

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

### THE STRATEGY FORMULATION PROCESS IN PUBLIC UNIVERSITIES: THE CASE OF UDESC

#### **Dyogo Felype Neis**

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Endereço: UFSC, Trindade, 88040-970 - Florianópolis, SC – Brasil. Telefone: +55(48) 37216713

Email: dyogoneis@hotmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8047064202321889>

#### **Maurício Fernandes Pereira**

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Endereço: UFSC, Trindade, 88040-970 - Florianópolis, SC – Brasil. Telefone: +55(48) 37216713

Email: mfpcris@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1031023823121360>

#### **Alexandre Marino Costa**

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Endereço: UFSC, Trindade, 88040-970 - Florianópolis, SC – Brasil. Telefone: +55(48) 37216713

Email: marino@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4545141198235587>

**Submissão:** 23 abr. 2013 **Aprovação:** 30 mai. 2013. **Última revisão:** 15 jun. 2013. **Publicação:** 30 jun. 2013. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/534>

#### **Resumo**

Esta pesquisa analisou o processo de formulação estratégica da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, com base nas Perspectivas Genéricas Sobre Estratégias proposto por Whittington (2002) e focalizou duas dimensões: os resultados pretendidos com a formulação das estratégias e os processos nos quais ela ocorre. O tema diferencia-se da grande maioria das pesquisas da área, uma vez que aborda o caso de uma universidade pública com características peculiares. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso e os métodos utilizados incluem pesquisa teórica, pesquisa documental, observação sistemática e entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado, com posterior análise de conteúdo e triangulação dos dados. Constatou-se que os resultados pretendidos com as estratégias na UDESC estão relacionados a aspectos mais sociológicos do que econômicos. No que se refere à segunda dimensão, os dados demonstram que as estratégias ocorrem de forma deliberada por meio de um modelo de planejamento estratégico, que leva em consideração as peculiaridades da organização e o sistema social no qual está inserida, caracterizando a abordagem sistêmica do modelo proposto por Whittington (2002).

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

### **Abstract**

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

**Key words:** Strategy. Strategy formulation. Public University.

## **1. Introdução**

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

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

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

A definição da estratégia é o passo inicial para a atuação da organização frente ao seu ambiente. Visando a desvendar questões relacionadas à formulação das

estratégias, Whittington (2002) concebe quatro abordagens que se diferem sobre o que é e como se desenvolvem as estratégias nas organizações.

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

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

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

## **2. Fundamentação Teórica**

A seguir, será apresentada uma revisão da literatura do processo de formulação estratégica e da universidade pública.

### **2.1 Processo de formulação estratégica**

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

O próprio Whittington (2002) destaca que Porter (1996) escreveu sobre “o que é estratégia?”. Se por um lado, há autores que compreendem a estratégia como um conjunto de atividades indissociáveis e simultâneas, que são consideradas um resultado de processos dinâmicos e emergentes e que, por sua vez, são decorrentes das interações entre os atores presentes no cotidiano das organizações (MINTZBERG et al., 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001); por outro, existem teóricos que acreditam no caráter prescritivo, intencional e racional, que defendem que a estratégia deve ser formulada para, posteriormente, ser implementada (ANSOFF, 1977; CHANDLER, 1962; ANDREWS, 1971). A multiplicidade dos conceitos é tamanha, que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), levando em consideração os seus processos históricos, suas premissas e suas falhas, dividiram as linhas de pensamento estratégico em dez escolas, o que demonstra as diversas perspectivas sobre o tema.

Na concepção de Pereira (2010, p. 135), a "estratégia, expressa como uma organização, emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos - tanto os existentes como os potenciais - a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as

oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe." No entendimento de Grant (2002), a definição da estratégia organizacional inicia a partir da localização e da forma como a organização atua, relacionando seu conteúdo e processo estratégico. Já, para Katz (1970), o termo estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio ambiente, além da situação estratégica e relação futura, vinculado com os conceitos de plano estratégico. Mintzberg (1988) acentua ainda que, além da estratégia ser uma força mediadora entre a organização e o seu ambiente, ela é também um padrão no processo de tomada de decisões que segue os princípios de relação com o ambiente.

