

PENSAMENTO, PLANEJAMENTO E AÇÕES ESTRATÉGICAS NAS IES COMUNITÁRIAS (ICES-BR): ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA

THINKING, PLANNING AND ACTING STRATEGICALLY AT COMMUNITIES' UNIVERSITIES (ICES-BR): FUNDAMENTAL ELEMENTS OF UNIVERSITY STRATEGIC MANAGEMENT

Raul Otto Laux¹
Pedro Antônio de Melo²

RESUMO: O artigo analisa a temática estratégica da Universidade mediante uma abordagem exploratória quali-quantitativa sobre a produção científica dos constructos (Bibliometria) que compõem dito tema, fundamentada na existência de uma crise funcional-existencial, colocando em risco sua sobrevivência como instituição milenar. O principal objetivo é mensurar o posicionamento dos gestores das ICES-BR em relação ao objeto de análise (a estratégia) mediante um estudo de corte transversal descritivo-exploratório, limitado ao Estado de Santa Catarina/Brasil. Os resultados apontam para uma ratificação da hipótese de pesquisa, ao tempo em que também permitem inferir a real existência dessa crise e a necessidade premente em se repensar um novo modelo de universidade, condizente com os determinantes que regem, hoje, dito segmento de mercado em nível planetário.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; pensamento estratégico; ação estratégica; universidade; crise.

ABSTRACT: The article analyses the strategic theme of the University through an exploratory, qualitative and quantitative approach on the scientific production of the constructs (Bibliometric) that composes this theme based on the existence of a functional and existential crisis, endangering their survival as millennial institution. The main aim is to measure the placement of ICES-BR in relation to the object of analysis (the strategy) by means of a descriptive-exploratory cross-sectional study, delimited to the State of Santa Catarina/Brazil. The results point to a ratification of the research hypothesis, also allowing inferring the real existence of this crisis and the urgent need to rethink a new University model, befitting the determinants that govern today this market segment at planetary level.

Keywords: Strategic planning; strategic thought; strategic action; University; crisis.

Sumário: 1 Introdução - 2 Pensamento, planejamento e ação/gestão estratégica - 2.1 O pensamento estratégico - 2.2. Planejamento estratégico - 2.3 Ação/gestão estratégica - 3 Metodologia de pesquisa - 3.1 Pesquisa bibliométrica - 3.2 Pesquisa de campo - 4 Resultados e discussões - 5 Conclusões e recomendações – Referências.

¹ Professor titular da UNIFEFE, Doutor em Administração, Pós-Doutorando em Administração (UFSC).

² Professor titular do PPGaD da UFSC e Diretor do INPEAU/UFSC, Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas (UFSC).

1 INTRODUÇÃO³

Incontáveis são as produções científicas, nos mais variados idiomas e sobre as mais distintas abordagens, que versam sobre o tema central “Universidade”, em seu papel de *eixo* ao redor do qual orbitam praticamente todos os segmentos da sociedade humana e seu rol de ações. A história situa, como marco do surgimento da Universidade – em certa medida –, a *Academia de Platão*, berço educativo do seu discípulo *Aristóteles* (ROBERTS, 2011), ora cumprindo 2400 anos de criação. Dito marco inaugurava um importante e longo período para a sociedade planetária ao desvelar os intrincados labirintos do método dialético (condutor do conhecimento filosófico) e sua relevância insofismável para a ciência da argumentação (SOARES, 2016)

Desde esse longínquo marco aos dias atuais, a educação como ciência e a Universidade como seu templo-mor passaram por sensíveis e drásticas alterações, *pari passu* com o correspondente avanço da tecnologia, das ciências em sentido amplo, das relações intersubjetivas, das artes e dos costumes, conformando um mundo multifacetado e em permanente dinâmica, alterando substancialmente todos os cenários de ações em que o ser humano assumiu, definitivamente, esse papel de *eixo mestre*, de autor e criador da sua dinâmica existencial.

A Universidade decididamente não mais é a laureada *Academia de Platão*. Segundo a convicção de Bill Readings (1996) a quem fazem coro autores como Ermolayev et al. (2012), Adams (2007), Duryea e Williams (2013), Ranieri (1994) entre alguns outros, a Universidade não está apenas se tornando uma *corporação*; ela é *uma corporação*, orientada para a *excelência* em seus variados modelos educativos e em *seus negócios*, e esta configuração ficou mais patente e foi baseada na realidade da globalização “e nos cortes do suporte governamental” (MILOJEVIC, 2000, p. 277), instando-a a abrir caminho para novas fontes de recursos.

Ainda neste diapasão, Casanova (2007) enriquece a figura da corporação universitária acrescentando que a própria definição renovada de *universidade* teria a ver com o incremento da investigação científica (ou se se preferir, do conhecimento) voltada à procura de soluções para os problemas públicos e/ou comerciais

³ Todos os textos originalmente em idioma estrangeiro são tradução livre do articulista.

(capitalização), permitindo que se lhe atribuísse a cognominação de *capitalismo acadêmico*. Em suas palavras: “De fato o conceito de capitalismo acadêmico permite descobrir as transformações das universidades em empresas lucrativas, ou parecidas às lucrativas, ou como parte das empresas lucrativas”. Assim posto, poder-se-ia entender que seus serviços passariam à qualidade de *mercadorias*, sobrelevando “o predomínio crescente daquelas atividades que servem para ganhar mercados e para resolver os problemas próprios resolvendo os dos mercados” (p. 102).

Partindo-se desta premissa e adicionando-lhe a variável *planejamento estratégico*, ter-se-á o esboço primário do educandário, no sentido de planejar ordenadamente suas ações com o fito de alcançar seus objetivos e metas que lhe permitam, nesta ordem de prioridade: manter-se, crescer, expandir, inovar e prosperar em base a um projeto estratégico fundado em *vantagens competitivas sustentáveis* (planejamento institucional). Eis o escopo de um *Business Enterprise educacional* que, para Garibay e Orosco (2002), diz respeito

[...] à eleição da forma adequada para constituir uma sociedade mercantil (associação, sociedade, corporação), ao financiamento da empresa como unidade mercantil, seu controle, administração, revisão de atos corporativos e obrigações dos sócios para consigo e a sociedade (p. 287).

Todo empreendimento universitário objetiva a excelência como *diferencial competitivo*, elemento vital para sua subsistência, crescimento e expansão autossustentável. Todavia, as últimas décadas têm comprovado que está em curso um processo crescente das desigualdades, acirrando os níveis de competição e instalando nas ICES uma crise de finalidades, associada a uma crise de identidade, comprometendo a governança das mesmas (DARRÉON, 2003; ROJAS et al., 2014; CÔTÉ e ALLAHAR, 2008). Dito fenômeno, sublinhe-se, não é localizado, mas sim de contornos internacionais, alcançando inclusive tradicionais instituições ao redor do mundo: “Existe uma crise real nas universidades hoje, e muito dessa crise é resultado da própria ação das universidades. Querendo honrar as tradições, as universidades tendem a perseverar [...] em práticas do passado que colocam em risco o futuro da própria instituição” (CHRISTENSEN; EYRING, 2014, p. xxiii).

Como complemento a este cenário, não se deve olvidar o fator mais crítico de toda organização: o *planejamento estratégico* e seu arcabouço de sustentação: o *pensamento, a ação e a gestão estratégica*. Neste quesito e em se tratando da

realidade latino-americana, optou-se por descerrar o tema com uma citação do laureado economista chileno, Matus Romo (1931-1998), considerado o maior estudioso da América Latina e um dos maiores do planeta na ciência do planejamento estratégico de governo. Eis um dos seus pensamentos festejados na comunidade administrativo-gestora internacional:

Se planejar é sinônimo de conduzir conscientemente, então não existe alternativa ao planejamento. Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro, é aceita-lo tal como é. Se o homem, um governo ou uma instituição renunciam a conduzir e se deixam conduzir, renunciam a arrastar e são arrastados pelos fatos, então renunciam à principal liberdade humana que é intentar decidir por nós e para nós aonde queremos chegar e como lutar para alcançar esses objetivos (Apud SPADA, 2010, p. 208).

No entardecer do século XX, as técnicas de planejamento estratégico assumiram um papel hegemônico na gestão acadêmica, movimento que teve seu ponto de partida nos Estados Unidos e que coincidiu com a sensível redução do suporte governamental em face a um contexto marcado pelo neoliberalismo. Dito fenômeno gerou uma dupla crise institucional, alcançando tanto o setor acadêmico quanto o administrativo e impondo aos gestores e planejadores a *gestão estratégica da ciência* mediante uma abordagem estratégica não-linear, fundamentada nas lições de Mintzberg e colegas, “como resposta qualificada e talvez solução sustentável para a crise contemporânea da educação superior” (ALMEIDA-FILHO, COUTINHO, QUINTELLA, 2015, p. 341). Estes autores ainda destacam outra constatação, da lavra de Bill Barnett, da Rice University’s Jones Graduate School of Business, Houston, Texas (USA) que merece menção e que pode até ser considerada emblemática: “Por várias razões, percebe-se que a função do conhecimento na universidade está sendo minada. Alguns, de fato, chegam a sugerir que estamos testemunhando «o fim do conhecimento» na educação superior” (ALMEIDA-FILHO, COUTINHO, QUINTELLA, 2015, p. 341). Aparentemente, parece ser uma assertiva insofismável.

Eis, em rápidas pinceladas, o cenário em que está ambientado este artigo: o pensamento, o planejamento, a ação e a gestão estratégicos como *motores* que movem as complexas engrenagens da organização conhecida como *universidade*, templo da produção do conhecimento e da formação profissional, repositório da intelectualidade/criatividade acadêmica. Neste particular cenário, o problema se situa

na localização e identificação do pensamento estratégico e sua consequente aplicabilidade prática que ordena e orienta as universidades e que fundamenta o planejamento estratégico destas, neste inusitado momento de crise enfrentado pela educação superior, como ora esboçado.

