

**Renata Lukaszczuk Lopes**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

(PUCPR, Brasil)

renatalukaszczuk@hotmail.com

## ESTRATÉGIAS EM UNIVERSIDADES: EMERGÊNCIA E COMPLEXIDADE

## STRATEGIES IN UNIVERSITIES: EMERGENCY AND COMPLEXITY

---

### RESUMO

Universidades são organizações complexas e possuem características próprias, o que contribui para que suas estratégias sejam focadas principalmente em decisões e ações, ao invés de planos documentais. Em virtude de sua complexidade, a elaboração de um planejamento estratégico pode não garantir o alcance dos objetivos que foram planejados. Na prática, existem diversos fatores que influenciam o processo estratégico e contribuem para a realização de estratégias emergentes. O artigo se propõe a analisar, por meio de um ensaio teórico, as estratégias realizadas em universidades, sob o enfoque da teoria da complexidade e da visão de estratégias emergentes. Para a melhor compreensão do fenômeno analisado, descreve-se as universidades como organizações complexas, os desafios do planejamento estratégico, a estratégia como um processo emergente, bem como a realização de estratégias nas universidades. A partir de uma breve exposição da literatura, o artigo conclui que as universidades possuem especificidades que precisam ser consideradas na formação de suas estratégias e que, essas estratégias combinam aspectos deliberados e emergentes, em uma combinação de planejamento e prática.

**Palavras-Chave:** Teoria da complexidade; Estratégias emergentes; Instituições de educação superior.

---

### ABSTRACT

Universities are complex organizations and have their own characteristics, which contributes to their strategies being focused mainly on decisions and actions rather than documentary plans. Due to its complexity, the elaboration of strategic planning may not guarantee the achievement of the objectives that were planned. In practice, there are several factors that influence the strategic process and contribute to the implementation of emerging strategies. The article proposes to analyze, through a theoretical essay, the strategies carried out in universities, under the focus of complexity theory and the vision of emerging strategies. To better understand the phenomenon analyzed, it describes universities as complex organizations, the challenges of strategic planning, strategy as an emerging process and the implementation of strategies in universities. From a brief exposition of the literature, the article concludes that universities have specificities that need to be considered in shaping their strategies and that these strategies combine deliberate and emergent aspects in a combination of planning and practice.

**Keywords:** Complexity theory; Emerging strategies; Institutions of higher education.

Universidade Federal do Espírito Santo

**Endereço**

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestaoeconexoes@gmail.com  
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br  
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

**Coordenação**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
(PPGADM/CCJE/UFES)

**Artigo**

Recebido em: 30/10/2018  
Aceito em: 13/11/2018  
Publicado em: 29/11/2018

## 1. INTRODUÇÃO

A educação superior representa um dos principais setores responsáveis pelo desenvolvimento econômico e pela transformação social, o que demonstra a importância das universidades como agentes de mudança. A relevância atribuída às universidades, justifica a realização de trabalhos que contribuam para a compreensão de suas características, decisões e estratégias.

Universidade são organizações complexas, que se diferenciam das demais organizações em muitos aspectos. Elas possuem objetivos ambíguos e difusos, natureza política, usuários com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo (BALDRIDGE, 1983). A singularidade dessas organizações influencia a estrutura, a funcionalidade e a gestão praticada, que precisa ser mais adequada às especificidades desse modelo de organização (MEYER; SERMANN; MANGOLIM, 2004).

Suas particularidades podem não ser percebidas a princípio e só são identificadas por meio de um olhar mais minucioso. Esses elementos estão dispersos, mas inter-relacionados, contribuindo para a complexidade organizacional e criando barreiras e desafios à prática da gestão tradicional (MEYER; LOPES, 2015). Por mais que a universidade se pareça com outras organizações, essas similaridades são superficiais, o que faz com que a prescrição de soluções empresariais não sejam as mais adequadas, podendo, inclusive, ser destrutiva às instituições (BIRNBAUM, 2000).

A complexidade organizacional e conseqüente singularidade de tais organizações, faz com que a utilização de um planejamento estratégico, ocasionalmente, não produza os resultados programados em sua elaboração. Nesse contexto, a efetividade do planejamento estratégico tem sido questionada nos últimos anos, principalmente pela dificuldade ou até impossibilidade de se prever o futuro de uma organização, circunstância que pode distanciar o planejamento formal, da estratégia realizada no decorrer da implementação dos planos elaborados.

Uma estratégia pode não ser formada exclusivamente de maneira deliberada, possibilitando o surgimento de estratégias emergentes, que envolvem o aprendizado estratégico e reconhecem a capacidade de a organização experimentar, receber feedback e refazer sua estratégia até atingir um padrão de convergência (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG, WATERS, 1985). Diante dos diversos desafios enfrentados pelas universidades em sua prática organizacional e da necessidade de responder ao ambiente no qual estão inseridas, essas instituições reavaliam seus métodos constantemente, na busca

por formas mais eficazes de atuação e estratégias que melhor se adequam às suas necessidades organizacionais.

