

PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E ESTRATEGISTAS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA

Ana Célia Bohn ¹

Sidnei Grígolo ²

Jorge Harry Harzer ³

RESUMO

O estudo objetivou uma análise da prática estratégica e dos estrategistas, na forma de estudo de caso em uma IES. Buscou-se identificar as ações estratégicas, os estrategistas e os mecanismos institucionais isomórficos relacionados com a prática da estratégia por meio de pesquisa de caráter qualitativa e descritiva. Os participantes do estudo foram a gestora acadêmica e a pedagoga, enquanto respondentes de entrevista semiestruturada e em profundidade, cujo instrumento refere-se a um roteiro já testado e validado por Walter (2010). Para a construção deste houve análise de documentos internos, e a observação direta da pesquisadora. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas literalmente. As abordagens teóricas que contemplaram esta construção foram a estratégia como prática e o isomorfismo. Os dados obtidos por meio da pesquisa foram descritos e analisados em categorias de análise. Na análise dos dados e resultados verificou-se a presença do isomorfismo do tipo mimético, como predominante na IES. Por momentos, percebeu-se a inclusão do isomorfismo coercitivo advindo das estratégias macro da Instituição. Percebeu-se uma movimentação das pessoas em todos os níveis no sentido de “estrategizar”, sendo colaboradores dos mais diversos níveis dentro da IES. Já em termos externos, observou-se a participação e o atendimento à comunidade local.

Palavras-chave: Estratégia; Estratégia como prática; Estrategistas; Isomorfismo;

¹ Mestre em administração pela FURB. E-Mail: ana.bohn@catolicasc.org.br

² Mestre em administração pela FURB. E-mail: sidnei.grigolo@unoesc.edu.br

³ Doutor em administração pela PUC do Parana. E-mail: harzer@catolocasc.org.br

1 INTRODUÇÃO

No propósito de basilar o presente estudo, ressalta-se primeiramente, a importância de discorrer estudos voltados as IES neste país, por conta das ações em nível de estado que estão alavancando o ensino superior no Brasil. Sobre isso, Walter e Meyer Jr. (2010) explicitam que a expansão da educação superior brasileira é uma realidade, com base na política pública que estimulou a expansão do setor, mais significativamente do ensino privado. Para afirmar esta realidade, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2009) demonstra os números em ascensão segundo a sinopse da educação superior, censo de 2009 e que vem ao encontro da IES em estudo. Na sequência serão apresentados os principais conceitos e estudos empíricos referentes a estratégia como prática, incluindo modelos dos principais autores da área, que discorrem sobre os estrategistas, os praticantes, a prática, a práxis. Também serão revistos os conceitos sobre os mecanismos isomórficos institucionais.

Como objetivo geral da pesquisa destaca-se : Analisar o processo de formação de estratégias na Instituição de Ensino Superior pesquisada. E como objetivos específicos da pesquisa podem ser destacados: a) Identificar as ações estratégicas e sua origem; b) Evidenciar as práticas estratégicas; c) Analisar a práxis por meio das reuniões; d) Identificar os estrategistas; e) Identificar mecanismos isomórficos.

2 A ESTRATÉGIA

Definir estratégia para Mintzberg *et al* (2006) significa desmembrá-la em cinco aspectos: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, os cinco P's para estratégia. E mais que isso, considera suas inter-relações. O autor percebe a estratégia como plano que se resume em um conjunto de diretrizes.

No campo militar está relacionada com a criação de um plano de guerra, na teoria dos jogos é um plano completo e em administração representa um plano unificado, amplo e integrado, criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos. Estratégia como pretexto, representa uma manobra, específica para superar um oponente ou

concorrente, enquanto que, estratégia como padrão engloba um padrão em uma corrente de ações, muito além de apenas um plano (MINTZBERG *et al*, 2006).

A complementaridade destas definições também perpassa a estratégia como posição em que se refere ao ambiente, a força mediadora, a combinação entre organização e ambiente – o contexto interno e o externo – o que difere, por exemplo, da estratégia como perspectiva, pois compreende um olhar interno, para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, observando de uma forma mais ampla (MINTZBERG *et al*, 2006). Sobre a inter-relação entre os conceitos, admitem que, estratégia como posição e perspectiva pode ser compatível com estratégia como plano ou padrão. Porém, observam a complexidade deste âmbito.

Ainda na visão de Mintzberg *et al* (2006), uma estratégia representa um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Para tanto, há de se considerar: os objetivos, as metas, a política e os programas adotados por determinada organização em conformidade com sua cultura.

Já para Hannan e Freeman (1977), a percepção ocorre em torno do ambiente, ou seja, os líderes de organizações formulam estratégias que se adaptam às contingências ambientais. Como resultado desta relação, entre estrutura e ambiente, o reflexo impacta no comportamento adaptativo ou aprendizagem. Enfatizam o fato de que a capacidade organizacional de adaptação refere-se a sua estrutura para interagir e ainda, explicitam que a inércia da organização permitirá que as pressões externas sejam fortes.