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

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

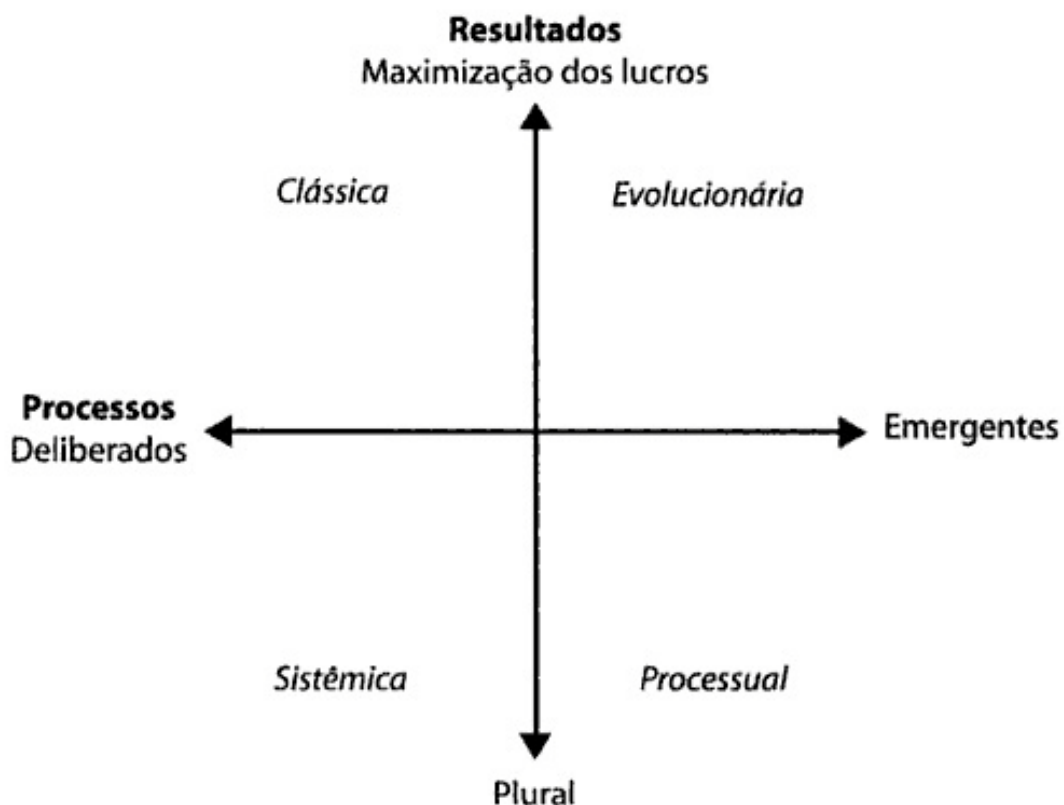


FIGURA 1: Perspectivas Genéricas Sobre Estratégia  
Fonte: WHITTINGTON, 2002.

Nesse sentido, pode-se concluir que a abordagem clássica e a abordagem evolucionária objetivam a maximização dos lucros, enquanto a abordagem sistêmica e a abordagem processual enfocam objetivos plurais da organização. Quanto aos processos, a abordagem sistêmica e a abordagem clássica utilizam procedimentos deliberados para a formulação de suas estratégias, enquanto a abordagem processual e a abordagem evolucionária formulam suas estratégias por meio de processos emergentes. A seguir, será apresentada cada uma das abordagens propostas por Whittington (2002), levando em consideração suas peculiaridades, objetivos e processos.

- *Abordagem Sistêmica*: os teóricos sistêmicos acreditam na capacidade das organizações planejarem e agirem de acordo e dentro de seus respectivos ambientes, com base em razões sociológicas, que estão por trás da estratégia, e não exclusivamente na busca por lucratividade (WHITTINGTON, 2002). Segundo Whittington (2002, p. 32), a ideia principal dessa perspectiva “é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados”. Nesse sentido, a abordagem sistêmica sugere que as organizações não são exclusivamente maximizadoras de lucros, acreditam que processos da empresa são influenciados pelos sistemas sociais nos quais a estratégia é formulada, dentre eles: mercado, estado, classes e sistemas culturais.
- *Abordagem Evolucionária*: na concepção de Whittington (2002), os autores que compõem a abordagem evolucionária enfocam a adaptação organizacional, partindo do pressuposto de que é o ambiente que seleciona a organização, e o foco principal é instrumental, visando à maximização dos lucros. Devido à capacidade limitada de previsão e reação às inconstâncias ambientais, os teóricos da abordagem evolucionária não acreditam na adaptação sustentável e deliberada das organizações. Whittington (2002) complementa ainda que, diante de mercados competitivos e em constante mutação, essa abordagem concebe que as estratégias deliberadas não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva, haja vista que pode ser copiada pelos concorrentes, destarte os autores evolucionistas enfatizam as iniciativas inovadoras, das quais o ambiente possa selecionar a melhor. Essa abordagem é mais condizente com mercados com alto nível de inovação e concorrência, caracterizando mercados imprevisíveis (WHITTINGTON, 2002).
- *Abordagem processual*: os autores que caracterizam a abordagem processual, assim como na abordagem evolucionista, concebem que a estratégia não é formulada de forma puramente deliberada. Essa afirmação está pautada em dois princípios fundamentais do pensamento processualista: (a) o ser humano é incapaz de analisar uma série de fatos concomitantemente, devido aos seus limites cognitivos, que resultam em uma interpretação parcial do ambiente; (b) e a micropolítica dentro das organizações, relação de indivíduos que possuem interesses próprios e barganham entre si com a finalidade de conseguir uma solução conveniente a todos. Na abordagem processual, a estratégia é entendida como um processo emergente que é formulado durante a ação e que atenderá a interesses pluralistas e não apenas instrumentais. Nesse sentido, a formulação estratégica surge da capacidade de criar e renovar recursos distintos e não apenas do posicionamento da organização (WHITTINGTON, 2002). De acordo com o autor, essa abordagem é mais relevante em burocracias protegidas, principalmente do setor público ou quase privado, uma vez que a complexidade e



o tamanho da organização exigem que o processo de formulação estratégica englobe diversos fatores e atores sociais.