No Brasil, universidades se empenham na elaboração de planos, seja por exigência legal, processos de avaliação e controle estabelecidos pelo Ministério da Educação ou pela necessidade de instrumentos de gestão. Todavia, muitos planos são utilizados apenas como uma formalidade e, na prática, diversos fatores contribuem para a escolha das decisões a serem tomadas e para a formulação de estratégias. Nessa perspectiva, um plano, mesmo que bem estruturado, pode não garantir o sucesso da estratégia em uma universidade, contribuindo para a formação de estratégias emergentes nesse ambiente.

## **2. SÍNTESE DA BIBLIOGRAFIA FUNDAMENTAL**

O objetivo desse artigo é retratar as características e a complexidade das universidades, destacando a formação de suas estratégias e o aspecto emergente desse processo. O estudo visa contribuir para a melhor compreensão da formação estratégica em organizações complexas, em especial em instituições de educação superior.

## **3. METODOLOGIA**

O artigo representa um ensaio teórico, o qual consiste na exposição e discussão de um tema de relevância teórica e científica, que é abordado em “[...] uma breve explicação escrita de um assunto bem delimitado, clara e decisiva, sistemática e compreensiva” (BARRASS, 1986).

Para possibilitar uma análise a respeito da complexidade organizacional e dos aspectos emergentes presentes nas estratégias desenvolvidas em instituições de educação superior, o artigo apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. A pesquisa bibliográfica aborda as universidades como organizações complexas, os desafios do planejamento estratégico, as estratégias emergentes e as estratégias em universidades, demonstrando evidências teóricas e empíricas que possibilitam o desenvolvimento de uma discussão a respeito do tema.

### **3.1. Universidades Como Organizações Complexas**

A falta de identificação da natureza de uma organização pode ser um dos principais motivos para a dificuldade em melhorar o desempenho da mesma. Nesse contexto, a partir da Teoria da Complexidade, surge a identificação das organizações como sistemas

adaptativos complexos (MCDANIEL, 2007). Um sistema adaptativo complexo, adquire informações sobre o ambiente e sua própria interação com esse ambiente, identificando regularidades nessa informação, as condensando em um tipo de esquema ou modelo e passando a agir com base nesse esquema. O sistema é capaz de ajustar seu comportamento a partir da percepção do seu ambiente e de seu desempenho, e gerar aprendizado, a partir de modificações de longa duração que ocorrem devido à experiência (AGOSTINHO, 2003).

As universidades são organizações complexas, que possuem objetivos, estrutura e sistemas hierárquicos diferenciados das demais organizações. Essas instituições apresentam como funções básicas a promoção da educação superior, a pesquisa e a extensão, simultaneamente. Seus objetivos são ambíguos e dificilmente possuem apenas uma missão, o que dificulta a formulação de metas para o cumprimento de seus objetivos (BALDRIDGE, 1982).

Sistemas adaptativos complexos são caracterizados por cinco elementos: (1) diversos agentes que aprendem; (2) que interagem entre si de maneira não linear; (3) se auto organizam; (4) possuem propriedades emergentes; e (5) coevoluem com o meio ambiente. O primeiro elemento ilustra que nesses sistemas, os agentes são processadores de informações com capacidade de modificar seu comportamento a partir delas. Existe uma diversidade entre os agentes, o que permite a criatividade necessária para a sobrevivência. No entanto, não existe um agente principal que dirige o comportamento dos outros agentes ou supervisiona o sistema (MCDANIEL, 2007).

As universidades são instituições marcadas por aspectos como o alto profissionalismo de seus agentes e a forte fragmentação do corpo docente. O alto profissionalismo está relacionado ao fato de os professores serem altamente especializados e apresentarem comportamentos que se opõem à burocracia tradicional. Por outro lado, a fragmentação do corpo profissional, refere-se à não existência de um corpo profissional dominante, que possua influência excessiva na tomada de decisões, já que os professores especializados são fragmentados conforme os cursos oferecidos pela universidade (BALDRIDGE, 1983).

Dessa forma, os agentes não apresentam um comportamento orientado por regras e regulamentos, cumprindo modelos padronizados, por delimitações de áreas de competências e atribuições, ou por estruturas hierárquicas (MEYER, 2007). Os profissionais mesclam ações, intenções, interpretações e poder compartilhados em um sistema pluralista, composto por diversos grupos de interesses que desfrutam de autonomia na prática de suas atividades profissionais (MINTZBERG, 1994).

O segundo elemento dos sistemas adaptativos complexos esclarece que a interação é a essência do sistema, na qual as realizações não são proporcionais aos efeitos. Dessa forma, pequenas realizações podem resultar em grandes efeitos, enquanto grandes realizações podem resultar em pouca ou nenhuma mudança, dificultando a previsão exata das ações. Essa não linearidade está muitas vezes relacionada ao feedback que ocorre no sistema (MCDANIEL, 2007).

Nas universidades, as interações internas assumem características não lineares, imprevisíveis e conflituosas, devido aos diferentes grupos envolvidos e ao contexto pluralístico em que as interações ocorrem (JARZABKOWSKI; FELTON, 2006). Essas instituições possuem um sistema frouxamente articulado, o que representa a existência de elementos conectados que, mesmo compartilhando aspectos comuns, respondem ou reagem de forma independente a fatores diferenciados, mantendo suas próprias identidades (WEICK, 1976).

