

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

Daniel Lins Barros

**O fazer estratégico de dirigentes de faculdades
privadas da região metropolitana do Recife: um
Framework integrado e multidimensional**

Recife, 2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: O fazer estratégico de dirigentes de faculdades privadas da região metropolitana do Recife: um *Framework* integrado e multidimensional

Nome do Autor: Daniel Lins Barros

Data da aprovação: 18 de dezembro de 2014

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 18 de dezembro de 2014

Assinatura do autor

Daniel Lins Barros

**O fazer estratégico de dirigentes de faculdades
privadas da região metropolitana do Recife: um
Framework integrado e multidimensional**

Orientador: Bruno Campello de Souza, Dr.

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Doutor em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2014

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD**

**O fazer estratégico de dirigentes de faculdades
privadas da região metropolitana do Recife: um
Framework integrado e multidimensional**

Daniel Lins Barros

**Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 18 de dezembro de 2014.**

Banca Examinadora:

(Bruno Campello de Souza, Prof. Dr., UFPE) (Orientador)

(Almir Silveira Menelau, Prof. Dr., DLCH/UFRPE) (Examinador Externo)

(Antônio Roazzi, Prof. Dr., UFPE) (Examinador Externo)

(Walter Fernando Araújo de Moraes, Prof. Dr., PROPAD/UFPE) (Examinador Interno)

(Marcos Gilson Gomes Feitosa), Prof. Dr., UFPE) (Examinador Interno)

AGRADECIMENTOS

Se escrever uma Tese não é fácil,
Falta palavra para descrever
Um caminho longo, solitário e reflexivo
Com muitas coisas para se dizer
Missão mais honrada e exigida
É começar a agradecer

Porque se hoje o ofício se concretiza
E as antigas dúvidas já não existem mais
Foram sanadas na luta
Com esforços físicos e mentais
Numa inspiração enviada
Por um Deus amor que é Pai

E o Deus que meu ungiu e inspirou
Certo não ser suficiente o meu vigor
Num ato santo e sublime
Expressão de máximo amor
Enviou-me um monte de anjo
Para me ajudar a ser doutor

O primeiro anjo enviado e que no ouvido soprou
Estava em casa, ao meu lado, vivendo a mesma sina
Esposa amável, sincera e terna
Predicados que não se ensina
Alegria maior e mais bela
Caminhar com Ana Carolina

E se um anjo enviado
Já conforta a quem caminha
Num ato de graça e amor
Próprios de quem adivinha
Mandou Vinícius, filho primeiro
Seguido de Guel e Laurinha

E se com todos estes anjos
Inspirei meu caminhar
De uma pessoa em especial
Nunca poderia olvidar
Dona Ana, minha mãe
Que me ensinou a caminhar

A que pegou na minha mão
Ensinando a tarefa a fazer
Com paciência e amor
Sonhou com o que eu ser
Ficará realizada
Pois cumpriu o seu dever

Dos amigos eu não esqueço
Especialmente os da mesma esteira
Que testados como ouro
Também arderam com a fogueira
Doutores em seu nascedouro
Paulo Rafael, Ari e Felipe Pereira

Com a alegria que nos toma
Como um gol ao artilheiro
Como outrora o escuro
Cede espaço ao candeeiro
Sorte maior foi ter Bruno
Como orientador e conselheiro

Que escolheu uma banca
Renomada e com moral
Que da casa trouxe Feitosa e Walter
Para atestar com seu aval
E receber com classe e prestígio
o Roazzi e o Menelau

Não posso ser santo
Dizendo que o caminho foi fácil
Também surgiram dores
Que apontaram para o fracasso
Mas nelas não me detenho
Não me peça que não faço

E se de dor eu não falo
Por não ocupar o meu viver
Vou contar de trabalho
De *framework* assim dizer
Pois se ajeite, se sente
Que vou começar a escrever

RESUMO

Esta Tese aborda a Gestão Estratégica e apresenta como principal objetivo a elaboração e aplicação de um *framework* do fazer estratégico de executivos, constituído à luz de quatro abordagens da estratégia: o Posicionamento, a RBV, o Processo da Estratégia e a Estratégia como Prática. Identificou-se em cada teoria contemplada na pesquisa as ações caracterizadoras da atuação gerencial, admitindo-se como hipótese preliminar que estas ações estariam relacionadas de maneira integrada e complementar, e como hipótese principal que estes relacionamentos se estabeleçam mediante o modelo proposto da tese, intitulado *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico. A hipótese principal foi complementada pela definição de nove hipóteses intermediárias que fundamentaram os vínculos conceituais internos, promovendo coerência ao *framework*, que apresentava em sua versão preliminar um eixo central composto pela articulação teórica entre as abordagens da Estratégia como Prática e do Processo da Estratégia, seguido de uma área caracterizadora da RBV e uma outra região, mais periférica, que contemplava os fundamentos da abordagem do Posicionamento. A tese é considerada fundamentalmente quantitativa, com contornos qualitativos, utilizando questionários como instrumento de coleta de dados. Os cem questionários utilizados na amostra foram analisados por meio do *Statsoft Statistica*, fazendo-se uso das técnicas de análise multivariada e da Teoria das Facetas para elucidação dos resultados da pesquisa. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as nove hipóteses intermediárias foram validadas mediante teste de correlação entre as variáveis que as caracterizaram, reafirmando a coerência interna do *framework*. Aproximadamente oitenta e seis por cento das variáveis caracterizadoras das abordagens teóricas foram classificadas conforme categorias iniciais, quando explicitadas em SSA emergente da análise dos dados, demonstrando coerência interna. Os construtos teóricos propostos foram validados mediante Alfa de Cronbach superior a 0,8 para todas as categorias, porém, a disposição das correntes do *framework* apresentou configuração diferente proposição inicial. No eixo central, o *framework* enfatizou a abordagem da RBV, condicionando as três demais teorias, que se apresentaram dispostas de forma periférica e estreitamente relacionadas entre si e com a RBV. O *framework* pôde, por fim, ser utilizado para melhor compreensão da realidade das IES estudadas e de seus gestores, possibilitando reflexões mais aprofundadas acerca do fenômeno estudado.

Palavras-chave: Posicionamento, Visão Baseada nos Recursos, Estratégia como Prática. Processo da Estratégia; *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico

ABSTRACT

This dissertation approaches the Strategic Management and has as its main goal the development and implementation of executives strategic making framework, made out from four approaches of strategy: Positioning, RBV, Strategy Process and the Strategy as Practice. In all these theories, the executives actions were identified and the research had as preliminary hypothesis that the actions would be connected in an integrated and complementary way, and as the main hypothesis that these connections followed the model suggested by the dissertation, under the title Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico (The Integrated and Multidimensional Framework of the Strategic Making). The main hypothesis was complemented by the definition of nine intermediate hypothesis that grounded the internal conceptual connections, promoting congruence to the framework, that presented in its preliminary version a central hub composed by the theoretical articulation between the Strategy as a Practice and the Strategy Process approaches, followed by a RBV area and another region, more peripheral, that contemplated the foundations of the Positioning approach. The dissertation is considered fundamentally quantitative, with qualitative outlines, using surveys as a tool of data collection. One hundred surveys were used at the sample and they were analyzed at Statsoft Statistica, using the multivariate analysis techniques and (Facets Theory) for the research results elucidation. The results of the research showed that the nine intermediate hypothesis were validated by correlation tests among their component variables, reaffirming the framework internal congruence. Approximately eighty-six percent of the variables were classified according initial categories, when made explicit in emergent SSA of data analysis, showing internal congruence. The proposed theoretical constructs were validated by Cronbach Alpha higher than 0.8 for all the categories, but, the disposition of the framework chains showed the configuration framework different from the initial proposition. At the central hub, the framework emphasized the RBV approach, conditioning the three other theories that were presented in a peripheral way and narrowly related to them and with RBV. The framework was able to, at last, be used to a better comprehension of the reality of higher education institutions and their managers, enabling deeper reflections about such phenomenon.

Keywords: Positioning, Resource Based View, Strategy as Practice. Strategy Process;
Integrated and Multidimensional Framework of Strategic Making.

Lista de Figuras

Figura 1	Evolução do Número de Instituições de Ensino Superior – Brasil – 2000-2012	23
Figura 2	Atos Autorizativos do Poder Público	30
Figura 3	Distribuição do número de matrículas em cursos presenciais no ensino superior na última década, por região.	37
Figura 4	Cadeia Lógica de Geração de Valor para IES Privadas	41
Figura 5	Quadrantes para posicionamento e segmentação de IES	44
Figura 6	Etapas do estabelecimento do PPI	47
Figura 7	Etapas do estabelecimento do PDI	49
Figura 8	Etapas do estabelecimento do PPC	51
Figura 9	Estruturação Teórica da Pesquisa	55
Figura 10	Aspectos Direcionadores da Estratégia da Firma.	59
Figura 11	Ações do Estrategista na Corrente do Posicionamento	65
Figura 12	O Desenvolvimento de Vantagens Competitivas por Meio de Bens Estratégicos	69
Figura 13	Constituição de Vantagem Competitiva Sustentável por Meio do Alinhamento entre Bens Estratégicos da Firma e Fatores Estratégicos da Indústria	70
Figura 14	Ações do Estrategista na RBV	71
Figura 15	Tipos de Estratégia	74
Figura 16	Ações do Estrategista na Abordagem do Processo da Estratégia	76
Figura 17	Ações do Estrategista na Abordagem da Estratégia como Prática	80
Figura 18	Desenho Metodológico da Pesquisa	84
Figura 19	<i>Framework</i> Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico	101
Figura 20	Relacionamento entre as Correntes da Gestão Estratégica no <i>Framework</i> Integrado e Multidimensional	116
Figura 21	Distribuição das Variáveis da Pesquisa na SSA	134
Figura 22	Agrupamento das Variáveis da Pesquisa nas Categorias Teóricas	135
Figura 23	Relacionamento entre as Categorias Teóricas	136
Figura 24	Diagrama Box & Whiskers das intensidades das dimensões estratégicas	137

Figura 25	SSA decorrente da utilização do Framework	138
Figura 26	Perspectiva inicial do Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico	151
Figura 27	Relacionamento entre as categorias teóricas	156

Lista de Tabelas

Tabela 1	Evolução do Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil – 2002 a 2012	32
Tabela 2	Participação das Instituições de Ensino Superior por Categoria Administrativa no Brasil em 2012	34
Tabela 3	Estatística Básica de Graduação (Presencial e a Distância) por Categoria Administrativa – Brasil – 2011	35
Tabela 4	Evolução do Número de Instituições de Ensino Superior por Organização Acadêmica – Brasil – 2004 – 2012	36
Tabela 5	Evolução do Número de Instituições de Ensino Superior em Pernambuco – 1960 – 2013	38
Tabela 6	Distribuição do Número de IES por Categoria Administrativa em Pernambuco - 2103	39
Tabela 7	Distribuição do Número de IES por Organização Acadêmica em Pernambuco - 2013	39
Tabela 8	Localização das IES em Pernambuco - 2103	40
Tabela 9	Distribuição das IES na Região Metropolitana do Recife - 2013	40
Tabela 10	Requisitos das Estratégias Genéricas	63
Tabela 11	Relação entre uso de instrumentos formais e a segurança quanto ao sucesso da estratégia	121
Tabela 12	Relação entre clareza da estratégia e a adequação da estrutura organizacional e operacional	123
Tabela 13	Relação entre ações decorrentes da RBV e desempenho na gestão da estrutura organizacional e operacional da firma	124
Tabela 14	Relação entre conciliação entre o pensar e agir e o desenvolvimento da aprendizagem coletiva	125
Tabela 15	Relação entre liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo e resultados advindos da estratégia	127
Tabela 16	Relação entre liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo e o desenvolvimento e adequação da estrutura organizacional e operacional	128

Tabela 17	Relação entre a sistematização das práticas (e práxis) pelo estrategista e a análise das potencialidades da firma	129
Tabela 18	Relação entre o conhecimento do impacto das ações para contexto externo e a (re)análise da indústria	131
Tabela 19	Relação entre a participação nas comunidades de práticas dos estrategistas e a conciliação entre o pensar e o agir	133
Tabela 20	Análise da confiabilidade dos construtos	135
Tabela 21	Categorias emergentes na SSA resultante da aplicação do <i>framework</i>	158

Lista de Quadros

Quadro 1	Distribuição do Número de IES por Categoria Administrativa, segundo Faixas de Quantidade de Matrícula (Presencial e EAD) – Brasil – 2011.	36
Quadro 2	Classificação dos ativos intangíveis de uma IES	42
Quadro 3	Referências consultadas nas correntes teóricas da Gestão Estratégica	86
Quadro 4	Hipóteses sugeridas nas associações teóricas e suas respectivas correntes teóricas	87
Quadro 5	As variáveis utilizadas no Framework Integrado e Multidimensional.	94
Quadro 6	Ações do Estrategista nas Correntes Teóricas do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática.	100
Quadro 7	Agrupamentos da Hipótese Intermediária 03	124
Quadro 8	Agrupamentos da Hipótese Intermediária 08	130
Quadro 9	Ações do Estrategista nas Correntes Teóricas do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática	142
Quadro 10	Apresentação dos resultados dos testes de hipóteses	151

Lista de Gráficos

Gráfico 1	Evolução no número de IES entre os anos de 2002 e 2012	33
Gráfico 2	Evolução no número de IES credenciadas nas últimas seis décadas em Pernambuco	38
Gráfico 3	Instituições de Ensino Superior Atuantes no Brasil e em Pernambuco - 2011	90
Gráfico 4	Caracterização do Universo e da Amostra de Instituições de Ensino Superior para a Pesquisa	91
Gráfico 5	Distribuição da amostra entre Faculdade e Centro Universitário	117
Gráfico 6	Distribuição da amostra conforme porte da IES.	118
Gráfico 7	Distribuição da amostra conforme disponibilização da modalidade de ensino EAD	118
Gráfico 8	Distribuição da amostra conforme sexo	119
Gráfico 9	Distribuição da amostra conforme formação do gestor pesquisado	119
Gráfico 10	Distribuição da amostra conforme escolaridade	120

Sumário

1 Introdução	18
1.1 Contextualização do tema	19
1.2 Objetivos	24
1.2.1 Objetivo geral	24
1.2.2 Objetivos específicos	25
1.3 Justificativa	25
2 O Pensamento Estratégico no Contexto Nacional das IES	27
2.1 O Ambiente da Instituição de Ensino Superior	29
2.2 Proposições Estratégicas para as Instituições de Ensino Superior Privadas	41
2.3 A Legislação e o Processo de Elaboração e Implementação de Estratégias em Instituições de Ensino Superior	45
3 Aprofundamento Teórico	54
3.1 Correntes Teóricas da Gestão Estratégica	56
3.1.1 A Abordagem do Posicionamento	56
3.1.2 A Visão Baseada nos Recursos (RBV)	68
3.1.3 O Processo da Estratégia	73
3.1.4 A Estratégia como Prática	79
4 Método	83
4.1 Delineamento metodológico da pesquisa	84
4.2 Estratégias metodológicas	85
4.2.1 Identificação das Atribuições dos Dirigentes nas Correntes Teóricas da Gestão Estratégica	85
4.2.2 Proposição do Framework Integrado e Multidimensional para a Compreensão da Ação do Dirigente na Elaboração e Implementação de Estratégias	87
4.2.3 O Teste do Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico	89
4.2.3.1 Fase Quantitativa	89
4.2.3.1.1 Identificação do Universo e Determinação da Amostra	89
4.2.3.1.2 Estabelecimento e aplicação dos instrumentos de coleta de dados	92
4.2.3.1.3 Análise quantitativa dos dados coletados	93
4.3 Variáveis da Pesquisa	94
4.3.1 Detalhamento das Variáveis e das Perguntas do Instrumento de Coleta de Dados	95

5 Resultados	99
5.1 As Atribuições do Dirigente no Estabelecimento de Estratégias: um Framework Integrado e Multidimensional	100
5.1.1 A Posição das Correntes Teóricas da Gestão Estratégica no Framework	102
5.1.2 Apresentação das Hipóteses Intermediárias do Framework Integrado e Multidimensional	104
5.2 A Aplicação do Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico	117
5.2.1 Caracterização da Amostra	117
5.2.2 Análise das Hipóteses Intermediárias	120
5.2.2.1 Análise da Hipótese Intermediária 01	120
5.2.2.2 Análise da Hipótese Intermediária 02	122
5.2.2.3 Análise da Hipótese Intermediária 03	123
5.2.2.4 Análise da Hipótese Intermediária 04	125
5.2.2.5 Análise da Hipótese Intermediária 05	126
5.2.2.6 Análise da Hipótese Intermediária 06	127
5.2.2.7 Análise da Hipótese Intermediária 07	128
5.2.2.8 Análise da Hipótese Intermediária 08	129
5.2.2.9 Análise da Hipótese Intermediária 09	131
5.2.3 Teste do Framework Integrado e Multidimensional da Ação do Executivo	133
5.2.4 A aplicação do Framework Integrado e Multidimensional da Ação do Executivo	137
6 Discussão	140
6.1 As Atribuições do Dirigente no Estabelecimento de Estratégias: da concepção à validação.	142
6.2 O Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico	149
7 Conclusões	161
7.1 O impactos do Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico de Executivos	163
7.2 A inspiração para novas caminhadas	165
7.3 Fatores limitantes da pesquisa	165
Referências	167
Apêndice	172

1. Introdução

O capítulo introdutório desta tese está estruturado em três partes, a saber: a) contextualização do tema, onde serão apresentadas as hipóteses preliminares e o problema de pesquisa; b) objetivos, com a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos; e c) justificativa da pesquisa, apontando-se a contribuição teórica e prática pretendida com o desenvolvimento desta investigação.

1.1 Contextualização do Tema

A produção de conhecimentos sistemáticos relacionados ao campo da gestão estratégica tem um pouco mais de cinquenta anos. Neste período, muitos esforços têm sido demandados para responder a questões relevantes para o entendimento acerca dos fatores impulsionadores do sucesso das organizações no contexto em que elas desenvolvem suas atividades.

Autores como Alfred Chandler (1962) e Igor Ansoff (1965) já enfatizavam o distanciamento entre concepção e execução de estratégias, em uma orientação metodológica que reforçava a relevância da deliberação de metas com uma sequência lógica de ações.

Rapidamente o esforço direcionado pela organização na elaboração e implementação de estratégias ganhou relevância na agenda de pesquisa do campo da gestão estratégica, configurando-se como elemento essencial para o alcance do sucesso organizacional, consubstanciado na sobrevivência da firma e, sobretudo, no crescimento de seu negócio.

Neste contexto, o estrategista apresenta-se como elemento primordial para uma ação exitosa por parte da empresa, uma vez que formula e implementa as estratégias organizacionais, reconhecendo e ampliando as potencialidades de sua organização, e as adequando às demandas proporcionadas pelo ambiente no qual competem.

A análise do estrategista acerca da realidade de sua organização e de seu ambiente possibilita a adoção de um padrão de respostas e antecipações coerentes com os propósitos da empresa e com os desafios impostos pelo seu contexto de atuação. A estratégia passa a ser percebida como o resultado maior do trabalho do estrategista, revelando-se como um caminho que conduzirá a organização a um futuro desejável e possível.

Assim, entende-se por estratégia a definição dos principais objetivos de longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista o alcance desses objetivos (CHANDLER, 1998).

Andrews (1977, 1991), por sua vez, caracteriza estratégia como padrões das propostas e objetivos da organização, demarcando direções para a tomada de decisão e conciliando as demandas do futuro com o clamor do presente, enquanto Mintzberg (1967) apresenta a estratégia como o processo de tomar decisões organizacionais importantes.