Como fecho desta proposta, diga-se que o objetivo de fundo é, em suma, detectar onde reside o âmago da crise da universidade: (a) se nos planos e/ou no pensamento estratégico predominantes nas IES; (b) se nas ações, no foco e/ou na gestão voltados ao entorno; e/ou (c) se num conjunto de fatores que congregam elementos das duas fontes supracitadas e que afetam os níveis de competitividade, geradoras de tal crise. Eis o escopo deste ensaio.

2 PENSAMENTO, PLANEJAMENTO E AÇÃO/GESTÃO ESTRATÉGICA

Pensar, planejar e agir/gerir de forma ordenada redundaria em fazê-lo, sempre, de maneira estratégica? Provavelmente não. Na imortal obra do escritor espanhol, Miguel de Cervantes Saavedra, produzida e ambientada no século XVII – “*Don Quijote de la Mancha*” (1615) –, há uma frase formulada por Don Quixote ao seu fiel escudeiro, Sancho Pança, que bem elucida a questão proposta ao início deste parágrafo: “[...] del dicho al hecho hay un gran trecho” (“[...] da teoria à prática há um largo espaço”) (II, 34) (ALONSO, 2005, p. 667), significando, em suma, que entre a teoria (o discurso) e a prática (o efetivo atuar) há substancial distância. Em sentido complementar é o entendimento de Pullman (2000, p. 162), para quem “a interpretação literária parecerá divorciada da prática retórica”, sendo melhor, então, separá-la do conjunto do pensamento.

Esta singela (mas certa) constatação, conduz a outro axioma não menos crível, da lavra de Cerreta, Concilio e Monno (2010, Prefácio):

Apesar do apelo contínuo para integrar o processo de avaliação e tomada de estratégia, uma abordagem mais mecanicista é frequentemente adotada na prática, às vezes favorecida pela difusão de uma avaliação estratégica ambiental. No entanto, enquanto no domínio da avaliação, o planejamento estratégico tende a ser tratado com desconfiança devido à sua base tecnocrática, [...] parece ser mais aberto à hibridação pelo campo de planejamento e capaz para adaptar os seus métodos e ferramentas para um mundo em mudanças e mais humanizado.

Noutros termos, o discurso, em termos estratégicos, cresce exponencialmente e em função das teorias que surgem e impõem-se como inovadoras; contudo e curiosamente, parecem decair ou perder força quando se trata de aplica-las e avalia-

las na prática diuturna dos gestores aos quais compete zelar por este crítico diferencial competitivo sustentável e, saliente-se, num mercado cada vez mais renhido e menos afeito ao culto da fidelidade mercadológica (do cliente e também do colaborador para com seu provedor/empregador, respectivamente, e vice-versa). Chris Argyris (apud HARGROVE, 1998), colaborador da Universidade de Harvard, propõe então uma hipótese neste sentido: entre a teoria adotada, i.e., aquela apreendida, e a teoria efetivamente levada à prática, há um “buraco negro” que remete a potenciais confusões estratégicas. Em sentido prático, o que este autor deseja destacar é a instabilidade das decisões, que flutuam segundo as conveniências dos que detêm o poder decisório – o que não necessariamente significa afirmar que nesse interregno entre o projetado e o executado haja apenas *desvio estratégico*, senão que tal desvio depende da intenção e dos interesses pontuais do estrategista, da alta direção do educandário, dos acionistas, dentre outros grupos de pressão, cujos fatores motivadores residem em seus micro e macro entornos.

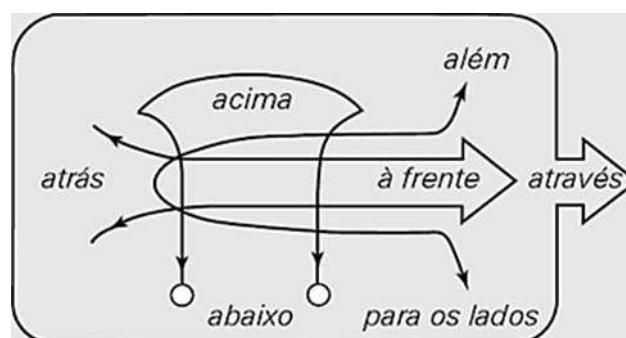
Esta constatação induz e motiva a repassar, mesmo que *en passant*, a festejada obra de Jürgen Habermas “*Conhecimento e interesse*” (HABERMAS, 1995), na qual, basicamente, a teoria *habermasiana* se preocupa em detectar as causas legítimas que levaram a *teoria do conhecimento* a ser substituída por uma *teoria da ciência* de maneira quase radical, deslocando os estágios de reflexão (TORRES, 2015) para privilegiar a fria cientificidade. Habermas (1995, p. 33) recorda que foram Schellings e Werke que sublinharam a respeito: “somente as ideias dão à ação vigor, firmeza e significado ético”, o que remete a outro axioma, agora do próprio Habermas (1995, p. 33): na “ação apenas pode verdadeiramente nos orientar aquele conhecimento que **se libere dos meros interesses** e se oriente por **ideias**, significando dizer: conhecimento que venha embebido por uma atitude teórica” (grifos nossos).

Quiçá esta situação seja o *ponto nevrálgico* que deva ser criticamente acompanhado pelos estrategistas na saudável intenção de evitar a ‘contaminação’ do pensamento, do planejamento e da gestão estratégicos à hora de serem levados à prática efetiva.

2.1 O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A fim de elucidar essa *confusão estratégica*, optou-se por investigar a fonte da qual emana o planejamento estratégico: o pensamento estratégico compartilhado. Assim, de nada valem elucubrados e prolixos planos estratégicos se, para sustentá-los, não há o pensamento, a ideologia estratégica partilhada em comunhão por todos os atores da organização. Villas Bôas (2008) qualifica o pensamento estratégico como parte inerente à cultura e à filosofia da instituição universitária: “[ele] é compartilhado por toda a hierarquia da organização, e está implícito nos discursos e nas atitudes, no pensamento individual em função do coletivo e dos objetivos. É subjetivo e abstrato, movido pela força de vontade de **todos os seus agentes**” (p.106) (grifos nossos).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), por seu turno, preocupam-se em definir o *universo* do qual se extrairão as informações necessárias à construção do pensamento estratégico – Ilustração 1 –, delimitando os contornos espaço-temporais de tais fontes. O amplo universo-fonte de informações das ICES naturalmente torna ainda mais complexa a coleta de dados, a par em que dificulta sua não-contaminação, motivo que potencializa o nível de zelo que se deve observar na ação de campo. Na prática, a ilustração infra exposta deixa clara a necessidade de se buscar ditas informações desde os mais distintos ângulos de visão a fim de *dissecar* um cenário, com o intuito de minimizar os riscos à hora de optar pelas estratégias que comporão o plano – medida mais que saudável, mormente em mercados cada vez mais instáveis e sujeitos a intempestivas mudanças de direção –.



Fonte: Extraído de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010, p. 132).
ILUSTRAÇÃO 1 – Pensamento estratégico como “ver”

Noutros termos, é um pensamento estratégico *previdente*, não *contingente*. Mintzberg, Ahlstrand & Lamper (2010, p. 130-131) analisam, então, o significado do *pensar estrategicamente como “visão”*, representado na ilustração supra por três pares de fatores unidos por um sétimo fator, compondo o arcabouço estrutural do pensamento estratégico, nos seguintes enfoques/axiomas:

- Pensar em bases estratégicas pressupõe *ver à frente* que, por seu turno, implica em *conhecer (ver) o atrás*. Sem compreender-se o passado não há como se ter uma visão adequada do futuro.
- Observar um cenário apenas *de cima* (como pelo sobrevoo de um pássaro) pode estar camuflando ou restringindo fatores que se encontram escondidos por *debaixo* do grande cenário (*the big picture*) – visão estratégica indutiva –. Caso típico de uma floresta (amazônica, por exemplo) vista do alto, aparentemente bucólica, mas que encerra em seu interior grandes perigos, desafios e surpresas.
- O pensamento estratégico é *não-convencional*, i.e., é um pensamento criativo, amplo, perscrutador: *vê por todos os ângulos possíveis, inclusive paralelos à grande figura*.
- Esta característica última de *visão multiangular*, torna possível ao estrategista *ver além, construir o futuro, prever cenários*.
- Por fim e complementarmente, para alcançar-se esta *multivisão* haverá que ver-se os cenários também *através* dos mesmos, isto é, observar o *corpo interno* e seu *funcionamento* em detalhes, a fim de não perder-se ou menosprezar-se nenhum componente que possa, *a posteriori*, tornar-se um fator impeditivo ou contraproducente para a conquista das metas almeçadas pela instituição.

O ora exposto indica que, no contexto administrativo-gestor da Universidade, há que se considerar a relevância representada pela abordagem via a sistemática *Leader-member Exchange (LMX) (Escala Diádica)*, a qual, em termos práticos, representa o nível de relacionamento com a liderança em duplo sentido, i.e., *líderes ↔ subordinados* e os benefícios que desta relação exurgem em termos estratégicos práticos. “Esta relação, de qualidade variável, influencia as atitudes e o comportamento dos seguidores no local de trabalho” (JUTRAS e MATHIEU, 2016, p.

71). Estes estudiosos entendem, ainda, que o comprometimento dos colaboradores com o *'main purpose'* da gestão da instituição (objetivos e planos estratégicos) tornam propício e facilitam a conquista das metas programadas, solidificando o que se conhece como *cultura organizacional*. Por decorrência e para alcançar-se este grande objetivo, parece claro que toda a organização deva necessariamente conhecer, compreender e comungar com as multivisões estratégicas que norteiam a instituição, como expostas e fundamentadamente defendidas pelas respectivas lideranças de todas as áreas que compõem a gestão.