Mintzberg *et al* (2006) enfatiza alguns aspectos acerca do contexto histórico de estratégia, por exemplo, o enfoque clássico que permeou as estratégias militares-diplomáticas existentes desde a pré-história. Nesta visão, a estratégia clássica é vista como uma grande estratégia e estratégia para a batalha. Efetuando uma analogia moderna percebe-se que os analistas estratégicos adaptaram esses temas clássicos para conflitos em maior escala. Para se formular e aplicar uma estratégia eficaz faz-se necessário acrescentar alguns critérios, que diferem do que já foi considerado no passado. Por exemplo: clareza, impacto motivacional, consistência interna, compatibilidade com o ambiente, adequação à luz dos recursos, grau de risco, combinação dos valores pessoais com os princípios números, entre outros.

A visão de Mintzberg *et al* (2006) corrobora com a propositura de Michael E. Porter, pois que o autor contextualiza estratégia a partir vantagem competitiva e processo estratégico.

Nesta mesma linha, Barney e Hesterly (2007), definem estratégia como vantagem competitiva e entendem que a estratégia é um processo que necessita ser administrado. O processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão.

Estratégia na perspectiva de estratégia como prática, Whittington (2006) explica que a percepção essencial é que a estratégia é mais do que apenas uma propriedade de organizações, é algo que as pessoas fazem, com adventos externos, bem como dentro das organizações, e com efeitos que acontecem por meio de sociedades inteiras.

Importante se faz entender a estratégia como algo presente nas organizações, de forma a ajustar-se a um contexto e adaptar-se a ele constantemente. A estratégia se formula e se reformula, de acordo com as experiências e vivências empresarias.

2.1 Estratégia como Prática

A partir de 1996 iniciou-se uma nova abordagem nos estudos acerca de estratégia: “a estratégia como prática”, cujos autores seminais foram Whittington, Mantere, Jarzabkowski e posteriormente Walter. Nesta visão, a estratégia é entendida como uma prática social, em que a base de estudo está no papel dos estrategistas das organizações e a forma como eles atuam e interagem para a realização das práticas estratégicas (WHITTINGTON, 1996). Para esta abordagem, os praticantes da estratégia não são apenas os gerentes de alto escalão, já que considera todos os envolvidos com a organização como potenciais estrategistas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Desta forma, Whittington (2006), compreende a estratégia como um elemento que integra as organizações, algo que as organizações possuem. Vizeu e Gonçalves (2010) complementam este entendimento em que explicitam uma análise sob o aspecto da estratégia como prática social institucionalizada, cujos procedimentos são instituídos e compartilhados.

Destaca-se inclusive, o objetivo da abordagem de estratégia como prática que permite descobrir como as pessoas realizam o seu trabalho dentro das organizações (Whittington, 2003), pautando sua principal preocupação na efetividade do desempenho dos praticantes locais. Essa efetividade irá impactar na organização como um sistema, pois a visão do fragmento, contendo um domínio da adaptação rotineira e hábil à margem de procedimentos bem geridos, permite a construção de práticas efetivas (WHITTINGTON, 2003).

À luz desta abordagem, Vizeu e Gonçalves (2010) corroboram explicitando que a grande contribuição da abordagem da estratégia como prática para o entendimento conceitual da estratégia é chamar a atenção para uma forma diferenciada de considerar o processo da estratégia e o conteúdo da estratégia. Explicam que, quanto ao primeiro, a “estratégia como prática”, enxerga os aspectos sociológicos presentes no desenvolvimento das estratégias, seja em sua etapa de elaboração, seja na de implantação. E, ainda, outra observação importante diz respeito ao fato de que a perspectiva da estratégia como prática deseja resolver duas questões centrais: a práxis da estratégia que representa as atividades desempenhadas no dia a dia de construção efetiva das estratégias, seja por meio de reuniões, tomadas de decisão, negociações, entre outros. A outra questão refere-se às práticas institucionalizadas que condicionam o fazer a estratégia, que se referem às rotinas e normas socialmente estabelecidas para orientar as atividades do estrategista (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Neste formato, a grande contribuição está voltada a análise da estratégia em um nível mais micro (JOHNSON et al., 2007), em que se observa comportamentos e ações geradas no cotidiano por qualquer pessoa ligada direta ou indiretamente à organização. É o caso por exemplo, de consultores externos, assessorias, parceiros, fornecedores, os quais desempenham uma importante contribuição na análise da estratégia como uma prática social (WHITTINGTON, 2006).

Para a abordagem da estratégia como prática, os estrategistas representam um papel fundamental nas organizações, em que Mantere e Whittington (2007), apresentam três características fundamentais em relação ao seu perfil: individual/comunidade, técnico/pessoal e reflexão/ação. Em se tratando à natureza individual/comunidade, sua indicação em detrimento a literatura clássica refere-se ao fato que a visão era individualista ao considerar os estrategistas como extraordinários e o *strategizing* como atividade de poucas pessoas localizadas no topo da organização. Não obstante, estudos sobre estratégia à luz de outras abordagens, como a do processo, indicaram que, muitas vezes, as estratégias surgem de forma coletiva e envolvem integrantes os quais, não compõem o topo da organização. Desta forma, a visão comunitária crê que os estrategistas são interdependentes em uma comunidade organizacional e que o *strategizing* é uma atividade de uma comunidade de prática.

Sobre a natureza técnico/pessoal, Mantere e Whittington, (2007), demonstram um contraponto entre o enfoque nas habilidades técnicas e o enfoque nas características pessoais. Vislumbra-se aqui a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor organizacional. Ainda, nesta visão, o *strategizing* consiste no uso de ferramentas analíticas. Por outro lado, os pesquisadores que enfatizam os aspectos pessoais, contemplam os estrategistas como um todo na organização, como decisores políticos focados, assim como definem o *strategizing* por um ato de pessoas (MANTERE; WHITTINGTON, 2007).