Diante da relevância da estratégia para o destino da organização, ampliou-se o interesse pelo entendimento dos aspectos constituintes da ação do estrategista na sua formulação e implementação, entendendo-se por estrategista aquele que se envolve em atividades estratégicas, cujas consequências decorrem para resultados estratégicos (JARZABKOWSKI et al, 2007).

Diferentes correntes teóricas da gestão estratégica lançaram seus pressupostos para nortear a reflexão acerca da estratégia e da ação do estrategista na condução da estratégia das suas empresas. Dentre elas, destacam-se quatro abordagens principais: (a) Posicionamento; (b) Visão Baseada nos Recursos – RBV; (c) Processo da Estratégia; e (d) Estratégia como Prática.

Na abordagem do Posicionamento, enfatiza-se a capacidade da empresa em interagir com o seu ambiente externo, buscando uma posição diferenciada perante a concorrência. Esta posição de destaque proporcionará o alcance dos objetivos organizacionais e a constituição de vantagens competitivas potencializadoras de performances superiores (PORTER, 1991).

Será de responsabilidade dos estrategistas o entendimento acerca dos fatores impulsionadores de uma posição diferenciada para organização e a clareza no que se refere às ações de manutenção deste posicionamento de forma segura – sustentável.

Cabe ao estrategista conhecer as potencialidades internas da firma, como também a estrutura da indústria na qual sua empresa compete. A compreensão destes fatores facilita o desenvolvimento do processo de idealização da estratégia, bem como no desdobramento (e gestão) de estrutura organizacional e operacional adequada para a consecução da estratégia concebida.

A Visão Baseada nos Recursos, por sua vez, direciona atenção para o interior da firma, por meio da avaliação e utilização dos recursos disponibilizados internamente (PENROSE, 2009). Assim, as principais diferenças entre as empresas seriam demarcadas pela variedade de recursos apresentada e por sua adequada utilização por parte dos tomadores de decisão.

O estrategista seria o agente principal na identificação, disponibilização e combinação dos recursos internos da organização, antecipando-se às mudanças ambientais identificadas e promovendo a adaptação necessária para a organização. Estas ações proporcionariam, de forma paralela, o desenvolvimento de uma aprendizagem coletiva, mediada pelo próprio estrategista, que passa a ser considerado como instrumento valioso para a formação do conhecimento da equipe.

A corrente do processo da estratégia busca contemplar aspectos comportamentais do tomador de decisão (estrategista) no planejamento formal da estratégia, sem desconsiderar o poder de influência do ambiente nas decisões deliberadas pelas organizações (QUINN, 1978). A busca pela conciliação entre os elementos subjetivos, internos e inerentes ao tomador de decisão, com demais elementos dispostos no meio externo são a grande contribuição desta corrente.

Uma relevante inferência que se pode fazer desta perspectiva de análise da gestão estratégica, versa sobre a relevância do estrategista como líder do processo de adaptação organizacional (mudança) e, por conseguinte, mediador entre o ambiente interno e o contexto externo de atuação organizacional.

Diante da complexidade destas atividades, pode-se considerar o estrategista como um grande artista, que concilia o pensamento (observação, reflexão e aprendizagem) e a ação (negociação, elaboração, comunicação e implementação de planos).

A Estratégia como Prática, ao seu turno, desperta atenção para a maneira como os executivos constituem as suas estratégias e como elas são implementadas pela organização (WHITTINGTON, 1996).

Reforça-se o interesse pela ação prática do estrategista no desdobramento do pensamento estratégico da firma, caracterizando a consciência do tomador de decisão quanto ao impacto de suas ações para o contexto interno e externo da firma, destacando-se, ainda, sua participação na comunidade de prática dos estrategistas.

A corrente da Estratégia como Prática procura adentrar nos meandros do cotidiano do estrategista, analisando as ações que ele realmente executa, em contraponto com as que deveria executar, e as consequências das decisões tomadas e implementadas.

Considerar abordagens tão distintas e complexas dentro de um mesmo modelo de análise possibilita uma compreensão mais aprofundada do fazer da estratégia pelo dirigente da organização, aproximando, por conseguinte, as proposições teóricas apresentadas pelo campo da gestão estratégica ao contexto organizacional onde o dirigente atua cotidianamente.

A **proposição inicial** desta Tese versa que as abordagens são independentes, com autores consolidados no campo da gestão estratégica e com construtos teóricos seminais que demarcam perspectivas autônomas e claramente distintas.

Considera-se ainda a **hipótese preliminar** de que as quatro abordagens, apesar de distintas e independentes, podem ser utilizadas de forma concomitante e complementar para a melhor compreensão do processo de elaboração, e consequente implementação, das estratégias empresariais por parte de dirigentes organizacionais.

Por fim, admite-se a **hipótese principal** de que o relacionamento entre as correntes apresentadas ocorra conforme o modelo proposto nesta tese, denominado de *Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico*.

Pode-se ainda inferir como consequência destas hipóteses que o desempenho superior da firma e, conseqüentemente, a promoção de uma posição relativa atraente na indústria está condicionada à ação articulada e consciente do estrategista quanto às proposições teóricas fundamentais existentes entre correntes conceituais constituintes do *framework*.

Assim, esta tese buscará apresentar a possibilidade de validação de um modelo integrado, abrangente e multidimensional para se compreender o fenômeno da constituição de estratégias empresariais por executivos organizacionais.

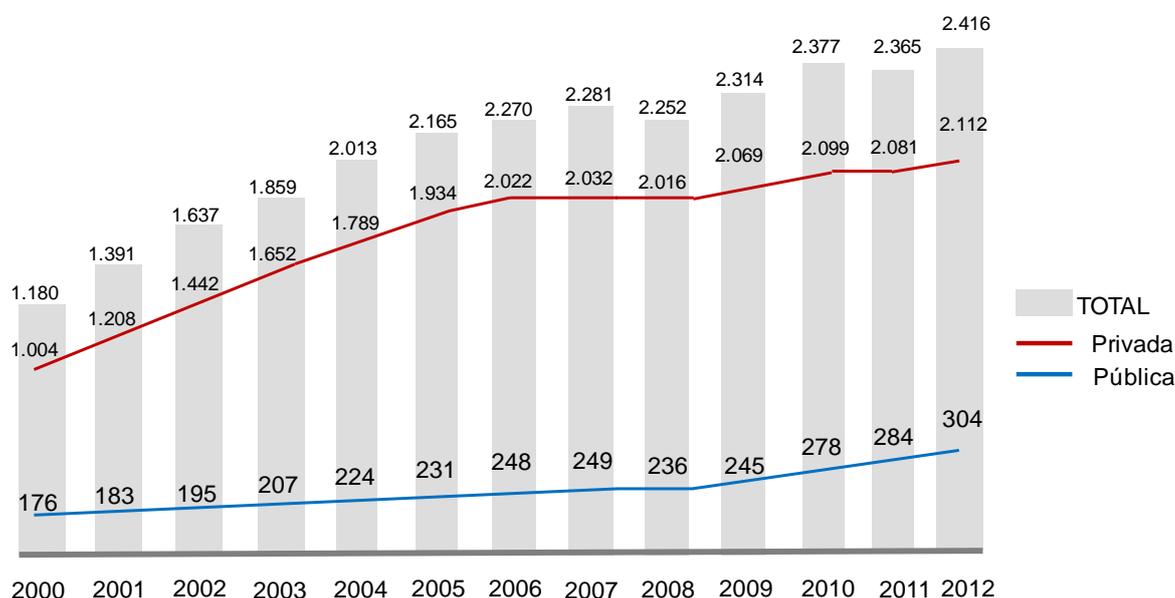
A proposição de um modelo que considera o dirigente, a organização e o ambiente denota a característica abrangente e original da proposta, pois intenciona incluir três níveis de análise dentro de um mesmo modelo.

Para a operacionalização e consequente validação deste modelo, faz-se necessário identificar uma indústria, um conjunto de organizações e um grupo de estrategistas relevantes para análise.

Assim, a primeira grande decisão a ser apresentada aponta para a indústria a ser investigada: o setor de ensino superior. Desde a primeira década do século XXI, o segmento brasileiro de educação superior vem apresentando tendência de crescimento, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, registrando em 2012 a marca de 2.416 instituições de ensino superior - IES, entre públicas e privadas (Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed, 2012).

Este número apresenta-se como significativo se considerarmos as 1.180 instituições de ensino em atividade no ano de 2000, o que configura um crescimento superior a cem por cento em uma única década, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1 – Evolução do Número de Instituições de Ensino Superior – Brasil – 2000-2012.



Fonte: Censo da Educação Superior/MEC/Inep/Deed

O crescimento do número de IES, a expectativa da sociedade para a relevância destas organizações para potencializar o desenvolvimento nacional e a atratividade de seus retornos financeiros, quando privadas, seja para investidores nacionais ou internacionais, justificam o interesse em entender a dinâmica de seu funcionamento, sobretudo no que tange a constituição de suas estratégias empresariais (MEYER; MEYER, 2011).

O mesmo cenário de crescimento também ocorre na indústria da educação superior pernambucana, onde 105 IES são consideradas ativas pelo MEC, estando fortemente concentradas na Região Metropolitana do Recife - RMR.

O surgimento de uma parcela expressiva de IES na RMR na última década foi impulsionado por uma significativa demanda reprimida, oriunda, sobretudo, das classes B e C, proporcionando uma reconfiguração do cenário da educação superior, antes dominado pelas instituições federais de ensino superior – IFES e por poucas instituições privadas de ensino superior - IPES.

Tendo-se optado por pesquisar a indústria da educação superior, parte-se para a determinação das organizações a investigar. Assim, considerando que o universo de IES em operação em Pernambuco corresponde a 105 unidades de ensino, constata-se, como acima citado, que mais da metade destas IES estão situadas na RMR.

Buscar-se-á analisar o comportamento de dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação de estratégias empresariais de centros universitários e faculdades privadas

em operação na RMR, o que representam mais de 50% do total de instituições de ensino superior em operação em Pernambuco.

Considerando que cada instituição apresentará, ao menos, quatro dirigentes envolvidos em ações que proporcionem impactos na estratégia (diretores), presume-se a ocorrência de um universo superior a 200 dirigentes. Será pretendida uma amostra que contemple um número máximo de IES e de estrategistas, dentre os critérios apresentados.

Verificar-se-á a possibilidade de analisar comparativamente o resultado das ações dos estrategistas, buscando-se agrupá-los por idade; gênero; porte e tempo de operação da instituição de ensino que representa; tempo no exercício do cargo; tempo como gestor de IES.

Tendo-se discorrido sobre: a) as quatro principais correntes da gestão estratégica; b) a autonomia de seus pressupostos teóricos; c) a possibilidade de congregá-los em um único modelo de análise, e; d) a relevância da indústria da educação superior no Brasil e em Pernambuco, apresenta-se assim configurado o problema de pesquisa desta Tese: *que relações devem apresentar um framework integrado e multidimensional válido para análise do fazer estratégico de dirigentes de instituições de ensino superior privadas?*

O *framework* apresenta caráter integrador por buscar conciliar abordagens distintas do fazer estratégico, sendo multidimensional na medida em que considera dimensões complementares, tais como; ambiente externo e ambiente interno; objetividade dos procedimentos e subjetividade do estrategista; práticas deliberadas e emergentes.

A validade do modelo será testada mediante ferramentas estatísticas apropriadas, tal como análise multivariada, sobretudo a Teoria das Facetas, onde os padrões identificados pelas facetas indicam a estrutura do conjunto de variáveis na análise, neste caso, as abordagens da gestão estratégica.

1.2 Objetivos

Nesta seção são apresentados os objetivos geral e específicos que serão perseguidos neste estudo, alinhados ao tema e ao problema propostos.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver e testar um *framework* integrado e multidimensional para análise do fazer estratégico de dirigentes de instituições de ensino superior privadas da Região Metropolitana do Recife.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as atribuições do dirigente no estabelecimento de estratégias, tomando-se como referência as proposições contidas nas correntes do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática.
- Apresentar um *framework* integrado e multidimensional para compreensão da ação do dirigente na constituição de estratégias, considerando as conexões existentes entre as quatro correntes apresentadas.
- Testar a validade do *framework* proposto por meio da análise do fazer estratégico de dirigentes de instituições de ensino superior da Região Metropolitana do Recife.

1.3 Justificativa

O esforço para desenvolvimento e aplicação de um *framework* integrado e multidimensional capaz de favorecer o entendimento acerca dos aspectos relevantes para o fazer estratégico de dirigentes de instituições de ensino superior privadas representa um grande desafio, uma tentativa de proporcionar um aprofundamento no campo teórico, bem como de disponibilizar uma valiosa ferramenta para o campo da prática.

Nestes termos, pode-se afirmar que esta tese intenciona ancorar sua justificativa na necessidade de dar um passo adiante na construção do conhecimento teórico relacionado ao campo da gestão estratégica, como também estabelecer uma ponte que conecte este conhecimento à necessidade de se entender a dinamicidade do processo de elaboração e implementação de estratégias, sobretudo no contexto das instituições de ensino superior, e, conseqüentemente, disponibilizar um instrumento que proporcione melhores planos, ações e resultados organizacionais.

A relevância teórica desta tese se fundamenta na tentativa primeira de conciliar quatro abordagens diferentes e independentes do campo da gestão estratégica num modelo único com características integrativas, complementares e multidimensionais.

Aproximar quatro correntes distintas representa um desafio, sobretudo por ser um passo consciente em direção a uma maior complexidade teórica, representada pela necessidade de integração de múltiplos contextos e pressupostos de análise.

Conciliar o ambiente, a organização e o seu gestor num mesmo modelo explicativo para a ação estratégica representa uma grande oportunidade de desenvolver um arcabouço conceitual mais próximo da complexidade do mundo corporativo, e por isso mais útil para a

compreensão dos aspectos mais relevantes e constituintes da ação estratégica praticada por dirigentes de instituições de ensino.

Esta ação estratégica do dirigente de uma instituição de ensino estaria marcada por um dilema: preconiza-se, por um lado, o uso de modernas ferramentas de gestão, inspiradas nos princípios da racionalidade e que se fundamenta na solução de problemas organizacionais por meio da seleção e implementação de planos mais apropriados para os propósitos especificados e, por outro lado, identifica-se a existência de zonas de ação predominantemente política e simbólica, que exigem uma resposta por parte dos dirigentes e caracterizam parte da complexidade apresentada pelas instituições de ensino superior.

Em meio à dinamicidade apresentada pelo contexto externo e pela própria instituição de ensino superior, pode-se verificar que os problemas da prática gerencial não se apresentam, em sua totalidade, de forma regular, clara e bem estruturada, revelando-se, na maioria das vezes, de maneira caótica e indeterminada.

Ao identificar esta peculiaridade em outros contextos de atuação gerencial, Silva (2009) caracterizou a ação do gestor como multifacetada e influenciada por vários fatores contextuais, o que inviabiliza a afirmação de que o conhecimento e a utilização adequada dos recursos para fins de posicionamento sejam suficientes para a maximização do desempenho.

A incerteza, a singularidade e os conflitos de valores caracterizam o que Schön (2000) denominou de zonas indeterminadas da prática, que escapam aos cânones da racionalidade e que justificam o deslocamento das decisões mais importantes da ação gerencial para além das fronteiras convencionais de um conhecimento profissional.

Dessa forma, as competências de um gestor não envolvem apenas o conhecimento mais técnico, mas um conjunto de comportamentos que são mediados pelas experiências vividas ao longo da vida do gestor, e que o permite incorporar uma série de valores e crenças, que num dado contexto influenciam a sua forma de agir (SILVA, 2009).

Por este motivo, buscou-se identificar um *framework* que integrasse tanto os aspectos mais racionais, deliberados e objetivos do planejamento estratégico, como os aspectos mais contextuais, emergentes e subjetivos do tomador de decisão, expressos na elaboração das estratégias.

Assim, a iniciativa de adentrar numa esfera de análise mais abstrata e dinâmica é justificada pelo potencial explicativo derivado deste modelo em construção, sendo aqui caracterizado como oportuno para o entendimento de uma organização extremamente complexa em seus propósitos e *modus operandi* e atuante em um contexto externo turbulento e com fortes traços de regulação governamental.

2. O Pensamento Estratégico no Contexto Nacional das IES

Criada no século XII com formato de universidade, a instituição de ensino superior é considerada uma das mais complexas organizações de nossa sociedade, tendo enfrentado diversas crises ao longo do tempo (MEYER JR, 2005).

Na perspectiva do autor, estas crises apresentam origem tanto externa quanto interna a estas instituições de ensino, o que denota o quanto esta organização é sensível às mudanças demandadas pelo ambiente, e o quanto se torna imperativo à sua existência a sua capacidade de adaptação às novas exigências de seu dinâmico contexto de atuação.

Ao se examinar a proposição do autor, percebe-se a preocupação em superar os momentos tortuosos por meio de um olhar direcionado para as forças atuantes no contexto externo às IES, e atento à imperiosa necessidade de se reconhecer e manipular as suas capacidades, com o propósito de promover uma adaptação à estrutura do ambiente competitivo e assim potencializar uma ação exitosa.

Nesta concepção, o incremento da competição na última década, bem como as mudanças e incertezas ocorridas no campo econômico, político, social, educacional e tecnológico, demandaram da IES uma maior agilidade e capacidade de resposta às exigências externas, bem como um incremento no desempenho interno como condição necessária à sobrevivência.

O pensamento estratégico, consubstanciado na elaboração de uma estratégia empresarial, torna-se um valioso instrumento para potencializar uma melhor aderência da instituição ao seu ambiente de competição.

Entretanto, numa primeira análise, este pensamento em nada distingue as IES das demais organizações que atuam em ambiente de competição. Todas assumem a responsabilidade de visualizar um futuro desejado (e possível), de estabelecer seus objetivos e prioridades, bem como as estratégias viáveis para a sua consecução.

Apesar da relevância do planejamento estratégico no contexto das IES, sua elaboração e implementação enfrenta um desafio peculiar a este tipo de organização: adaptar modelos de planejamento formatados para a área empresarial, e conseqüentemente mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas, à complexidade e desarticulação das organizações acadêmicas (MEYER JR, 2005).

A caracterização das IES como organizações complexas e desarticuladas sinaliza a necessidade de aprofundar o debate acerca de suas peculiaridades, sobretudo no tocante às dificuldades enfrentadas pelos estrategistas no fazer da estratégia (TAKAHASHI; SARSUR, 2011).

Assim, as instituições de ensino superior nacionais debruçam-se na intenção de constituir um planejamento estratégico coerente com seus propósitos e expectativas, ao passo que almejam que os mesmos planos atenuem seus paradoxos, incoerências e limitações estruturais.

Ao longo de sua trajetória, as organizações de ensino tornam-se pressionadas a buscar padrões de qualidade e quantidade, sendo cobradas em relação à produtividade e eficiência, com a exigência adicional de manterem a qualidade de seus cursos (ALMEIDA, 2013).

Conseqüentemente, diversos esforços foram envidados para se construir modelos para entendimento do processo de elaboração e implementação de estratégia, ora direcionado para instituições públicas, ora para as IES privadas.

Entretanto, para se discutir as peculiaridades do planejamento para o contexto das instituições de ensino superior, bem como a importância da direção no seu desenvolvimento e implementação, faz-se necessário o entendimento acerca da evolução apresentada pela indústria da educação superior no âmbito nacional e local, mais precisamente o Estado de Pernambuco.

A compreensão da dinâmica deste setor potencializa a construção de um futuro mais coerente com os propósitos da instituição de ensino superior e mais aderente aos anseios da sociedade.

2.1 O Ambiente da Instituição de Ensino Superior

As instituições federais de educação superior e as instituições de ensino superior criadas e mantidas pela iniciativa privada são partes componentes do Sistema Federal de Ensino, instância que também contempla os órgãos federais de educação superior, encarregados pela regulação, supervisão e avaliação das atividades educacionais desenvolvidas pelas instituições de ensino superior, públicas ou privadas.

O Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Superior (Sesu), é responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da Política Nacional da Educação Superior.

Assim, a criação e posterior funcionamento de uma instituição de ensino superior, bem como a oferta de quaisquer cursos superiores, tornam-se dependentes de ato autorizativo do Poder Público, nos termos do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, denominado Decreto Ponte, atualizado posteriormente pelos Decretos nº 6.303 de 2007 e nº 6.861 de 2009.

Conforme apresentados na figura 2, os atos autorizativos são estruturados em duas modalidades: atos relacionados ao estabelecimento de instituições de ensino superior (credenciamento e recredenciamento) e atos referentes à implementação de cursos superiores (autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento).

Figura 2 – Atos autorizativos do Poder Público



Fonte: Decreto Ponte

De acordo com o Decreto Ponte, qualquer modificação na forma de condução dos agentes da educação superior após a expedição do ato autorizativo, seja relativa à mantenedora, à abrangência geográfica das atividades, às habilitações, oferta de vagas, endereço de oferta de curso ou quaisquer outras alterações vinculadas ao exercício das funções educacionais serão condicionadas pela modificação do ato autorizativo original, que ocorrerá mediante solicitação de aditamento.

A criação de uma instituição de ensino superior está condicionada à edição prévia de um ato de credenciamento expedido pelo Ministério da Educação, constituindo-se obrigatoriamente como faculdade.

O funcionamento regular da faculdade e a identificação de um padrão satisfatório de qualidade potencializam seu posterior credenciamento como centro universitário e, por fim, universidade, posições que permitem gozar das prerrogativas de autonomia para o lançamento de cursos superiores.

O primeiro credenciamento apresenta validade de três anos para faculdades e centros universitários e de cinco anos para as universidades. Ao final deste prazo, ficam as instituições condicionadas à solicitação do credenciamento.

Os processos de credenciamento e credenciamento das instituições de ensino superior são conduzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão também responsável pela avaliação *in loco* dos processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação e sequenciais.

O INEP ainda coleta e classifica os dados relativos ao ensino superior brasileiro, fornecendo informações detalhadas e úteis acerca das principais tendências identificadas no setor educacional brasileiro, sistematizadas no Censo da Educação Superior, documento constituído anualmente.

No Censo são destacadas informações relacionadas às instituições de ensino, modalidades de cursos, vagas oferecidas, inscrições realizadas, matrículas, ingressantes e concluintes, bem como titulações dos docentes. Todos estes informes são relevantes para pesquisadores, dirigentes, docentes e discentes.

Nesta tese, serão consideradas algumas informações que possibilitem vislumbrar a evolução do ensino superior no Brasil. Os números serão apresentados de forma a justificar a relevância do segmento educacional, bem como a importância da atuação dos gestores estratégicos na condução das instituições de ensino.

Durante muito tempo a educação superior esteve concentrada nas instituições públicas mantidas pelo Governo Federal. A regulamentação do MEC e a exigência de que as instituições de ensino superior fossem sem fins lucrativos não gerava entusiasmo no empresariado brasileiro (COBRA; BRAGA, 2004).

Segundo os autores, este cenário começou a mudar na gestão de Fernando Henrique Cardoso, momento em que o Brasil presenciou uma abertura significativa no setor educacional privado, fundamentada pelo estímulo ao estabelecimento de novas instituições de ensino, sendo, por fim, extinta a obrigatoriedade de a instituição ser sem fins lucrativos.

Pode-se perceber com base nos números apontados pelo Censo da Educação Superior (INEP, 2013) que o número de instituições de ensino superior privadas obteve um crescimento superior a 100% num período de cinco anos, ao passar de 689 instituições em 1997 para 1442 em 2002, o que representa uma resposta significativamente positiva do mercado às medidas adotadas pelo Governo Federal.

O crescimento na participação de instituições de ensino superior privadas no contexto da educação superior nacional proporcionou inúmeros benefícios à população e ao setor educacional. Pôde-se verificar: a) o atendimento a uma demanda reprimida de alunos; b) o acesso de classes menos favorecidas economicamente à educação superior; c) o aumento da concorrência entre as instituições de ensino, forçando o desenvolvimento de ações que conduzissem à profissionalização e ao incremento da qualidade nas atividades educacionais (COBRA; BRAGA, 2004).

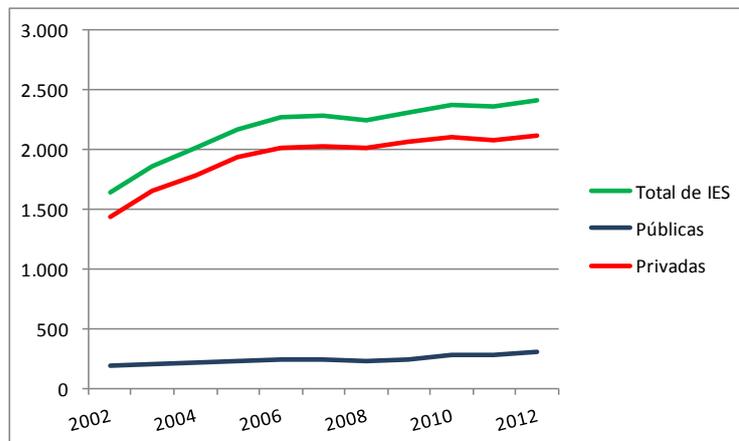
A primeira década do século XXI foi caracterizada pela manutenção da expansão do setor da educação superior no Brasil, ainda que com índices de crescimento mais modestos, conforme apontado na tabela 1.

Tabela 1: Evolução do Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil – 2002 a 2012

Ano	Total de IES	Total da Públicas	Categoria Administrativa			
			Federal	Estadual	Municipal	Privadas
2002	1.637	195	73	65	57	1.442
2003	1.859	207	83	65	59	1.652
2004	2.013	224	87	75	62	1.789
2005	2.165	231	97	75	59	1.934
2006	2.270	248	105	83	60	2.022
2007	2.281	249	106	82	61	2.032
2008	2.252	236	93	82	61	2.016
2009	2.314	245	94	84	67	2.069
2010	2.378	278	99	108	71	2.100
2011	2.365	284	103	110	71	2.081
2012	2.416	304	103	116	85	2.112

Fonte: MEC/Inep. Tabela elaborada pela Deed/Inep (2012).

Notadamente o setor da educação superior praticamente se estabilizou a partir de 2005, apresentando crescimento pouco significativo, conforme pode ser observado por meio do gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução no número de IES entre os anos de 2002 e 2012.

Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP (2012).

Pode-se perceber no gráfico 1 que a curva evolutiva do número total de IES atuantes no Brasil seguiu praticamente a tendência de evolução das IES privadas, destacando-se o quanto estas instituições representam em importância para o setor da educação superior.

Assim, as instituições de ensino superior privadas se consolidaram com uma proposta educacional que apontava para o mercado de trabalho e se fortaleciam com as políticas governamentais de incentivo às classes de baixa renda para ingresso no ensino superior. Ao mesmo tempo, lançaram elas próprias seus sistemas de crédito educativo, reproduzindo as práticas varejistas bem sucedidas de financiamento de longo prazo.

Convém destacar que as instituições públicas também tiveram momentos de crescimento na mesma década. Os anos de crescimento foram sustentados principalmente pela implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). O Reuni promoveu a retomada do crescimento do ensino superior público por meio da expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de ensino superior.

A análise dos números do ensino superior no Brasil ainda permite destacar a relevância conquistada pelo ensino superior privado, o qual representa, aproximadamente, 90% do total de instituições em funcionamento no país, de acordo com os números expressos na tabela 2.

Tabela 2 – Participação das Instituições de Ensino Superior por Categoria Administrativa no Brasil em 2012.

Categoria Administrativa no Brasil	Quantidade	Percentual
Públicas	304	12,58%
<i>Federal</i>	103	
<i>Estadual</i>	116	
<i>Municipal</i>	85	
Privadas	2.112	87,42%
Total	2.416	100%

Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP (2012)

No tocante à oferta de cursos, o Decreto Ponte assinala que as faculdades estão dependentes de autorização prévia do Ministério da Educação. As propostas de novos cursos superiores pelos centros universitários e pelas universidades não dependem de autorização para funcionamento, devendo estas instituições de ensino comunicar à Secretaria competente os cursos abertos para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento (DECRETO Nº 5.773 de 2006).

Entretanto, a criação de cursos de graduação em Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia, seja em faculdades, centros universitários ou universidades, fica condicionada à manifestação prévia do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil ou do Conselho Nacional de Saúde, órgãos que também manifestarão parecer nos atos de reconhecimento de curso.

O reconhecimento de curso, por sua vez, é condição necessária para a validade nacional do respectivo diploma a ser emitido pela instituição de ensino superior. O deferimento do reconhecimento estará condicionado ao resultado satisfatório do curso na avaliação do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). Ao final de cada período avaliativo do SINAES a instituição deverá protocolar a solicitação de renovação de reconhecimento do curso superior.

O INEP também disponibiliza informações acerca do número total de matrículas em cursos de graduação no ensino superior, sejam eles autorizados ou já reconhecidos. Os dados contidos no Censo da Educação Superior apontam para a crescente oferta no número de cursos e, conseqüentemente, um incremento no número de estudantes matriculados, revelando ainda a superioridade da participação dos estabelecimentos de ensino privado sobre os públicos.

Os índices apontados na tabela 3 destacam que o total de alunos matriculados na educação superior em 2011 excede a marca de seis milhões, sendo conveniente também destacar a superioridade marcante do número de ingressantes em relação ao número de concluintes. Esta constatação caracteriza uma potencial perspectiva de manutenção do crescimento das instituições de ensino, mediante a abertura de novas vagas ou de novos cursos.

Por outro lado, a superioridade de ingressantes em detrimento ao índice de concluintes pode estar representando um grande desafio imposto às instituições de ensino, sobretudo às particulares, de superar a evasão existente durante a caminhada do aluno no desenvolvimento de seu curso superior.

Tabela 3 - Estatística Básica de Graduação (Presencial e a Distância) por Categoria Administrativa – Brasil – 2011

ESTATÍSTICAS BÁSICAS	TOTAL GERAL	CATEGORIA ADMINISTRATIVA				
		Total Públicas	Federal	Estadual	Municipal	Privada
Instituições	2.365	284	103	110	71	2.081
Cursos Presenciais e EAD	29.376	9.368	5.357	3.248	763	20.008
Matrículas na Graduação Presencial e EAD	6.739.689	1.773.315	1.032.936	619.354	121.025	4.966.374
Ingressos (todas as formas)	2.346.695	490.680	308.504	146.049	36.127	1.856.015
Concluintes	1.016.713	218.365	111.157	87.886	19.322	798.348

Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP (2011)

No que se refere ao porte das instituições de ensino superior, o INEP adota três classificações:

- Pequeno porte – IES com até 1.000 matrículas ativas;
- Médio Porte – IES Entre mil e dez mil alunos matriculados;
- Grande Porte – IES com mais de dez mil matrículas ativas.

Seguindo esta classificação, pode-se perceber a concentração de parte significativa dos alunos matriculados em instituições de ensino superior consideradas de grande porte. No quadro 1, os números apontam para a existência de muitas instituições de ensino de pequeno porte e uma grande concentração de alunos em poucos estabelecimentos considerados de grande porte.

Quadro 1 – Distribuição do Número de IES por Categoria Administrativa, segundo Faixas de Quantidade de Matrícula (Presencial e EAD) – Brasil – 2011.

Presencial e EAD	Faixa de Quantidade de Matrícula	Categoria Administrativa						Porte
		Total	Pública			Privada		
			Total	Federal	Estadual		Municipal	
Brasil	Até 1.000	1.393	110	12	54	44	1.283	Pequeno
	De 1001 a 2000	375	42	14	16	12	333	Médio
	De 2001 a 3000	167	25	14	5	6	142	
	De 3001 a 5000	161	15	11	2	2	145	
	De 5001 a 7000	68	15	9	3	3	53	
	De 7001 a 10000	49	17	6	10	1	32	Grande
	Mais de 10000	152	60	37	20	3	92	

Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP (2011)

Além das três principais modalidades de organização acadêmica: universidades; centros universitários e faculdades, a estrutura do ensino superior brasileiro apresenta, ainda, os Institutos Federais como centro de desenvolvimento de ensino superior, além do técnico.

A distribuição da participação de cada modalidade de organização acadêmica, apontada na tabela 4, caracteriza a predominância das faculdades em relação às demais modalidades.

Tabela 4 - Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Organização Acadêmica – Brasil – 2004-2012

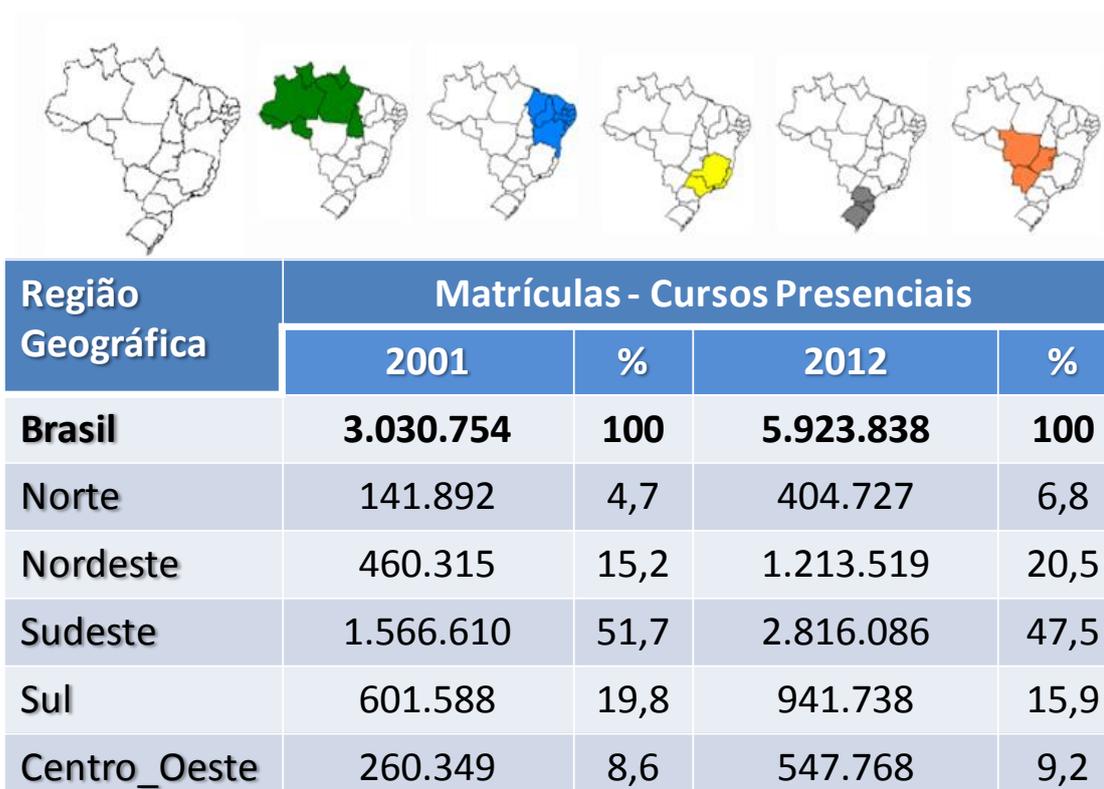
Ano	Total	Centro			
		Universidade	Universitário	Faculdade	IF e CEFET
2004	2.013	169	107	1.703	34
2005	2.165	176	114	1.842	33
2006	2.270	178	119	1.940	33
2007	2.281	183	120	1.945	33
2008	2.252	183	124	1.911	34
2009	2.314	186	127	1.966	35
2010	2.378	190	126	2.025	37
2011	2.365	190	131	2.004	40
2012	2.416	193	139	2.044	40

Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP (2012)

A evolução no número de matrículas na educação superior foi acompanhada por um novo ordenamento na participação de cada região do Brasil no número total de registros de matrícula na graduação presencial.

A região Nordeste superou a região Sul na segunda colocação nacional em matrículas em cursos presenciais, sendo superada apenas pela região Sudeste, conforme aponta os números da figura 3.

Figura 3 – Distribuição do Número de Matrículas em Cursos Presenciais no Ensino Superior na Última Década, por Região.



Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP (2012)

A região Nordeste quase triplicou seu número de matrícula na última década e, apesar de ter crescido menos que a região Norte em termos percentuais, alcançou a marca de 20,5% do total de matrículas presenciais no Brasil, deslocando a região Sul para o terceiro posto entre as regiões.

Este comportamento pode em parte explicar o que está acontecendo em Pernambuco na última década. Das 105 (cem) instituições de ensino superior em atividade no Estado, mais da metade foram credenciadas na última década, como se pode observar na tabela 5.

Tabela 5 – Evolução do Número de Instituições de Ensino Superior em Pernambuco – 1960 – 2013.

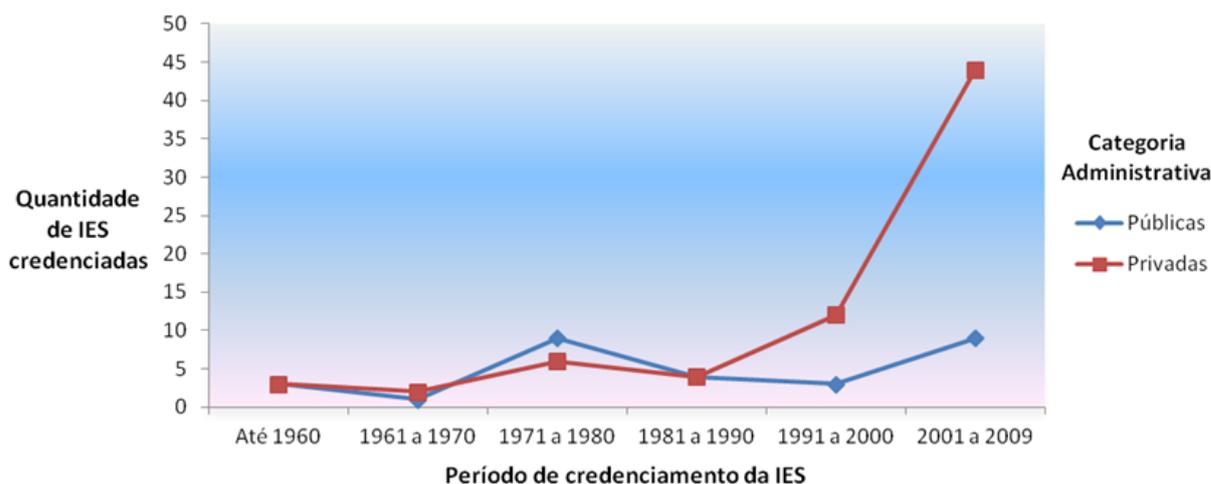
Ano de Credenciamento	Quantidade	Percentual	Públicas	Privadas
<i>Até 1960</i>	6	5,71%	3	3
<i>Entre 1961 e 1970</i>	3	2,86%	1	2
<i>Entre 1971 e 1980</i>	15	14,29%	9	6
<i>Entre 1981 e 1990</i>	8	7,62%	4	4
<i>Entre 1991 e 2000</i>	15	14,29%	3	12
<i>Entre 2001 e 2009</i>	55	52,38%	11	44
<i>Entre 2010 e 2013</i>	3	2,86%	0	3
	105	100%	31	74

Fonte: Ministério da Educação. Sistema e-MEC (2013).

A supremacia da última década em relação às demais se evidencia pelo crescimento exacerbado no número de instituições de ensino privadas, expresso pelas 44 instituições que foram credenciadas neste período, em comparação com as 11 instituições públicas.