- *Abordagem Clássica*: no entendimento de Whittington (2002), os teóricos da abordagem clássica têm como finalidade principal a lucratividade, finalidade esta que pode ser obtida através do planejamento formal. Além da busca pela maximização do lucro, essa abordagem é caracterizada pelo foco na análise racional e na dissociação entre formulação e implementação. Parte do pressuposto que a formulação e o controle da estratégia são atribuições dos gerentes executivos e planejadores, os quais obrigatoriamente precisam desvincular-se de suas outras atividades para alcançar o resultado. Nessa perspectiva, os cargos mais altos pensam, enquanto as pessoas em nível operacional preocupam-se apenas em executar, em uma configuração muito parecida com a mentalidade militar, da qual se acredita terem surgido os primeiros conceitos de estratégia. Whittington (2002) advoga que a abordagem clássica destaca-se em ambientes estáveis e relativamente previsíveis.

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

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

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

As estratégias deliberadas são aquelas realizadas num alto nível de detalhes, de acordo com a sua intenção original. Essa intenção tende a ser organizacional e compartilhada entre os líderes da organização, sendo que sua realização não pode sofrer interferência externa, como do ambiente, por exemplo. Por outro lado, as emergentes são as estratégias executadas com tendência a ausência de intenção, isto é, quando o ambiente impõe alguma mudança. Na estratégia planejada, que teoricamente estaria localizada entre a estratégia deliberada e a estratégia emergente, os líderes definem suas intenções estratégicas de forma precisa e buscam sua execução com o mínimo de distorção. Tais ações geralmente são realizadas por meio de orçamentos, cronogramas e outros mecanismos. Trata-se de um alto controle para uma execução precisa (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Uma das formas mais populares de formulação estratégica na prática organizacional é por meio do planejamento estratégico. De acordo com Mintzberg (1994), as primeiras discussões acerca da importância do planejamento estratégico concluíam que era considerada a melhor ferramenta organizacional, isto é, o melhor ou único caminho para formular e implementar as estratégias por parte dos gestores. Essa perspectiva era baseada na criação de um novo cargo gerencial: os planejadores estratégicos. Esse cargo tinha como enfoque a dissociação entre o pensar e o fazer. Nesse período, o planejamento estratégico era praticamente incontestável. No entanto, atualmente, existem críticas relacionadas a esse processo, principalmente pelo entendimento de que as estratégias bem sucedidas são visões e não apenas planos.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a maioria das críticas ao planejamento estratégico está relacionada à distinção entre planejamento e pensamento estratégico. Os autores afirmam que planejamento é a análise e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para sua posterior implementação, na qual existe uma distinção entre o pensar e o agir, haja vista que primeiro estabelece-se uma ação para, em seguida, agir e obter a experiência, havendo uma desconexão entre os formadores da estratégia e os verdadeiros implementadores. Já pensamento estratégico refere-se à síntese, envolvendo criatividade e intuição.

No entanto, o planejamento estratégico continua sendo amplamente utilizado pelas organizações e é entendido pelos executivos como uma das ferramentas mais relevantes, já que prepara atores de tomada de decisão para agirem de maneira adequada diante dos inevitáveis desafios que o mercado impõe (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003; ROBBINS, 1978). Segundo estudo realizado anualmente pela consultoria Bain & Company, o planejamento estratégico foi uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas pelas empresas no contexto mundial em 2011, correspondendo a 65% do total de organizações pesquisadas. Além disso, 86% das empresas afirmam a pretensão de utilizar o planejamento estratégico no próximo ano, o que demonstra a relevância dessa ferramenta no contexto mercadológico (RIGBY; BILODEAU, 2013).

Enquanto Mintzberg (1973) acredita que o planejamento estratégico é a programação e a maneira de se alcançarem os resultados, e não exatamente o pensamento estratégico em si, autores, como Porter (1986), discordam desse ponto e compreendem o planejamento estratégico como a própria formulação da estratégia. Nesse sentido, a essência da formulação estratégica estaria na relação da empresa com seu meio ambiente (interno, externo próximo e externo remoto).

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

## 2.2 Universidades Públicas

Rodriguez (1983, p. 273) afirma que as universidades são “organizações inconfundíveis, [...] diferentes, que não podem ser tratadas com as mesmas teorias

nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as organizações com fins lucrativos”.

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

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

- os objetivos organizacionais são ambíguos, vagos e difusos;
- os alunos, que são os clientes, possuem desejos e necessidades específicas e diversificadas, demandando participação no processo decisório;
- a utilização de variados métodos, técnicas e processos tecnológicos para atender um tipo específico de cliente (alunos);
- o desenvolvimento de funções, por parte dos funcionários, que não são consideradas rotineiras, resultando em alta autonomia no trabalho;
- a dualidade por parte dos funcionários no que diz respeito à profissão e à organização na qual trabalham;
- a vulnerabilidade ao ambiente, que necessita alta sensibilidade a fatores ambientais externos, uma vez que podem afetar a sistemática e os padrões da administração universitária.

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

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

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

Segundo Finger (1993), o campo da administração universitária pode ser dividido em duas modalidades, de acordo com suas atividades: atividade meio e atividade fim. A atividade meio é composta pelos serviços administrativos e de infraestrutura e a atividade fim pela prática acadêmica, que é constituída por laboratórios, professor em sala de aula, prática de estágios, dentre outros. Cada modalidade da administração educacional compõe uma área específica de trabalho para o profissional da instituição, sendo que a formação exige competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, que devem caminhar juntas.