Quanto à reflexão e ação, considera-se que a administração estratégica clássica enaltece a atividade de reflexão dos estrategistas, considerando a estratégia uma atividade cerebral distanciada da prática e entende a formulação e implementação da estratégia como duas etapas distintas (MANTERE; WHITTINGTON, 2007). Contudo, esta percepção vem recebendo novos entendimentos, em que, a exemplo de Vizeu e Gonçalves (2010), em consonância com Mintzberg (1987), as estratégias são formadas em um contexto mais amplo, em que os praticantes das atividades e práticas institucionalizadas que formam e concretizam a estratégia, envolvem não só os diretores gerais ou os analistas econômicos de uma organização, mas também os envolvidos nos processos de formação e implantação de uma estratégia empresarial, sejam eles gestores funcionais de nível médio, analistas de outras áreas (advogados, contadores, engenheiros etc.), consultores externos, operadores, gurus da administração, professores de escolas de negócio, profissionais de agências governamentais, entre outros.

Acerca desta visão, Whittington (2006), apresenta um modelo integrando práxis, práticas e praticantes, o qual corrobora com os estudos de Jarzabkowski (2005).

Ainda nesta abordagem, muitos estudos empíricos já foram realizados e aqui há um destaque para Paula Jarzabkowski no que tange aos estudos das estratégias e dos estrategistas voltados para as IES. As pesquisas são recentes e denotam uma concepção de mudanças, nas quais, Jarzabkowski (2003) afirma que estratégia como prática compreende explicar como os atores administrativos executam o trabalho de estratégia, considerando as interações sociais com outros atores e para com os recursos dentro de um contexto. Ainda para a autora, vislumbrando as IES, estas são identificadas como locais de crescente importância para o

estudo de ação estratégica, pois considera este ambiente competitivo. As Universidades sofreram mudança estratégica e o impacto de competição é notável quando se observa o comportamento estratégico, devido à elevação de um perfil intraempreendedor dos estrategistas. As Universidades são, então, um contexto pertinente e um pouco negligenciado para o estudo de ação estratégica.

Jarzabkowski (2003) considera ainda que as Universidades também têm algumas características sem igual que podem ser particularmente interessantes para um estudo de ação estratégica. Eles foram retratados tradicionalmente como burocracias profissionais, sistemas livremente juntados, ou anarquias organizadas. Sob este prisma, as universidades são organizações pluralistas com metas múltiplas que não são necessariamente compatíveis com um centro incorporado. De acordo com os estudos efetuados em Universidades do Reino Unido, os resultados demonstram que cada vez mais, estas estão sendo administradas sob o formato empresarial, o que explica o aspecto de competição (JARZABKOWSKI, 2003).

E, quando se trata das habilidades dos gestores das IES no desenvolvimento do progresso de estratégias, verifica-se que estes não são escolhidos com base em experiências gerenciais, mas por atributos, como bom desempenho docente e liderança em alguma unidade menor da instituição. Nesse caso, o aprendizado ocorre por meio de ensaios, erros e acertos durante o exercício da própria gestão (WALTER et al., 2007).

Embora os princípios de autonomia e colegialidade profissional ainda se aplicam, parece teoricamente válido e praticamente relevante no ambiente universitário atual de se concentrar sobre a ação estratégica como um nível universitário. E, a coleta de dados para as pesquisas futuras devem ocorrer a partir da perspectiva dos acadêmicos e de seus respectivos gestores. Para tanto, os pesquisadores necessitam adotar uma perspectiva de equipe de topo neste estudo (JARZABKOWSKI, 2003).

E por fim, no entendimento de Meyer Jr. (2005) a aceitabilidade e a implementação dos planos e de suas estratégias dependem, em grande parte, da capacidade de articulação política de seus gestores ao buscarem apoio entre os diversos grupos que interagem na organização, neste caso, na Instituição de Ensino.

Apesar de ainda haver convergências acerca dos estudos de estratégia voltada as IES, e mais que isso, não existir uma teoria da administração universitária, tampouco abordagens

gerenciais que garantam o sucesso dessas instituições diante das incertezas, Silveira e Domingues (2010), em consonância com Keller (1983), percebem que um novo tipo de gestão está se desenvolvendo nas IES, como resultado do esforço de seus novos gestores, centrados no planejamento e na gestão estratégica.

Sequenciando o embasamento teórico para este estudo, discorrer-se-á sobre os conceitos de isomorfismo institucional e para melhor compreender as abordagens trazidas, o Quadro 01 apresenta alguns conceitos:

Quadro 1: Diferentes abordagens em “Estratégia”