O terceiro elemento dos sistemas adaptativos complexos é a auto-organização, que representa a formação espontânea de novas estruturas e comportamentos em sistemas abertos distantes do equilíbrio. Os sistemas adaptativos complexos possuem uma estrutura que não é imposta por restrições de poder hierárquico, mas sim pelo resultado das interações dos agentes. A quantidade e a intensidade dessas interações não lineares que proporcionam a capacidade de auto-organização (MCDANIEL, 2007).

O desempenho das universidades depende de seus agentes, que desempenham um trabalho praticamente informal, de difícil padronização e que exige um elevado nível de qualificação. Essas condições contribuem para o desenvolvimento da autonomia desses profissionais, que resulta em uma dualidade de poder. Por um lado, predomina o poder burocrático dos dirigentes, e por outro, existe o poder dos professores, que está fundamentado na competência profissional (MINTZBERG, 2007).

Apesar das características do sistema serem o resultado das características dos agentes e das interações não lineares, não se limitam a isso. Durante o processo de auto-organização, o sistema desenvolve novos padrões e propriedades, o que configura o quarto elemento (MCDANIEL, 2007). Os agentes se auto organizam de forma que padrões ordenados emergem espontaneamente das interações entre os diversos componentes. Esses componentes são elementos ativos, que possuem autonomia e são livres para colocar em prática sua capacidade de aprendizado e adaptação (AGOSTINHO, 2003).

A maioria das atividades em uma universidade são desenvolvidas pelos professores, que por serem profissionais especializados, possuem certa autonomia na

realização dessas atividades. Essas instituições são consideradas anarquias organizadas, o que representa um ambiente confuso, com objetivos e ações pouco coordenados, processo decisório complexo e ausência de controle. Nesse contexto, “os professores decidem se, quando e o que ensinar. Os alunos decidem se, quando e o que aprender. Os legisladores decidem se, quando e quem apoiar. Nem coordenação, nem controle são praticados” (COHEN; MARCH, 1974, p.33).

No entanto, apesar da liberdade de atuação verificada, existe a necessidade de que todos os grupos que compõem a instituição, dentre eles, docentes, discentes, funcionários e dirigentes, estejam integrados de maneira que possibilite a conciliação de objetivos, ações e resultados, por meio de um esforço cooperativo dos integrantes. O sucesso organizacional não depende apenas da aplicação de técnicas de modelos de planejamento estratégico e de tomada de decisão, pois as universidades são compostas por indivíduos com os próprios valores, crenças e aspirações, que precisam estar inseridos na filosofia organizacional e no processo de planejamento estratégico (MEYER, 2000).

Os sistemas adaptativos complexos se modificam e modificam o seu ambiente, coevoluindo de forma que um influencie o desenvolvimento do outro. Existe uma constante mudança e conforme o sistema atinge uma posição diferente, o ambiente já se modificou, impossibilitando uma adaptação completa. Dessa forma, o compromisso e a cooperação entre os agentes pode ser mais viável do que uma ação global (MCDANIEL, 2007).

Em seu ambiente de atuação, as universidades respondem a forças externas e internas. Impulsionadas por forças econômicas, políticas e tecnológicas de um ambiente social mais amplo, as instituições são cada vez mais exigidas em relação à utilização de recursos e ao produto que estão entregando. Dessa forma, as pressões ambientais se traduzem em demandas e alteram seu ambiente institucional. O esforço para atender a essas demandas faz com que as universidades desenvolvam estratégias para conter custos, aumentar o acesso à educação e melhorar sua qualidade e eficácia (GUMPORT; SPORN, 1999).

Muitas universidades não conseguem lidar com a complexidade do ambiente em constante mudança no qual estão inseridas, o que resulta em uma ineficácia organizacional. Em diversos casos, o planejamento tradicional passa a ser prejudicado por questões relacionadas a valores e comportamentos individuais dos próprios gestores que se tornam evidentes, principalmente pela tomada de decisão baseada e orientada por momentos de crise e com uma perspectiva de curto prazo (BALDRIDGE, 1983).

O ambiente organizacional das universidades é marcado por diferentes questões que afetam suas práticas, como frequentes mudanças na política educacional, variações nas demandas dos cursos e novas necessidades dos alunos, que demandam uma constante avaliação dos métodos gerenciais e a busca por métodos mais eficientes e eficazes para melhorar o gerenciamento dos recursos, a definição de objetivos, o estabelecimento de prioridades e a implementação de estratégias mais adequadas para que a organização sobreviva em um contexto de transformação (MEYER; MANGOLIM, 2006).

Formar uma estratégia em organizações complexas é um desafio, pois, nessas organizações, não ocorre um processo racional com interações previamente estabelecidas por meio de um planejamento elaborado formalmente. Na realidade, a estratégia se forma de maneira interdependente, como decorrência de inter-relações e cooperação em um ambiente instável e imprevisível. A estratégia, na prática, está mais focada na interpretação da realidade, na improvisação e na criatividade dos indivíduos da organização (STACEY, 1996).