No entanto, apesar das suas peculiaridades que envolvem as universidades, principalmente as de esfera pública, é possível identificar que elas ignoram suas



características e utilizam ferramentas e abordagens gerenciais constituídas de adaptações e experimentos de modelos empresariais (MEYER JUNIOR, 1988). Considerando tais peculiaridades, as universidades deveriam ser administradas de forma diferente das outras organizações, como uma indústria têxtil, uma organização bancária e até mesmo uma instituição pública de prestação de serviços. Na prática, percebe-se que a administração de uma organização universitária é algo distinto de tais organizações. Nesse panorama, a habilidade e o domínio de técnicas administrativas utilizadas em tais empresas tornam-se ineficazes e inadequadas no contexto de uma organização universitária, principalmente na esfera pública (MEYER JUNIOR, 1988).

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

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

### **3. Metodologia**

Este capítulo caracteriza-se pela descrição da abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa e apresenta, respectivamente: o delineamento de pesquisa, a definição do sujeito de pesquisa e os instrumentos e formas de coleta de dados.

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

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

Como método de coleta de dados, utilizaram-se dados secundários e dados primários. Inicialmente, realizou-se a análise de dados secundários através da pesquisa teórica, relatando principalmente os temas abordados no problema de pesquisa, sendo que, a partir desse levantamento teórico, foi possível entender de forma mais consistente o tema de pesquisa. No que se refere à pesquisa documental, foram analisados estatutos, documentos internos, site da UDESC e notícias relacionadas com a instituição, além do Plano 20, versão 2005-2025, e do Plano 20, 2010-2030, no intuito de se concluírem análises que pudessem contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Posterior a essa análise, foi-se a campo coletar os dados primários, através, principalmente, de entrevista em profundidade, com a utilização de roteiro semiestruturado, que, por sua vez, foi elaborado com base nos dados secundários. Compreendeu-se a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado como o método mais adequado para a coleta de dados desta pesquisa, principalmente, por ser um instrumento relativamente flexível, o qual o pesquisador pode complementar de acordo com o conteúdo das respostas e a disponibilidade de cada entrevistado. Após essa etapa, realizou-se a observação sistemática como complemento da coleta de dados. Além disso, os dados coletados nas entrevistas foram utilizados na análise de conteúdo.

A triangulação dos dados (AMIS; SILK, 2008) também ocorreu utilizando os dados da pesquisa documental juntamente com os conteúdos das entrevistas, principalmente relacionando os dados primários com os dados contidos no Plano 20, versão 2005-2025, e no Plano 20, 2010-2030.

#### **4. O processo de formulação estratégica da UDESC**

A pesquisa está delimitada entre os anos de 2004 e 2011, uma vez que esse período corresponde ao tempo de gestão dos dois últimos mandatos da Reitoria da organização em estudo. De acordo com o Estatuto (2006, p. 23), “o mandato de Reitor, Vice-Reitor e de Diretor Geral tem duração de 4 (quatro) anos [...], sendo vedada suas reeleições para o período subsequente”.

Vale destacar ainda que a eleição é realizada através de voto direto e secreto, na qual o corpo docente representa 50%, o corpo técnico-administrativo 25% e o corpo discente 25 %. Para se candidatar aos cargos de Reitor e Vice-Reitor, é necessário ser brasileiro, integrante de carreira da UDESC e ter dedicação integral há mais 4 anos na Universidade (UDESC, 2012).

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

De acordo com o conteúdo das entrevistas realizadas nesta pesquisa, pôde-se identificar que, ao assumir o cargo de Vice-Reitor em 2004, Sebastião Iberes Lopes Melo já entendia que a implementação de um Planejamento Estratégico ajudaria a UDESC a alcançar seus objetivos e crescer de forma ordenada, levando em consideração as visões dos até então 8 Centros de Ensino. Um dos entrevistados afirma que foi a partir do desejo do Vice-Reitor que se iniciou o processo de Planejamento Estratégico da UDESC, denominado “Plano 20”.

## 4.1 Plano 20

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

Uma das metas da Diretoria A era justamente “elaborar um plano de desenvolvimento institucional, contemplando o plano diretor (infraestrutura física, equipamentos, transporte) para cada centro, com vista à política de expansão horizontal e vertical da universidade” (UDESC, 2005, p. 11). Essa meta tinha o objetivo de incentivar a reflexão dos atores envolvidos nos processos da UDESC, visando ao planejamento em médio e longo prazo.

Conforme consta no Plano 20, versão 2005-2025, o documento elaborado deve perpassar mandatos, sendo um plano supragestão, despersonalizando a gestão e tendo continuidade. Esse plano deve ser utilizado em diferentes segmentos de participação da vida acadêmica, dentre eles: orientar as ações a serem desenvolvidas pela comunidade interna, espelhar os anseios da sociedade catarinense e ser uma forma de prestação de contas e um instrumento de negociação de investimentos com diferentes esferas do governo (UDESC, 2005).

### 4.1.1 Processo de elaboração

O Plano 20 iniciou em 2004 através de reuniões entre os Diretores de Centro de Ensino e Pró-Reitores, que ocorriam semanalmente. De acordo com os entrevistados, as discussões entre os diretores geraram muitas divergências, uma vez que as visões estavam baseadas, geralmente, no campo de atuação de cada Centro de Ensino. Dessa forma, definiu-se uma equipe para analisar o documento que estava sendo criado e prosseguir a elaboração do Plano 20. Essa equipe, denominada Comissão de Sistematização, foi composta pelo Vice-Reitor, por um consultor externo, por representantes dos Pró-Reitores e Diretores de Centros.