Este movimento pode ser percebido por meio da evolução das quantidades ressaltadas no gráfico 2. Com base nas informações contidas no gráfico, reforça-se a relevância da última década para a indústria do ensino superior pernambucana.

Gráfico 2 – Evolução no número de IES credenciadas nas últimas seis décadas em Pernambuco.



Fonte: Ministério da Educação. Sistema e-MEC (2013).

A década atual, no entanto, apresenta índice mais moderado de crescimento, representado pelo credenciamento de três faculdades privadas no Estado de Pernambuco.

Uma característica da indústria da educação superior nacional que também é refletida no contexto pernambucano é a supremacia das instituições de ensino privadas sobre as

instituições públicas, apontada na tabela 6. Mais de 70% do mercado local é constituído por instituições privadas de ensino, índice pouco inferior ao apontado pelas IES privadas no âmbito nacional (88,3%).

Tabela 6 - Distribuição do Número de IES por Categoria Administrativa em Pernambuco - 2013

Categoria Administrativa em PE	Quantidade	Percentual
Públicas	31	29,52%
Privadas	74	70,48%
Total	105	100%

Fonte: Ministério da Educação. Sistema e-MEC (2013).

A indústria da educação superior pernambucana é também marcada pela presença preponderante das faculdades em detrimento das demais tipologias de organização acadêmica. A tabela 7 apresenta o índice de 93% de participação das faculdades, 5% para as universidades e apenas 2% para os institutos federais de ensino, ciência e tecnologia, e aproximadamente 1% de centros universitários.

Tabela 7 – Distribuição do Número de IES por Organização Acadêmica em Pernambuco - 2013

IES em PE por Organização Acadêmica		
Acadêmica	Quantidade	Percentual
Universidade	5	4,76%
IFECT	2	1,90%
Centro Univeristário	1	0,95%
Faculdades	97	92,38%
Total	105	100%

Fonte: Ministério da Educação. Sistema e-MEC (2013).

Também pode ser identificado um desequilíbrio na distribuição das instituições de ensino superior em Pernambuco, uma vez que mais da metade das IES em atividade (57%) estão concentradas na Região Metropolitana do Recife - RMR, conforme registros expostos na tabela 8.

Tabela 8 – Localização das IES em Pernambuco - 2013

Localização da IES	Quantidade	Percentual
RMR	60	57,14%
Outras Cidades	45	42,86%

Fonte: Ministério da Educação. Sistema e-MEC (2013).

Faz-se necessário observar que também na RMR há uma supremacia das IES privadas (92%) em detrimento das públicas (8%) e das faculdades (90%) em oposição às universidades (7%), IFECT (2%) e centros universitários (1%), indicadores que justificam a escolha das faculdades em atuação na RMR como espaço de atuação dos dirigentes a serem escolhidos para composição da amostra necessária para o desenvolvimento desta pesquisa.

Dentro da RMR, Recife se destaca como cidade que mais abriga instituições de ensino superior (38), representando 63% do total de IES em atividade nesta localidade, seguida por Olinda (09) e Jaboatão dos Guararapes (06), conforme os dados detalhados na tabela 9, abaixo apontada.

Tabela 9 – Distribuição das IES na Região Metropolitana do Recife - 2013

Distribuição das IES na RMR	Quantidade	Percentual
Recife	38	63%
Olinda	9	15%
Jaboatão dos Guararapes	6	10%
Igarassu	2	3%
Paulista	2	3%
São Lourenço da Mata	1	2%
Ipojuca	1	2%
Cabo de Santo Agostinho	1	2%

Fonte: Ministério da Educação. Sistema e-MEC (2013)

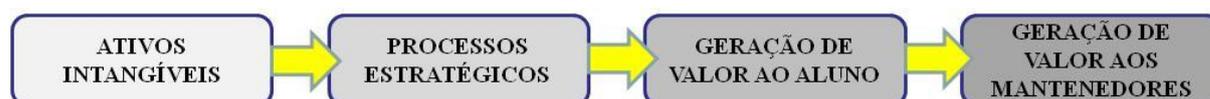
Assim, pode-se inferir que no Estado de Pernambuco a indústria da educação superior apresenta as seguintes características mais relevantes: a) Pico de crescimento na década passada, quando 52,40% de suas IES foram credenciadas e iniciaram suas atividades; b) Supremacia das IES privadas (70,48%) frente às públicas (29,52%); c) Superioridade das faculdades (92,38%) em comparação com as demais formas de organização acadêmica; d) Concentração das IES na Região Metropolitana do Recife (57,14%); e e) Concentração das IES na Cidade de Recife, que apresenta 38 unidades de ensino, representando 63% do total de IES em Pernambuco.

2.2 Proposições Estratégicas para as Instituições de Ensino Superior Privadas

Nas instituições de ensino superior privadas, o planejamento se direciona principalmente para o atendimento das expectativas de seus investidores, por meio da geração consistente de valor, de forma crescente, sustentável e permanente (GARCIA, 2006).

Nesta perspectiva, tal objetivo deve ser buscado por meio da articulação dos ativos intangíveis da instituição de ensino em torno de uma estratégia, numa cadeia progressiva de geração de valor, apontada na figura 4.

Figura 4 – Cadeia Lógica de Geração de Valor para IES Privadas



Fonte: Garcia (2006, p. 38).

No que tange aos ativos intangíveis, a proposição do autor direciona ênfase especial ao patrimônio da instituição de ensino que não pode ser medido, a exemplo do conhecimento acumulado pelos docentes, das informações relativas aos alunos e constantes no banco de dados da instituição, da cultura desenvolvida internamente, além de outros ativos como os conhecimentos e habilidades dos gestores, a reputação da instituição e outros recursos valiosos, raros e de difícil imitação.

Como forma de classificar os ativos intangíveis, Garcia (2006) propõe sua divisão em quatro tipos: *capital institucional*, *capital organizacional*, *capital de relacionamentos* e *capital intelectual*, apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – Classificação dos ativos intangíveis de uma IES

Ativo Intangível	Descrição
<i>Capital Institucional</i>	Refere-se à visão externa da instituição, construída gradativamente pelos seus <i>stakeholders</i> , como: marca, reputação, posicionamento, imagem e o valor percebido pelo mercado.
<i>Capital Organizacional</i>	Com olhar interno, aponta para os processos desenvolvidos pela IES e que potencializam agregação de valor ao posicionamento estratégico da instituição, como: modelos de negócio, gestão do conhecimento, fluxos operacionais, flexibilidade institucional, capacidade de inovar e alinhamento estratégico.
<i>Capital de Relacionamentos</i>	Inclui toda a rede de relacionamentos da IES, estabelecida com: imprensa, governo, entidades, fornecedores e alunos (atuais, interessados – <i>prospects</i> , candidatos de processos seletivos anteriores e ex-alunos).
<i>Capital Intelectual</i>	Refere-se a todo o conhecimento desenvolvido internamente, como: publicações científicas, patentes, propriedades intelectuais, sistemas desenvolvidos, entre outros.

Fonte: Garcia (2006b, p. 38 e 39).

A concepção teórica apresentada pelo autor ressalta a possibilidade de integrar uma perspectiva externa, direcionada para o mercado de atuação da IES, e representada pelo Capital Institucional, com uma vertente interna, atenta ao reconhecimento e utilização de recursos internos, consubstanciada no desenvolvimento do Capital Organizacional, ambas se articulando por meio de processos estratégicos potencializados de agregação de valor, capazes de promover o Capital de Relacionamentos e o Capital Intelectual.

Estes processos estratégicos podem ser classificados em quatro grupos distintos, a saber: a) processos de gestão operacional; b) processos de gestão de clientes; c) processos de inovação; d) processos regulatórios e sociais.

Os processos de gestão operacional estão relacionados às atividades direcionadas à prestação do serviço educacional, representadas pela logística de distribuição de sala de aula, acompanhamento dos projetos pedagógicos da instituição, controle de frequências e notas, processo de avaliação institucional, controle de infraestrutura (laboratórios, bibliotecas, salas de aula) e atendimento aos alunos.

Os processos de gestão de clientes compreendem todas as ações para a captação e manutenção dos alunos matriculados, envolvendo todas as ações de combate à evasão.

As ações direcionadas à concepção de cursos, projetos pedagógicos, matrizes curriculares, articulações entre cursos e disciplinas estão representadas pelos processos de inovação.

Por fim, os processos regulatórios e sociais se encarregam do relacionamento da IES com os órgãos governamentais, principalmente o MEC, além do desenvolvimento de ações que aproximam a instituição da comunidade local e do meio ambiente.

Apesar da importância de todos os processos apresentados, o autor aponta a necessidade de a IES escolher seus processos prioritários, que estarão intimamente relacionados à estratégia definida pela instituição.

No tocante à geração de valor para o cliente, admite-se por cliente aquele que paga pela prestação do serviço educacional às instituições de ensino superior privadas. A preocupação pelo cliente no contexto nas IES privadas decorre, sobretudo, do ambiente competitivo no qual estão inseridas.

O crescimento da concorrência incute na instituição de ensino a necessidade de ampliar o conhecimento acerca das características de seu *target*, principalmente no que se refere aos pressupostos assumidos em suas escolhas.

A decisão do aluno passa a ser dependente daquilo que ele percebe como relevante na IES, podendo ser materializado na tradição da instituição, no preço praticado, na imagem de marca, na reputação construída, na sua localização, qualidade no ensino, entre outros critérios (GARCIA, 2006).

Cabe à instituição a escolha de algumas destas alternativas, mantendo coerência com o posicionamento estratégico determinado pela direção. O sucesso nas suas escolhas determinará a geração de valor aos mantenedores.

O autor, entretanto, revela que a geração de valores aos mantenedores é lograda mediante o alcance do equilíbrio entre forças contraditórias: de um lado a necessidade de realizar investimentos em ativos intangíveis, potencializadores de receitas no longo prazo, e por outro lado o corte de custos, promovidos no intuito de melhorar o desempenho financeiro no curto prazo. A habilidade na tomada de decisão dos estrategistas da IES impulsionará a instituição ao alcance da geração do valor.

A Cadeia Lógica de Geração de Valor também apoiará nas decisões da IES quanto ao segmento do mercado a ser perseguido. Enquanto algumas instituições se posicionarão para atender a um público sensível ao preço das mensalidades, outras priorizarão um público mais selecionado (GARCIA, 2006).

Segundo o autor, a estratégia será determinada pela clareza desta segmentação, que pode ser mais bem caracterizada por meio de quatro quadrantes para o posicionamento.

Figura 5 – Quadrantes para posicionamento e segmentação de IES.



Instituições de Elite – Instituições de nicho, oferecem cursos em torno de uma mesma área, buscam excelência de ensino.

Quadrante do Pesadelo – Pior lugar para posicionar uma instituição. Não há escala para otimizar os custos e o valor recebido é muito baixo.

Quadrante dos Sonhos – Difícil de ser obtido, atualmente ocupado apenas por instituições de grande tradição ou sem concorrência acirrada.

Instituições de Massa – Cursos populares, grandes redes de ensino, com instalações multi-campi e ganhos em escala.

Fonte: Garcia, 2006, p. 42.

Com base na figura 5, infere-se que as instituições de ensino podem adotar segmentação por preço, por temas ou áreas de conhecimento, ou mesmo por região, devendo atentar para as implicações resultantes de cada escolha e para evitar a tendência de estabelecer um posicionamento mais genérico, com escopo mais abrangente de cursos.

A proposição do autor contempla aspectos relacionados ao posicionamento da IES, com predominância de um olhar externo à IES, integrados com um direcionamento para os processos e recursos internos, ainda sem destacar a maneira pela qual o estrategista reflete, negocia e age na proposição e acompanhamento das estratégias.

Representa, indubitavelmente, um modelo complexo para o entendimento do processo de elaboração e implementação de estratégias para o contexto das IES privadas em operação no mercado nacional.

Esta proposta de tese contempla a emergência da elaboração e validação de um modelo de análise da ação do estrategista em instituições de ensino superior privadas, que

também contemple os aspectos inerentes ao comportamento do estrategista no seu ofício de propor e aplicar estratégias coerentes com os propósitos organizacionais aos quais comunga.

Para tanto, considerará os fundamentos teóricos de quatro reconhecidas correntes da gestão estratégicas: posicionamento, visão baseada nos recurso, processo da estratégia e Estratégia como Prática, buscando conciliar diversas perspectivas de análise. Naturalmente, a missão é reconhecidamente desafiadora tendo em vista a independência existente entre as abordagens teóricas, bem como a diversidade de natureza e portes de instituições de ensino em operação na Região Metropolitana do Recife.

Desse modo, antes de adentrar pelos aspectos constituintes do *Framework* Integrado e Multidimensional, cabe ressaltar a importância do dirigente na condução do processo de elaboração e implementação de estratégias, destacando-se a possibilidade de influência dos aspectos idiossincráticos de cada gestor na operacionalização do modelo de análise ora proposto.

2.3 A Legislação e o Processo de Elaboração e Implementação de Estratégias em Instituições de Ensino Superior

O processo de elaboração das estratégias numa instituição de ensino superior está profundamente interligado à constituição e operacionalização de três documentos oficiais, exigidos pelo MEC e, portanto, indispensáveis na condução da instituição: o Projeto Pedagógico Institucional – PPI; o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; e o Projeto Pedagógico de Curso – PPC.

Os documentos preservam uma relação de complementaridade, articulando-se de forma estreita para a consecução do propósito assumido pela instituição de ensino perante a sociedade.

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é uma obrigação legal a ser cumprida pela instituição de ensino superior, instituída por meio da Lei 10.861 de 14 de Abril de 2004, a qual estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O SINAES se encarrega de avaliar o PPI da instituição de ensino superior e sua articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, e com os Projetos Pedagógicos dos Cursos – PPCs.

O PPI pode ser compreendido como um instrumento de caráter político, filosófico e teórico-metodológico, direcionador de práticas pedagógicas e administrativas e caracterizador do modo como a instituição faz perceber o seu compromisso com a educação e, conseqüentemente, com o desenvolvimento social.

Fundamenta-se nas seguintes partes constituintes: perfil institucional; planejamento e gestão institucional; infraestrutura física e acadêmica; atividades de pesquisa e extensão; avaliação institucional e de curso.

O tópico correspondente ao perfil institucional contempla a descrição da missão da IES diante da sociedade, sendo justificada por sua proposta de atuação e de inserção no contexto social e regional. Apresenta as diretrizes pedagógicas que apoiarão os processos educacionais e administrativos, bem como consolida a proposta de responsabilidade social assumida pela IES.

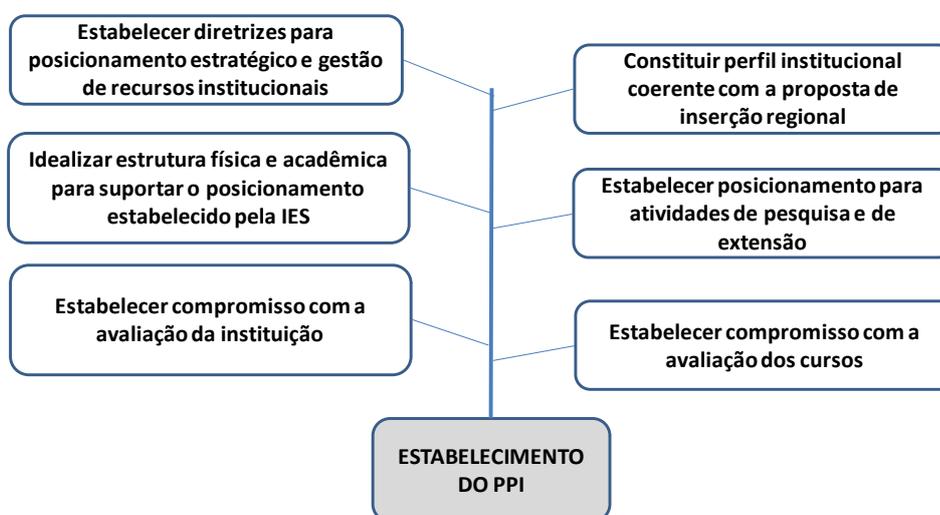
A seção correspondente ao planejamento e gestão institucional considera as diretrizes gerais e específicas relacionadas ao desenvolvimento do corpo docente e discente, consubstanciadas na organização didático-pedagógica da IES, enquanto o tópico de infraestrutura física e acadêmica consolida uma perspectiva de suporte físico de laboratórios, biblioteca e demais espaços apropriados para a consecução do planejamento e gestão institucional.

O compromisso com as práticas de pesquisa e extensão são apresentados na seção quatro, ao passo que o comprometimento com a avaliação institucional e de curso são apresentados no último tópico.

O PPI tem característica permanente, ao apresentar de forma detalhada o seu compromisso com a educação, com os docentes, os discentes, os técnicos administrativos e com o desenvolvimento de seu entorno.

Trata-se de um instrumento fundamental da gestão acadêmica e administrativa, mantendo coerência e articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), configurando-se, sobretudo, como uma promessa de atuação da instituição perante o MEC, que fiscalizará o seu cumprimento por meio das mais diversas ferramentas avaliativas, estando caracterizado na figura 6.

Figura 6 – Etapas do estabelecimento do PPI.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a constituição deste documento, busca-se conciliar as necessidades da sociedade local, a estrutura física, acadêmica e administrativa da IES, e os interesses dos seus idealizadores (quando privadas), sendo o seu processo de elaboração resultante das etapas acima apresentadas.

A responsabilidade pela elaboração do PPI é do Conselho Superior da IES, representado pelos seus principais executivos empreendedores. Do PPI originam-se as diretrizes para o planejamento estratégico da instituição de ensino, que apresenta sua elaboração e implementação condicionada à concretização do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Cabe aos executivos o estabelecimento de um direcionamento predominantemente externo, capaz de identificar as oportunidades de inserção na indústria da educação superior de forma sustentável e permanente, potencializando, ainda, uma estrutura interna adequada para a operacionalização do planejamento apresentado.

A elaboração do planejamento estratégico da IES, e a sua conseqüente implementação, dar-se-á em outro nível decisório, composto por membros do Conselho Superior da IES e demais diretores de áreas funcionais, sob a égide das diretrizes estabelecidas no PPI. Os compromissos assumidos no planejamento e as condições de implementação são elencados no Plano de Desenvolvimento institucional – PDI.

O PDI, por sua vez, tem duração plurianual, apresenta diretrizes específicas, metas e projetos a serem desenvolvidos em determinado período de tempo, em geral de 5 a 10 anos, devendo apresentar, como destacado anteriormente, consonância com as diretrizes do PPI.

Os procedimentos de elaboração e análise do PDI de uma IES estão contidos na edição do Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006 sendo sua apresentação imprescindível para o ato de credenciamento da instituição de ensino superior e para a consequente autorização dos cursos superiores de graduação e sequencias no sistema federal de ensino.

O Decreto n. 5.773 apresenta nove eixos temáticos essenciais do PDI:

- a) Perfil institucional - histórico da IES; missão; objetivos e metas; áreas de atuação acadêmica;
- b) Projeto pedagógico da instituição – política de inserção regional; princípios norteadores das práticas acadêmicas da instituição; organização didático-pedagógica; políticas de ensino, de extensão, de pesquisa, de gestão e de responsabilidade social;
- c) Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presenciais e a distância) de: graduação; sequenciais; programas especiais de formação pedagógica; pós-graduação *lato sensu*; pós-graduação *stricto sensu*; polos de EAD; *campi* e cursos fora da sede;
- d) Perfil do corpo docente – Composição (titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica no magistério superior e experiência profissional não acadêmica); plano de carreira; critérios de seleção e contratação; procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro; cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.
- e) Organização administrativa da IES - estrutura organizacional, instâncias de decisão e organograma institucional e acadêmico; órgãos colegiados: competências e composição; órgãos de apoio às atividades acadêmicas;
- f) Políticas de atendimento aos discentes - programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas); estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psicopedagógico); organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil); acompanhamento dos egressos;
- g) Infraestrutura - Infraestrutura física (salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros); recursos tecnológicos e de áudio visual; plano de promoção de acessibilidade; cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI;

- h) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional - procedimentos de autoavaliação institucional;
- i) Aspectos financeiros e orçamentários - estratégia de gestão econômico-financeira; planos de investimentos; previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

Para a operacionalização deste documento, busca-se constituir e implementar um planejamento estratégico que contemple um conjunto de decisões setoriais, ou departamentais, que traduzam a filosofia expressa no PPI e que seja consonantes com os Projetos Pedagógicos dos Cursos – PPCs, conforme figura 7, abaixo apresentada.