O pensamento estratégico, em suma, é a *filosofia da organização* e, como tal, deve estar solidamente assentado em todas as equipes e respectivos membros, desde o simpático controlador nas guaritas de acesso, passando pelas atentas atendentes das lojas de lanches e cafezinhos, motivando o pessoal que zelosamente cuida do asseio ambiental, iluminando o comprometido corpo docente e administrativo, até chegar, enfim, ao *alto staff* que comanda a instituição. Um simples e aparentemente inexpressivo hiato nessa rede de *inteligência organizacional* (LIEBOWITZ, 1999; HEDELIN e ALLWOOD, 2001), acredite-se, é suficiente para desestabilizar o complexo todo, colocando-o em risco. *A primeira imagem é a que fica*, atesta o surrado adágio popular. E tenha-se absoluta certeza de que assim é, assim sempre foi e assim continuará a ser.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Se o pensamento estratégico, ora revisitado, é um atributo cultural da organização ou, se preferir-se, uma *filosofia* organizacional, o *planejamento estratégico* – desde que institucional – “é o caminho que leva do pensamento à ação e da ação ao sucesso. É a concretização e a consolidação da força de vontade de um documento (e em toda a dinâmica de concretização de ideias, concepções e conceitos)” (BÔAS, 2008, p. 106), subentendendo-se que o plano estratégico (operacional) tenha sido convenientemente apresentado e explanado em detalhes a *todos* os colaboradores da organização. Todavia, um estudo de Kaplan e Norton nos idos dos anos noventa e que descerra a metodologia conhecida como “Quadro de Mando Integral”, realizado junto a empresas norte-americanas, expôs conclusões nada alvissareiras nos seguintes sentidos (apud PEDRÓS; GUTIÉRREZ, 2012, p. 172):

- A existência de uma estratégia orientada à ação é requisito imprescindível para assegurar o êxito de uma organização.
- No entanto, menos de **60%** dos altos dirigentes e menos de **10%** do pessoal total acreditava ter uma compreensão clara da estratégia.
- Além disso, desse 60% de altos dirigentes, menos de 30% considerava que a estratégia havia sido implementada eficientemente [*grifos nossos*].

Indicadores atuais, convenha-se, que induzem a séria reflexão. Adicionalmente e segundo a Sponsor Management Consulting (2000 apud PEDRÓS; GUTIÉRREZ, 2012, p. 173):

- A visão estratégica não é suficiente, deve ser comunicada e compreendida por toda a organização.
- Falta de vinculação entre os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais das áreas/departamentos funcionais.
- As decisões operacionais do dia a dia normalmente ignoram o plano estratégico: o plano estratégico deve ser convertido em objetivos e iniciativas alinhadas para os departamentos e pessoas.
- Não existe um seguimento sistemático do cumprimento dos objetivos estabelecidos no plano estratégico.

Indicadores, estes, que, similarmente aos anteriores, remetem a um repensar da Universidade. Em base ao exposto, as ilações extraídas por Pedrós e Gutiérrez (2012) e qualificadas como *barreiras à execução da estratégia* sobre as exposições supratranscritas podem ser assim parafraseadas:

- a) Grande parcela dos empregados sequer conhece e/ou compreende a estratégia da organização e, em não conhecendo e/ou compreendendo tais diretrizes, parece natural (embora anormal) que os colaboradores, sem os subsídios trazidos pelo conhecimento e pela plena compreensão do plano estratégico, deixem de tomar decisões acertadas redundando em que muitos objetivos não sejam cumpridos como esperado pela alta gestão.
- b) A premiação de colaboradores pelo alcance de objetivos financeiros de curto prazo costuma ser uma infrutífera visão distorcida da criação de valor a longo prazo, prejudicando o planejamento neste sentido. Parece compreensível que aqueles colaboradores com nível de inteligência e de astúcia mais elevados, se preocupem mais em atender aos objetivos de curto prazo a fim de alcançar as premiações ofertadas, minando a verdadeira (e sustentável) rota da criação de valor para cenários futuros, mais profícuos.

- c) A não-vinculação dos planos orçamentários aos planos estratégicos (que alcançam um 60% das organizações) é gravíssimo erro que influencia negativamente no desempenho estratégico da empresa. Ações estratégicas demandam investimentos que, se não previstos e vinculados à proposta orçamentária, comprometerão sua execução.
- d) Os *staffs* diretivos da maioria das organizações, em suas reuniões regulares de avaliação (mensais, trimestrais, semestrais, segundo seja a normativa regulamentar da organização) soem privilegiar as discussões referentes a resultados financeiros e controles de malversação de despesas, servindo-se das expectativas orçamentárias como *fiel da balança*. O planejamento estratégico, ao que parece, passa a ser ferramenta meramente suplementar, subsumido que está no grande arcabouço do *budget* organizacional.

Em função destas constatações do dia-a-dia empresarial, num cenário de corte longitudinal, Pedrós e Gutiérrez (2012) sugerem três instrumentos cruciais que, se efetivamente aplicados, assegurariam a valorização e implementação do rol de estratégias, a saber: (I) estrutura organizativa adequada aos padrões proativos (e não, reativos); (II) definição de planos de ação que propiciem a efetiva realização dos objetivos estratégicos; (III) monitoramento eficaz da estratégia através do sistema “*Balanced Scorecard*” (tema que se aborda no próximo ponto: “Ação/Gestão Estratégica”).

O planejamento estratégico é operacionalizado mediante um processo do qual resulta a estratégia institucional da organização, o que exige, na prática, qualidade das decisões e avaliação permanente que, por seu turno, torna propício outro processo: o aprimoramento contínuo das ações. Ambos se complementam e conformam a base de desempenho da instituição, motivo que impõe a necessidade de se fazer desse processo avaliativo uma prática permanente (rotineira) e renovadora de acordo com as respostas do mercado. Neste sentido, a IESALC-UNESCO (2008) tem insistido na necessidade de uma relação mais dinâmica entre as ICES e seus contextos. Dita prática favorece a detecção de problemas que alimentam a agenda de investigação, criando espaços conjuntos com os diferentes atores sociais, com ênfase especial para aqueles estratos menos privilegiados (apud RIVERO; LÓPEZ, 2012).

Todavia, não basta apenas observar o entorno e com ele interagir, seja de maneira reativa ou proativa. Qualquer planejamento estratégico deve necessariamente observar se seus determinantes organizacionais irão motivar também o comportamento organizacional, verdadeiro motor das mudanças estratégicas. E neste especial sentido, há que se contar com líderes verdadeiramente preparados para orientar e ordenar as ações dos seus liderados. Neste contexto, identificam-se três construtos situados, cada um, num determinado nível: micro- organizacional (correspondente aos indivíduos), meso-organizacional (representado pelas equipes ou grupos de trabalho) e macro-organizacional (a estrutura organizacional em si) (FONSECA, PORTO, BORGES-ANDRADE, 2014). Esta propositura remete, então, à atuação dos gestores no âmbito organizacional em suas distintas abordagens: (1) produção de humores nos liderados; (2) experimentação de reações positivas; (3) regulação de emoções; e (4) cultura organizacional (FONSECA, PORTO, BORGES-ANDRADE, 2014). Mas – merece questionar-se – até que ponto essas abordagens são efetivamente levadas à prática, convenientemente (e periodicamente) mensuradas, criticamente analisadas, gerando o competente informe que fundamente um rol de decisões a serem efetivamente implementadas?

Eis a questão central que caberia fazer-se e refazer-se periodicamente, a fim de acompanhar mui de perto o *andar da carruagem* organizacional. Na prática, tem-se observado que tal não ocorre na devida periodicidade, não raro parecendo mera rotina teórica a fim de cumprir com um *dever* administrativo. Enquanto assim parece ser, o mercado anda célere, é extremamente dinâmico, interpõe de tempos em tempos surpresas que se traduzem em impasses às vezes insolúveis. É, em suma, a rotina da teoria, enquanto a saudável prática remanesce à margem, às vezes, intocável.

A questão central, neste especial sentido, parece residir na carência de verdadeiros *líderes* comprometidos com o desempenho do universo universitário. Carência (ou incapacidade de exercer a liderança) que remete à necessidade de avaliação permanente dessa dimensão funcional e, claro, dos seus operadores. Para tanto, há necessidade de se *construir* uma *cultura* “voltada para a melhoria, confiança, consistência e compromisso na comunidade científica e nas instâncias de poder” (CAVALIERI, MACEDO SOARES, THIOLENT, 2004, p. 81). O mercado não

é estável; pelo contrário, seu dinamismo cresce em razão diretamente proporcional ao avanço das tecnologias, à comunicação massificada, ao acirramento da competitividade, à instabilidade (e potencial infidelidade) do consumidor, dentre outros fatores de não somenos importância. Estes fatores podem ser entendidos como cruciais à saudável estabilidade e equilíbrio de qualquer organização que se preze como tal e que realmente com constância seus anseios de defender sua posição competitiva, mantendo-a enquanto objetiva seu aperfeiçoamento estratégico. Almejar algo inferior a este desiderato é provavelmente condenar a organização à estagnação e, numa instância extrema, ao fracasso.

A fim de desviar desta *rota de conflito* que representa potencial ameaça aos destinos da organização universitária, os procedimentos de mensuração permanente (dentre os quais situa-se a ferramenta *Balanced Scorecard*) ainda persistem como a mais objetiva e efetiva opção de acompanhamento do desempenho estrategicamente planejado, permitindo em tempo hábil o implemento de medidas necessárias à correção de rotas e aos ajustes multidimensionais que, ao menos em tese, propiciariam o bom e competitivo andamento de uma organização, principalmente quando em mercados altamente disputados, como é o caso típico da educação superior.

2.3 AÇÃO/GESTÃO ESTRATÉGICA

Responda intimamente o leitor: *estamos no 'olho' de uma crise na educação, em sentido lato?* Tudo indica que sim. Todavia, também seria acertado afirmar – replica Peter Drucker – que, de uma leitura atenta da trajetória histórica da educação superior, se extrairia logo que “*seria difícil identificar um momento em que alguém não tivesse pensado que estávamos em crise*”, (apud FARNSWORTH, 2007, p. 11). Este estudioso britânico, Ph.D. em *Estudos Sociais* e professor da *University of York (UK)*, ratifica a assertiva de Drucker ao afirmar que a educação superior encontra-se num estado permanente de crise altamente resistente a mudanças, o que restou claramente vaticinado em artigo de Drucker publicado na revista *Forbes* em 1997, em que afirmava textualmente: “Daqui a trinta anos os grandes campuses universitários serão relíquias. As universidades não irão sobreviver. É uma mudança tão grande quanto quando começamos a imprimir livros” (DRUCKER, 1997 apud FARNSWORTH, 2007).