### **3.2. Os Desafios do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico adotado por instituições de educação superior advém de modelos desenvolvidos para a área empresarial, o que significa que são mais adequados para sistemas lineares e mecanicistas, que como mencionado, se diferem da realidade das universidades, que são organizações complexas e frouxamente articuladas.

Alguns pressupostos racionais dos modelos de gestão empresarial não são observados na realidade de instituições de educação superior, o que inviabiliza a utilização desses modelos em universidades (WEICK, 1982) e exige uma grande sensibilidade dos gestores para ajustar abordagens, métodos e práticas às especificidades dessas organizações.

Em organizações complexas, os processos de formulação e implementação de estratégias raramente são analíticos e racionais. De maneira contrária, são geralmente fragmentados, intuitivos e evolucionários. A verdadeira estratégia evolui conforme eventos externos e decisões internas que se relacionam para criar um consenso, novo e amplamente compartilhado, que baseiam as ações e decisões a serem tomadas (QUINN; VOYER, 2001).

A gestão estratégica das universidades brasileiras está quase sempre associada à elaboração de um planejamento estratégico, que se refere a um documento formal, institucional e de caráter político, que atua como referência e justificativa para as principais ações organizacionais, além de legitimar as intenções da administração perante a

comunidade acadêmica. No entanto, essa prática não tem sido suficiente para produzir e materializar estratégias que um contexto tão dinâmico exige, demonstrando a existência de um hiato entre o planejamento formal e a efetiva práticas das estratégias (MEYER; SERMANN; MANGOLIM, 2004).

Ao considerar as premissas cartesianas e racionais do planejamento estratégico, Clegg, Carter e Kornberger (2004) criticam sua utilização e identificam sete falácias que surgem e são sustentadas pelo planejamento estratégico, conforme demonstrado a seguir:

Quadro 1 – Falácias do planejamento estratégico

Primeira falácia	Disparidade entre fantasias gerenciais, que incluem um futuro melhor e utópico, e competências organizacionais, que são apresentadas como negativas, com aspectos a serem superados;
Segunda falácia	Disparidade entre os objetivos, que são reais e claros, e o futuro, que é possível e imprevisível;
Terceira falácia	Disparidade entre o planejamento e a implementação, uma vez que as estratégias só podem ser criadas conforme problemas e soluções surgem;
Quarta falácia	Disparidade entre a mudança planejada, que é um processo linear e calculável, e a evolução emergente;
Quinta falácia	Disparidade entre os meios e os fins, a partir da suposição de que se pode identificar, formular e comunicar um objetivo a toda a organização, sendo comum e estável;
Sexta falácia	Disparidade entre a administração como mente planejadora e a organização como corpo planejado, que deve seguir o que a cabeça liderar;
Sétima falácia	Disparidade entre ordem e desordem, que apresenta o planejamento estratégico como necessidade para que a organização não se afogue no próprio caos.

Fonte: Adaptado de Clegg, Carter e Kornberger (2004).

Diante das limitações do planejamento estratégico e das disparidades que surgem na prática organizacional, o planejamento estratégico tende a ser complementado pela formação de estratégias que se originam diante de circunstâncias que emergem da própria dinâmica organizacional.

É importante destacar que, apesar da existência de limitações relacionadas ao planejamento estratégico, esse processo é importante e indispensável às instituições de educação superior. O plano é responsável por orientar ações de gestores e professores, além de integrar recursos e esforços com o objetivo de conquistar o desempenho desejado. Entretanto, existem ressalvas relacionadas à sua utilização que não podem ser desconsideradas pela gestão dessas organizações.

Como demonstrado na literatura (HARDY et al., 1983; MINTZBERG, 1994; 2007), abordagens racionais, como o planejamento estratégico, não se enquadram a um contexto marcado por especificidades e complexidade. Essa situação desafia a gestão a alinhar



planejamento e prática organizacional e demonstra um cenário favorável para a utilização de estratégias emergentes.

### 3.3. Estratégias Emergentes

A literatura convencional indica que estratégias são formuladas anteriormente à sua implantação, sendo o planejamento o processo central para essa formulação. No entanto, o conceito de estratégia deliberada possui um valor limitado, uma vez que muitas estratégias emergem das organizações sem serem planejadas (HARDY; FACHIN, 1996). Novas estratégias podem emergir continuamente, pois a estratégia praticada em uma organização não é somente resultado de um planejamento rígido, mas também de um modelo que se constrói a partir de uma sequência de decisões e ações. Dessa forma, a estratégia efetivamente praticada é composta por estratégias pretendidas, não realizadas, deliberadas e emergentes (MINTZBERG, 1978).

Em seus estudos, Mintzberg e Waters (1985) apresentaram o processo de formação de estratégias, demonstrando que a criação de uma estratégia possui maior ou menor tendência ao aspecto deliberado ou emergente. No sentido deliberado, a estratégia é realizada como foi planejada e tende a enfatizar direção central e hierárquica. Por outro lado, no sentido emergente, a estratégia é realizada apesar da ausência de intenções e abre caminho para a ação coletiva e para o comportamento convergente.