Figura 7 – Etapas do estabelecimento do PDI.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O PPI e o PDI representam assim esferas decisórias dos executivos (PPI e PDI) e diretores da IES (PDI), sendo perceptível o grau de importância destes dirigentes para o sucesso de uma instituição de ensino superior. Suas decisões influenciam o direcionamento da IES e o desenvolvimento das ações cotidianas fundamentais para o alcance dos propósitos da organização.

O PDI estabelece as condições necessárias para o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos – PPCs pelos gestores/coordenadores de curso, outra esfera diretiva, mais estreita e focada no desenvolvimento de um produto da IES – o curso superior ou de pós-graduação.

Os PPCs são constituídos em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais e o PPI da instituição de ensino superior, estando ainda integrados com o planejamento organizacional, expresso no PDI.

Nos PPCs são incorporados princípios que possibilitem contemporaneidade, inovação, flexibilidade, ao passo que incorporam as particularidades de cada área de conhecimento, respeitando-se a filosofia de trabalho assumida pela IES na constituição de seu PPI e expressa no planejamento elaborado via PDI.

Em sua constituição, os PPC's contemplam quatro dimensões:

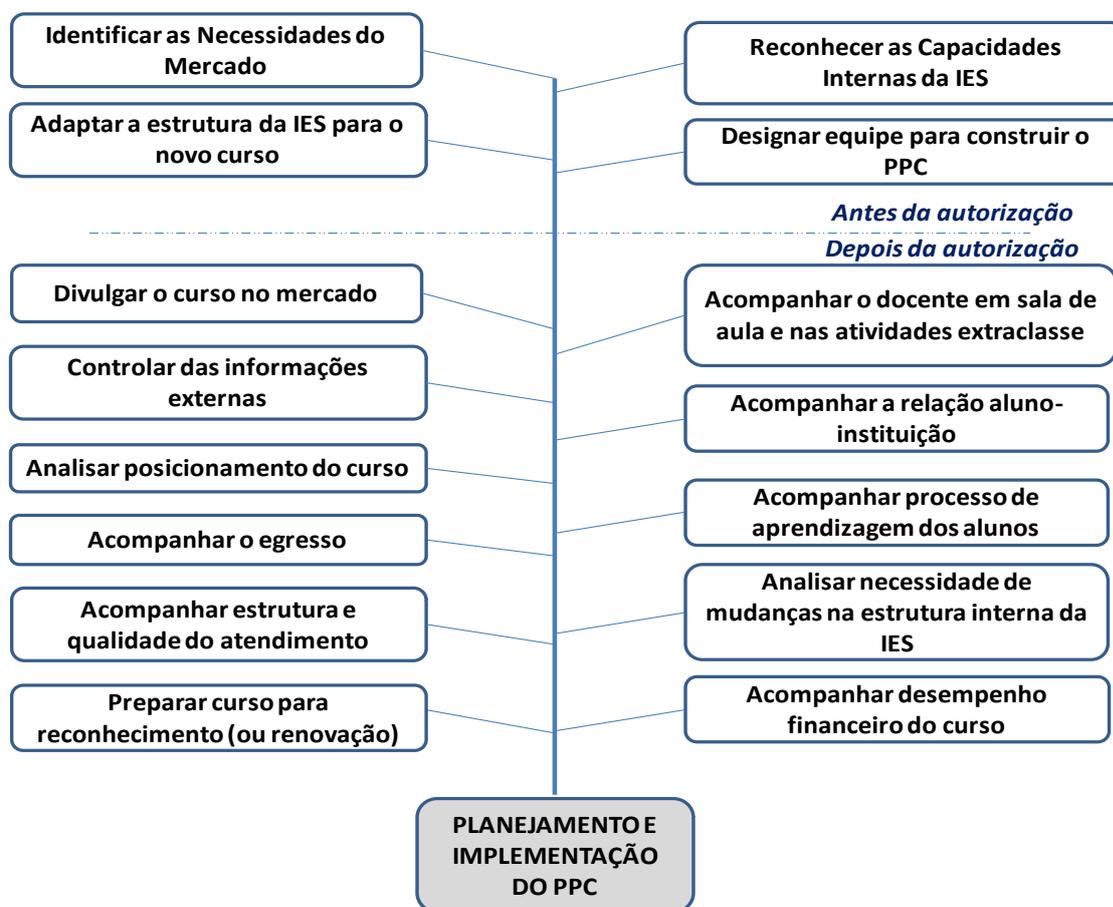
- a) Contexto institucional – aborda as características da IES, tais como: missão institucional; estrutura organizacional e instâncias de decisão; órgãos colegiados e executivos; condições de gestão e plano de desenvolvimento; programas de financiamento de estudos; áreas de convivência e infraestrutura; e parcerias;
- b) Organização didático-pedagógica – coordenação de curso; organização acadêmico-administrativa; apoio psicopedagógico; monitoria; bolsas de iniciação científica; concepção e objetivos do curso; perfil do egresso; componentes curriculares; adequação ao PDI; estágio supervisionado; atividades complementares; trabalho de conclusão de curso; sistema de avaliação da aprendizagem; metodologias de ensino; sistemática de autoavaliação do curso; práticas extensionistas;
- c) Corpo docente – perfil acadêmico e profissional; titulação e suficiência; condições e regime de trabalho; dedicação ao curso; relação alunos/docente; relação disciplinas/docente;
- d) Instalações – estrutura geral; espaço físico disponibilizado; plano de expansão; laboratórios e equipamentos de audiovisual; biblioteca; serviços e acessibilidade para portadores de necessidades especiais.

Como mencionado anteriormente, o PPC de um curso guarda relação intensa com o PPI e principalmente com o PDI, sendo necessário, para a sua constituição, o desdobramento de uma série de decisões estratégicas mais específicas ao contexto de atuação do curso, e tomadas pelo seu gestor.

No intuito de proporcionar competitividade ao curso, cabe ao gestor de curso o desenvolvimento de competências que vão além dos aspectos acadêmicos, direcionados ao aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem proposto pelo curso em destaque, e comum ao tradicional perfil do coordenador de curso.

Este novo perfil exigiu do gestor de curso conhecimentos na área gerencial, independente de sua formação e área de atuação, devendo estar atento às demandas do mercado regional, aos modelos de competição dos demais concorrentes, aos critérios de qualidade exigidos pelo mercado e pelos princípios da IES, à composição de custos inerentes à proposta acadêmica do seu curso, às metas financeiras estabelecidas pela instituição, e ao cumprimento de sua proposta metodológica, conforme apresentado na figura 8, abaixo indicada.

Figura 8 – Etapas do estabelecimento do PPC.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, apresentam-se três esferas de decisão na IES com a participação de três níveis gerenciais: executivos (PPI e PDI); diretores (PDI e em parte PPC's) e gestores (PPC). Cada nível de decisão apresenta articulação com planejamentos, e conseqüente com estratégias, sejam elas institucionais, setoriais ou específicas para um determinado curso (graduação ou pós-graduação).

Para a operacionalização do *Framework* Integrado e Multidimensional, foi estabelecido como propósito a avaliação do processo de elaboração e implementação de estratégias por gestores estratégicos, executivos e diretores, tendo em vista a sua relevância para a condução da IES.

Poder-se-ia, em estudos futuros, ampliar a análise do comportamento da IES quanto ao processo de elaboração e implementação de estratégias, incluindo-se a ação do gestor de curso, e confrontando seus resultados com os achados relacionados aos executivos e diretores.

Independente do escopo a ser adotado na condução da pesquisa, cabe destacar a possibilidade de impacto das características idiossincráticas dos gestores na operacionalização do *Framework* Integrado e Multidimensional, embora o modelo não contemple a questão da agência em sua constituição.

Sobre este aspecto, faz-se necessário apresentar o *framework* como um instrumento independente da agência, representando uma ferramenta analítica e descritiva do processo de elaboração e implementação de estratégias.

Ressalta-se, no entanto, que as peculiaridades cognitivas e comportamentais dos estrategistas podem impactar a sua forma de tomar decisões, de assumir riscos e de projetar a empresa no ambiente competitivo por meio das mais variadas estratégias, embora a compreensão da intensidade desta relação não seja objeto de investigação nesta pesquisa.

Esta possibilidade de impacto foi apresentada por DeWit e Meyer (2004), quando apresentaram o processo da estratégia em três dimensões diretamente articuladas: pensamento, formação e mudança.

A dimensão formação da estratégia aprofunda o paradoxo entre as estratégias deliberadas e emergentes, enquanto a dimensão mudança aponta para o relacionamento entre mudanças evolucionárias e revolucionárias (DEWIT; MEYER, 2004).

Quanto à dimensão mudança, especificamente, ressalta-se a vertente teórica desenvolvida por Pettigrew (1985 e 1987), a qual propõe que apesar de os fatores aceleradores do processo de mudança organizacional serem fundamentalmente extraorganizacionais, ainda assim convém a análise de outras dimensões, tais como: inércia organizacional, mudanças estruturais da organização, assim como os processos de alianças internos e externos com base em interesses específicos pela disputa de poder.

Ao caracterizar a mudança estratégica, Pettigrew (1987) aponta para o fluxo de atividades que a compõem – destacando: o processo (“como” se dá a mudança); seu contexto externo e interno (o “porquê” da mudança) e seu conteúdo (o “quê” deve mudar).

No tocante ao pensamento estratégico, por fim, DeWit e Meyer (2004) destacam a tensão existente entre dois extremos: o pensamento lógico e o pensamento criativo, estando o primeiro relacionado ao uso da racionalidade e da lógica, enquanto o segundo atribui forte ênfase ao uso de criatividade em processos intuitivos.

Diante deste grau de interferência, cabe refletir sobre a possibilidade de aprofundar este entendimento por meio de futuras pesquisas, após procedimentos de teste do *framework* Integrado e Multidimensional do fazer estratégico de executivos.

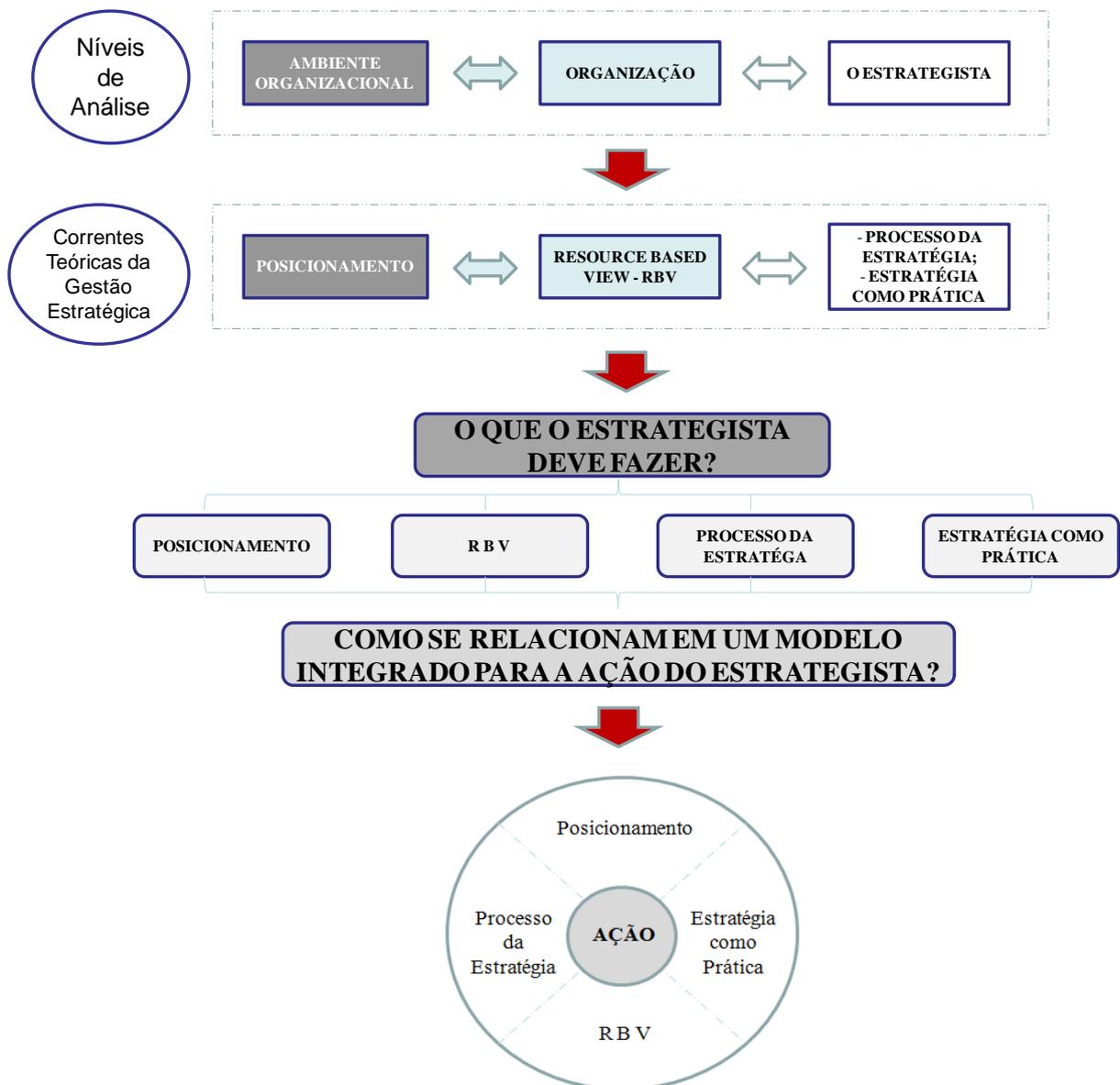
O capítulo seguinte tem por objetivo aprofundar o debate acerca das quatro correntes teóricas apresentadas, explicitando: a) os elementos constituintes de cada abordagem da gestão estratégica; b) as possibilidades de conexão entre as abordagens, configuradas no *framework* ora proposto; c) as hipóteses que sustentam a configuração proposta para o *framework*.

3. Aprofundamento Teórico

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais temas associáveis à pesquisa, sendo assim merecedores de maior ênfase por facilitarem a compreensão do objetivo da investigação a ser desenvolvida.

A pesquisa será alicerçada com base na estruturação teórica apresentada na figura 9.

Figura 9 – Estruturação Teórica da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.1 Correntes Teóricas da Gestão Estratégica

3.1.1 A Abordagem do Posicionamento

O grande objetivo da empresa é estabelecer uma estratégia competitiva que a posicione de forma a criar proteção contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor – o posicionamento se caracteriza como a chave para o sucesso da firma no seu ambiente competitivo.

Para que o posicionamento possibilite o sucesso, faz-se necessário que a empresa desenvolva uma particular habilidade para entender e agir em seu ambiente, potencializando o alcance de uma posição competitiva ou séries de posições competitivas que conduzam a uma superior e sustentável performance financeira (PORTER, 1991).

A literatura de estratégia estabelece três condições iniciais para explicar o sucesso das empresas (PORTER, 1991): (1) a consistência interna, desenvolvida e implementada por uma empresa com base em um conjunto de objetivos e de políticas funcionais, que proporcionam a integração das atividades de diversos departamentos funcionais com o direcionamento estabelecido pela firma, conduzindo, conseqüentemente, a um posicionamento no mercado; (2) esta consistência interna de objetivos e políticas deve permitir o alinhamento entre as forças e fraquezas associadas à empresa, com as oportunidades e ameaças identificadas externamente, no ambiente – a estratégia seria a ação de alinhar a empresa ao seu ambiente; (3) a criação e exploração das “competências distintivas”, forças únicas, centrais para o sucesso competitivo.

Dessa forma, percebe-se o sucesso como consequência de um padrão de análises e de decisões estratégicas, as quais foram caracterizadas por Ansoff (1973) como determinantes para a atuação da firma na sua indústria, ainda que a estratégia nem sempre receba a devida atenção. A terminologia indústria, por sua vez, foi apresentada por Porter (1986) como um grupo de empresas fabricantes de produtos ou ofertantes de serviços que são substitutos bastante aproximados entre si.

Ao se definir indústria, pode-se admitir que o sucesso da empresa seja caracterizado pela combinação entre a atratividade da indústria em que compete e a posição relativa conquistada pela empresa nesta mesma indústria (PORTER, 1991).

Em primeira instância, cresce a relevância atribuída à compreensão do nível de competitividade existente dentro da indústria. Porter (1986) caracterizou esta competitividade como resultante da combinação de cinco forças: clientes, fornecedores, substitutos, novos entrantes e os concorrentes. O conjunto destas forças competitivas determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido.

Toda indústria está suscetível, ainda que em graus variados, à possibilidade de entrada de novos entrantes. A análise comparativa entre a perspectiva de ganhos financeiros e as barreiras de entrada apresentadas pela indústria, determinarão a sua atratividade para futuros concorrentes.

Além desta análise, Porter (1986) acrescenta que a ameaça de entrada em uma indústria também será dependente do conjunto de reações que este novo concorrente poderá esperar por parte das empresas já existentes. Dessa forma, deve-se considerar o poder de reação das firmas que já atuam na indústria para com a ameaça de perda de posições.

As barreiras de entrada podem ser classificadas em seis fontes principais: 1) economia de escala; 2) diferenciação do produto; 3) necessidades de capital; 4) custos de mudança; 5) acesso aos canais de distribuição; 6) desvantagens de custo independente da escala.

Além das seis fontes de barreiras de entrada, Porter (1986) destaca a possibilidade de inclusão das políticas governamentais como barreira, uma vez que o governo pode limitar ou impedir a entrada em indústria por meio de controles, tais quais licenças de funcionamento e limites ao acesso de matérias-primas.

As possibilidades de ganho, associadas à inexistência de barreiras que inviabilizem a entrada de novas firmas, potencializam uma maior rivalidade dentro desta indústria. Na concepção de Porter (1986), esta rivalidade ocorre na medida em que um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição.

Esta concepção teórica justifica o argumento de que os movimentos competitivos de uma firma proporcionam efeitos notáveis nos concorrentes, representados em possíveis retaliações – as empresas passam a ser, segundo Porter, mutuamente dependentes.

Inicia-se, assim, uma grande disputa por posições dentro da indústria, justificando-se o uso de táticas das mais diversas, tais como concorrência de preços, publicidades agressivas, introdução de novos produtos e ampliação da cobertura para os clientes.

O incremento na rivalidade proporciona uma redução das margens de lucros das empresas concorrentes na mesma indústria, que ainda competem com outras indústrias que fabricam produtos substitutos.

Os substitutos impõem um teto nos preços que as empresas podem fixar, reduzindo, ainda mais, os retornos potenciais da indústria. Por isso, quanto mais atrativa a relação preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1986).

Além da rivalidade entre as empresas concorrentes, da existência de barreiras de entradas e da ação de produtos substitutos, os compradores também exercem uma relação de força com as empresas, à medida que forçam os preços para baixo, barganham melhor qualidade ou mais serviços, e jogam concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria (PORTER, 1986).