APLICAÇÕES	ABORDAGEM CLÁSSICA	ABORDAGEM DE PROCESSOS	ABORDAGEM DE ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA
Metodologia	<p>Origem no campo militar. Influenciada pela ideologia de otimização racional, com um comando hierárquico forte, influenciando o pensamento clássico sobre a formulação e implementação da estratégia.</p> <p>Autores: Sloan, Chandler e Ansoff, a partir da década de 1960.</p>	<p>Visão da estratégia como um processo emergente que será descoberto durante a ação.</p> <p>Processo estratégico e conteúdo estratégico.</p> <p>Autor: Henry Mintzberg, 2006.</p>	<p>Os objetivos da estratégia e os métodos dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social que estão inseridos. Estes estrategistas também são praticantes externos.</p> <p>As pessoas estão enraizadas em sistemas sociais.</p> <p>Os estrategistas são peculiares a determinados contextos sociológicos.</p>
Forma de análise	<p>O planejamento é algo visto de forma racional e representa a forma de alcançar o objetivo da empresa: lucro.</p> <p>A lucratividade é o objetivo supremo.</p> <p>O planejamento é descrito em longo prazo, formal e com visão para a concorrência e a busca de um posicionamento a ser adotado para competir.</p> <p>Vislumbram-se as cinco forças competitivas, estratégias gerais e cadeia de valor.</p>	<p>Atende a interesses pluralistas e não apenas a maximização dos lucros.</p> <p>Recuperação da visão de globalidade;</p> <p>Flexibilidade do processo estratégico (retroalimentação);</p> <p>Integração entre as divisões hierárquicas;</p> <p>Maior ênfase na implantação.</p> <p>Autor: Henry Mintzberg</p>	<p>Estratégia é uma força que deve ser implementada de acordo com o sistema social no qual se insere seu processo de desenvolvimento.</p> <p>Ênfase no ambiente externo.</p> <p>O contexto geral maximiza o lucro ou interfere diretamente.</p> <p>O resultado é pluralista de um processo deliberado.</p>
Nível de análise	<p>Os objetivos gerais da organização são definidos pela alta direção e executados pelas gerências de níveis intermediários, por meio de plano de ação.</p> <p>A estratégia é a resultado da concepção de alguns líderes, os quais definem a direção que a empresa deve tomar.</p>	<p>O gestor está entre a unidade a ser administrada.</p> <p>Iniciativa por parte de gestores de vários níveis na organização.</p>	<p>Todas as pessoas da organização são estrategistas.</p> <p>São considerados praticantes da estratégia em quaisquer níveis organizacionais.</p>
Premissas	<p>A estrutura é o resultado da estratégia.</p> <p>Abordagem estratégica é</p>	<p>Princípio da emergência. Apregoa que nem sempre as estratégias são desenvolvidas de forma explícita, uma vez</p>	<p>Elementos: práxis, prática e praticantes.</p> <p>A práxis, a prática e os</p>

	<p>prescritiva e o processo é deliberado. É o resultado de um processo formal de uma série de etapas que culminam na formulação da estratégia.</p> <p>Estabelece de maneira geral o campo de atuação da empresa.</p> <p>Autor: Michael Porter, 1986.</p>	<p>que podem existir ações que emergem de iniciativas de gestores de níveis hierárquicos inferiores. Na sua formulação, além de serem deliberadas, são também emergentes.</p> <p>Autor: Henry Mintzberg, 2006.</p>	<p>praticantes promovem o <i>strategizing</i>.</p> <p>Efetividade das organizações por meio das estratégias desenvolvidas pelos atores que compõem o contexto organizacional: consultores externos, executivos, gurus, estudantes e outros atores sociais que produzem práticas as quais moldam a ação dos estrategistas da organização e legitimam suas atividades.</p> <p>Autores: Whittington (2003), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).</p>
--	---	---	---

Fonte: Os autores.

2.2 Isomorfismo

Em se tratando da abordagem institucional, o nível de análise encontra-se mais presente no ambiente macro, externo à organização. Nesse sentido, destaca-se o conceito de isomorfismo institucional, segundo o qual as organizações de um mesmo campo organizacional tendem a exibir características comuns (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Então, o campo organizacional é um ambiente no qual as organizações se envolvem ou se relacionam umas com as outras (WOOTEN; HOFFMAN, 2008).

No cerce desta questão, DiMaggio e Powell (1983) apresentam três mecanismos por meio dos quais o isomorfismo institucional pode ocorrer no campo organizacional: mimético, normativo e coercitivo. O primeiro refere-se à adoção de práticas de outras organizações tomadas como modelo diante de uma incerteza a respeito do que realizar. Quanto ao normativo, infere-se a normas, condutas e métodos de trabalho das profissões, muitas vezes decorrentes da participação em entidades e associações. Já o coercitivo diz respeito à adoção de práticas em virtude da pressão formal ou informal de organizações das quais se é dependente, como órgãos reguladores e clientes importantes (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Walter, Augusto e Fonseca (2011) adaptaram o modelo de Whittington (2006) para desenvolver um esquema cuja intenção está pautada na análise da influência de mecanismos

isomórficos institucionais na adoção de práticas estratégicas pelos estrategistas de uma organização. Para propor esse modelo, os autores empregam os conceitos de práxis, prática estratégica e estrategistas oriundos da abordagem de estratégia como prática; campo organizacional e mecanismos isomórficos institucionais advindos da análise institucional; e propriedades estruturais (regras e recursos) obtidos na teoria da estruturação de Giddens.

Com base nas proposituras apresentadas, compreende-se uma união entre os conceitos da abordagem de estratégia como prática e da institucional, no tocante aos estudos de isomorfismo, em que, é possível analisar as estratégias das organizações em seus diferentes níveis. Desta forma, nesta pesquisa, analisar-se-á as ações e os estrategistas (nível intraorganizacional), bem como os mecanismos isomórficos institucionais (extraorganizacional) da prática estratégica (organizacional) da IES em estudo.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo tem uma abordagem de pesquisa qualitativa, do tipo “estudo de caso”, único, descritivo e interpretativo realizado em uma Instituição de Nível Superior em Santa Catarina. Como métodos de pesquisa foram utilizados entrevistas em profundidade, cujo roteiro já foi testado e validado por Walter (2010); análise de documentos (atas de reuniões, protocolos, documentos internos e e-mails), bem como a observação e participação direta da pesquisadora.