Um dos entrevistados destaca que o Vice-Reitor foi o principal entusiasta do Planejamento Estratégico e o responsável pela condução das atividades, apesar de um consultor externo ter sido contratado para isto. É possível identificar tal afirmação no próprio documento final do Plano 20, no qual o então Reitor afirma:

[...] convocamos o Professor Sebastião Iberes Lopes Melo, Vice-Reitor da UDESC para que, auxiliado por uma equipe, escutasse as vozes da Universidade e elaborasse um documento norteador das linhas de desenvolvimento e crescimento da Universidade dos Catarinenses. (UDESC, 2005, p. 8)

Nesse sentido, foi elaborado um documento com as análises realizadas e compartilhado para apreciação dos Diretores de Centro. Após essa ação e embasada nesse documento, foi realizada uma visita em cada Centro de Ensino, entre os dias 14 e 21 de março de 2005. Essa primeira versão foi discutida com as equipes e Diretores de Centro nas visitas realizadas e estipulou-se um prazo para que cada Centro de Ensino pudesse incorporar emendas e sugerir melhorias ao documento. Em 25 de julho de 2005, realizou-se a segunda sistematização e, como resultado, a primeira versão do Plano 20, que, posteriormente, foi apresentada aos Diretores de Centro e à equipe administrativa da UDESC.

Após essa apresentação, foi realizada a segunda visita em cada Centro de Ensino e novamente discutida com cada um deles a versão preliminar. Após essa discussão,

a Comissão de Sistematização analisou e integrou ao documento as contribuições consideradas relevantes.

A partir de então, foi entregue ao Reitor uma versão do Plano 20 e disponibilizado por meio virtual à comunidade interna e externa da Universidade, para que todos pudessem analisar o documento e contribuir para sua finalização. As contribuições foram realizadas por email, divulgadas no site da UDESC. Depois da análise dessas últimas contribuições, o documento foi submetido ao exame do Prof. Dr. Nério Amboni, especialista no tema, que analisou, contribuiu e elaborou o prefácio do Plano 20.

O Plano 20, versão 2005-2025, foi entregue ao Colegiado de Planejamento da Universidade no dia 21 de julho de 2006. Segundo Marcus Tomasi, Pró-Reitor de Planejamento da Diretoria B e atual (2013) Vice-Reitor da UDESC, a maior dificuldade para que o Plano 20 gere os resultados esperados é a sensibilização dos diversos Centros de Ensino. Essa sensibilização, que inclusive faz parte da metodologia de Planejamento Estratégico proposta por Pereira (2010) e que perpassa todos os momentos e etapas do processo, é um elemento importante também para os demais entrevistados. Todos eles ressaltaram a importância da participação, não apenas dos Diretores de Centro, como também das equipes, para que assim o Plano 20 possa ser revisado e melhorado constantemente.

No que concerne ao assunto, consta na versão final do Plano 20:

O Plano 20 foi concebido para ser, anualmente, ajustado à realidade. Fica definido, que, no dia 20 de maio de cada ano, tem início o ajuste fino do Plano. Simultaneamente, faz-se o plano de ação do ano subsequente e projeta-se mais um ano, mantendo-se, sempre, um período de 20 anos. Por exemplo, em maio e junho de 2006 faz-se o plano de ação para 2007 e o PLANO 20 (2006-2026), e assim sucessivamente, para a UDESC e para cada Centro. (UDESC, 2005, p. 14)

No entanto, apesar de constar no documento final do Plano 20 a definição de atualização anual, identificou-se um consenso entre os entrevistados que a realização dessa atualização foi possível somente em 2010, por diversos fatores, dentre eles: falta de sensibilização por parte dos envolvidos; baixo potencial de flexibilidade dos processos; dificuldades de articulação política, tamanho a abrangência da Universidade, fatores culturais, dentre outros.

Dessa forma, identificou-se que o Plano 20, versão 2005-2025, teve um período de 5 anos sem atualização, desprezando a indicação contida no próprio documento final. Isto porque, só em 2010, foi realizada a primeira revisão e atualização do Plano 20. Essa atualização ocorreu através de uma nova Comissão de Sistematização, composta por Antonio Heronaldo de Sousa (Vice-Reitor), Marcus Tomasi (representante dos Pró-Reitores) e Estevão Roberto Ribeiro (representante dos Diretores de Centro), além de uma Equipe Técnica composta por dois servidores da Pró-Reitoria de Planejamento e pelo especialista da área e Professor da UDESC, Dr. Nério Amboni.

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

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

Após cada aprovação do Plano 20 pelo CONSUNI, apresentou-se à comunidade acadêmica da UDESC a nova versão.

#### 4.1.2 Documento final

Esse processo resultou em duas versões do Plano 20, uma em 2005 e outra em 2010, que correspondem, respectivamente, ao Plano 20, versão 2005-2025, e Plano 20, versão 2010-2025. A versão realizada em 2010 diz respeito a uma atualização do Plano 20 elaborado em 2005. Isto pode ser identificado pelas Bases Estratégicas da UDESC, que são idênticas em ambas, a citar:

- *Missão*: A UDESC tem por missão produzir, sistematizar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País.
- *Visão*: Ser uma universidade pública inovadora, de referência nacional e de abrangência estadual, e com ação acadêmica marcada pelo comprometimento e pela responsabilidade social.
- *Princípios e Finalidades*:
  - a) garantir a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão nas diversas áreas do conhecimento, comprometidos com a cidadania e a socialização do saber;
  - b) estabelecer parcerias solidárias com a comunidade na busca de soluções coletivas e na construção de uma sociedade democrática, plural e ética;
  - c) promover a inclusão social e étnica, respeitando a diversidade cultural;
  - d) contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade, com a busca da erradicação das desigualdades sociais e a utilização de tecnologias ecologicamente orientadas;
  - e) estimular, promover e manter a investigação científica;
  - f) fomentar e prover de recursos as atividades de ensino, de pesquisa, e de extensão, no âmbito da UDESC.