Quais seriam as prováveis causas para tão nebuloso vaticínio? Segundo Drucker, os custos da educação superior estariam crescendo tão rapidamente quanto os da saúde. Por sua vez, os gastos descontrolados da área educativa universitária, sem que seja possível observar-se qualquer melhoramento em conteúdo ou na qualidade educativa, apontam indefetivelmente para um sistema insustentável, em profunda crise. Eis o preâmbulo adequado para se entender a questão da crise na educação superior.

Segundo relato de inúmeras fontes bibliográficas confiáveis, o vocábulo *crise* nasceu em berço chinês, pela inteligência do filósofo, general e estrategista, Sun Tzu, nos idos dos anos 500 a.C. – portanto, há mais de dois mil e quinhentos anos – , a quem é atribuída a lapidar frase: “[...] todos os homens podem ver as táticas pelas quais conquistei, mas o que não podem ver é a estratégia a partir da qual a vitória evoluiu” (apud HAMEL & PRAHALAD, 1989 apud GIBBERT, 2010, p. 67). Depreende-se daí (ainda que parcialmente) que há uma crise a ser mitigada, uma ameaça a ser combatida, o que redundará no surgimento de *oportunidades criativas* (estratégias) como potencial solução para aquele determinado impasse (MANES, 2004) – Ilustração 2.

A gestão educacional em sentido lato, e, com maior ênfase, aquela de nível superior, é um terreno mais que fértil para a proliferação de crises e, por extensão, o é também para as oportunidades. Infere-se desta singela constatação que as situações críticas naturalmente impõem aos gestores e suas equipes a obrigatoriedade de exercitarem seus poderes criativos, verdadeiro fator diferencial que irá comprovar, efetivamente, quem são os legítimos estrategas. Uma análise cuidadosa do tema permitiria demonstrar que seu foco está voltado à dinâmica das interpretações das estratégias como sendo “um processo de renovação contínua, ao invés das estratégias como posições estáticas (seja de produto ou mercado ou posições de recursos)” (GIBBERT, 2010, p. 40).



Fonte: Pesquisa do articulista em “Ideogramas chineses”.

ILUSTRAÇÃO 2 – Ideograma chinês “Crise e Oportunidade”

Em similar diapasão, tem-se que a gestão estratégica orienta-se em base a quatro cenários críticos internos: estrutura, pessoas, objetivos e dimensão funcional do trabalho, e duas variáveis externas, incontroláveis: alterações inesperadas de mercado, e interações com outros sistemas (governamental, concorrencial, social, contingencial) (SANTOS, 2008). Neste último sentido, o autor ora referido esclarece que as organizações, como sistemas abertos que são, “influenciam a sua própria capacidade de transformação de *inputs* em *outputs* e, conseqüentemente, a sua capacidade de atingir os objectivos definidos” (SANTOS, 2008, p. 13). Noutros termos, elas são auto adaptáveis, desde que seus sistemas de gestão estratégica, claro, estejam preparados para reações pontuais com a necessária celeridade.

Toda gestão estratégica deve partir de inovações bem fundamentadas e, principalmente, exequíveis e autossustentáveis. Inovações pressupõem a ocorrência de um amplo leque de eventos, “indo desde uma descoberta científica maior e mais visível, até o conjunto de mudanças menores, implementadas em uma organização, frequentemente não notadas pelo público, mas importantes na natureza incremental da redução de custos e do aumento da qualidade” (SENHORAS, 2012, p. 19).

Meyer Júnior (1997) traça um paralelo entre gestores qualificados de universidades e aqueles que regem empreendimentos empresariais, destacando que há uma semelhança muito próxima entre uns e outros em muitos aspectos, a exemplo de certas características entendidas como relevantes, a saber: “a livre iniciativa, o risco, a sensibilidade às forças do mercado, a competição, a eficiência, a busca permanente da qualidade, a adaptação a fatores externos, a busca de resultados e a satisfação dos clientes, todos fatores representativos de uma gestão competente” (apud MARBACK NETO, 2007, p. 140). Em realidade, esta constatação ressignifica o conceito de gestão estratégica atribuindo-lhe um valor universalizado que alcança a todos os formatos e dimensões de empreendimentos de diversas

naturezas, indistintamente. A Universidade não é diferente em seu arcabouço funcional, mas sim o é na relevância especialmente dada ao seu corpo docente e gestor. Noutros termos, seu capital é *preponderantemente humano*.

Eis que enfim reaparece no cenário a variável do fator humano. Gerir as ações estratégicas redundando em gerir o comportamento humano, nem sempre disponível ou propenso a mudanças de ações/rotinas solidamente assentadas. Cediço afirmar que as rotinas soem solidificar-se em relação diretamente proporcional à duração das suas práticas, arraigando-as no mapa mental do indivíduo. Na contramão desse axioma, o âmbito negocial planetário acelera seus processos operacionais estratégicos, levando-o a descuidar dos potenciais eventos imprevisíveis (a cada novo dia mais intempestivos) e abrindo espaço para a multiplicação de conflitos de ordem e também de interesses desatendidos. Algo próximo à figura de expressão popular conhecida como “*sinuca de bico*” (ou “*se correr o bicho pega, se ficar o bicho come*”). Como atender prontamente, assim, à célere dinâmica do mercado e manter-se suficientemente competitivo a fim de não ceder espaço à concorrência, cada vez mais aguerrida?

O pensamento e a ação estratégica adquirem, a cada novo passo da história, nova ressignificação instando o planejador a um constante processo de *aprender* → *desaprender*, permitindo-lhe a constante atualização do seu pensamento e da sua ação estratégica, a fim de adaptar-se às novas tendências e evitar percalços indesejados em seu desempenho estratégico. É, em suma, um processo constante de *construção* → *desconstrução* → *reconstrução* ou, se se preferir, *aprender* → *desaprender* → *reaprender* (BRAVO, 2004; WORK, 2009; GROUNDWATER-SMITH & MOKLER, 2009).

Akgün e colegas (2007) alertam para o fato de crenças e métodos terem sido “amplamente aceitos e estabelecidos pelas organizações, fazendo com que elas negligenciem novas tecnologias e mercados pelo fato delas terem grande investimento emocional em velhas formas de trabalho” (apud BUCHELE, TEZA, MÜLLER, SOUZA, 2016, p. 66). Ditos estudiosos possuem fundada razão em tal assertiva visto que toda organização possui, bem solidificadas, rotinas organizacionais calcadas naquelas que acreditam ser as *teorias mais aceitas*, tornando o pensamento e a ação estratégica um padrão que se reproduz

continuadamente até ser substituído por um novo padrão, renovando a linha ideológica e operacional do planejamento estratégico.

A questão suscitada por essa principal meta e que, em absoluto, se poderia desprezar seria, então, aquela que aponta para o velho axioma popular: por que “*na prática, a teoria é outra*”? Responde Bravo (2004, p. 42) neste sentido:

Porque a mente é o instrumento principal para nosso desempenho nos cenários da existência humana; porque manejamos um instrumento “obnubilado” e obsoleto com métodos também obsoletos e ineficientes frente a desafios novos, novas demandas, novos tempos; porque os contextos emergentes requerem com urgência que seu pessoal produtivo e todos os seus membros conheçam quais são os referentes que emanam de si mesmos, quais suas reais potencialidades, objetivos, metas, caminhos e valores.

Nada mais verdadeiro, sublinhe-se. E a *mente*, como instrumento cognoscente central, remete a correlações com termos como *capacidade, atividade produtiva, acervo de conhecimentos, experiências e habilidades específicas e também genéricas, processos de adaptação céleres e seguros*, dentre outros. Neste sentido, Jacobides e Winter (2012 apud BRITO; SAUAN, 2016, p. 4) entendem o termo *capacidade* como aquela “*específica da empresa e do tempo e espaço-contingente para executar uma determinada atividade produtiva*”. *Capacidade organizacional*, por sua vez, remonta às lições de Richardson (1972 apud BRITO; SAUAN, 2016) para quem, ante a imprecisão do termo, usa-o para registrar o efeito do conhecimento, das “*experiências e habilidades em especialização de empresas em atividades específicas*” (1972 apud BRITO; SAUAN, 2016). Ao que BRITO & SAUAN (2016) agregam:

Durante o desenvolvimento da Teoria baseada em recursos, principalmente na década de 1990, houve um debate considerável sobre suas diferenças com a noção geral de recursos (Amit & Schoemaker, 1993, Grant, 1991). Dosi, Nelson e Winter (2000) referem-se ao problema da terminologia, comparando o termo “*capacidade*” ao de um iceberg no nebuloso Ártico, bastante difícil de diferenciar de vários outros icebergs flutuantes nas redondezas.

Da capacidade como atributo (organizacional e individual) deriva a *gestão por competências* como sendo o somatório das capacidades da força laboral (da base ao topo), alicerce estrutural-competitivo e sustentáculo vital da personalidade jurídica. O tripé que fundamenta a gestão por competências é composto de três ferramentas organizacionais que, somadas, proveem o necessário suporte a este

tipo de gestão: (1) práticas de gestão modernas e eficazes; (2) avaliação 360 graus; e (3) *balanced scorecard* (BRANDÃO *et alii*, 2007).

A primeira base do tripé proposto – práticas de gestão modernas e eficazes – exige que os líderes de transformação sejam realmente *agentes de mudanças*, criando uma visão de negócio, compartilhando-a, modelando-a e dedicando-se a ela em bases firmes e fundamentadas a fim de estabelecer um cenário dinâmico (em permanente renovação e aperfeiçoamento) de práticas organizacionais (NAVARRO, 2009).

A *Avaliação 360 graus*, segunda ferramenta elencada neste ponto, é basicamente um questionário aplicado amplamente numa organização e no seu entorno (usuários, clientes, diretores, mídia etc.) a fim de gerenciar a performance do negócio em suas mais diversas áreas operacionais (SHAVER, JR., 1998). Compõe-se de declarações (assertivas) ou comportamentos avaliados por uma escala *muito satisfeito – muito insatisfeito*, agrupada sob títulos que identificam categorias mensuráveis (*compreensão do produto/serviço, antecipação de necessidades dos clientes, respeito dos prazos dos clientes, resposta rápida às solicitações do cliente* etc.). Amplamente utilizada, a *Avaliação 360 graus* praticamente se presta a toda e qualquer organização (de produtos, de serviços, mistas) e permite desenhar o nível de satisfação/insatisfação dos clientes.