Os autores relacionam os dois aspectos à prévia existência de intenções estratégicas, às variações ambientais e ao domínio da estrutura organizacional. Esclarecem também que estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes são essencialmente teóricas e que, na realidade, as estratégias possuem maior ênfase na direção de um dos dois modelos, mas que esses não são incompatíveis e coexistem nas organizações (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A formalidade do plano não garante a execução das estratégias de maneira linear e racional, pois, na prática, existem fatores internos e externos que influenciam o processo e podem mudar o foco do planejamento, priorizando ações e práticas, por meio da utilização de decisões que emergem da organização (HARDY et al., 1983). Na realidade organizacional, as estratégias podem assumir várias formas e geralmente combinam aspectos deliberados e emergentes.

Para que as estratégias sejam puramente deliberadas, três condições precisam ser satisfeitas. Primeiro, as intenções precisam ser claramente articuladas; segundo, as ações precisam ser compartilhadas; e terceiro, as intenções precisam ser realizadas exatamente

como foram pretendidas, sem a interferência do mercado externo, forças políticas ou tecnológicas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A situação descrita parece pouco provável no contexto das universidades. Para Hardy e Fachin (1996), características como a descentralização do poder, a estrutura complexa de comissões, a autonomia profissional, o frouxo acoplamento dos elementos organizacionais, a restrição aos cumprimentos das determinações do administrador e a intervenção governamental nas situações internas dessas instituições, tornam a visão convencional da formulação das estratégias pouco adequada à maioria das universidades.

A utilização de estratégias emergentes permite o aprendizado estratégico ao reconhecer a capacidade da organização experimentar. Em sua materialização, “uma ação isolada é empreendida, o feedback é recebido, e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 187-188).

As estratégias emergentes apresentam aspectos que são desconsiderados na maior parte da literatura. O primeiro deles é que as estratégias não precisam necessariamente emanar de um centro. Na realidade, como podem surgir de pequenas ideias ou iniciativas, e em lugares inusitados ou momentos inesperados, praticamente qualquer indivíduo da organização pode revelar uma estratégia (MINTZBERG, 2004).

Um segundo aspecto da estratégia emergente refere-se à tradição presente na literatura de planejamento, que foi herdada dos militares, de diferenciar estratégias de táticas. De acordo com essa perspectiva, as estratégias estão relacionadas às coisas importantes e as táticas aos simples detalhes. Entretanto, a essência da estratégia emergente está no fato de simples detalhes poderem ser estratégicos, demandando um cuidado com a precipitação em se rotular os acontecimentos como intrinsecamente táticos ou estratégicos (MINTZBERG, 2004).

A própria dinâmica interna das universidades faz com que suas estratégias sejam focadas em decisões ao invés de planos documentais, análises, metas e previsões. Os planos apenas orientam as ações e fornecem direção para a organização analisar seu ambiente, à medida que muitas das ações estratégicas surgem das interações que ocorrem posteriormente (KELLER, 1983). As estratégias mais efetivas tendem a emergir de um processo significativamente amplo e interativo. Esse fenômeno ocorre devido à impossibilidade de se obter toda a informação necessária ao processo de planejamento e às limitações cognitivas que são inerentes aos indivíduos (QUINN, 1978).

Nesse contexto, March e Simon (1979) enfatizam a racionalidade limitada dos seres humanos ao lidar com a busca por soluções para problemas organizacionais. De acordo com essa abordagem teórica, os gestores não possuem condições de analisar todas as dimensões de determinado problema e buscar alternativas de solução, com suas consequentes implicações, pois o ser humano é limitado em sua capacidade de processar informações e agir de forma racional.

Conforme demonstrado, as estratégias em instituições de educação superior combinam aspectos deliberados e emergentes. As características dessas organizações, assim como sua dinâmica interna e demandas externas, exigem que a gestão acadêmica desenvolva estratégias que melhor se adequem a cada situação e sejam capazes de proporcionar resultados favoráveis, garantindo não só a sobrevivência organizacional, mas sua diferenciação em um contexto competitivo e em constante transformação.

### **3.4. Estratégias em Universidades**

Instituições de educação superior, assim como outras organizações, precisam formular e implementar estratégias para que se tornem capazes de enfrentar as pressões ambientais, responder às demandas, posicionar-se e manter-se competitivas (MEYER; MURPHY, 2007). Essas estratégias possuem um conceito multidimensional e situacional, apresentando convergências e divergências entre as abordagens evidenciadas na literatura.

Abordagens clássicas destacam os métodos de planejamento e consideram a estratégia um processo racional, capaz de maximizar a vantagem organizacional a longo prazo por meio de informações e técnicas apropriadas, sendo o ambiente exterior previsível e estático. Entretanto, novas abordagens evidenciam a importância do mercado em uma visão sistêmica, na qual os objetivos e as práticas estratégicas dependem do sistema social no qual a organização está inserida (WHITTINGTON, 2006).

Os modelos racionais, frequentemente descritos na literatura, raramente correspondem aos modelos observados no processo de formação de estratégias nas organizações. Na prática, esse processo é evolutivo, fragmentado, intuitivo e negociado, representando um incrementalismo lógico (QUINN, 1978; MINTZBERG; QUINN, 1991). Pressupostos racionais, com objetivos consensuais e claras relações de causa e efeito, não estão presentes na realidade das universidades, inviabilizando os esforços no sentido de utilizar os mesmos modelos em contextos tão diferentes (WEICK, 1982).