Após essas definições, realizou-se uma análise do ambiente interno e externo, denominada pela Comissão de Sistematização como Diagnóstico Estratégico. Após essa análise, iniciou-se o processo de formulação estratégica da UDESC.

Conforme mencionado, as estratégias foram formuladas de acordo com as Dez Diretrizes do SINAES. Para efeito de exemplo, apresenta-se a seguir uma dimensão do SINAES, definida por um entrevistado também para exemplificar o processo de elaboração: “Dimensão VII – Política de Gestão da Infraestrutura Física e Acadêmica” (UDESC, 2005, p. 129).



Por sua vez, essa dimensão foi detalhada em dois tópicos: objetivo geral e estratégias, que serão apresentados a seguir de acordo com o Plano 20, versão 2005-2025:

- *Objetivo geral:* Prover a UDESC de infraestrutura física e de recursos técnicos e materiais para atender, com excelência, aos objetivos institucionais.
- *Estratégias:*
  - a) promover estudos visando à racionalização da ocupação e da utilização dos espaços físicos da UDESC, principalmente no que concerne às novas construções;
  - b) complementar e adequar a infraestrutura da Universidade em função das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
  - c) implementar políticas institucionais de conservação, manutenção (preventiva e corretiva), atualização, segurança e de estímulo à utilização racional dos recursos técnicos e materiais da Universidade;
  - d) criar um sistema de comunicação que garanta o fluxo de informações utilizando os meios disponíveis (Internet, rádios, boletins, etc.);
  - e) implantar uma política de ampliação e racionalização do espaço físico e dos recursos tecnológicos das bibliotecas setoriais;
  - f) definir dotação orçamentária para acervo bibliográfico;
  - g) criar a Biblioteca Central da UDESC.

Vale destacar que, em ambas as versões do Plano 20, as estratégias foram formuladas embasadas na Lei do SINAES, sendo que as diretrizes e os objetivos gerais continuaram idênticos. Já nas estratégias de cada dimensão, houve algumas alterações. Por exemplo, no caso da Dimensão VII supracitada, alterou-se:

- No Plano 20, versão 2010-2030, excluiu-se uma estratégia, referente à criação de um sistema de comunicação por meio de estruturas já existentes, como internet, rádios e boletins;
- No Plano 20, versão 2010-2030, acrescentou-se uma estratégia, que diz respeito à atualização constante da infraestrutura física dos ambientes, dos materiais e equipamentos para as atividades da Universidade;
- Duas estratégias concebidas no Plano 20, versão 2005-2025, foram substituídas por apenas uma. Isto porque a estratégia de definição da dotação orçamentária para acervo bibliográfico e a criação da Biblioteca Central da UDESC foi alcançada e essa estratégia passou a ser tratada como “manter atualizado o acervo bibliográfico da UDESC” (UDESC, 2010, p. 47).

#### **4.2 Análise do processo de formulação estratégica da UDESC à luz das Perspectivas Genéricas sobre Estratégia**

O objetivo principal desta seção é relacionar o processo de formulação estratégica da UDESC ao modelo proposto por Whittington (2002), analisando as duas dimensões concebidas pelo autor: os resultados pretendidos com a estratégia e os processos pelos quais ela acontece.

No que diz respeito aos *resultados da estratégia*, primeira dimensão do modelo de Whittington (2002), constatou-se que a UDESC formulou suas estratégias visando a alcançar objetivos plurais e não apenas voltados aos aspectos econômicos. Isto pôde ser identificado nas diversas entrevistas realizadas, no entanto destaca-se o

relato de um entrevistado: “os modelos de Planejamento Estratégico concebidos no ambiente empresarial não podem ser simplesmente aplicados em organizações públicas, uma vez que a sua dinâmica e, principalmente, seus objetivos são diferentes”. O mesmo entrevistado afirmou ainda que as universidades públicas não visam ao lucro.

Nesse sentido, é possível concluir que, por ser uma universidade pública e, conseqüentemente, sem fins lucrativos, denota-se que no caso da UDESC os interesses plurais são destacados frente à maximização dos lucros, ainda que seja considerada relevante a utilização eficiente de todos os recursos, inclusive os recursos financeiros.

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

Destarte, analisando o caso da UDESC, é possível denotar que as estratégias estabelecidas variam entre aspectos mais instrumentais, que visam à maximização de recursos ainda que teoricamente não haja possibilidade de lucro, até estratégias com viés mais substantivo, buscando legitimidade e reconhecimento da sociedade, por exemplo. Vale destacar que a utilização do termo instrumental e do termo substantivo está embasada nas afirmações de Moore (2000). O autor afirma que, de forma geral, a estratégia nas organizações do segundo setor normalmente possui caráter instrumental, ou seja, está relacionada a objetivos financeiros e à otimização da competitividade mercadológica, enquanto, na esfera pública e no terceiro setor, a visão substantiva da estratégia está geralmente associada à missão e às peculiaridades que empreende para alcançá-las.