O terceiro elemento é o *Balanced Scorecard*. Criado em 1996 por Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, é uma ferramenta de mensuração de desempenho em quatro frentes da organização: finanças, clientes, processos internos de negócios, e aprendizagem e crescimento. Esta ferramenta “traduz a missão organizacional e estratégica num conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornece o quadro para um sistema estratégico de medição e gestão”, ademais de manter “a ênfase na consecução dos objetivos financeiros, mas também inclui os indicadores de desempenho desses objetivos financeiros” (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 2). Em termos práticos – explicam estes estudiosos –, executivos preocupam-se na implementação de novas estratégias e seus processos operacionais inovadores que visam um desempenho efetivamente diferenciado, revolucionário, mas falham no momento de aplicarem indicadores financeiros de curto prazo que persistem em validade durante largos períodos de tempo, a exemplo de: retorno sobre o investimento, crescimento dos negócios e geração de lucros

operacionais, dentre outros. Noutros termos, são velhas medidas que ainda persistem mesmo quando se trata de impulsionar novas iniciativas.

Expostas as variáveis que compõem a temática em foco e suas correspondentes fundamentações, passa-se agora ao detalhamento das bases metodológicas da investigação, seguida da análise e discussão dos dados e, por fim, das recomendações e conclusões do estudo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Planejou-se a realização de dois estudos: (1) um *Estudo Bibliométrico de Produções Científicas* atinentes ao tema em foco, numa amostra composta por países do continente sul-americano, e (2) uma investigação de campo, realizada junto a uma amostra aleatória simples escolhida no universo formado pelas *instituições de educação superior que compõem o Sistema Acafe (Associação Catarinense das Fundações Educacionais)*. A seguir, ambas são expostas em subtítulos específicos.

3.1 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

O Estudo Bibliométrico ou Bibliometria se caracteriza como uma técnica composta por diversos métodos que permitem situar a pesquisa por meio de diversos indicadores e relações (MACIAS-CHAPULA, 1998; SARTORI et al., 2014). Na qualidade de indicadores, podem ser utilizados, dentre outros, o número de citações, coautorias, número de patentes, bem como podem também ser elaborados mapas dos campos científicos e dos países.

A história registra dois momentos de destaque da bibliometria, segundo relato de Jiménez-Contreras (2000), ao referir-se a esta técnica como estando historicamente vinculada a sua capacidade de representar o conhecimento humano mediante a quantificação dos documentos pelos quais o homem se expressa. Em suas próprias palavras:

[...] a imensidão das cifras de volumes acumulados nas bibliotecas de Alexandria⁴ ou Córdoba⁵, seriam um reflexo da potência cultural dos

⁴ Cidade portuária do Egito, berço de Alexandre, O Grande, onde se localiza a Biblioteca de Alexandria, a maior do mundo antigo.

sistemas sócio-políticos que as haviam engendrado; enquanto a modéstia, para não dizer miséria, das bibliotecas monásticas do Alto Medievo, são reflexo, por sua vez, dos tempos difíceis em que viveram. [...] existe uma relação substancial entre quantidade de livros e quantidade de conhecimento (p. 757).

Merece citar-se que, à medida que evoluíam os meios de comunicação de massa (rádio, televisão, Internet etc.) o volume de informações crescia exponencialmente demandando a necessidade de não tão-somente selecionar (as fontes e a própria informação), mas fundamentalmente *organizá-las* a fim de alcançar um dado informativo confiável (CAVALLER et al., 2014). Por outra lente, tal cuidado identifica a dualidade metodológica da exploração de dados, exigindo que estudos com esta característica e objetivos sejam não apenas qualitativos, mas também quantitativos, permitindo delimitar a qualidade da informação através da utilização de ferramentas matemáticas e estatísticas.

Pertencente à ciência da informação, a bibliometria foi evoluindo e se aperfeiçoando através dos tempos até chegar à época atual como a principal ferramenta a serviço dos investigadores em sentido lato, permitindo-lhes analisar e avaliar fatores atinentes a determinada matéria em quesitos como influência de autores, de artigos ou de publicações delimitados a um dado domínio científico (CORREIA & MESQUITA, 2014). Assim, poder-se-ia resumir o conceito de bibliometria como uma análise estatística de referenciais bibliográficos (TREINTA et al., 2013) que permite ao investigador detectar, classificar e quantificar as linhas de pensamento mais atualizadas que tutelam determinada temática.

A continuação, expõem-se os resultados mais expressivos encontrados na bibliometria baseada nas palavras-chave: *planejamento estratégico, pensamento estratégico e ação estratégica*.

I – INDICADORES DA INVESTIGAÇÃO BIBLIOMÉTRICA

- a) Universo:** Países situados no Continente Sul-Americano.
- b) Amostra:** Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela.
- c) Período de publicação:** 2011 a 2016.

⁵ Município espanhol da província homônima, situado na Comunidade Autônoma de Andaluzia, onde se situava a maior biblioteca do mundo, nos idos do século X.

d) Fontes de pesquisa utilizadas: Base de dados EBSCO e Portal da CAPES utilizando pesquisa unificada, que inclui as bases de dados *Web of Science, ProQuest, Scopus, SciELO e INPEAU 2016*.

e) Estratégias de busca: Foram utilizadas cinco estratégias de busca. Assim, padronizou-se os termos de pesquisa em todas as bases de dados como segue:

1. University Administration or University management; Strategic planning e País.
2. University Administration or University management; Strategic actions e País.
3. Strategic thought e País.
4. Planning Strategy; Thought Administration e País.
5. País Strategic action plan; University or Higher Education.

Resumo dos resultados:

Na base de dados EBSCO, foram encontrados seis (6) artigos, alguns deles não ligados diretamente à IES, porém foi digitalizada a primeira página do artigo para análise do leitor (ANEXO 1 - EBSCO Brasil). Nos demais países não foram encontrados resultados.

Nas demais base de dados acessadas pelo Portal CAPES, todos os artigos encontrados estão no ANEXO 2 (Portal CAPES – Brasil – Colômbia – Venezuela e Chile). Nos demais países que não constam anexo, não foram encontrados resultados nas pesquisas.
--

INPEAU 2016 - Área temática: Gestão e estratégia em Instituições Universitárias (páginas 16 a 24). Os artigos mais interessantes foram identificados na página 19 (ANEXO 3 - INPEAU 2016).
--

Salienta-se que não foi localizado nenhum artigo específico com o tema proposto na pesquisa “Pensamento, planejamento e ações estratégicas em gestão universitária”.
--

3.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi aplicada a uma amostra de Reitoras e Reitores das dezesseis Universidades Comunitárias do Sistema ACADE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais.

Foi utilizado um instrumento de coleta de dados, composto por dez questões baseadas em pensamento estratégico, planejamento estratégico e ações

estratégicas, utilizando a ferramenta de pesquisa e software *SurveyMonkey*. O referido instrumento de coleta de dados encontra-se no ANEXO 4.

Do total de ICES – Instituições Comunitárias de Ensino Superior, apenas doze (75%) responderam à investigação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na sequência, analisam-se as questões planteadas no instrumento de coleta de dados e seus índices de respostas, acrescentando-se discussão e inferências deste articulista.

Gestão Estratégica de ICES/IES

1. Qual seria a principal versão estratégica hoje aplicável e em qual delas se enquadraria a prática da sua Instituição?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Desenho da instituição	25,0%	3
Planejamento institucional	66,7%	8
Posicionamento institucional	8,3%	1
Outro (especifique):	0,0%	0
answered question		12
skipped question		0

O planejamento institucional, como seria de esperar-se, alcançou praticamente a marca dos 70% da amostra, ratificando sua importância, embora se mostre incoerente com o resultado alcançado pelo *posicionamento institucional*, tão importante quanto o é o planejamento. Um planejamento sem um posicionamento firme e bem estruturado constitui-se em frágil opção, suscetível aos inesperados percalços que rotineiramente agredem uma organização. Um projeto institucional com forte tendência ao planejamento institucional e fraca disposição dedicada ao posicionamento institucional aponta para um futuro no mínimo instável.

2. Qual seria o modelo de pensamento de sua Instituição?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Processo visionário	25,0%	3
Processo cognitivo	0,0%	0
Processo de aprendizado	8,3%	1
Processo político	8,3%	1
Processo cultural	0,0%	0
Processo motivado pelas pressões ambientais	0,0%	0
Processo que congrega vários dos supracitados	58,3%	7
Outro (especifique):	0,0%	0
answered question		12
skipped question		0

A opção majoritária pelo processo misto (um somatório de todos os processos) denota certo grau de aceitação (nada desprezível, saliente-se) em relação à premissa em defesa da ciência como sendo um produto das estruturas e dinâmicas sociais, relativizando as ciências e sua autonomia, bem como também dos cientistas em relação à sociedade (VELHO, 1996). A opção de resposta escolhida, assim, apenas ratifica a quase impossibilidade de se definir um único modelo de pensamento sob pena de incorrer na criação de “gaps” de informação.

3. Considerando as opções da Questão "2" supra, poderia afirmar que há uma inter-relação entre tais versões?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sim	81,8%	9
Não	0,0%	0
Não saberia dizer	18,2%	2
Outro (especifique):	0,0%	0
answered question		11
skipped question		1

A inter-relação entre distintas versões de modelos de pensamento efetivamente existe e possui força individualizada, o que fica comprovado pela opção quase unânime da amostra em sua opção “sim”, desmerecendo maiores explicações. Apenas corrobora um pensamento compartilhado pelos cientistas sociais. Uma opção diferente à escolhida pela amostra denotaria desconhecimento sobre o tema em tela.

4. Os tratados atuais sobre "estratégia" divergem nos seus pensamentos de compreensão dos respectivos estratégicos e na explicação de seus resultados. Em qual deles se enquadraria a posição estratégica da sua Instituição, quanto aos quesitos a seguir. "Desenho estratégico da Instituição" e "Distinção entre as formas estratégicas" (Pensamento Estratégico).