Em sua análise, Porter (1986) afirma que os compradores são fortes à proporção que:

- a) concentram-se ou adquirem grandes volumes de compra;
- b) os produtos que eles adquirem representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) os produtos adquiridos são padronizados, ou não diferenciados;
- d) enfrentam poucos custos de mudança;
- e) conseguem lucros baixos;
- f) representam ameaça concreta de integração para trás;
- g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- h) detém total informação sobre demanda, preços e custos.

Da mesma forma que os compradores exercem uma relação de força com a indústria, assim também ocorre com os fornecedores, que podem corroer a rentabilidade das firmas por meio da elevação de preços, redução da qualidade dos produtos ou reconfiguração dos prazos de pagamento.

Um grupo de fornecedores é poderoso (PORTER, 1986) quando:

- a) é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- c) a indústria não se caracteriza como um cliente importante;
- d) o produto ofertado representa insumo importante para a indústria;
- e) os seus produtos são diferenciados ou quando desenvolveram custos elevados para a mudança;
- f) representam uma ameaça de integração para frente.

Além do mapeamento das cinco forças que dirigem a concorrência na indústria, caberá à firma a identificação da presença de grupos estratégicos, caracterizados por Porter (1986) como o conjunto de empresas atuantes na indústria, e que estão seguindo um posicionamento estratégico semelhante.

Para o autor, a existência de grupos estratégicos é derivada de uma variedade de razões, tais como pontos fortes e fracos iniciais divergentes das empresas, ocasiões diferentes de entrada no negócio e acidentes históricos. Dentro de um grupo estratégico, a relação de forças é medida por meio da composição de barreiras de mobilidade.

Também não se pode ignorar o poder de influência de forças do macroambiente, tais como políticas governamentais; avanços tecnológicos; políticas econômicas; tendências demográficas e culturais; e pressões ambientais. Estas forças podem potencializar ou limitar o desenvolvimento do posicionamento estratégico da firma.

Todas as ações direcionadas ao entendimento da estrutura da indústria devem favorecer a análise do *trade off* entre o potencial de lucro e os custos para a entrada e manutenção da posição dentro de um grupo estratégico ou de uma indústria.

Ao considerar a estruturação da indústria, uma empresa de sucesso passa a ser aquela que construir uma posição relativa atraente, a qual seja apoiada numa vantagem competitiva sustentável diante da concorrência (PORTER, 1991).

A constituição de uma estratégia potencializadora de vantagens competitivas sustentáveis não se resume na caracterização da estrutura da indústria. Caberá à firma o reconhecimento de seu atual posicionamento estratégico e de seu potencial para agir sobre as demais forças competitivas.

Neste processo de reconhecimento interior, faz-se necessário identificar: a) o negócio desenvolvido pela firma; b) as necessidades atendidas; c) os produtos ofertados; d) a participação da firma no mercado; e) a participação dos produtos e serviços no faturamento; f) as vantagens competitivas da firma; g) o conjunto de atividades que dão suporte às vantagens competitivas; h) os recursos que suportam as atividades. Todas estas dimensões consolidarão uma posição relativa, e atrativa, para a firma.

Assim, reforça-se o argumento inicial de que o sucesso da empresa é determinado pela estrutura da indústria e a posição relativa conquistada pela empresa, posição esta sustentada por uma série de dimensões internas. A estratégia torna-se o mecanismo utilizado pela firma para projetar suas potencialidades na busca de um posicionamento adequado na indústria, conforme figura 10, num processo contínuo de ajustamento.

Figura 10 – Aspectos Direcionadores da Estratégia da Firma.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Este posicionamento atraente na indústria pode ser alcançado pela firma por meio do estabelecimento de estratégias defensivas ou ofensivas.

As estratégias defensivas possibilitam às empresas a utilização de suas capacidades para uma melhor proteção quanto às forças competitivas atuantes na indústria. Também pode ser constituída de decisões que proporcionem um posicionamento onde as forças sejam reconhecidamente mais fracas na indústria (PORTER, 1986).

Na análise de Porter, torna-se mister o conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas, de modo a decidir por um possível enfrentamento ou um necessário desvio.

De outra forma, pode a companhia adotar uma estratégia ofensiva, que vai além do enfrentamento, envidando esforços para potencializar a mudança nas causas das forças competitivas.

A primeira opção ofensiva possível de ser delineada pela firma é a tentativa de influenciar o equilíbrio de forças na indústria. Trata-se da compreensão acerca dos fatores básicos que orientam a concorrência e, assim, dos pontos onde a ação estratégica produzirá um maior retorno, desequilibrando a composição de forças da indústria (PORTER, 1986).

Outra possibilidade de estratégia ofensiva citada por Porter se refere à antecipação às mudanças nos fatores básicos das forças, respondendo a elas por meio de estratégias apropriadas ao novo equilíbrio antes que os concorrentes as identifiquem.

Independente de ser delineadamente ofensiva ou defensiva, a estratégia a ser definida pela firma será desdobrada em dois âmbitos: o corporativo (estratégia empresarial básica), e o de negócios (estratégia genérica).

No âmbito corporativo, a estratégia poderá assumir três possibilidades distintas básicas: 1) integração vertical; 2) concentração; e 3) diversificação.

A integração vertical corresponde à combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente diferentes dentro das fronteiras de uma mesma firma (PORTER, 1986).

A decisão de absorver atividades do processo produtivo-econômico ao escopo de ações da firma decorre da percepção de obtenção de vantagens decorrentes, sobretudo, da possibilidade de ser mais barato, menos arriscado ou mais fácil de coordenar.

A estratégia corporativa pode assumir um contorno mais restrito, caracterizando a escolha por um negócio único ou pela atuação em um único setor. Trata-se da estratégia de concentração, muito utilizada por empresas que pretendem adentrar em uma indústria de

grandes expectativas de crescimento, ou que possuem um escopo muito limitado de competências distintivas.

A manutenção do foco num negócio único pode permitir grandes rendas à firma, principalmente pela perspectiva de aprimoramento constante de suas competências, ao passo que representa uma atitude muito arriscada frente à dinamicidade do ambiente externo à organização.

A diminuição dos riscos na atuação da firma numa determinada indústria pode ser potencializada por outra possibilidade de estratégia corporativa, que aponta para a diversificação de atuação da empresa.

A estratégia de diversificação permite à firma adicionar novos negócios ao seu escopo de atuação, podendo estar relacionados ao negócio central (primeiro) da firma, ou completamente distintos, ao ponto de permitir a atuação em diferentes indústrias.

À medida que a firma diversifica seus negócios em mercados e atividades não relacionadas, demanda-se uma maior estrutura de coordenação de atividades, um maior investimento em duplicação de esforços e a ampliação do risco de perda de foco, de identidade e de competitividade.

A competitividade da firma, no entanto, pode ser constituída, segundo Porter (1986), com base em outras três abordagens estratégicas, agora caracterizadas como genéricas: 1) custos mais baixos que os concorrentes da indústria; 2) capacidade de se diferenciar e administrar um preço *premium* que comporte o custo extra da diferenciação implementada; e 3) capacidade de focar determinado grupo comprador, segmento da linha de produtos ou mercados específicos.

Ao ressaltar que a manutenção de custos mais baixos que a concorrência deveria ser o tema central de toda a estratégia, Porter (1986) não ignorou a relevância da qualidade. Buscou, entretanto, destacar que uma posição fundamentada no controle dos custos potencializa retornos acima da média, possibilitando à empresa uma maior capacidade de defesa perante os concorrentes.

Da mesma forma, segundo o autor, esta estratégia permite uma defesa perante a barganha de compradores e fornecedores poderosos, dada a margem de negociação alcançada pela firma que detém custos reconhecidamente mais baixos, limita a ação de produtos substitutos e representa uma forte barreira de entrada para novos entrantes.

Apesar de todas as vantagens da implementação de uma estratégia de baixo custo, ressalta-se a exigência por significativos investimentos que consolidem uma posição fundamentada nesta perspectiva de atuação, uma vez que se faz necessário consolidar outras

posições vantajosas, tais como: a) acesso favorável à matéria-prima; b) projetos de produtos que permitam produção simplificada; c) implantação de uma linha de produtos relacionada.

A estratégia de diferenciação, por sua vez, ressalta a necessidade de dotar os produtos ou serviços de características que os tornem únicos, distintos dos demais ofertados pelas firmas concorrentes na indústria (PORTER, 1986).

Nesta perspectiva, a firma pode diferenciar seus produtos de diversas formas, tais como: a) pelo projeto ou imagem de marca; b) pela tecnologia empregada; c) por peculiaridades; d) pela adoção de serviços por encomenda; e) por possuir uma rede de fornecedores; ou pela combinação de várias destas dimensões.

Porter reconheceu a possibilidade de obtenção de ganhos acima da média também pela adoção da estratégia de diferenciação, uma vez que permite a consolidação de uma posição defensável na indústria, ainda que de forma distinta da estratégia de baixo custo.

O grande trunfo da estratégia de diferenciação é seu potencial de fidelização de clientes, sobretudo por serem menos sensíveis ao preço e mais atentos à exclusividade. Este fato fundamenta o argumento de Porter que a estratégia de diferenciação dificilmente proporciona a conquista de uma grande fatia do mercado.

A estratégia de enfoque direciona o posicionamento da firma para um determinado grupo de consumidor, um segmento de linha de produto ou para um mercado geográfico (PORTER, 1986).

O principal fundamento desta perspectiva de posicionamento é o de que a firma pode atender de forma mais eficiente seu alvo estratégico do que seus concorrentes, possuidores de um escopo de atuação mais amplo, fato que fundamenta a possibilidade de obtenção de lucros acima da média da indústria, e a conseqüente defesa quanto às forças do ambiente competitivo.

Na análise de Porter, a empresa que se utiliza da estratégia de enfoque pode se diferenciar dos demais concorrentes, quando consegue atender de forma mais adequada às necessidades de seu público, podendo ainda obter baixos custos no alcance do alvo estabelecido, ou até mesmo ambos.

Cada tipo de estratégia genérica implica, necessariamente, em qualificações e exigências diferentes para o sucesso, consubstanciadas em diferenças na cultura e na estrutura organizacionais (PORTER, 1989).

Nesta perspectiva, cada estratégia genérica catalisa uma cultura diferente. A título de exemplo, uma estratégia genérica de diferenciação pode ser potencializada diante de uma cultura que estimule a inovação, a individualidade e o ato de assumir riscos, enquanto uma

estratégia genérica de liderança em custos pode ser facilitada mediante pela sobriedade, disciplina e atenção ao detalhe (PORTER, 1989).

Por definição, não existiria uma cultura boa ou ruim. Existiria uma cultura mais apropriada para o alcance dos resultados pretendidos pela estratégia genérica a qual fornece sustentação – a cultura seria um meio para potencializar vantagens competitivas e, conseqüentemente, o sucesso organizacional.

A estrutura organizacional também apresenta características que refletem a escolha da firma no tocante a sua estratégia genérica. Na concepção de Porter (1989), enquanto a seleção de uma estratégia genérica de liderança em custos implica na disponibilização de sistemas de controle rígidos, minimização de despesas indiretas, busca de economia de escala e dedicação à curva de aprendizagem, a opção pela estratégia genérica de diferenciação conduz a uma atenção distinta ao incremento contínuo de novos produtos criativos.

Quaisquer inconsistências identificadas entre estratégia genérica e estrutura organizacional ocasionarão perdas de competitividade.

Pode-se então inferir que o sucesso na implementação das estratégias definidas torna-se consequência não apenas do conhecimento acerca das forças externas à firma, como também da disponibilização e uso de recursos e habilidades internamente, que por sua vez impulsionam uma série de atividades, representadas, segundo Porter (1986), pelos arranjos organizacionais, procedimentos de controle e sistemas criativos. Estes recursos, habilidades e requisitos organizacionais estão apresentados na tabela 10.

Tabela 10 – Requisitos das Estratégias Genéricas.

ESTRATÉGIA GENÉRICA	Recursos e Habilidades Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	Investimento de capital e acesso de capital.	Controle de custo rígido.
	Boa capacidade de engenharia de processo.	Relatórios de controle frequentes e detalhados.
	Supervisão intensa de mão-de-obra. Produtos projetados para facilitar a fabricação.	Organização e responsabilidades estruturadas.
	Sistema de distribuição com baixo custo.	Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	Grande habilidade de marketing. Engenharia do produto. Tino criativo.	Forte coordenação entre funções como P&D, desenvolvimento de produto e marketing.
	Grande capacidade em pesquisa básica.	Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas.

Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. Forte cooperação dos canais. Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas. Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.
----------------	---	---

Fonte – Adaptado de Porter (1986).

Os atributos das estratégias de negócios sinalizam que, independente da estratégia adotada, cabe à firma reconhecer e utilizar uma gama de recursos e habilidades essenciais para sustentar a obtenção de lucros acima da média.

Assim, o caminho a ser percorrido pela empresa na constituição de sua posição relativa atraente passa a ser consequência da escolha de seu estrategista sobre um conjunto de recursos, habilidades e atividades consistentes, dispostas numa estrutura organizacional e operacional capaz de executar a estratégia de maneira efetiva.

Esta estrutura potencializará ora custos conjuntos mais baixos que os concorrentes da firma, ora experiências únicas, que criem valor aos consumidores e justifiquem um preço superior, sendo impactada pela existência de um complexo de fatores direcionadores (*drivers*) que podem afetar diretamente a atividade desenvolvida, a empresa e a indústria (PORTER, 1991).

Os fatores direcionadores de vantagens competitivas são caracterizados pela possibilidade de:

desenvolvimento de economia de escala, acumulação de aprendizado, ligação entre atividades, distribuição de atividades entre unidades de negócio, tempo de escolha de investimentos nas atividades, extensão da integração vertical, fatores institucionais como regulação governamental e escolhas políticas da empresa (PORTER, 1991, p. 104).

O desenvolvimento apropriado das atividades necessárias à concretização da estratégia será condicionado pela disponibilização de recursos internos tangíveis, tais como os recursos físicos e financeiros, como também intangíveis, tais quais recursos humanos e tecnológicos, pelas empresas.

Segundo Porter (1991), o uso destes recursos no desenvolvimento de um conjunto de atividades proporciona a criação de novos recursos organizacionais internos sob a forma de

habilidades, rotinas e conhecimento, e externos, caracterizados pela imagem e redes de relacionamentos estabelecidas pela empresa.

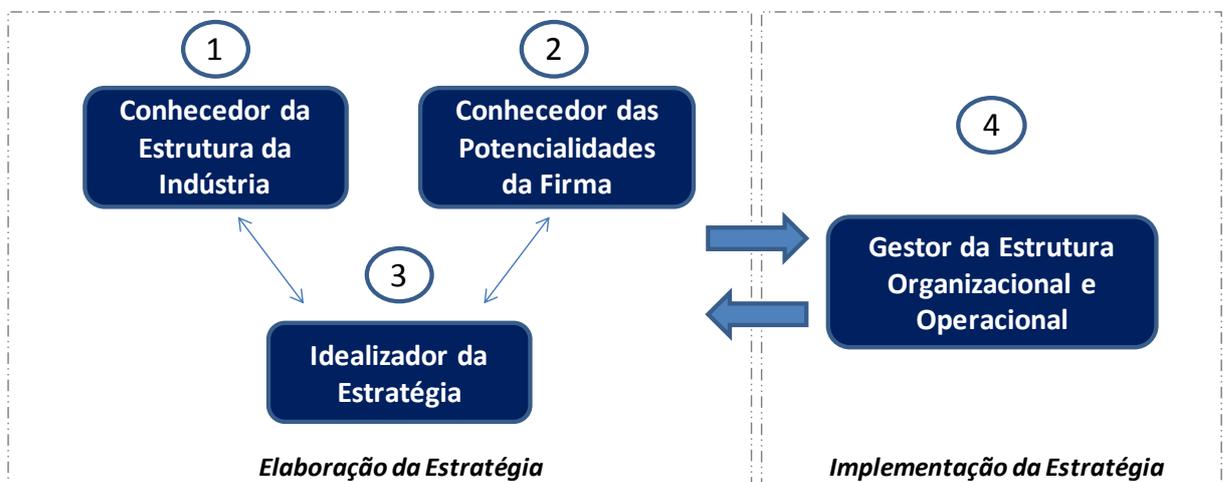
Dessa forma, a estrutura acomodará uma série de insumos, tais como: a) recursos tangíveis; b) recursos intangíveis; c) recursos organizacionais, e d) um conjunto de atividades consistentes, potencializando uma gama de fins, como: a) o equilíbrio entre as forças internas e externas; b) a alocação e uso apropriados dos recursos; c) uma consistência interna capaz de integrar atividades departamentais com o direcionamento da firma; d) a criação e exploração de competências distintas e de produtos e serviços.

Assim, para o alcance de uma posição atraente na indústria, caberá à firma o desafio de: a) compreender suas potencialidades e seu posicionamento atual; b) compreender a configuração delineada pela indústria a qual pertence; c) idealizar uma estratégia coerente com seu contexto interno e com suas pretensões externas; d) dispor e gerir uma estrutura organizacional e operacional de maneira a implementar a estratégia adequadamente.

Na tentativa de superar este desafio, destacam-se quatro ações do estrategista que possibilitarão a consolidação de uma adequada estratégia empresarial para a ação exitosa da empresa em sua indústria, apresentadas na figura 11.

Das quatro ações, três estão diretamente relacionadas à elaboração da estratégia: a) o estrategista como conhecedor das potencialidades da firma; b) o estrategista como conhecedor da estrutura da indústria em que compete; e c) o estrategista como idealizador da estratégia empresarial. A quarta ação vincula-se com a implementação da estratégia elaborada, apresentando-se o estrategista como gestor de uma estrutura organizacional e operacional adequada aos fins estratégicos.

Figura 11 – Ações do Estrategista na Corrente do Posicionamento.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ao conhecer a estrutura da indústria em que atua, espera-se que o estrategista promova a construção de defesas contra as forças competitivas, projetando posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas (PORTER, 1986). Na construção destas defesas, torna-se fundamental a identificação do posicionamento atual de sua empresa na indústria em que compete.

Diante da identificação do posicionamento atual da empresa, cabe ao estrategista o reconhecimento das potencialidades internas (relação entre forças e fraquezas) da firma, consubstanciadas nos seus recursos, competências e atividades desenvolvidas no seu âmbito interno, e que fundamentam um posicionamento atrativo e sustentável.

O mapeamento da estruturação da indústria e potencialidades internas permite ao estrategista idealizar uma estratégia que possibilite à firma uma ação preferencialmente ofensiva, com inclinações a enfrentar as forças externas e modificar-lhe as causas.

Para concretizar a elaboração desta estratégia, torna-se imprescindível ao estrategista identificar as dimensões estratégicas que irão fundamentá-la, tais como: especialização; qualidade do produto; integração vertical; posição de custo, entre outras, atentando para a preservação da consistência entre elas (PORTER, 1986).

Após a análise do contexto ambiental, das potencialidades internas, da geração de alternativas estratégicas viáveis e verificação das capacidades e comportamentos prováveis dos rivais (Porter 1991), pode o estrategista escolher o ambiente onde irá atuar e a estratégia que deverá seguir, submetendo-a ao conselho de administração da empresa para fins de revisão (ANDREWS, 1991).

Com a escolha do ambiente e a formulação da estratégia, compete ao estrategista estruturar e gerir a estrutura organizacional e operacional da firma, de forma a implementar as decisões estratégicas estabelecidas. Para Chandler (1998), estrutura corresponde ao modelo de organização pelo qual se administra a empresa. Segundo o autor, a estrutura acompanha a estratégia e o tipo mais complexo de estrutura é resultado da articulação de várias estratégias básicas (incremento de volume; dispersão geográfica; integração vertical; diversificação).

