP
<p>SILVA, RONALDO PINHEIRO DA. DIRETRIZES CURRICULARES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM E OS DESAFIOS PARA A FORMAÇÃO NO ÂMBITO DAS PRÁTICAS E DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CURSO DE ENFERMAGEM DA UENP. ' 01/03/2012 252 f. MESTRADO ACADÊMICO em EDUCAÇÃO. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ</p>
<p>SOARES, MARIA ROSANA. MODELAGEM MATEMÁTICA COMO ESTRATÉGIA DE ENSINO E APRENDIZAGEM: UMA PERSPECTIVA À LUZ DOS FUTUROS PROFESSORES DE MATEMÁTICA ' 01/07/2012 312 f. MESTRADO PROFISSIONAL em ENSINO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ</p>
<p>PEREIRA, RUDOLPH DOS SANTOS GOMES. O AJUSTE DE FUNÇÕES À LUZ DA MODELAGEM MATEMÁTICA ' 01/02/2011 92 f. MESTRADO PROFISSIONAL em ENSINO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ</p>
<p>BOTELHO, MARCOS CESAR. AUDIÊNCIAS PÚBLICAS E A ABERTURA DEMOCRÁTICA DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL: LEGITIMIDADE DISCURSIVA E CONSEQUENTE CONCRETIZAÇÃO DE DIREITOS FUNDAMENTAIS ' 01/10/2011 436 f. DOUTORADO em SISTEMA CONSTITUCIONAL DE GARANTIA DE DIREITOS. Instituição de Ensino: INSTITUIÇÃO TOLEDO DE ENSINO</p>
<p>SEIVA, FABIO RODRIGUES FERREIRA. A BIOQUÍMICA DO ENVELHECIMENTO E OBESIDADE. ' 01/02/2011 85 f. DOUTORADO em FISIOPATOLOGIA EM CLÍNICA MÉDICA. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE EST. PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO/BOTUCATU</p>
<p>LUCCAS, SIMONE. O ENSINO INTRODUTÓRIO DE MATEMÁTICA EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO: CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA PEDAGÓGICA. ' 01/03/2011 366 f. DOUTORADO em ENSINO DE CIÊNCIAS E</p>

EDUCAÇÃO MATEMÁTICA. Instituição de Ensino:
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

ZANONI, MARCO ANTONIO. **AVALIAÇÃO DO CITRATO DE TAMOXIFENO E TEMPERATURA NA INVERSÃO SEXUAL DA TILÁPIA DO NILO (OREOCHROMIS NILOTICUS).** ' 01/09/2011 80 f. DOUTORADO em ZOOTECNIA. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

MURINELLI, GLAUCIA RUIVO. **NARRATIVAS DE FUTUROS PROFESSORES DE HISTÓRIA SOBRE OS AFROBRASILEIROS NO CONTEXTO DO PÓS-ABOLIÇÃO: UM ESTUDO EM MEIO A LEI FEDERAL 10.639/03** ' 01/05/2012 175 f. MESTRADO ACADÊMICO em HISTÓRIA SOCIAL. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

ALVES, FERNANDO DE BRITO. **A CONSTRUÇÃO HISTÓRICO-DISCURSIVA DO CONTEÚDO JURÍDICO-POLÍTICO DA DEMOCRACIA COMO DIREITO FUNDAMENTAL** ' 01/12/2012 370 f. DOUTORADO em SISTEMA CONSTITUCIONAL DE GARANTIA DE DIREITOS. Instituição de Ensino: INSTITUIÇÃO TOLEDO DE ENSINO

COSTA, PRISCILA CAROZA FRASSON. **OS PATAMARES DE ADEÇÃO DAS ESCOLAS À EDUCAÇÃO SEXUAL** ' 01/10/2012 306 f. DOUTORADO em EDUCAÇÃO. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

NOGUEIRA, ADALCIA CANEDO DA SILVA. **MARCOS POSSÍVEIS PARA RECONSTITUIR A HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR JULIA DE SOUZA WANDERLEY: A PRIMEIRA ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES DE CORNÉLIO PROCÓPIO-PR (1953-1967)** ' 01/04/2012 201 f. MESTRADO ACADÊMICO em EDUCAÇÃO. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

RUCKSTADTER, VANESSA CAMPOS MARIANO. **LUIS ANTÔNIO VERNEY E O PROJETO PEDAGÓGICO MODERNIZADOR DO REINO PORTUGUÊS: UMA ANÁLISE DO VERDADEIRO MÉTODO DE ESTUDAR (1746).** ' 01/10/2012 263 f. DOUTORADO em EDUCAÇÃO. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

RODRIGUES, SONIA MARIA YASSUE OKIDO. INVESTIGANDO A EVASÃO ACADÊMICA PARA SUBSIDIAR PROPOSTAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE ACESSO E PERMANÊNCIA NA UNESPAR / FECILCAM ' 01/10/2012 97 f. MESTRADO PROFISSIONAL em POLÍTICAS PÚBLICAS. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

MELLO, RUBYA VIEIRA DE. PAINÉIS PARA TRATAMENTO ACÚSTICO UTILIZANDO FIBRAS NATURAIS ' 01/03/2012 113 f. MESTRADO ACADÊMICO em ENGENHARIA URBANA. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

RAMOS, ODINEI FABIANO. PRUDENTÓPOLIS: EXPERIÊNCIAS DA IMIGRAÇÃO ESLAVA NO CENTRO-SUL DO PARANÁ (1895-1950) ' 01/06/2012 219 f. DOUTORADO em HISTÓRIA. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE EST. PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO/FRANCA

Fonte: (CAPES, 2015).