Answer Options	Response Percent	Response Count
Escola de desenho estratégico	9,1%	1
Escola do planejamento estratégico	63,6%	7
Escola do posicionamento estratégico	9,1%	1
E QUANTO AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO?	0,0%	0
Processo visionário	27,3%	3
Processo cognitivo	0,0%	0
Processo de aprendizado	18,2%	2
Processo político	27,3%	3
Processo cultural	9,1%	1
Processo guiado pelas pressões do ambiente	18,2%	2
Processo envolvendo "saltos" entre as configurações	36,4%	4
Outro (especifique):	9,1%	1
answered question		11
skipped question		1

Esta questão, que busca identificar dois índices distintos (*Desenho Estratégico* e *Pensamento Estratégico*) resultou numa maioria (63,6%) optante pela *Escola do Planejamento Estratégico* para o primeiro quesito (*Desenho Estratégico*), comprovando uma tendência à opção por essa escola, mais marcante em finais da década de 80 e inícios da década de 90, do século passado. Na prática, significa forte tendência à utilização da *matriz de classificação dos negócios da organização*, isto é, operar com um portfólio de produtos/serviços, optar por uma posição competitiva e gerir acuradamente um fluxo de caixa.

Para o segundo quesito desta questão (*Pensamento Estratégico*), a opção que liderou as escolhas foi o *processo de "saltos" entre várias configurações* (36,4%), indicando uma tendência à adaptação estratégica segundo as mudanças observadas no mercado. Estas configurações (escolas) foram criadas por Mintzberg e colegas (2010) e seguem uma sistemática de planos sugerida pelo *Stanford Research Institute*, cuja ideia central parte da premissa de a estratégia existir, sempre, na mente de um líder (perspectiva latente), estando em estado semiconsciente.

5. Cada gestor organizacional possui uma imagem do conceito de estratégia: a imagem mental (percepções do gestor), constituída numa rede de significados ou esquemas associados. Essas imagens mentais direcionam o comportamento do gestor. Mintzberg (1987) define cinco dimensões da estratégia que categorizam tais imagens. Qual (is) dela (s) se aplicaria (am) à estratégia da sua instituição?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Plano	18,2%	2
Pretexto	0,0%	0
Padrão	9,1%	1
Posição	27,3%	3
Perspectiva	45,5%	5
<i>answered question</i>		11
<i>skipped question</i>		1

Esta questão é complementar à questão “4”, ora analisada, sendo também derivada das lições propostas por Mintzberg e colegas. A opção “perspectiva”, como visto, obteve dos gestores a maior aceitação, sendo as demais detentoras de porcentagens pouco ou nada relevantes. Como se depreende do comentário à questão anterior (“4”), há na liderança gestora uma perspectiva latente que alimenta e realimenta a liderança estratégica, mantendo-a sempre à espreita e pronta a atuar quando necessário for.

Recorde-se que as reações no universo das estratégias exigem forte intuição do gestor-líder, bem como lhe impõem que seja maleável em suas decisões, enquanto se lhe permite, em contrapartida, contar com plena e ampla liberdade de atuação e de manipulação. O processo estratégico, em suma, calcado nos processos mentais da liderança, delinea uma perspectiva fundada na visão e no senso de orientação projetado no longo prazo. Contudo, é preciso consignar-se que tal referência à perspectiva não necessariamente exclui as demais dimensões estratégicas elencadas por Mintzberg e colegas (2010).

6. Considerando a visão como componente principal da estratégia, tem-se a ferramenta "Matriz Aspirações-Recursos", cuja função é relacionar os recursos da organização com suas aspirações. Segundo esta breve descrição, em qual você situaria sua Instituição?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Recursos poucos, aspirações altas – Stretch	63,6%	7
Recursos muitos, aspirações altas – Poder	18,2%	2
Recursos poucos, aspirações baixas – Sobrevivência	18,2%	2
Recursos muitos, aspirações baixas – Relax	0,0%	0
answered question		11
skipped question		1

Esta questão parte da importância da visão como eixo ao redor do qual giram os recursos e aspirações da organização, o que permite construir a ferramenta-matriz e sua inter-relação com esse binômio (“recursos & aspirações organizacionais”). Dentre as quatro opções de resposta disponibilizadas aos entrevistados, a primeira (“recursos poucos, aspirações altas – Stretch”) conquistou a preferência dos mesmos, embora dita relação, na prática, aponte para uma situação de impasse: quanto mais capacitados os recursos humanos e mais competitiva for uma organização, seu patamar de competição situar-se-á no aguerrido topo dos mercados altamente combativos.

Neste universo, sem dúvida, a competição torna-se mais predatória ademais de mais acirrada, pois os estrategistas – dos patamares do pensamento aos da ação –, a par de orbitarem no universo das “estrelas da estratégia” (pressupondo remunerações e benefícios mais elevados), não raro denotam maior sensibilidade pessoal, o que os conduz a posturas mais rígidas ou menos negociáveis em suas convicções e, como tal, menos dispostos a repactuarem suas posições. Este “rótulo” que os identifica redundando em naturais óbices para a organização, mais difíceis de serem contornados através do diálogo. Contudo, não há dúvida quanto a merecer a posição de destaque nesta questão: requer criatividade e motivação para fixar objetivos mais arrojados, não raro em patamares além dos recursos de que dispõe a organização.

7. Em organizações entendidas como "sistemas de aprendizado", a administração estratégica torna-se um verdadeiro processo educativo de mudanças de seus atores, os atores institucionais. Em sua Instituição, diria que a sistemática seguida corresponde a este axioma? Se a resposta for positiva, explique brevemente o porquê.

Answer Options	Response Percent	Response Count
Sim, corresponde a esse axioma	75,0%	9
Não, seguimos outra estratégia	16,7%	2
Fundamente sua resposta, por favor:	83,3%	10
	<i>answered question</i>	12
	<i>skipped question</i>	0

Três quartos da amostra pesquisada (75%) optaram pela administração estratégica como *processo educativo dos atores*, alegando seguirem esta sistemática. Esta opção majoritária identifica uma organização que *aprende com seus erros ou desvios estratégicos* o que, noutros termos, permite inferir-se que essa parcela da amostra está *em constante aprendizado e ajuste de rotas*. A questão que desborda deste resultado remete à necessária escolha entre duas situações: (a) 75% dos entrevistados gerem ICES em constante reaprendizagem e, portanto, crescentes em suas ações estratégicas – o que, a priori, deveria refletir em seus resultados anuais cada vez mais positivos –; ou (b) dita opção majoritária, como usual em muitas investigações com os mais variados objetivos e nos diversos segmentos do mercado, não passa de uma resposta *conveniente e oportunista* e que, por assim sê-lo, não se sustenta na prática. Para se ter certeza de que efetivamente tal resultado reflete uma realidade, haveria que se proceder a uma análise diferenciada e específica no desempenho das mesmas, em estudo de corte longitudinal e para um período nunca inferior a dez (10) anos.

Por outro ângulo de observação, índices de respostas que remetem a dúvidas – quando confrontados com a realidade prática e meramente visual – sedimentam-se como *usos e costumes* assentados nas investigações de campo, com maior ênfase para aquelas de cunho acadêmico, provocando crescente dúvida na comunidade de investigadores efetivamente científicos que estão à procura de dados confiáveis e fidedignos e que, por isso, permitem sua utilização como fundamentos concretos para tomadas de decisões estratégicas que interferirão nos

destinos da universidade ou de qualquer outra corporação comercial, foco de um estudo de campo.

8. Educar os colaboradores (funcionários técnico-administrativos, docentes e gestores) da Instituição como agentes de mudanças, demanda muito bem estruturados sistemas de informações estratégicas, a fim de proporcionar mudanças adequadas. Neste sentido e em relação à sua Instituição, diria que:

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nossa Instituição possui um bom sistema de informações que permite esse objetivo.	8,3%	1
Estamos trabalhando na implementação de um bom sistema de informações.	50,0%	6
Ainda não alcançamos um bom sistema de informações.	41,7%	5
Justifique sua resposta, por favor:	66,7%	8
answered question		12
skipped question		0

A presente questão pode ser considerada emblemática remetendo a um sinal de perigoso alerta. Nada menos que metade da amostra (50%) afirmou *ainda estar trabalhando na implementação de um bom sistema de informação*, seguida por praticamente a outra metade (41,7%) que afirma *ainda não ter alcançado um bom sistema de informações*. No computo do universo investigado, portanto, apenas uma (1) instituição afirmou possuir *um bom sistema de informações que permite esse objetivo*.

Considerando-se que o universo investigado representa 75% (12 instituições) do total das ICES (16 instituições) no estado, parece fácil inferir que há um substancial hiato estrutural nesse segmento que ainda persiste às voltas com o dimensionamento de um efetivo e eficaz sistema de informação, ferramenta fundamental para o sucesso de toda e qualquer organização. O resultado desta questão apenas ratifica o exposto no comentário da Questão “7”, i.e., que, a priori, as respostas a uma investigação de campo indicam elevado grau de desconformidade quando em comparação com a realidade da organização.

Em assim agindo, os responsáveis pela elaboração, trabalho de campo, tabulação e análise dos dados coletados mediante uma pesquisa apenas engrossam as fileiras daquelas investigações *superficiais e manipuladas*, significando dizer que

tais estudos não são confiáveis e, como tal, não possuem validade científica para fundamentar decisões estratégicas de correção de rumo de qualquer organização. Quiçá seja em razão deste crítico detalhe que, de milhares de investigações produzidas em todos os setores da economia mundial, poucas redundem em medidas decisórias efetivas e eficazes para os rumos dos negócios avaliados.