Analisando as estratégias formuladas pela UDESC para cada Diretriz da Lei do SINAES, é possível identificar estratégias que vislumbram interesses mais instrumentais e mais substantivos. No que se refere à maximização dos recursos, cita-se o caso da primeira estratégia da Dimensão X, que visa a “promover ações que visem a ampliar a receita orçamentária da UDESC” (UDESC, 2010, p. 48). Já no que diz respeito aos objetivos plurais, destaca-se a terceira estratégia da Dimensão III, que busca “promover a prática do voluntariado e da ação solidária por meio de projetos e programas sociais” (UDESC, 2010, p. 44), que demonstra a busca da legitimidade por parte dos seus *stakeholders*.

No entanto, na maioria das estratégias, denota-se o viés substantivo, exceto naquelas dimensões que dependem de avaliação do MEC, como no caso do ENADE, por exemplo. O fato do Plano 20 seguir as dimensões da Lei do SINAES demonstra que também existe uma preocupação de caráter instrumental, no entanto, de forma geral, as estratégias estão vinculadas aos interesses plurais, inclusive da sociedade catarinense, fato este salientado pelos entrevistados.

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

No que se refere à segunda dimensão do modelo de Whittington (2002), os *processos pelos quais a estratégia ocorre*, pôde-se constatar que a formulação das estratégias da UDESC está relacionada a processos deliberados, principalmente pelo fato da Universidade formulá-las embasadas em uma metodologia de Planejamento Estratégico. Vale destacar que, de acordo com as entrevistas realizadas, o Plano 20 é considerado, tanto pelos envolvidos no processo de elaboração quanto pelos funcionários da UDESC, uma metodologia de Planejamento Estratégico. Salienta-se ainda o fato desta pesquisa não visar à realização de uma análise do processo de Planejamento Estratégico em questão. Dessa forma, o Plano 20 será considerado como o Planejamento Estratégico da UDESC, ainda que seja passível de análises críticas.

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

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

Assim exposto, conclui-se que os processos pelos quais a estratégia acontece na UDESC caracteriza a localização no lado esquerdo do modelo concebido por Whittington (2002). Na abordagem clássica, é predominante o planejamento em longo prazo, entretanto visa-se principalmente à maximização dos lucros, característica esta não correspondente ao caso pesquisado, uma vez que os resultados pretendidos pela UDESC possuem, como atributos principais, os objetivos plurais da organização.

Dessa forma, considerando os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece, conclui-se que o caso da UDESC caracteriza a abordagem sistêmica do modelo de Whittington (2002), conforme destacado na FIG. 2. A área em destaque na FIG. 2 representa que o processo de formulação estratégica da UDESC não possui interesses puramente utilitaristas e econômicos, mas sim um caráter preponderantemente substantivo, levando em consideração o ambiente no qual está inserida, buscando a legitimidade e o reconhecimento por parte da sociedade. Na concepção de Whittington (2002), as organizações caracterizadas por essa abordagem tendem a ser influenciadas pelos sistemas sociais nos quais estão inseridas, o que vai ao encontro das características identificadas na UDESC.