No estabelecimento da estrutura, assume o estrategista a incumbência de identificar o poder de ação da coalizão dominante (da qual geralmente é parte integrante) na empresa, caracterizada por Child (1972) como aqueles que mantêm e usam o poder durante um período particular de tempo. Para Child (1972), a noção de coalizão dominante é uma forma adequada de reconhecer as fontes imediatas das principais variações estruturais nas organizações.

Tendo estabelecido a estratégia e a estrutura organizacional, o estrategista assume a responsabilidade de reconhecer, utilizar e distribuir os recursos e atividades internas para a

consolidação de competências distintivas, da consistência interna e do consequente equilíbrio entre forças internas e externas.

Chandler (1998) afirma que os executivos que efetivamente distribuem os recursos disponíveis são os indivíduos mais importantes de uma empresa. As decisões estratégicas tomadas pelo estrategista influenciam a alocação ou realocação de recursos para a empresa em geral, uma vez que todas as decisões e ações operacionais serão tomadas utilizando os recursos já distribuídos.

A experiência gerencial e o uso inteligente de formas de recursos podem ser considerados catalisadores de novas formas de serviços, a fim de maximizar a rentabilidade da firma (PENROSE, 2009). A empresa é mais do que uma unidade administrativa, apresentando-se como uma coleção de recursos dispostos para diferentes usos determinados pela administração para fins de implementação da estratégia estabelecida.

Uma atenção diferenciada aos recursos internos produzirá um equilíbrio dinâmico entre as forças externas, balizadoras das estratégias corporativas para a atuação na indústria, e as forças internas, mobilizadoras das ações operacionais adequadas para a concretização da estratégia.

A perspicácia, a sensibilidade e a ação reflexiva do estrategista na elaboração e implementação de estratégias são consequência de sua experiência adquirida e do aprendizado obtido no desempenho efetivo da sua função.

Sua expertise possibilitará a identificação do ambiente como fonte de oportunidades vista pela lente de sua percepção. Para Penrose (2009) as atividades produtivas são governadas pelas oportunidades produtivas, que compreendem as percepções sobre as possibilidades de tirar vantagem de algo: o olhar o estrategista determinará a direção da organização em sua indústria ou grupo estratégico.

No tocante ao contexto interno, a sensibilidade do estrategista também captará que em determinados momentos seus objetivos serão conflitantes com os objetivos da firma. Nestes casos, os estrategistas podem estar mais interessados em novas e desafiantes responsabilidades, aumentos de salários e status do que diretamente em distribuir lucro (PENROSE, 2009).

Por este ângulo, admitindo que os gerentes sejam os tomadores de decisão, os rendimentos passam a ser menos importantes, pois para eles é mais importante os acionistas investirem nas empresas do que gerar lucro. Nestes momentos, fica ainda mais evidente a relevância do estrategista e seu poder de influência sob o comportamento da firma, chegando até mesmo a competir com ela.

Assim, mais do que energia e ambição para fazer dinheiro, o estrategista deverá demonstrar equilíbrio entre seus interesses e os objetivos da organização, sobretudo no tocante ao posicionamento da empresa.

A proposta da abordagem do posicionamento de Porter (1986) em estabelecer uma posição relativa atraente, apesar de sua contribuição para a compreensão da intensidade da concorrência na indústria e das potencialidades das firmas, foi alvo de diversas críticas, sobretudo pelo conteúdo estático e predominantemente externo de sua abordagem.

Como resposta, Porter (1991) apresentou a Visão Baseada nos Recursos (RBV) como uma possibilidade de se realizar progresso na direção de uma teoria da estratégia verdadeiramente dinâmica.

No argumento de Porter, a RBV representa uma literatura introspectiva e centrada na firma em si mesma, relacionando-se ao conceito de competência essencial. A fundamentação teórica desta corrente repousa no fato de que as origens da vantagem competitiva são recursos valiosos, ou as competências que a empresa dispõe, representados frequentemente por recursos intangíveis como habilidades, reputações e afins.

A expectativa desenvolvida por Porter (1991) com a RBV é a de que ela não pode ser vista de forma completamente apartada da abordagem do posicionamento, ou da ênfase atribuída às posições de mercado.

Pelo contrário, a RBV permitirá um novo olhar para a compreensão das condições impulsionadoras do alcance e manutenção de posições competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

Porter (1991) ainda destacou o potencial da RBV, sobretudo em ambientes onde as mudanças sejam incrementais, com número de variáveis estratégicas e combinações limitadas. Este cenário possibilita, na perspectiva do autor, que poucos recursos escassos determinem o resultado da firma. O estrategista passa a ser visto de outra maneira.

3.1.2 A Visão Baseada nos Recursos (RBV)

Em meados do século XX, Penrose (2009) apresenta uma nova perspectiva para o estudo e conseqüente compreensão da empresa, promovendo uma significativa modificação na forma de análise e entendimento da relação empresa-ambiente, ressaltando as potencialidades de um olhar predominantemente organizacional-administrativo: atento aos recursos internos das empresas.

Esta mudança provocou o surgimento de um pensar estratégico em termos de posição de recursos (forças e fraquezas) da firma (WERNERFELT; 1984), caracterizado por Grant (1991) como um jogo entre os recursos internos e habilidades da empresa e as oportunidades e ameaças criadas pelo ambiente externo.

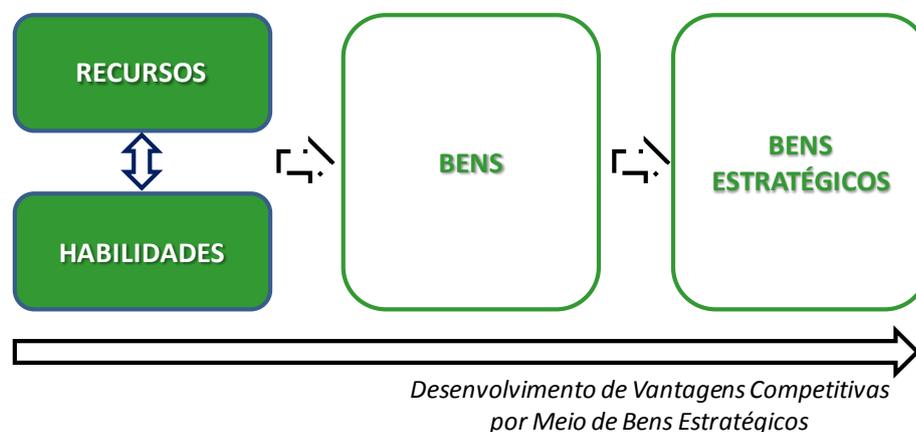
Entende-se por recursos os bens tangíveis e intangíveis que são amarrados de forma semipermanente à firma, como nomes de marca, conhecimento em tecnologia, uso de habilidades pessoais, entre outros (WERNERFELT; 1984). Para Barney (1991), recursos são ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, entre outros.

Penrose (2009) introduz o termo recurso na própria definição de firma, caracterizada como uma coleção de recursos produtivos dispostos para diferentes usos determinados pela administração. Seguindo o mesmo princípio, Wernerfelt (1984) apresenta recursos e produtos como dois lados da mesma moeda, pois muitos produtos requerem serviços de vários recursos e muitos recursos podem ser usados em vários produtos.

No tocante às habilidades, referem-se à capacidade apresentada pela empresa para utilizar os seus recursos, valendo-se de processos organizacionais para alcançar um determinado objetivo traçado (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Além de apresentar o termo habilidades, Amit e Schoemaker (1993) destacaram a terminologia bens, que podem ser caracterizados como recursos ou habilidades, sendo, dessa forma, essenciais para a obtenção de vantagens competitivas para as firmas. Os bens que proporcionam vantagens competitivas são denominados pelos autores como bens estratégicos, conforme apresentado na figura 12.

Figura 12 – O Desenvolvimento de Vantagens Competitivas por Meio de Bens Estratégicos.



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em Amit e Schoemaker (1993).

De forma análoga, na análise da indústria também são identificados bens potencializadores de rendas econômicas, os quais determinam em alguns momentos a base da competição. Estes bens foram denominados por Amit e Schoemaker (1993) como fatores estratégicos da indústria. Na concepção dos autores, estes fatores são originados de uma complexa rede de interação entre fornecedores, clientes, reguladores, inovadores entre outros agentes da indústria.

Perante as proposições de Amit e Schoemaker (1993), pode-se afirmar que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva encontra-se na concretização do alinhamento entre a constituição de bens estratégicos e seu uso perante os fatores estratégicos da indústria (PEREIRA; BASTOS, 2009), como detalhado na figura 13.

Figura 13 – Constituição de Vantagem Competitiva Sustentável por Meio do Alinhamento entre Bens Estratégicos da Firma e Fatores Estratégicos da Indústria.



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Amit e Schoemaker (1993).

A Visão Baseada nos Recursos direciona a ação do estrategista para o ajustamento dos recursos internos à estratégia empresarial, buscando preservar vantagens competitivas estabelecidas. Neste aspecto, destacam-se quatro ações do estrategista no fazer da estratégia: (1) o estrategista como conhecedor das potencialidades (ou competitividade) dos recursos da empresa; (2) o estrategista como artista na manipulação competente dos recursos; (3) o estrategista como agente transformador, adaptando os recursos internos a mudanças no mercado, buscando vantagens competitivas sustentáveis; e (4) o estrategista como agente catalisador da aprendizagem coletiva.

A Figura 14 apresenta a conexão existente entre as quatro ações primordiais do estrategista perante a abordagem da RBV.

Figura 14 – Ações do Estrategista na RBV.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A compreensão das diferenças entre as empresas, tomando-se por base a composição de seus recursos, possibilita a identificação de uma premissa: quanto mais diversificada é uma firma em relação aos seus recursos, maior será a possibilidade de combinação dos mesmos para a constituição de produtos e serviços.

Por outro lado, a diversidade de recursos poderá promover vantagem competitiva, mas não garantirá, por si só, a sustentabilidade desta vantagem. Primordial é analisar o que caracteriza a competitividade de um recurso: assim se justifica a ação do estrategista como conhecedor das potencialidades dos recursos da empresa.

Para constituir uma vantagem competitiva sustentável é mister ao estrategista entender as potencialidades dos recursos, caracterizadas por sua heterogeneidade e imobilidade (BARNEY, 1991 e PETERAF, 1993). Segundo Barney (1991), um recurso com estas características deve: 1º) ser valioso para a exploração de oportunidades, 2º) ser raro, 3º) ser impossível de imitar e 4º) não existir produtos equivalentes para este recurso.

A impossibilidade de se imitar um recurso é proporcionada pela combinação das seguintes razões: a) a forma pela qual a firma obtém seus recursos é relacionada à sua condição histórica; b) os recursos que geram uma vantagem competitiva resultam de uma ambiguidade; e c) os recursos que geram uma vantagem competitiva sustentável são socialmente complexos.

Pode-se notar que as três características da imperfeita imitação estão fortemente relacionadas à segunda ação do estrategista, que se refere ao uso competente dos recursos da

empresa. Quanto maior o conhecimento do estrategista quanto às potencialidades dos recursos maior será a sua habilidade em combiná-los em diversos usos (via processos), ampliado assim a possibilidade de sustentabilidade de suas forças.

A condição histórica da firma aponta o caminho pelo qual a firma percorreu para chegar ao atual nível de desempenho (cultura, P&D), não sendo este caminho uma consequência exclusiva da estrutura da indústria e sim de sua capacidade de uso dos recursos pelo estrategista no fazer da estratégia. A habilidade do estrategista no uso dos recursos marca, de forma decisiva, a trajetória da firma.

No tocante à ambiguidade, percebe-se a sua influência quando os recursos utilizados pela firma se convertem em vantagem competitiva sustentável de tal modo que não permitem a compreensão total por parte dos concorrentes da forma pela qual são utilizados. A complexidade social se define como a habilidade do estrategista em gerir (promover usos) seus recursos, limitando assim a ação dos concorrentes.

Da mesma maneira, cabe ao estrategista transformador desenvolver competências essenciais que permitem adaptar seus recursos internos a mudanças no mercado em que estão estabelecidas, buscando vantagem competitiva sustentável por meio de uma posição inalcançável.

Para Wernerfelt (1984) a capacidade de utilizar racionalmente os recursos poderá garantir uma barreira de posição de recursos, sobretudo ao *first mover* (primeira empresa a alcançar esta posição diferenciada). Nesta perspectiva, o principal interesse do estrategista da organização é criar uma situação onde sua própria posição de recurso, direta ou indiretamente, dificulte os outros a alcançá-la.

Em algumas circunstâncias, afirmava Barney (1991), o primeiro a mover-se poderia constituir uma vantagem competitiva inimitável perante os concorrentes. Comungando desta afirmação, Grant (1991) argumenta que, no longo prazo, a vantagem competitiva é erodida através da depreciação da vantagem dos recursos e das capacidades da firma, como também por intermédio da imitação dos rivais.

A velocidade dessa erosão será dependente das características dos recursos e da competência da firma em manter-se competitiva na indústria em que atua. Dessa forma, a figura do estrategista transformador será primordial para o êxito da organização na busca de uma vantagem competitiva sustentável e de sua expansão na indústria.

Dessa forma, percebe-se que o sucesso e o crescimento da firma passam a ser também resultantes do incremento cumulativo do saber coletivo para o uso apropriado dos recursos internos – o estrategista aqui se apresenta como agente catalisador da aprendizagem.

O gestor fica menos responsável por coordenar, monitorar e disciplinar trabalhadores e passa ser um facilitador na formação do conhecimento da equipe (PENROSE, 2009). O conhecimento promoverá mudanças, novas descobertas de recursos e de capacidades de combinação dos mesmos para a constituição de vantagem competitiva sustentável.

As empresas exitosas, e que devem ser imitadas, passam a ser aquelas poucas em que seus estrategistas estão aptos a promover adaptações, a inventar e a entrar em novos mercados; a mudar padrões de escolhas dos consumidores em mercados estabelecidos; e a desenvolver competências essenciais que permitam prever as mudanças (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Assim, a experiência e a aprendizagem dos executivos assumem relevância para o posicionamento estratégico de uma organização.

Além de refletir constantemente sobre as características idiossincráticas dos recursos organizacionais e sobre o desenvolvimento de novos recursos valiosos, torna-se mister ao estrategista aprender acerca das possibilidades de combinação dos recursos por meio da força de trabalho da organização. Neste aspecto, a história da organização e a complexidade dos relacionamentos sociais exercerão papel fundamental, fato que canaliza uma especial atenção do estrategista para os processos políticos e culturais, sobretudo o relacionamento entre coalizões internas.

Contudo, faz-se necessário compreender que o uso dos recursos na elaboração das estratégias empresariais é resultante de um conjunto de atividades componentes do processo da estratégia. Nesta corrente teórica do campo da gestão estratégica o estrategista realiza ações particulares relevantes.

3.1.3 O Processo da Estratégia

A abordagem do posicionamento possibilitou a identificação de uma importante função do estrategista, relacionada à elaboração do planejamento estratégico. Os sistemas de planejamento foram assim pensados como mantenedores das melhores estratégias, sendo ainda dotados de instruções detalhadas para a implementação destas estratégias pela empresa.

Para Mintzberg (1998), a base deste pensamento é a razão, representada pelo controle racional, pela análise sistemática de concorrentes e mercados, pela compreensão dos pontos fortes e fracos da empresa e a combinação das análises para a produção de estratégias claras, explícitas e completas.

Seguindo a mesma sistemática, Quinn (1978) apresenta o que denominou de sistema formal de planejamento, caracterizado por elementos que combinam análise do ambiente

interno e externo da empresa; o estabelecimento e comunicação das metas; proposta de planos para o uso de recursos; análise das contingências ou oportunidades de longo prazo; desenvolvimento de orçamentos, implementação dos planos e avaliação de desempenho das estratégias pretendidas pela empresa.

Nas abordagens tradicionais, ou formais, de planejamento, destaca-se o uso da racionalidade dos tomadores de decisão para a utilização dos recursos e alcance dos objetivos da firma. No entanto, pode-se verificar a incidência de vários aspectos limitantes para a implementação das estratégias pretendidas, fato que justifica a deliberação de apenas parte das ações previstas, conforme previsto por Mintzberg (1978) e apresentado na figura 15.

Figura 15 – Tipos de Estratégia.



Fonte: Mintzberg (1978).

Diante da configuração supramencionada, as estratégias pretendidas que se convertem em realizadas são denominadas de estratégias deliberadas, enquanto as estratégias pretendidas que não logram realização são conceituadas como não-realizadas. Por outro lado, algumas estratégias são realizadas sem que nunca tenham sido pretendidas, sendo denominadas por Mintzberg (1978) de estratégias emergentes.

Entre os principais aspectos limitantes na implementação das estratégias pretendidas, destacam-se: a limitação racional do tomador de decisão, que não consegue examinar todas as informações disponíveis e prever as possíveis consequências das ações estratégicas pretendidas; a assimetria informativa entre as empresas e seus tomadores de decisão; as mudanças ocorridas no ambiente externo e interno da firma, e a pouca relevância atribuída ao componente comportamental do tomador de decisão e as relações de poder na formulação da estratégia.

Grande parte das limitações encontradas no planejamento formal de uma estratégia encontra-se relacionada a pouca ênfase destinada ao estudo da ação do estrategista no fazer da estratégia. Dessa forma, o aprofundamento teórico do processo da estratégia (CYERT; MARCH, 1963; QUINN, 1978; MINTZBERG, 1978, 1994, 1998; MONTGOMERY; PORTER, 1998) começou a ganhar relevância nos trabalhos de cientistas e pensadores estratégicos, sendo assim identificadas questões intrínsecas à formulação da estratégia e contempladoras dos aspectos comportamentais dos tomadores de decisão, sem desconsiderar influência do contexto ambiental na elaboração das estratégias.

Cabe destacar o processo como um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado, uma ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com inputs e outputs identificados, tornando-se uma estrutura para a ação (KOVACS *et al.*, 2011).

Notadamente os estudos do processo da estratégia passaram a se preocupar com o “como” (DAVENPORT, 1994; DE WIT; MEYER, 2004), “quem” e “quando” da estratégia (DE WIT; MEYER, 2004), numa relação contínua entre as atividades dos gerentes e os seus objetivos (IDENBURG, 1993).

O contexto da estratégia reflete o conjunto de circunstâncias sob o qual são determinados o processo de formação de estratégia e o seu conteúdo, destacando-se os questionamentos sobre “aonde”, ou seja, empresa e ambiente do processo e conteúdo estratégicos (DE WIT; MEYER, 2004). Para Pettigrew (1987) o contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a empresa opera, enquanto o interno diz respeito à estrutura, cultura corporativa e contexto político em seu interior.

Diante da potencialidade de uma nova abordagem das questões estratégicas, agora essencialmente direcionada ao processo estratégico, pesquisadores introduziram o aspecto comportamental na análise da elaboração da estratégia. Da mesma forma, a abordagem do processo da estratégia demandou a atenção do estrategista para aspectos antes ignorados no estudo e compreensão de suas próprias ações, sendo os gestores os principais “construtores” da estratégia nas organizações, recaindo sobre eles boa parte da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso obtido (NEDEFF *et al.*, 2011).

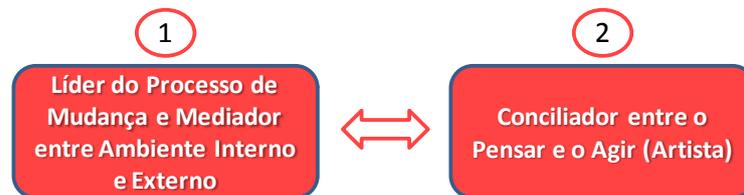
O direcionamento do foco para o processo de estratégia, por sua vez, representa uma possibilidade de transcender a imagem da estratégia como um simples plano, como foi inicialmente concebida, passando a considerar o comportamento, a ação, a reflexão e os padrões que emergem incrementalmente entre o passado e o futuro, o pensar e o agir, o modelar e o desenvolver (VALADÃO; SILVA, 2011).