APÊNDICE H – CONCEPÇÕES DE GESTOR LEGÍTIMO

Quadro 17 – Concepções pessoais do que é gestor legítimo nas universidades estaduais do Paraná

Um gestor legitimado é aquele que é reconhecido pelos seus pares, é aquele que tem o reconhecimento e a valorização das pessoas as quais ele irá conduzir.
Primeiro o processo eleitoral. Eu diria a primeira etapa de fazer com que ele tenha o respaldo da comunidade para exercer a função dele.
Ah, na realidade eu penso assim, pelo que se percebe de recíproca ao que você pede.
Se nós formos olhar pelo lado da questão da Administração, poder legítimo, o poder racional legal de Weber/Hegel, então o legitimado é aquele que tem um documento dizendo que ele é responsável por uma unidade, não é?
Então, eu considero que um gestor legitimado, ele tem que conhecer a instituição e saber aplicar os recursos, não só os recursos, mas uma legislação
Eu entendo que ele está desenvolvendo as suas atividades, em conformidade com a legislação vigente, com as decisões dos conselhos
Se eu repetir a palavra liderança vai ficar esquisito (risos)?
Significa a aceitação das ações do gestor. A compreensão das ações do gestor, porque nós trabalhamos, em uma grande parte, trabalhamos com questões polêmicas
Penso que seja quando a comunidade compra junto com aquele gestor o seu plano, o seu planejamento, quando a comunidade compra, quando a comunidade endossa aquilo que você está fazendo, porque participou do processo, porque se sente ouvido em algum momento
Pelo menos, posso entender que a legitimação se dá a partir do momento em que você tem uma portaria, até faz parte desse tempo de legitimação, na minha percepção.
Primeira coisa que eu vejo é que ele tem que realmente cumprir, com bastante ética o estatuto.
Um gestor, hoje, vou até vou dizer o que eu penso: Qualquer cargo que você vá ocupar hoje, você tem que saber fazer isso. Porque você não pode ocupar um cargo que você não saiba executar.
Acredito que existe uma legitimidade primeira, no caso da posição em que estamos falando, no caso do Reitor, existe uma legitimidade

primeira que é o processo eleitoral, que é a eleição.
Tem que se estabelecer pela competência, pelos... Questão da competência, questão da responsabilidade, do comprometimento.
No caso de uma instituição pública é legítimo quando ele efetivamente foi escolhido pelos seus pares, e quando seu cargo não é eletivo ele foi escolhido e convidado por aquele que foi escolhido.
Em uma eleição, você ter a maioria dos votos.
Quando ela é totalmente aceita, não é? Quando ela caminha dentro dos princípios da Universidade, está legitimada essa gestão.
É ele ser reconhecido como tal, aquela ideia que nas áreas comportamentais iriam dizer que seria ser reconhecido como um líder, essa é uma questão.
Eu sou muito da persistência, do carpe diem, eu trabalho todo dia, e se você todo dia levantar e vir trabalhar, no final os resultados que acontecem são uma consequência disso.
Ele tem legitimidade quando ele tem liderança.
Um Reitor, por exemplo, ele tem que ter os apoios políticos e, se ele consegue este apoio, o conselho universitário e dos outros conselhos ele acaba tendo respaldo
Legitimado é quando ele tem apoio do povo, quando ele foi efetivamente votado
Se for no campo da legalidade, do que se chama de legítimo, eu diria que um gestor, ele precisa ter conhecimento das áreas de Administração e gestão.
Penso que o que realmente legitima um gestor é a paixão pela a Universidade.
Eu diria que o grau de satisfação dos subordinados e da hierarquia superior.
É pensar em atender a expectativa institucional, em primeiro lugar.
Ele é legitimado, na minha opinião, quando ele é empossado de forma democrática.
Olha, na esfera pública na qual nós estamos, acredito que o processo democrático de eleição já diz isso.
Penso que um gestor público tem que ter o perfil para isso, tem que ter qualificação.
Eu acredito que essa legitimação, ela passa tanto por questões técnicas. Eu preciso confiar que, tecnicamente, aquela pessoa, ela está ali, ela possui um conhecimento técnico para ocupar aquela atividade.

Eu penso que está relacionado ao processo de liderança.		
Legitimado, não ter carta branca, mas as decisões que ele toma serem aceitas por sua equipe.		
Eu acho que é você saber aquilo que você tem que fazer, saber qual o teu compromisso, qual a tua missão com aquilo que você foi designado a cumprir.		
A legitimidade, eu penso que não é só ser eleito, porque no caso o Reitor está sendo eleito, mas ele não se torna legítimo enquanto não mantiver a responsabilidade sobre seus eleitores.		
Na instituição pública, você é legítimo à medida que você tem uma portaria. Se você não tem portaria, você não é representante. Então, essa é a questão jurídica da coisa.		
Acredito que é quando ele age, por exemplo, uma gestão democrática.		
Penso que, assim, é ele fazer um trabalho sério, responsável e comprometido com todos, com a comunidade de modo geral.		
Penso que, quando ele está em sintonia com os anseios gerais dos seus pares.		
Então, aqui na universidade, tem um processo de eleição, não é? Então, se for legitimado do ponto de vista burocrático, aí você tem que passar pelos processos.		
Significa dizer: Legal, normativa e cognitivamente		
Olha, em um primeiro momento, eu pensaria em termos legais. Ele seria legítimo porque ele foi contratado legalmente		
Ser legítimo seria assim, aquele Reitor, que durante a campanha dele, que ele tem o plano de trabalho dele, que ele ganhou com aquele discurso, que execute e cumpra aquilo que foi a base do trabalho dele.		
LEGENDAS		
O gestor legítimo	É escolhido por um processo democrático	9
	Possui capacidade técnica para o exercício da gestão	6
	Ter aceitação da equipe	5
	É empossado legalmente pelo regimento	4
	É o líder	3
	Outros	15
	Total	42