Na concepção de Stake (1995), o estudo de caso enquanto forma de pesquisa é definido pelo interesse em um caso, o qual consiste em um sistema específico, único e delimitado. Este método também é relevante para quando as questões de pesquisa pretendem explicitar uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social, o que se tornou pertinente ao estudo em questão.

As respectivas entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas literalmente. A primeira entrevista, aplicada à Gestora Acadêmica, teve uma duração de 1 hora e 5 minutos aproximadamente, enquanto a entrevista junto a Pedagoga perdurou 18 minutos. A análise e interpretação dos dados ocorreram por categorização de dados, a fim de dar conta dos

objetivos da pesquisa. Salienta-se que os dados tornam-se conhecimento somente depois de a análise ter identificado um conjunto de descrição de relações (HAIR JR. et al. 2005).

Quanto à escolha dos entrevistados, levou-se em consideração que, segundo a abordagem de estratégia como prática, em consonância com Whittington, (1996), diferentes integrantes da organização, em quaisquer dos níveis organizacionais, podem ser estrategistas. E, por isso, os participantes deste estudo integram dois níveis organizacionais distintos, porém correspondem-se, cooperam entre si e *estrategizam*: a gestão acadêmica da IES e o núcleo pedagógico, na pessoa da pedagoga da IES.

Para o tratamento dos dados foi realizada uma inferência das categorias ao referencial teórico empírico de base, o qual permitiu o estabelecimento de uma comparação e triangulação dos resultados obtidos, bem como uma análise crítica dos resultados.

Quanto à observação e participação direta dos pesquisadores, foram acolhidas informações por meio de conversas junto as Coordenações de curso, ao Núcleo de Mercado e ao Núcleo Pedagógico, bem como uma estada na capital do estado para acompanhar a criação de um novo curso superior destinado à IES em questão. A relevância de se ter o depoimento da Pedagoga na construção deste estudo se dá por conta da identificação de sua atuação como uma praticante e estrategista dentro da IES. Também foi possível a participação em reuniões junto da Coordenação dos Cursos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, apresentar-se a análise e a interpretação dos resultados, as quais se dispõem em três etapas: primeiramente a apresentação do caso analisado, na sequência a descrição das categorias de análise as quais correspondem aos objetivos propostos no presente estudo e por último a apresentação de um quadro contendo as categorias descritas, com seus respectivos praticantes, tipologias e isomorfismo presente nas ações.

4.1 O Caso Analisado

O caso analisado neste estudo refere-se a uma Instituição de Nível Superior localizada em Santa Catarina. Operante desde 1947 atua com diversos cursos em nível superior, sendo que, na faculdade analisada, os cursos ofertados estão alicerçados dentro das ciências sociais aplicadas, ou seja, cursos de tecnologia em gestão.

A organização oferece cursos em oito eixos tecnológicos, conhecidos como áreas de atuação, sendo eles: ambiente, saúde e segurança, apoio educacional, gestão e negócios, hospitalidade e lazer, informação e comunicação, infraestrutura, produção cultural e design e recursos naturais. Esses eixos visam ao atendimento do empresariado e à sociedade em geral, pois que o foco desta instituição é na aprendizagem comercial.

A IES oferece cursos de formação inicial e continuada, para aperfeiçoamento profissional, pois são mais curtos, cursos técnicos de nível médio, os quais formam o trabalhador em uma determinada área de atuação com o certificado de técnico. Ainda oferece cursos superiores de tecnologia, com duração média de dois anos e que certificam os profissionais como tecnólogos – profissionais com habilidades para atender as demandas do mercado de trabalho (foco desta pesquisa) e por fim, os cursos superiores de pós-graduação *lato senso* e cursos à distância, uma novidade oferecida pela organização em 2010.

A seguir, apresentar-se-á as categorias de análise.

4.2 Categorias de Análise

Nesta subseção do estudo, há a exposição da análise e interpretação dos dados por meio de categorias que foram estabelecidas a partir do entendimento acerca da estratégia, das práticas estratégicas e dos estrategistas, sendo elas: categoria 1: ações micro; categoria 2: ações macro; categoria 3: origem das ações; categoria 4: prática estratégica; categoria 5: estrategistas; e 6: tipologia: características do estrategista.

4.2.1 Ações micro

Conforme depoimento da Gestora acadêmica, as ações em nível de Unidade, neste caso, o campus de Jaraguá do Sul, algumas ações são elaboradas no intuito de ofertar à comunidade cursos, treinamentos e workshops que atendam a necessidade deste público, com vistas ao mercado, pois o intuito basilar da IES em estudo é a profissionalização.