Estratégias raramente são desenvolvidas por uma única pessoa, de modo contrário, são resultado do esforço de um grupo de pessoas, que estão em vários níveis da

organização e trabalham juntas em um processo mais complexo (JOHNSON et al., 2007). Uma estratégia é capaz de definir a organização, o modo que ela se diferencia das outras, gerando um modelo para representar a realidade, que ao ser bem elaborado, pode organizar as ações na direção de um objetivo claro, evitando o acúmulo de esforços, e está focada no esforço coletivo, pois se compartilhada pela organização, tem o poder para orientar as forças individuais para uma mesma direção (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Devido à complexidade e à descentralização das decisões, as estratégias podem se formar principalmente em três níveis distintos: com os professores individualmente, que criam os próprios padrões, como consequência da autonomia e da especialização que possuem, que permitem que eles definam o conteúdo do curso, o método de ensino e as intenções de pesquisa; na estrutura administrativa, na qual ocorre um direcionamento geral que permite a abertura para a emergência de estratégias de seus agentes; e entre os integrantes internos, que criam estratégias coletivamente, resultantes da interação entre áreas funcionais e são, em geral, mais consistentes (HARDY et al., 1983).

Nessas instituições, as estratégias também são alteradas por fatores políticos e simbólicos. Os fatores políticos estão relacionados à necessidade de apoio dos grupos de interesse e de participação das pessoas no planejamento estratégico, pois as universidades são arenas políticas, nas quais interagem os interesses das áreas de conhecimento e dos grupos que nelas atuam. Já os fatores simbólicos, estão relacionados ao fato do planejamento, dos planos, do processo, da programação, dos rituais e da linguagem usada no processo de formulação da estratégia estarem mais vinculados ao que representam para os membros da organização do que à efetiva contribuição para o desempenho organizacional (MEYER, 2005).

Frequentemente, as estratégias exercidas em universidade estão relacionadas à elaboração de um plano estratégico, que tem sido definido como um documento formal, com caráter político e institucional, que atua como referência e justificativa para as principais ações em uma organização, além de legitimar as intenções da nova administração para a comunidade acadêmica. No entanto, essa prática não tem sido suficiente para a produção e materialização de estratégias que um contexto tão dinâmico demanda. Elementos como imprevisibilidade e incertezas do meio externo, quando associadas a uma estrutura frouxamente articulada em organizações nas quais o trabalho essencial é desenvolvido por profissionais especialistas, constituem um desafio aos gestores universitários (MEYER; PASCUCI; MANGOLIM, 2012).

O processo de formulação estratégica nessas instituições difere da visão de estratégia deliberada. Muitos indivíduos distintos estão nela envolvidos, as estratégias são geralmente fragmentadas, variando conforme o departamento que as formulam, normas profissionais exercem forte influência sobre as estratégias, revoluções estratégicas são difíceis, e mesmo quando uma mudança ocorre, é frequentemente uma resposta constante e gradual às forças ambientais (HARDY; FACHIN, 1996).

Tensões relacionadas à complexidade dessas organizações e à pluralidade de grupos de interesses geram demandas contraditórias, que resultam no desalinhamento entre intenções e ações. Como consequência, estratégias são desenvolvidas por meio de micro ações que “se originaram de iniciativas espontâneas, insights, palpites e ações não intencionais de gestores e professores acadêmicos” resultando em um considerável impacto na qualidade do trabalho acadêmico (MEYER; PASCUCCHI; MEYER, 2018, p. 174).

O processo e a trajetória das estratégias acadêmicas em muitas ocasiões não são muito claras, assim como a forma que a estratégia se desenvolve, muda e impacta o contexto das Instituições de Ensino Superior (MINTZBERG; ROSE, 2007). A formalidade de um plano não garante sua execução de maneira linear e racional, pois existem fatores internos e externos que influenciam o processo e podem mudar o foco do planejamento, priorizando ações e práticas, por meio da utilização de decisões que emergem da organização (HARDY et al., 1983).

Os gestores buscam um alinhamento entre as intenções presentes nos objetivos organizacionais, as políticas, as prioridades e as ações executadas nos níveis inferiores. No entanto, as pressões ambientais, a dinâmica social e a política interna geram dilemas, paradoxos e tensões. Os gestores precisam aprender a lidar com essas tensões e responder de maneira eficaz, garantindo a competitividade e a sustentabilidade da organização (MEYER; PASCUCCHI; MEYER, 2018).

#### 4. DISCUSSÃO

Universidades são organizações complexas que, devido a um conjunto de características, demandam a utilização de estratégias que considerem sua especificidade organizacional, melhor se adequem a elas e, dessa forma, estejam aptas a contribuir para a obtenção de melhores resultados. A complexidade dessas instituições é um desafio que está intrinsecamente relacionado à sua natureza, estrutura, processos e atividades, e precisa ser examinada para que a mesma desenvolva seu potencial na produção e transmissão do conhecimento.