9. O clima organizacional deriva do rol de políticas e estratégias da Instituição (identidade, missão, visão, valores, etc.). Considerando essa premissa, você diria que sua Instituição possui tais políticas e estratégias e que estas possuem um significado compreensível para os direta e indiretamente envolvidos com a Instituição?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sim, tenho certeza.	50,0%	6
Estamos ainda trabalhando nesse quesito.	8,3%	1
Tal processo é de reconstrução permanente, renovando-o de acordo com as necessidades práticas.	41,7%	5
Tais políticas e estratégias dependem, infelizmente, das autoridades públicas, da sociedade, etc., que podem impor suas alterações, mesmo a contragosto da missão da Instituição.	0,0%	0
Outro (especifique):	16,7%	2
answered question		12
skipped question		0

Exatos 50% afirmaram ter certeza da existência de clima organizacional em suas instituições, enquanto praticamente 42% asseveraram que tal atributo é de “reconstrução permanente”, ou seja, sofre processos de renovação constantes e de acordo às necessidades derivadas do ambiente. Dita “reconstrução permanente” permite ratificar outro axioma que tem a ver com o pensamento estratégico. Assim raciocinando, todo impulso que parte de um negócio gera novos eventos que, por sua vez, quebram a simetria do sistema permitindo-lhe crescer. A correção desse desequilíbrio provocado pelo meio se ajusta, por seu turno, através do marco estratégico (GIGANTE, 2015).

Novamente as respostas a esta questão erguem um muro de dúvidas ao redor dos resultados alcançados e na mesma linha de raciocínio que vem sendo desenvolvida nestes comentários construtivos. A realidade mostra outra face bem diferente. Aponta desintegração, desmotivação, dificuldades de gestão, graves problemas econômico-financeiros, crise em suma. Não há como compreender o que pretende essa amostragem com suas respostas, diametralmente distantes de uma realidade mais que ostensiva.

Efetivamente, as tendências nacionais – não apenas para as ICES senão que também para as restantes formatações que englobam o ensino universitário –

apontam um claro desequilíbrio entre oferta e demanda, entre qualidade (no sentido lato) e quantidade, entre satisfação do mercado e sua mortal rival, a insatisfação. São indicadores tão ostensivos que permitiriam sua ratificação por meio de estudos simplificados, setorizados e primariamente científicos. Noutros termos, parece que o vaticínio de Peter Drucker, ainda na longínqua década de 1980, está se encaminhando para a ratificação da maior crise já percebida no âmbito da educação universitária, mas que também está afetando, sensivelmente, os degraus anteriores.

10. Num balanço entre racionalização, inovação e preservação, sua Instituição dedica prioridade a qual(is) quesito(s)? Fundamente sua resposta (aceita múltipla escolha).		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Racionalização no sentido de critérios de eficiência (como redução de custos).	25,0%	3
Racionalização e inovação redundam em reorganização da Instituição que, por seu turno, deriva no desenvolvimento de novas funções, sem alterar as existentes.	16,7%	2
A inovação também se dá pela criação de estruturas experimentais à margem das principais atividades.	58,3%	7
Racionalização, inovação e preservação criam por sua vez um sistema interdependente com seu próprio acompanhamento de resultados.	33,3%	4
Essa alternativa lhe parece certa ou errada? "Desenhar e operacionalizar um equilíbrio apropriado neste sistema é o objetivo central da administração estratégica e, por consequência, da liderança. Não há uma política a priori, mas sim uma que decorre da implementação da mudança, enquanto os líderes permanecem ao perigo de ignorar a preservação".	0,0%	0
Outro (especifique):	25,0%	3
answered question		12
skipped question		0

Por fim, a questão que encerra este instrumento investigativo se refere à atitude do gestor no que concerne à escolha entre três posturas estratégicas: racionalizar, inovar e/ou preservar? Mais da metade da amostra analisada (58,3%) optou por privilegiar a estratégia da inovação, mas o fez não no sentido estrito da ação, mas sim mediante estruturas experimentais, em paralelo àquelas consideradas como *atividades-fim*.

A questão, todavia, é saber *a que forma de inovação* se referem os entrevistados que optaram por essa resposta. Inovar tem a ver com *criar*, com *modernizar*, com *ofertar produtos e serviços diferenciados*, opções que, em tese,

serviriam como apelativos mercadológicos de alto poder de atração, de conquista de novas fatias de mercado que só se motivariam ante *novas opções* que alterassem algum determinante fundamental, a exemplo da relação *ensino x aprendizagem*, da *sistemática educativa*, da atração potencializada do binômio *custo x benefício* (em relação a este último fator), dentre outras estratégias *efetivamente inovadoras*. Fugir do comum, desde que se proponham resultados atraentes que, em seu bojo, tragam inseridos certos *diferenciais competitivos sustentáveis*. Isto seria realmente inovar.

Infelizmente, nossa Universidade não dá sinais de que possua arcabouço funcional, operacional e financeiro para propor tais diferenciais. A sobrevida dos educandários (do primário ao superior) corre sério risco de ir se exaurindo cada vez mais e, por este processo, vai perdendo credibilidade, fundamentos concretos e visão de futuro a médio e longo prazo. A palavra de ordem, em suma, parece ser *sobreviver*.

Eis o que comprova esta investigação de campo, restrita a apenas uma classe de universidade: as ICES.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De todo o exposto depreende-se, num primeiro momento, que a amostra de ICES investigadas atem-se, em suas opções de respostas, aos limites das teorias do planejamento e da gestão estratégicas, nada obstante denote fazê-lo apenas em tese, menosprezando a sedimentação estruturada de um forte pensamento estratégico que motive as equipes a obrar em uníssono a fim de alcançar objetivos e metas bem delimitados. Noutros termos, massifica-se a divulgação, ou melhor dizendo, o discurso teórico que orna os prolixos Planos e Projetos Estratégicos da instituição, enquanto estes, em largo número de exemplos, descansam nas estantes da alta administração como meros objetos decorativos.

Esta constatação está fundamentada não apenas no conjunto de respostas às questões expressas no instrumento de coleta de dados e ora analisadas, senão que também (e principalmente) nas incontáveis constatações práticas que a rotina como docente permite constatar. Os discursos – sublinhe-se – são profícuos, rebuscados, pomposos, mas é na rotina diuturna que efetivamente se tem acesso às informações e práticas levadas a termo, no que concerne ao pensamento, ao planejamento e à ação estratégica das universidades (*lato sensu*). Claro que há que se excetuar, por

dever de justiça, os exemplos (raros) de instituições que efetivamente se preocupam com tais instrumentos e com a permanente *correção de rota*, tão necessária ao melhor desempenho. Mas, desafortunadamente, esta ainda não é a regra predominante, mas apenas mera exceção, sem mirar nações, regiões ou continentes que eventualmente possam indicar uma gestão inovadora e estritamente planejada e operada sob a égide do pensamento e da ação estratégica.

As evidências permitem comprovar que a Universidade está passando por uma séria crise de gestão consciente e inteligente, preocupada que está em não perder espaço mercadológico enquanto assiste, impotente, à desordenada proliferação de instituições concorrentes, *pari passu* com similar crise que afeta o Estado e o sistema capitalista mundial. Crise que também alcança as ciências e as ideologias que desaguam contaminando o contexto cultural e cognoscitivo. Crise social e conjuntural que sinaliza para cenários de futuros próximos turbulentos e instáveis, quando então planos, pensamentos e ações estratégicas não mais serão suficientes para garantir a sobrevivência dos educandários de nível superior, ao menos em seus formatos hoje privilegiados.

Diante deste quadro de alerta, a Universidade demanda com urgência seu repensar. Com tal objetivo e considerando-se que a crise em foco afeta praticamente todo o segmento do ensino superior, o primeiro e crucial passo é o diálogo e a troca de experiências no universo em que esse setor se insere. Os embates concorrenciais devem ceder lugar à união de forças na conquista de um novo pensamento estratégico que reordene o setor, naturalmente afastando do foco discursivo as questões puramente concorrenciais. No jargão popular, a melhor imagem a representar este axioma é a dos “dois burros amarrados, cada um puxando para seu monte de feno”, objetivo que nunca será alcançado. Há que se promover, portanto, a união, a discussão saudável e cooperativa em busca de pontos de convergência, formulando uma base comum que permita essa renovação estratégica com a projeção de benefícios ao segmento, não às suas unidades concorrenciais. Haverá tempo depois para a individualização dos planos de gestão estratégica antes do retorno ao *campo de batalha*.

A crise existe, é incontestável e tende a se acentuar em progressão geométrica, indicando que uma eventual (e arrojada) propositura de soluções nunca seria menor à da elaboração de um vasto e complexo *Manual Estratégico, Tático e*

Operacional de IES, algo deveras desafiador. O marketing estratégico que orientava as ações nas décadas de 1980-1990 já era visto naquele então como o *último recurso* para evitar a perda de alunos, sinalizando sua deficiência como ferramenta efetiva contra a crise. Assim, a *nova economia* do novo século exigia como solução plausível novas formas ou canais de distribuição que colaborassem para a redução de custos operacionais. No caso da educação superior, uma estratégia nesse sentido surgiu com o chamado sistema de EAD (Educação a Distância) que, todavia – e segundo indicadores atuais –, segue *engatinhando* ainda hoje. Neste sentido, faz-se necessário repensar esse sistema e adaptá-lo às demandas atuais, incrementando-o mediante um projeto progressivo de reformulação.

Por fim, uma recomendação é mais que crucial como tática de recuperação do mercado debilitado das IES (lato sensu): o urgente repensar das suas estratégias educativa, funcional e concorrencial. Analise-se o seguinte: nos modelos que vêm sendo aplicados à Universidade a partir do seu berço, nos longínquos séculos XII e XIII, a palavra *crise* tem estado sempre presente. Sua principal característica – ambiente vetusto – a acompanha nessa longa história, mantendo (com raríssimas exceções) a dicotomia *professor – aluno* como se efetivamente fossem dois universos distintos. Em verdade, não o são, pois sempre houve a necessidade da interação entre esses dois estratos. Noutros termos, Universidade pressupõe *troca de saberes e experiências, construindo em conjunto um novo saber*. Se assim não fosse, não haveria *identidades* organizacionais na educação superior. Contudo, a Universidade segue sendo um conjunto de *unidades isoladas* (faculdades, centros de ensino ou como se queira nomear).