No presente momento, de acordo com a Gestora, o foco está na abertura de um curso novo, em nível superior que irá atender a um público regional, o qual atua no comércio e na indústria local. A atenção está sempre voltada em enxergar o momento, o local e promover ações internas que supram as necessidades deste mercado. Outro exemplo citado e muito importante para este estudo da estratégia como prática é o fato de a gestora estimular os líderes para uma liderança de engajamento, pois que, para ela o verdadeiro líder é aquele que se envolve com o processo, que engaja e que tem comprometimento. Esta é uma ação micro, mas que impacta positivamente no desenvolvimento da equipe. Trecho da entrevista:

“...o nosso específico aqui [...], as estratégias específicas são desenvolver mesmo a liderança, afinar, porque não tem desenvolvimento de boa liderança, porque isso é a minha concepção, tanto que o IES triplicou o investimento em nossa capacitação em liderança. Ele, hoje, eles tão fazendo assim programas de liderança, a gente fez um esse ano, terminou o mês passado, pesado. E eles tão trazendo pessoas muito boas, estratégicas para o nosso desenvolvimento, porque eles perceberam que a liderança é fundamental. O bom líder, a pessoa não segue ele, o bom líder desenvolve no outro a liderança também”.

4.2.2 Ações macro

As ações em nível Macro partem da Mantenedora se fazem cumprir em cada campus. Para a Unidade em questão, estas ações são desenvolvidas, articuladas e adaptadas à realidade local, não infringindo aos objetivos macro da Mantenedora, que conforme a gestora: “[...] as principais estratégias da IES são investir em EaD, mais no EaD, quer dizer, amadurecer né, eles já fizeram um bom investimento, tem uma caminhada boa...”

E, em consonância à sua fala, entendendo a questão de adaptação, tem-se o depoimento da pedagoga: “[...] tudo o que vem da Mantenedora, quem tem que ajudar vocês a

entenderem sou eu... transformar numa linguagem mais acessível. O acompanhamento do EaD, por exemplo, eu mudei a dinâmica e comuniquei a responsável em Florianópolis”.

Esta ação da pedagoga vem ao encontro da proposta de Mantere e Whittington (2007) sobre o *strategizing* ser um ato que ocorre por meio das pessoas, os estrategistas são decisores.

4.2.3 Origem das ações

A origem das ações em nível micro no presente estudo, conforme as entrevistas, observação e presença em reuniões, ocorrem na grande maioria por sugestão da pedagoga e também por ideias dos coordenadores de curso, sendo que após são aprovadas e implementadas pela gestora. Conforme afirma a pedagoga, tem-se:

“Nós temos uma dinâmica que, digamos assim, as minhas opiniões são respeitadas, o que a gente detecta dentro de uma semana não se dá um prazo maior que uma semana para resolver. Eu, coordenadores de curso, a [...] como coordenadora de Núcleo. Nós sentamos e temos todos o mesmo valor digamos assim, a responsabilidade é de todos, é uma equipe mesmo [...] no meu caso, como eu sou mensalista e não sou horista, eu tenho contato com todos os colaboradores, então no caso do coordenador de curso já não, ele só tem contato ali, com os orientadores de curso e com os alunos e esporadicamente com os outros núcleos, eu não... eu diariamente convivo com todos.. então isso facilita a minha percepção maior da situação”.

Encontra-se o respaldo no embasamento teórico para esta fala da pedagoga em Silveira e Domingues (2010) que, em consonância com Keller (1983), percebem que um novo tipo de gestão está se desenvolvendo nas IES, como resultado do esforço de seus novos gestores, centrados no planejamento e na gestão estratégica.

Já a origem das ações em nível macro provém da Mantenedora e são seguidas por todos em cumprimento ao planejamento estratégico. Porém, isto não significa que as estratégias não possam ser moldadas, adaptadas ou repensadas quando chegam para as Unidades.

4.2.4 Prática Estratégica

As práticas identificadas neste estudo foram percebidas a partir dos depoimentos da gestora e da pedagoga os quais convergem em uma fala da Gestora:

“[...] quando tu faz essa primeira pergunta: o que é prática, o que é estratégia... eu num sento lá... eu tenho hoje um tempo que às vezes eu entro na introspecção que é pra pensar na gestão... mas eu não penso o que é prática ou estratégia, mas às vezes da própria prática nasce uma estratégia, as vezes é pensado uma estratégia conscientemente, uma prática, então assim, eu acho que é abertura mesmo... aquela questão...eu me interessei pelo o que o professor estava fazendo... então pelo interesse do que o professor tava fazendo vai surgir toda uma estratégia e uma prática que vai modificar o ano inteiro o planejamento, e qual é a intenção? a intenção é o engajamento, porque todos eles tão com o olhinho brilhando... como vai ser o novo planejamento... eu vou fazendo, vou me encantando... as estratégias estão prontas para dar o start em 2013, tá todo mundo querendo vir das férias para vir fazer o planejamento... cria engajamento, vontade de trabalhar, algo novo, que não é rotineiro, puxa, nós vamos fazer diferente, vai gerar mais autonomia, isso que eu to falando pra ti, falo pra eles, vai ficar melhor, vocês vão entregar o planejamento que vocês construíram a partir de sua construção... eu brinco com eles... mas acho que a intenção final é o engajamento do meu grupo. Você imagina carregando um piano, se for bem distribuído... isso é uma preocupação que eu tenho, constante, as vezes sobrecarrega um, e a redistribuição fica leve e mais interessante. Porque é estressante um trabalho que tem uma demanda de cobrança, competitividade no mercado”.