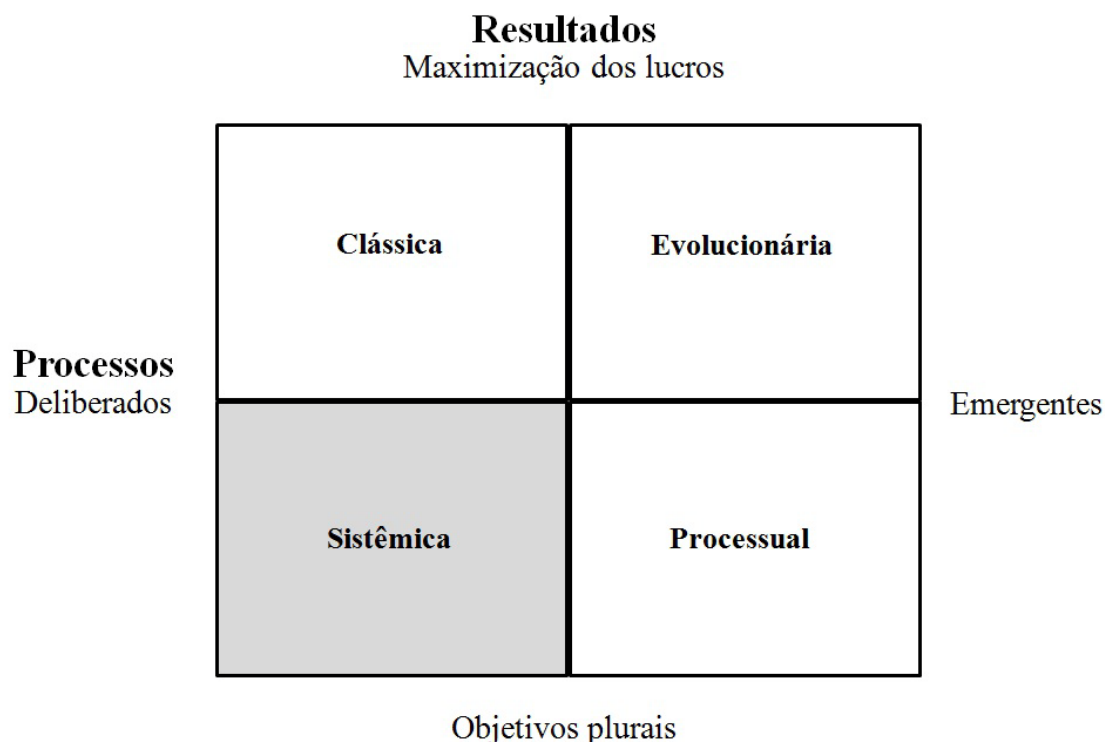


FIGURA 2: Adaptado pelos autores  
Fonte: WHITTINGTON, 2002

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

## 5. Conclusões

As pesquisas sobre o tema demonstram as diversas perspectivas abordadas na literatura, que compreendem o tema desde perspectivas dinâmicas até perspectivas mais prescritivas e racionais. Diante dessa constatação, o entendimento do processo de formulação estratégica, levando em consideração o referencial teórico e empírico, demonstra a relevância da pesquisa para o progresso científico da área.

Diversos autores destacam a necessidade de aproximar a teoria com a realidade das organizações, com o intuito de transformar uma prática disciplinar normativa e prescritiva em um tema relevante para a real necessidade organizacional (WHITTINGTON, 2002).

A UDESC traz algumas peculiaridades que tornam o caso mais significativo no que diz respeito ao progresso científico da área, uma vez que se trata de uma organização pública e, por se tratar justamente de uma instituição de ensino

superior, apresentando uma estrutura organizacional que diverge da maioria das pesquisas relacionadas.

Este artigo evidenciou que os resultados pretendidos com as estratégias não se limitam a aspectos de caráter racional voltados apenas para a maximização de lucros, pelo contrário, a UDESC elabora suas estratégias visando, de forma preponderante, a aspectos mais substantivos, como a busca da legitimidade e do reconhecimento de atores dos sistemas sociais nos quais estão inseridos. Tal constatação vai ao encontro da concepção de Whittington (2002), quando afirma que, em determinadas organizações e contextos, a estratégia pode ter aspectos mais sociológicos do que econômicos, como é o caso da Universidade pesquisada.

No que diz respeito aos processos pelos quais a estratégia acontece, a pesquisa identificou um elemento ainda bastante comum no campo organizacional: a utilização do planejamento estratégico como uma das únicas formas de formulação das estratégias, nesse caso, o denominado Plano 20, detalhado no decorrer do artigo.

Dessa forma, considerando que a Universidade em questão visa a objetivos plurais no que diz respeito aos resultados da estratégia e utiliza processos deliberados no que se refere à forma como a estratégia acontece, a conclusão desta pesquisa é que o processo de formulação estratégica da UDESC caracteriza-se pela abordagem sistêmica, de acordo com o modelo concebido por Whittington (2002).

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

## Referências

- ANDREWS, K. R.. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. M.. *O processo de estratégia*. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I.. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H.. Igor; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- BALDRIDGE, J. V.. *Academic governance*. California: McCutchan Publishing Corporation, 1971.
- BLAU, P.. A universidade como organização. *Revista brasileira de administração da educação*, Porto Alegre, v. 2, , n. 2, p. 11, jul/dez, 1984.
- CHANDLER, A.. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge: The MIT Press, 1962.
- EISENHARDT K. M.. Building Theories form Case Study Research. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.



- FINGER, A. P.. *Construindo programas acadêmicos com qualidade total*. Florianópolis: IEPES, 1993.
- GRANT, R.. *Contemporary Strategy: concepts, techniques, applications*. Londres: Blackwell Publishing, 2002.
- KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E. D.. Os heróis do planejamento estratégico. *HSM Management*, n. 40, p.40-45, set/out, 2003.
- KATZ, R. L.. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R.. *Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50>>. Acesso em: 04 jun. de 2011.
- MEYER JUNIOR, V.. Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios (1988). COLECCION UDUAL. *Administracion universitaria em America Latina: uma perspectiva estratégica*. México: UDUAL, 1995.
- MOORE, M.. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 1, p. 182-204, 2000.
- MINTZBERG, H.. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, 1973.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n.3, 1985.
- MINTZBERG, H.. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M.. (Ed.) *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*. New York: Prentice-Hall Inc., 1988.
- MINTZBERG, H.. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. *O processo da estratégia*. 1. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PEREIRA, M. F.. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, M.. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.. What is strategy? *Harvard Business Review*, p.61-78, nov./dec., 1996.
- RIGBY, D; BILODEAU, B.. *Management Tools and trends 2013*. Bain & Company, 2013.
- RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G.. *Organização universitária: mudança na administração e nas funções administrativas*. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684> >. Acesso em: 17 out. de 2012.

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

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

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

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

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

UDESC. *Plano 20: Planejamento Estratégico 2005-2025*. Florianópolis: UDESC, 2005. Disponível em: <[http://www.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/429/plano\\_20\\_2005\\_2025.pdf](http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/429/plano_20_2005_2025.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

UDESC. *Plano 20: Planejamento Estratégico 2010-2030*. Florianópolis: UDESC, 2010. Disponível em: <[http://www.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/429/vers\\_o\\_ioesc\\_final\\_corrigida.pdf](http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/429/vers_o_ioesc_final_corrigida.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

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