Inseridas em um contexto de constantes mudanças, as universidades enfrentam novas exigências e muitas vezes sua atuação requer o seguimento de trajetórias aparentemente incompatíveis, como a adequação entre planejamento e flexibilidade. Se por um lado, essas organizações demandam previsões para melhor atenderem às necessidades de seus usuários, por outro, necessitam de agilidade e capacidade inovadora e criativa.

A relevância da formulação e implementação de estratégias nessas instituições é inquestionável. Por meio da utilização de estratégias eficientes, a universidade torna-se capaz de se manter competitiva, responder às demandas ambientais, garantir sua sustentabilidade, conquistar um diferencial competitivo e cumprir sua missão social. No entanto, mostra-se necessária a adequação dessas estratégias à prática organizacional.

É possível identificar uma lacuna entre aspectos racionais e deliberados, utilizados na formulação das estratégias, e aspectos emergentes, criativos e incrementais, que o contexto organizacional exige da atuação de gestores e professores. Essa disparidade resulta em desafios à gestão acadêmica, que é responsável pela definição de objetivos, prioridades e estratégias para a instituição, assim como pela gestão de profissionais com liberdade e autonomia para a realização de suas ações.

Apesar de parte da literatura demonstrar que a estratégia é definida e executada apenas pela alta administração, esse processo ocorre nos diferentes departamentos, contextos e níveis hierárquicos, modificando o que foi planejado e ajustando às necessidades e interesses de cada indivíduo e situação. Em uma universidade, apesar da existência de um planejamento estratégico, a implementação das estratégias ocorre por meio de atividades individuais de professores e gestores de nível tático e operacional, que possuem autonomia e diferentes interesses, competências e poder.

Seguir à risca um planejamento estratégico se torna inviável em instituições de educação superior, pois esse posicionamento não apresentará resultados efetivos. Essas instituições se esforçam na elaboração de planos, que são muitas vezes mais adequados a realidades empresárias do que à sua própria realidade, o que pode torná-los ainda mais distantes das estratégias realmente praticadas no cotidiano organizacional e, conseqüentemente, fazer com que sejam elaborados apenas por uma mera formalidade e posteriormente esquecidos.

As ações estratégicas surgem, então, de iniciativas principalmente emergentes, apresentando pouca ou nenhuma relação com o planejamento formal estabelecido pela alta administração. As iniciativas são individuais e grupais, demonstrando criatividade e improvisação dos colaboradores, que atuam conforme sua própria visão e experiência.

Dessa forma, o processo de formação das estratégias em uma universidade mostra-se estruturado e elaborado de maneira racional principalmente na visão dos gestores, já que na prática, a estratégia se revela mais intuitiva, eventual, subjetiva e baseada em decisões não sequenciais, sem modelos pré-definidos e a partir das demandas contextuais.

Seguindo a categorização apresentada por Mintzberg e Waters (1985) em suas pesquisas, conclui-se que as estratégias das organizações universitárias são predominantemente do modelo “guarda-chuva”, que representa a realização de direcionamentos gerais que proporcionam limites para a atuação dos agentes e emergência de estratégias. De acordo com o modelo guarda-chuva, objetivos são amplamente definidos pela liderança, permitindo que os outros agentes decidam como atingi-los. O objetivo maior é deliberado, enquanto o caminho em direção ao objetivo é emergente. Nesse modelo, as estratégias deliberadamente emergem.

Para que as estratégias desenvolvidas em uma universidade, em especial as emergentes, produzam resultados positivos, é preciso rever o processo estratégico nessas instituições, com o objetivo de integrar o pensamento e a ação gerencial, combinando as decisões administrativas e as práticas estratégicas que são realizadas individualmente e grupalmente na área acadêmica.

Essa adequação possibilitará que professores e gestores compreendam a importância e as limitações do planejamento, sejam incentivados a desenvolver estratégias que melhor se adequem à realidade organizacional, e para que ações estratégicas que apresentaram resultados positivos sejam analisadas e observadas em novos planejamentos, com o intuito de compartilhá-las com outros indivíduos ou departamentos.

## 5. CONCLUSÕES

Estratégias baseadas em modelos empresariais, ao serem aplicadas em organizações universitárias, podem não atingir os resultados esperados, pois, apesar da realização de planejamentos, suas premissas não incorporam a realidade complexa e as particularidades que constituem as universidades. Na mesma linha, os interesses e os objetivos dessas organizações são diferentes em cada segmento, colaborando para a realização de ações estratégicas divergentes e para a criação de conflitos.

Determinadas características encontradas nas universidades se tornam fatores limitadores para a utilização desses modelos. Nessa perspectiva, uma gestão universitária de qualidade requer não só a qualificação e experiência dos profissionais que atuam na gestão, mas também a compreensão da complexidade dessas organizações e a realização de

estudos sistemáticos que analisem as estratégias desenvolvidas por elas e o desempenho resultante da utilização dessas estratégias.

O processo estratégico não é uma tarefa fácil para os gestores de uma universidade, pois resulta da convergência de abordagens, envolve aspectos políticos, informações disponíveis e comportamentos. Além disso, a concretização da estratégia exige uma combinação de habilidades específicas desses gestores, que, por outro lado, também dispõem dos próprios sentimentos, interpretações e interesses. Essa situação permite que os planos estratégicos sejam alterados pela adoção de práticas estratégicas que, na visão dos gestores, melhor se adequavam à situação ou momento vivenciado.