Já a pedagoga por sua vez:

“pra mim é tão natural fazer tudo isso... eu acho que como eu tô em contato mais direto com os orientadores e dentro das salas de aula, a minha visão é do que é, quando acontece uma necessidade eu vou buscar uma solução, então onde eu vou buscar... nos meus conhecimentos pedagógicos, então eu pego a tua dificuldade e vou estudar a melhor forma de transformar isso numa solução para que facilite a tua prática pedagógica, então quem sabe isso venha a ser então um planejamento estratégico, muita coisa a gente entra no PE, no final da situação, porque a gente projeta para o ano seguinte para não acontecer”.

Desta forma, destaca-se o objetivo da abordagem de estratégia como prática o qual visa entender e descobrir como as pessoas realizam o seu trabalho dentro das organizações (WHITTINGTON, 2003), pautando sua principal preocupação na efetividade do desempenho dos praticantes locais. Essa efetividade irá impactar na organização como um sistema, pois a visão do fragmento, contendo um domínio da adaptação rotineira e hábil à margem de procedimentos bem geridos, permite a construção de práticas efetivas, algo que estes orientadores educacionais (professores), coordenadores, pedagoga e gestora vêm desenvolvendo ao longo de seu trabalho.

4.2.5 Estrategistas

Por meio de observação direta, participação em reuniões internas e uma estada de uma das pesquisadoras na Mantenedora, aliada a uma afirmação uníssona da gestora e pedagoga foi possível identificar o papel atuante dos coordenadores de curso como estrategistas da IES, já que os mesmos reúnem-se semanalmente para deliberar ações, discutir e resolver problemas internos acerca dos cursos e do desenvolvimento geral da IES. Mas, o papel principal fica a cargo da pedagoga, a qual é citada constantemente na entrevista da gestora, pois que esta não realiza ações ou toma decisões sem antes conversar e deliberar junto à pedagoga.

Para Jarzabkowski (2003) a teoria de estratégia como prática compreende explicar como os atores administrativos executam o trabalho de estratégia, considerando as interações sociais com outros atores e para com os recursos dentro de um contexto. Ainda para a autora, vislumbrando as IES, estas são identificadas como locais de crescente importância para o estudo de ação estratégica, pois considera este ambiente competitivo. As Universidades sofreram mudança estratégica e o impacto de competição é notável quando se observa o comportamento estratégico, devido à elevação de um perfil intraempreendedor dos estrategistas. As Universidades são, então, um contexto pertinente e um pouco negligenciado para o estudo de ação estratégica.

Esta afirmação da autora corrobora com o ambiente encontrado no presente estudo e evidencia o papel dos estrategistas em uma IES em processo de expansão de mercado e este mercado, altamente competitivo em busca do *'aluno-cliente'*. Cabe ressaltar o quanto as IES demandam estudos futuros no campo de estratégia para delinear seus objetivos os quais permitam a sua permanência no mercado.

4.2.6 Tipologia: características do estrategista

Para a abordagem da estratégia como prática, os estrategistas representam um papel fundamental nas organizações, em que Mantere e Whittington (2007), apresentam três

características fundamentais em relação ao seu perfil: individual/comunidade, técnico/pessoal e reflexão/ação.

O perfil encontrado nos estrategistas da IES em estudo permeia o da reflexão/ação, pois que, realizam as atividades em conjunto, e, se algo está errado, refletem sobre a situação para criar uma nova ação que venha a sanar os problemas enfrentados. Ainda com vistas a teoria de Mantere e Whittington (2007), muitas vezes, as estratégias surgem de forma coletiva e envolvem integrantes os quais, não compõem o topo da organização, o que ocorre nesta IES.

Trecho da entrevista com a Gestora:

“Sim, vou fazer de novo, de outro jeito, posso trazer de novo, vamos pegar aquele fracasso que eu te falei, traria eles de novo tranquilamente, a abordagem seria outra, lá eu faria uma prévia da instituição, deixaria lá o olhinho brilhando, e preparar para essa transição”.

Consoante a esta fala, a pedagoga ainda afirma:

“[...] acontece as vezes no meio dos seis meses, tem gente que depois de dois meses depois diz ‘olha, não consigo entender isso’... já aconteceu... só que daí o que acontece, a gente vai tentando, vai tentando... não entendeu de um jeito, busco de outro [...]”

Este depoimento remete ao contexto de reflexão e ação nos estudos de estratégia. Refere-se ao papel do estrategista diante de uma situação em que ele precisa se posicionar e apoiar o desenvolvimento das pessoas e dos projetos internos nas instituições.

Quadro 2 - Estrategista, Ação, Estratégia, Origem, Classificação Isomórfica e Praticante.

	Estrategista	Ação	Estratégia	Origem	Classificação Isomórfica	Praticante
Planejamento Estratégico	Diretor	Desenvolver as lideranças	Cursos aos Gestores	Mantenedora	Normativa	Gestora
	Gestora	Desenvolver as lideranças	Engajar a equipe	Reuniões semanais	Coercitivo	Coordenador de curso
	Pedagoga	Desenvolver os Orientadores Educacionais	Capacitação docente	Mantenedora	Mimético	Docentes
	Coordenadores	Atrair alunos Apoiar os Orientadores Participar das decisões sobre os cursos		Mantenedora IES IES	Mimético Normativo Mimético	Docentes

Fonte: Os autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que os estrategistas atuam em diferentes níveis hierárquicos, sendo eles, diretores, gestores, coordenadores e até professores (orientadores de curso), no que tange às IES. Afora estes, tem-se ainda os estrategistas externos à organização, que conforme a observação dos estudos de Jarzabkowski (2003) quando se fala em estratégia como prática, a compreensão está em explicar como os atores administrativos executam o trabalho de

estratégia, considerando as interações sociais com outros atores e para com os recursos dentro de um contexto.