Uma despreziosa análise baseada na simples observação permite ao analista constatar que o vetusto e surrado binômio *professor – aluno* segue norteando a transmissão do saber; algo deveras impositivo, unidirecional, desprovido de atrativos motivacionais para ambos os elementos desse binômio. Observada sob o prisma econômico agora, a Universidade (mormente aquela de cunho privado) pressupõe submissão a pré-requisitos e regras financeiras as quais, em não sendo atendidas, interrompem a inter-relação, o que prejudica o binômio negocial. Isto induz a inferir que, a partir da transformação da educação superior em *produto de consumo*, esvaziou-se (ou ao menos fragilizou-se) seu apelativo cultural.

Com fulcro nestas rápidas premissas, a questão de maior relevância e que demanda especial recomendação radica na necessidade urgente-urgentíssima de

repensar e de reformular o conceito de *Universidad*, aproximando-o com ênfase maior aos seus aspectos humano e educativo, e esvaziando todo o arcabouço econômico-financeiro que hoje a sustenta e lhe serve de escopo maior e central. Se assim se proceder, se estará dando um grande passo em direção à desmistificação desse tipo de educandário que, a priori, deveria atender a toda a sociedade, independentemente do perfil socioeconômico do interessado em ingressar aos seus meandros. Afinal, *inteligência, raciocínio lógico, criatividade e sagacidade nunca tiveram qualquer relação cientificamente comprovada, que os conectasse ao poder econômico dos candidatos ao terceiro grau.*

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA-FILHO, N.; COUTINHO, D.; QUINTELLA, R. Anotações críticas sobre Planejamento Estratégico. Planejamento Estratégico Importado para as Universidades. In: **Roteiro do Plane(j)amento Estratégico: Percursos e encruzilhadas do ensino superior no espaço da língua portuguesa**, Cap. 2, p. 339-349. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2015.
- ALONSO, M. **Cervantes**: Don Quijote de la Mancha. Un estudio del profesor Martín Alonso. Madrid: Editorial EDAF, 2005.
- BÔAS, V. **The campus experience**: marketing para instituições de ensino. São Paulo: Summus/Hoper, 2008.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42(5):875-898, set./out. 2008.
- BRAVO, S. G. **Bases para la competitividad**: Cómo reeducar la mente en contextos emergentes. Quito: Abya Yala, 2004.
- BRITO, L. A. L.; SAUAN, P. K. **Management practices as capabilities leading to superior performance**. In: ANPAD, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, art. 5, July/Sept. 2016.
- BUCHELE, G. T.; TEZA, P.; MÜLLER, I. R. F.; SOUZA, J. A. de. Desaprendizagem organizacional: um estudo de campo na Universidade Federal de Santa Catarina. **ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, art. 4, p. 64-83, jan./fev. 2016.
- CASANOVA, P. G. **La Universidad necesaria en el siglo XXI**. México, D.F.: Ediciones Era, 2007.
- CAVALIERI, A.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de; THIOLENT M. **Avaliando o desempenho da Universidade**. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio, 2004.
- CAVALLER, V. *et al.* **Análisis de audiencias y estrategias de visibilidad**. Barcelona: Editorial UOC, 2014.

CERRETA, M.; CONCILIO, G.; MONNO, V. (Editors). **Making Strategies in Spatial Planning: Knowledge and Values (Preface)**. Berlin: Springer Science+Business Media, 2010.

CHRISTENSEN, C. M.; EYRING, H. J. **A universidade inovadora: Mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro**. Ayresnede Casarin da Rocha (Tradutor). Porto Alegre: Bookman/Grupo A, 2014.

COOKS, K. Staff effectiveness and the modern efficient institution. **The Evollution**, nov. 6, 2016, Toronto. Disponível em: <<http://evollution.com/opinions/staff-effectiveness-modern-efficient-institution/>>. Acesso em: nov. 2016.

CORREIA, A. M. R.; MESQUITA, A. **Mestrados & Doutoramentos. Estratégias para a elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência**. 2. ed. Porto: Vida Econômica – Editorial, SA, 2014.

CÔTÉ, J. E.; ALLAHAR, A. L. **A University in crisis**. Toronto: University of Toronto Press, 2008.

DARRÉON, J-L. **Les universités à l'heure de la gouvernance**. Toulouse: Université Toulouse (IUT), 2003.

FARNSWORTH, K. A. **Leadership as service: a new model for higher education in a new century**. Westport: Praeger Publishers, 2007.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. **ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, p. 290-310, mai./jun. 2015.

GARIBY, J. A.; OROZCO, F. S. La enseñanza del Derecho Mercantil en la Universidad Iberoamericana. In: ROJAS, V. M. (Coord.). **La enseñanza del Derecho en la Universidad Iberoamericana**, Cap. 17, p. 277-297. México, D.F.: Universidad Iberoamericana, 2002.

GIBBERT, M. **Strategy making in a crisis: from Analysis to Imagination**. Cheltenham: Edward Edgar Publishing, 2010.

GIGANTE, V. **El marco integrador**. San Francisco: Prezi Inc., 2015.

GRANDE, L. S-V. **Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización**. Madrid: ESIC Editorial, 2004.

GROUNDWATER-SMITH, S. **Teacher professional learning in an age of compliance**. Sydney: University of Sydney/University of Newcastle, 2009.

HABERMAS, J. Conocimiento e Interés. In: HUSSERL, E. **La Filosofía en la crisis de la humanidad europea**, pp. 33-48. València: Universitat de València, 1995.

HARGROVE, R. **Colaboração criativa: A interação de talento e diversidade para obter resultados positivos**. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 1998.

HEDELIN, L.; ALLWOOD, C. M. Managers' strategic decision processes in large organization. In: C. M. ALWOOD & M. SELART (Editors), **Decision Making: Social and Creative Dimensions**. Dordrecht (The Netherlands): Springer Science+Business Media Dordrecht, 2001.

JIMÉNEZ-CONTRERAS, E. **Los métodos bibliométricos: Estado de la cuestión y aplicaciones**. In: Primer Congreso Universitario de Ciencias de la Documentación.

Teoría, historia y metodología de la documentación en España (1975-2000). Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2000.

JUTRAS, R.; MATHIEU, C. Person-organization fit relationship with job satisfaction and turnover: the mediating influence of leader-member exchange. In: CARRAHER, S. (Edit.). **Academy of Strategic Management Journal**, p. 71-84. Weaverville (CA): Jordan Whitney Enterprises, Inc., 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____. **Kaplan & Norton na prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIEBOWITZ, J. **Building organizational intelligence**. A knowledge management primer. Boca Raton: CRC Press LLC, 1999.

MANES, J. M. **Gestión estratégica para instituciones educativas**: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. 2. ed. Buenos Aires: Granica, 2004.

MARBACK NETO, G. **Avaliação**: instrumento de gestão universitária. Vila Velha: Editora Hoper, 2007.

MILOJEVIC, I. The crisis of the University: Feminist alternatives for the 21st century and beyond. In: INAYATULLAH, S. I.; GIDLEY, J. **The University in transformation**: Global perspectives on the future of universities, Cap. 15, p. 175-187. Santa Barbara, CA: Greenwood Publishing Group, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

NAVARRO, P. **Lo que saben los mejores MBA**: grandes ideas y propuestas de las mejores escuelas de negocios. Barcelona: Profit Editorial, 2009.

PEDRÓS, D. M.; GUTIÉRREZ, A. M. **La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012.

PULLMAN, G. Composition Invention and Literature. In: WORSHAN, L.; DOBRIN, S. L.; OLSON, G. A. (Editors). **The Kinneavy Papers**: Theory and the study of discourse, p. 155-180. Albany (NYC): State University New York Press, 2000.

READINGS, B. **University in ruins**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

RIVERO, J. L. A.; LÓPEZ, J. G. El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. **Revista G.U.A.L**, 2012, v.5, n.2, p. 72-97, UFSC, Florianópolis.

ROBERTS, J. M. **Historia del Mundo**: De la prehistoria a nuestros días. Madrid: Penguin Random House Grupo Editorial, 2011.

ROJAS et alii. **Formación universitaria basada en competencias**: currículo, estrategias didácticas y evaluación. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo, 2014.

SANTOS, A. J. R. **Gestão estratégica**: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar, 2008.

SENHORAS, E. M. **Estruturas de gestão estratégica da inovação em universidades brasileiras**. Boa vista: Editora da UFRR, 2012.

SHAVER, JR., W. **360-Degree Feedback System**. In: American Society for Training and Development (ASTD). Alexandria (USA): ASTD, 1998

SOARES, C. A Paideia em Platão: O Político. In: SOARES, C.; BORDOY, F. C.; FIALHO, M. de C. (Coord.). **Redes culturais nos primórdios da Europa: 2400 anos da fundação da Academia de Platão**. São Paulo: Annablume, 2016, cap. 2, p. 23-34.

SPADA, O. F. Responsabilidad Social Universitaria desde la visión del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Río Cuarto. In: EZCURRA, D.; SAEHGH, A.; COMPARATO, F. (Compiladores). **Educación Superior: Tensiones y debates en torno a una transformación necesaria**, Cap. XI, p. 207-224. Buenos Aires: Centro de Estudios en Políticas de Estado y Sociedad: CEPES, 2010.

TORRES, S. O. El nuevo estatuto de la razón comprensiva. **A Parte Rei – Revista de Filosofía**, n. 55, jan.2015. Disponible en: <<http://serbal.pntic.mec.es/AParteRei/>>. Acesso em: out .2016.

TREINTA, F. T. *et al.* **Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2013nahead/aop_prod0312.pdf>. Acesso em: nov.2016.

VELHO, S. **Relações Universidade-Empresa: Desvelando mitos**. Campinas: Autores Associados, 1996.

WORK, S. **The last lifeboat: Learn, unlearn and relearn**. Mustang (USA): Tate Publishing & Enterprises, 2009.

YOUNG, C. **Leveraging technology and partnerships to achieve scale**. In: The Evollution, Nov. 06, 2016, Toronto. Disponível em: <http://evollution.com/managing-institution/operations_efficiency/leveraging-technology-and-partnerships-to-achieve-scale/>. Acesso em: nov.2016.

Artigo recebido em: Março/2017

Aceito em: Maio/2017