A estratégia não deve ser retratada apenas como um processo deliberado, lógico e racional, que separa o pensar e o agir, o planejar e o executar. É preciso analisá-la como um processo que pode ocorrer desalinhado ao plano, de forma emergencial e não-hierárquica.

O estudo das estratégias em instituições universitárias requer um enfoque nas estratégias emergentes, principalmente em razão das divergências encontradas entre planejamento e prática. A tipicidade dessas organizações exige a formulação de um modelo próprio para essa realidade, que considere o aprendizado e a criatividade, se tornando mais adequado às especificidades encontradas e melhor contribuindo para o cumprimento da missão organizacional.

O artigo forneceu um panorama teórico sobre a realização de estratégias em universidades, com particular enfoque no aspecto emergente das estratégias e na perspectiva das universidades como organizações complexas. O principal propósito foi contribuir com uma breve exposição da bibliografia existente sobre o tema e propor uma discussão como forma de oferecer uma perspectiva do processo estratégico em uma universidade.

Como proposta para trabalhos futuros, recomenda-se o aprofundamento do estudo da prática estratégica em instituições de educação superior com o intuito de proporcionar novos elementos que contribuam para a construção de um modelo teórico próprio à gestão acadêmica e mais adequado às características dessas organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003. 142 p.



- BALDRIDGE, J. V. **Estruturación de políticas y liderazgo efectivo em la educación superior**. México: Noema, 1982. 192 p.
- BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T (Ed.). **Dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McCutchan Publishing, 1983.
- BARRASS, R. **Os cientistas precisam escrever: guia de redação para cientistas, engenheiros e estudantes**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1986. 219 p.
- BIRNBAUM, R. **Management fads in higher education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 320 p.
- CLEGG, S. R.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. Get up, i feel like being a strategy machine. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 21-28, jan., 2004.
- COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and ambiguity: the American College President**. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974. 270 p.
- GUMPORT, P. J.; SPORN, B. Institutional adaptation: demands for management reform and university administration. In: SMART, J. C.; TIERNEY, W.G. (Ed.). **Higher education: handbook of theory and research**. v. 14. New York: Agathon Press, p. 103-145, 1999.
- HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1996. 224 p.
- HARDY, C.; LANGLEY, A.; MINTZBERG, H. et al. Strategy formation in the university setting. **Review of Higher Education**, v. 6, n. 4, p. 407-433, summer, 1983.
- JARZABKOWSKI, P.; FELTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, dec., 2006.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge University Press: Cambridge, 2007. 244 p.
- KELLER, G. **Academic strategy**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983. 224 p.
- MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1979. 353 p.
- MCDANIEL, R. R. Management strategies for complex adaptive systems: sensemaking, learning and improvisation. **Performance Improvement Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 21-41, jun., 2007.
- MEYER, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER, V.; MURPHY, P. J. (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres**. Florianópolis: Insular, p. 173-192, 2000.
- MEYER, V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico. um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 3, n. 12, p. 373-389, set./dez., 2005.
- MEYER, V. A escola como organização complexa. In: EYNG, A. M; GISI, M. L. (Org.). **Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas**. Ijuí: Unijuí, p. 231-261, 2007.
- MEYER, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.40-51, jan./mar., 2015.

- MEYER, V.; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...Salvador: ANPAD, 2006.**
- MEYER, V.; MURPHY, P. J. **Liderança e gestão da educação superior católica nas américas.** Curitiba: Champagnat, 2007. 302 p.
- MEYER, V.; PASCUCI, L.; MANGOLIM, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev., 2012.
- MEYER, V.; PASCUCI, L. M.; MEYER, B. Strategies in universities: tensions between macro intentions and micro actions. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 163-177, mar./abr., 2018.
- MEYER, V.; SERMANN, L. I. C.; MANGOLIM, L. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IV., 2004, Florianópolis. **Anais... Florianópolis: INPEAU, 2004.**
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, may, 1978.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994. 458 p.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.
- MINTZBERG, H. **Tracking strategies: toward a general theory.** New York: Oxford University Press, 2007. 405 p.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **The strategy process.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- MINTZBERG, H; ROSE, A. Strategic management upside down: McGill University, 1829-1980. In: MINTZBERG, H. **Tracking strategies.** New York: Oxford University Press, p. 283-317, 2007.
- MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, jul./ sep., 1985.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, fall, 1978.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. Formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B (Org.). **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, p.109-114, 2001.
- STACEY, R. **Complexity and creativity in organizations.** San Francisco: Berret- Koehler Publishers, 1996. 312 p.
- WEICK, K. E. Educational organization as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 1-19, mar., 1976.

WEICK, K. E. Management of organizational change among loosely coupled elements, In: GOODMAN, P. S. et al. (Ed.). **Change in organizations: new perspectives on theory, research and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 375-408, 1982.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, London, v. 27, n. 5, p. 613-634, may, 2006.

---

*Renata Lukaszczuk Lopes*

Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), com Pós-graduação em Direito público com ênfase em gestão pública. Mestranda em Administração na PUCPR. (renatalukaszczuk@hotmail.com)