Nesta propositura foi possível de se entender o quanto a IES em questão adota uma postura de participação dos gestores, pedagoga e coordenadores na elaboração das estratégias e das práticas institucionais, em conformidade com a época, o local e a perspectiva de mercado. Ficou claro que, as sugestões de melhoria são bem recebidas e muitas vezes implementadas dentro do planejamento estratégico da IES. O contexto de mudança a que se depara a IES, no sentido de crescimento, torna-a solícita de apoio estratégico por parte de seus pares, no intuito de inovar e permanecer no mercado.

Referente à contribuição teórica deste estudo, vale salientar que poucas foram as literaturas representativas para pontuar a perspectiva de estratégia como prática, tendo em vista o interesse recente de pesquisadores por estudos nesta área nas IES. Nesse aspecto, esta pesquisa demonstra uma possibilidade de realizar uma identificação, uma vez que os estrategistas possuem papel fundamental para a estratégia como prática e podem desempenhar diferentes funções, inclusive concomitantes ao cargo exercido na IES, o que só complementa suas experiências.

À luz da contribuição prática deste estudo de caso para os estrategistas e para a instituição pesquisada, salienta-se que, para a estratégia como prática, os estrategistas encontram-se nos mais variados níveis da organização, cada qual, com sua contribuição e percepção acerca dos fatos e da evolução nos negócios. A identificação destes coordenadores como estrategistas cooperam no sentido de apoiar a IES para a formulação de suas estratégias futuras, cada qual com sua visão e opinião.

Referente ao delineamento metodológico escolhido para basilar a pesquisa, pode-se dizer que há algumas limitações, tendo em vista que, no decorrer do processo de construção da pesquisa houve a participação direta da pesquisadora o que para Yin (2010) há de se ter um resguardo quanto a não tornar a pesquisa tendenciosa, pela indução aos resultados a que se deseja alcançar.

Como um entendimento geral, faz-se relevante salientar que futuras pesquisas necessitarão ser desenvolvidas, para prover ainda mais o processo de interação dos estrategistas nesta IES e nas demais faculdades que a compõem em Santa Catarina.

E, por fim, sobre os estrategistas, percebe-se que há um leque de pessoas que necessitam de uma análise acerca de seu trabalho e entrevistas em profundidades, pessoas estas, na função de coordenação dos cursos ofertados pela IES.

STRATEGIC PRACTICES AND STRATEGISTS: A CASE STUDY AT A HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN SANTA CATARINA

ABSTRACT

The study aimed at an analysis of strategic practice and strategists, in the form of a case study in an HEI. We sought to identify strategic actions, strategists and institutional isomorphic mechanisms related to strategy practice through qualitative and descriptive research. The participants of the study were the academic manager and the pedagogue, as respondents of semi-structured and in-depth interview, whose instrument refers to a script already tested and validated by Walter (2010). For the construction of this one there was analysis of internal documents, and the direct observation of the researcher. The interviews were recorded in audio and transcribed verbatim. The theoretical approaches that contemplated this construction were strategy as practice and isomorphism. The data obtained through the research were described and analyzed in categories of analysis. In the analysis of data and results it was verified the presence of isomorphism of the mimetic type, as predominant in HEI. At times, the inclusion of coercive isomorphism was perceived as coming from the Institution's macro strategies. There was a movement of people at all levels to "strategize", being employees of the most diverse levels within the HEI. In external terms, the participation and the service to the local community were observed.

Keywords: Strategy. Strategy as practice. Strategists. Isomorphism.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANNAN, M. T.; FREEMANN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929 – 964, 1977.
- INEP. **Resumo técnico: censo da educação superior 2009**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/sinopse_da_educacao_superior_2009.xls>. Acesso em: 25 out. 2009.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2003.
- _____. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publication, 2005.
- _____.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JOHNSON, G.; Langley, A.; Melin, L.; Whittington, R.. **Strategy as practice: research directionas and resources**. Cambridge: **Cambridge University Press**, 2007.
- KELLER, G. **Academic strategy**. Baltimore: **The Johns Hopkins University**, 1983.
- MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, 2005.
- MANTERE, S.; WHITTINGTON, R. Becoming a strategist: senior manager trajectories. In: EUROPEAN GROUP OF ORGANIZATIONAL, 23., 2007 Vienna, Austria. **Anais...** Viena: EGOS, 2007.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. The strategy concept 1: the five Ps of strategy. **California Management Review**. v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

- STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: Sage Publications, 1995.
- SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S. **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Blumenau: Edifurb, 2010.
- VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- WALTER, S. A.; ROCHA, D. T; DOMINGUES, M. J. C. S.; TONTINI, G. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das instituições de ensino superior da região oeste do Paraná. **Revista Angrad**, v. 8, p. 53-72, 2007.
- _____. Mecanismos isomórficos e práticas estratégicas: o caso da Sooro. 2010. 267f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.
- _____.; AUGUSTO, P. O. M.; FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- WALTER, S. A.; MEYER JR., V. Estratégias acadêmicas: análise de uma escola de administração. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. (Coord.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Blumenau: Edifurb, p. 73-100, 2008.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, 1996.
- _____. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 117, 2003.
- _____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008. p. 130 -147.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.