Na perspectiva analítica dos autores, as relações se desenvolvem por meio da sincronia entre ambiente interno e externo (SILVA *et al.*, 2013), que interatuam e continuamente delineiam o processo de mudança na alocação e no ordenamento de recursos, bem como na busca pelas vantagens competitivas da empresa.

Esta reflexão corrobora com a concepção de Processo de Estratégia de Mintzberg (1978), onde a premissa é a de que as organizações e o mercado não são dispostos de maneira arranjada, emergindo de forma aleatória e confusa em um mundo volátil e instável, alimentando continuamente o fazer do estrategista por meio das correções das imperfeições dos processos organizacionais e de mercado.

Assim, na perspectiva de dotar as ações do estrategista de maior eficácia e contextualização, faz-se necessário percebê-lo como: (a) agente realizador de mudanças e mediador entre o ambiente externo e a burocracia interna; (b) conciliador entre o pensar e o agir na elaboração da estratégia, conforme apresentado na figura 16.

Figura 16 – Ações do Estrategista na Abordagem do Processo da Estratégia.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para Quinn (1978), o processo para se chegar à estratégia é tipicamente fragmentado, evolucionário e largamente intuitivo, onde estão envolvidas decisões internas e eventos externos. A apresentação do Processo de Estratégia como relação entre elementos internos e externos à organização também foi proposta por Mintzberg (1978), que destaca a ação da liderança na mediação desta relação.

Segundo Mintzberg (1978), a formação da estratégia, na maioria das organizações, pode ser considerada em torno da relação entre três forças básicas: (a) um ambiente que muda continuamente, mas de forma irregular, com frequente descontinuidade e grandes oscilações na sua taxa de mudança; (b) um sistema de operação organizacional (ou burocracia) que, acima de tudo, leva à estabilidade de suas ações, apesar das características do ambiente que atende; (c) uma liderança cujo papel é mediar estas duas forças para manter a estabilidade do

sistema de operação da organização enquanto, ao mesmo tempo, garante sua adaptação às mudanças ambientais.

Uma consequência da proposta de Mintzberg é a evidência de dois padrões. O primeiro é o ciclo de vida de uma estratégia com um todo – sua concepção, elaboração, decadência e morte. A segunda é a presença de periódicas ondas de mudança e continuidade dentro do ciclo de vida.

Assim, estratégia como processo pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes (padrões de comportamento) por meio do qual a organização pode estabelecer, por um tempo, seu lugar no ambiente. Por outro lado, a mudança estratégica pode ser entendida como a resposta da organização ao ambiente em mudança, limitada pelo crescimento da burocracia e acelerada ou atenuada pela liderança.

A relevância da ação do estrategista como agente (líder) realizador de mudanças foi abordada por Pettigrew (1987), que ressalta a carência de estudos empíricos acerca das atividades do líder. Como forma de atenuar o problema identificado, o autor propõe uma forma de pesquisa contextualizada e processual. A contextualização da pesquisa ocorreria em dois níveis: vertical e horizontal.

No tocante à análise vertical, ressalta-se a importância do estrategista analisar a mudança partindo do contexto socioeconômico, essencialmente externo à organização, e promovendo, posteriormente, uma contextualização intraorganizacional, destacando assim o comportamento dos grupos de interesse. Por análise horizontal, define o estudo da conexão sequencial sobre um determinado fenômeno em um tempo histórico.

A análise do conteúdo de qualquer nova estratégia requer uma ação gerencial tanto do seu contexto, quanto de seu processo. Para Pettigrew (1987), o conteúdo de uma estratégia é, em última instância, um produto de um processo de legitimação formado por considerações políticas e culturais (processuais), embora frequentemente expresso em termos racionais ou analíticos.

Ainda na concepção de Pettigrew (1992, 1997) a caracterização de processos, numa abordagem direcionada à formulação de estratégias, implica numa sequência de eventos individuais e coletivos, ações e atividades que se desdobram ao longo do tempo em um determinado contexto.

Quinn (1978) apresenta uma técnica de gestão proativa e efetiva para melhorar e integrar aspectos analíticos e comportamentais na formulação da estratégia, denominada Incrementalismo Lógico. Diante da impossibilidade do estrategista gerenciar todas as decisões internas, os eventos externos, as relações de poder, as necessidades técnicas e informacionais

e as ações dos concorrentes, o incrementalismo lógico vêm auxiliá-lo na gestão consciente das decisões emergentes que precisam ser tomadas.

Possibilita, ainda, que o estrategista aborde as relações de poder e as necessidades individuais considerando os comportamentos, bem como potencializa a escolha das melhores entradas de informações e os principais cursos de ação.

Mintzberg (1998) enfatiza o processo da elaboração de uma estratégia pelo estrategista comparando-o com o artesão em seu processo criativo. Para o autor, o fazer da estratégia pode ser considerado uma arte, o que requer do estrategista qualidades tradicionais de habilidade, dedicação e perfeição, manifestadas no domínio do detalhe. Dessa forma, os processos de formação e implementação de estratégias se transformam, segundo o autor, em processos de aprendizagem, impulsionadoras de estratégias criativas.

Neste aspecto, o estrategista assume outra grande função: a de agente conciliador entre o pensar e o agir, rompendo com o pensamento formal dominante que prega a separação entre o pensar (primeiro) e o fazer (posterior). Nesta concepção, a mente e as mãos não se separam na atividade estratégica, e a ação pode inspirar novos pensamentos pertinentes à concepção de estratégias criativas, inovadoras.

Esta reflexão teórica de Mintzberg (1978) condena a dicotomia disseminada entre formulação da estratégia e sua implementação, sobretudo por ignorar a aprendizagem que frequentemente segue a concepção da estratégia pretendida.

Seguindo este raciocínio, a ação do estrategista deverá ser pautada na busca pela constante aprendizagem, no reconhecimento de padrões, e no gerenciamento de um processo no qual estratégias e visões podem emergir, assim como ser deliberadamente concebidas, atuando como membro de uma coletividade formada por muitos atores cujas interações compõem a mente da organização (MINTZBERG, 1998).

A introdução da abordagem de processo na agenda dos estudos estratégicos permite a compreensão de que a formação da estratégia não se resume a um processo isolado, onde o pensar se separa do agir, que lhe é posterior. Ao contrário, a elaboração da estratégia pode ser entendida como um processo interligado com tudo o que é necessário para a condução de uma firma – o processo da estratégia se insere nas demais abordagens indicando o caminho percorrido pelo estrategista (processo) para a constituição da estratégia (conteúdo).

Outro aspecto fundamental para a compreensão das atribuições do estrategista é o conhecimento acerca de suas práticas realizadas no percurso do processo da estratégia, propondo contemplar ações cotidianas do estrategista no fazer da estratégia.

3.1.4 A Estratégia como Prática

A proposta da abordagem da prática é direcionar a análise para as ações práticas do nível gerencial, direcionando interesse na forma como os estrategistas elaboram suas estratégias e como elas são implementadas (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON et al., 2006; WALTER et al., 2013).

Na Estratégia como Prática o foco de análise repousa no entendimento de como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem, destacando-se as ações direcionadas ao fazer da estratégia, tais como a obtenção de ideias, a identificação e o aproveitamento de oportunidades, e a apreensão de situações onde a estratégia é compreendida como uma prática social.

Direciona-se à compreensão do campo da prática social que ocorre no fazer estratégico das organizações, sobretudo acerca do conteúdo do trabalho dos estrategistas, suas práticas e a natureza dessas em si (JOHNSON et al, 2007). Mantém o foco nas macroestruturas e nas atividades individuais, nas práticas que limitam e potencializam as atividades reproduzidas no microambiente (MANTERE, 2005). Desse modo, tão importante como as ações de formulação da estratégia são as práticas relacionadas para a implementação das ações propostas no planejamento.

Essa perspectiva de análise do fazer estratégico muda o foco da preocupação, antes relacionada à estrutura organizacional e ao seu ambiente ou às competências essenciais das empresas, para as competências práticas dos gestores como estrategistas (VALADÃO; SILVA, 2011).

A noção da prática pode ser interpretada de várias maneiras, mas o fio comum está na apreciação das principais habilidades que as pessoas utilizam para fazerem uso dos recursos organizacionais diariamente, principalmente nos processos organizacionais formais, como também quando o exercício das práticas apresenta alguma tensão com as estruturas processuais formais (WHITTINGTON, 2003).

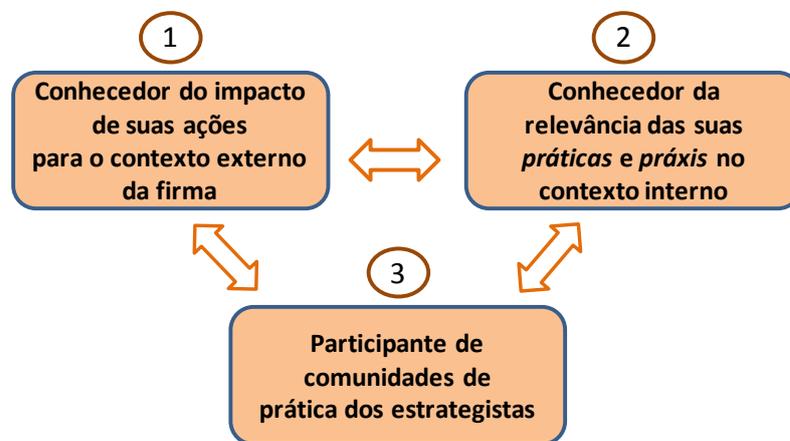
É dessa forma que os aspectos relacionados às práticas e às rotinas ganham espaço nas investigações, proporcionando às organizações serem vistas como mundos sociais, nos quais indivíduos interagem e constroem suas estratégias de acordo com as demandas do mercado de forma dinâmica (VALADÃO; SILVA, 2011).

A concentração do interesse de pesquisa na ação prática do estrategista na elaboração das estratégias, e dos demais agentes organizacionais na sua implementação, dota o campo da

estratégia de uma promissora perspectiva para entendimento da responsabilidade do estrategista no fazer estratégico.

Dessa forma, cabe destacar as seguintes ações apropriadas ao trabalho do estrategista: (1) entender os impactos de sua ação como estrategista no contexto externo à organização; (2) compreender a relevância das práticas e da práxis do estrategista no fazer estratégico, numa perspectiva de análise intraorganizacional; (3) desenvolver competências para participar de conversas estratégicas e da comunidade de prática dos estrategistas, conforme apresentado na figura 17.

Figura 17 – Ações do Estrategista na Abordagem da Estratégia como Prática.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quando se propõe ao estrategista refletir acerca do contexto extraorganizacional, pretende-se verificar a influência de suas práticas estratégicas na sociedade como um todo e o poder desta sociedade na constituição das estratégias pelos estrategistas. Nesta análise, ganha relevância as normas compartilhadas, as linguagens, procedimentos e demais práticas que norteiam a atividade humana.

No âmbito intraorganizacional, o foco da ação do praticante da estratégia, segundo a Estratégia como Prática, consiste na compreensão dos conceitos de práxis e prática. O termo de origem grega denominado práxis se refere à atividade real praticada no contexto organizacional, ou seja, o que as pessoas fazem na prática (WHITTINGTON, 1996, 2002, 2006, 2007; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; MANTERE, 2005; HOON, 2007). Trata-se da realização do trabalho necessário para a elaboração e implementação da estratégia pelo seu praticante no âmbito intraorganizacional.

Os autores apontam que o domínio da práxis se caracteriza por sua abrangência, sendo composto pela rotina e pelo que não é rotineiro; o formal e o informal; as atividades no centro empresarial e atividades na periferia da organização.

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a práxis sinaliza toda ação humana, refletindo o que está acontecendo na sociedade e interconectando as diferentes ações internas, provenientes de indivíduos e grupos isolados, com as práticas manifestadas no âmbito social, político e econômico, já incorporadas pelas instituições nas quais estes indivíduos agem e para as quais contribuem.

As práticas se referem às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar (Whittington 2006, 2007). Neste âmbito, cabe ao estrategista compreender a utilidade de todas as ferramentas para a elaboração de suas estratégias, como o modelo das cinco forças de Porter, o modelo de SWOT, os softwares para tomadas de decisão entre outros instrumentos de planejamento.

Na interpretação de Valadão e Silva (2011) o uso dessas práticas está intrinsecamente relacionado ao fazer por fornecer os recursos comportamentais, cognitivos e procedimentais que, em interação com outros atores, são utilizados para realização das atividades coletivas.

Ao utilizar da práxis e da prática, o estrategista assume a função de praticante da estratégia, termo definido por Whittington (1996) como aqueles que realizam o trabalho, dando forma às estratégias de execução, sendo caracterizados pelos altos executivos, gerentes de nível médio, consultores, conselheiros, investidores, advogados corporativos e gurus.

Da interseção entre a práxis, a prática e o praticante surge o conceito de *fazer estratégico*, que compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas que se baseiam para realizar essa atividade. Uma limitação desta definição é que a mesma engloba todos os tipos de atividade social, na medida em que é difícil determinar que atividade não é estratégica.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) consideram uma atividade como estratégica à medida que decorre para os resultados estratégicos, para os sentidos de sobrevivência e de vantagem competitiva da empresa, ainda que essas consequências não façam parte de uma estratégia pretendida e formalmente articulada.

Na concepção dos autores, a investigação da Estratégia como Prática pode elucidar os resultados que decorrem para a empresa em todos os níveis, partindo da maioria dos microdetalhes do comportamento humano e chegando aos níveis mais institucionais.

Dessa forma, faz-se necessário o entendimento destes microfenômenos em seus amplos contextos sociais. Nesta lógica, a infraestrutura social, as tecnologias, as ferramentas e

os discursos são institucionalizados nas macropropriedades que habilitam sua transmissão dentro desses contextos e entre eles (VALADÃO; SILVA, 2011).

Percebe-se que a Estratégia como Prática enfatiza o *link* entre as microperspectivas da estratégia (o fazer de grupos específicos) e as macro (compartilhadas por vários grupos sociais) (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Uma grande potencialidade do tema Estratégia como Prática trata da elucidação acerca das competências essenciais requeridas ao estrategista no seu trabalho do fazer estratégico e como elas são adquiridas pelos praticantes. A principal competência do estrategista, apresentada por Whittington (2003) e considerada como uma das suas principais ações nesta abordagem, aponta para a capacidade de participar de conversas estratégicas, ou seja, comungar de conhecimentos acerca da estratégia com o time sênior.

Neste aspecto, destaca-se a importância das comunidades de prática dos estrategistas, local onde os praticantes da estratégia se relacionam, usam as práticas da estratégia, aprendem no contexto da ação e comunicam seus posicionamentos. Além das comunidades de prática, a ampliação dos conhecimentos será facilitada por meio do acesso aos canais formais de conhecimento, como escolas de negócios, livros textos e programas de orientação de executivos.

Uma melhor compreensão do fazer estratégico por meio da abordagem da Estratégia como Prática certamente dotará a ação do estrategista de maior eficácia, proporcionará o desenvolvimento de níveis diferenciados de habilidades e de sensibilidade para atuação nos limites de execução das estratégias pretendidas, como também conduzirá a um maior entendimento das formas de recursividade e adaptabilidade (JARZABKOWSKI, 2004) para um adequado ajustamento das ações estratégicas ao contexto interno e externo da organização.

4. Método

Este capítulo detalhará os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, especificando as etapas cumpridas para a consecução dos objetivos estabelecidos no capítulo introdutório desta tese, estando subdividido em três seções: delineamento metodológico da pesquisa; estratégias metodológicas e variáveis da pesquisa.

4.1 Delineamento Metodológico da Pesquisa

Neste tópico, será apresentado o caminho que foi trilhado no desenvolvimento da pesquisa, especificado por meio do delineamento metodológico da pesquisa e representado na figura 18.

Figura 18 – Desenho Metodológico da Pesquisa.



Fonte: Autor.

A investigação foi realizada em três etapas, visando atender aos três objetivos específicos elencados na introdução deste projeto. Ao final da terceira etapa, pôde-se realizar inferências sobre as articulações teóricas propostas nesta tese, buscando-se assim responder à questão de pesquisa estabelecida para esta pesquisa.

4.2 Estratégias Metodológicas

4.2.1 Identificação das Atribuições dos Dirigentes nas Correntes Teóricas da Gestão Estratégica

A primeira decisão metodologia tomada na construção desta tese foi essencialmente conceitual e teve por objetivo identificar as atribuições do estrategista no estabelecimento e na execução de estratégias, tomando-se como referência as proposições contidas nas correntes do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática.

Para a concretização desta etapa, fez-se necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica nas principais bases de pesquisa disponibilizadas no meio acadêmico, no intuito de apresentar as contribuições científicas mais relevantes relacionadas ao campo da gestão estratégica, desde que se fizessem aderentes à questão de pesquisa apresentada nesta tese.

Para esta fase da pesquisa, considerou-se um enquadramento qualitativo, com contornos descritivos, uma vez que a pesquisa descritiva é oportunamente utilizada para proporcionar uma descrição das características de determinada população ou fenômeno (VERGARA; 2003, GIL; 1999), tal qual a elaboração e implementação de estratégias, visando descobrir a existência de associações entre variáveis.

Nesta fase, buscou-se apresentar, por meio da literatura disponibilizada, uma descrição detalhada do fenômeno da constituição e da implementação de estratégias por dirigentes organizacionais, permitindo-se verificar a possibilidade de associações entre variáveis constituintes de correntes independentes do campo da gestão estratégica.

Pôde-se ainda compreender a pesquisa descritiva como a intenção de descrever uma realidade, sem nela interferir, devendo o pesquisador apresentar aquilo que descobriu (APPOLINÁRIO; 2006).

Na análise das teorias da gestão estratégica, buscou-se desenvolver um conjunto de associações de cunho teórico acerca da ação do estrategista, de forma a permitir a sua futura identificação na ação cotidiana do dirigente, mais especificamente quando estabelece e implementa suas estratégias.

Triviños (1987, p. 128), por sua vez, qualifica as descrições dos fenômenos como impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida.

Reforça-se que o esforço teórico de descrição da atuação do estrategista na elaboração e implementação de estratégias, considerando as quatro correntes relevantes do campo da gestão estratégica, reflete uma visão subjetiva do autor da pesquisa quanto as possíveis associações entre variáveis, tendo por objetivo romper os limites do campo teórico e avaliar se estas conexões são percebidas na prática dos dirigentes.

Dessa forma, ao se analisar as correntes teóricas da gestão estratégica, foram considerados os autores apresentados no quadro 3 para fins de proposição do modelo teórico.

Quadro 3 – Referências consultadas nas correntes teóricas da Gestão Estratégica

CORRENTE TEÓRICA	AUTORES
POSICIONAMENTO	Porter (1986, 1989, 1991); Ansoff (1973); Andrews (1991); Chandler (1998); Child (1972).
VISÃO BASEADA NOS RECURSOS	Penrose (2009); Wernerfelt (1984); Grant (1991); Barney (1991); Amit; Schoemaker (1993); Peteraf (1993); Prahalad; Hamel (1990).
PROCESSO DA ESTRATÉGIA	Mintzberg (1978, 1994, 1998); Quinn (1978); Cyert; March (1963); Davenport (1994); De Wit; Meyer (2004); Nedeff <i>et al.</i> , (2011); Pettigrew (1987, 1992, 1997).
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	Whittington (1996, 2002, 2003, 2006, 2007); Whittington <i>et al.</i> (2006); Johnson <i>et al</i> (2007); Mantere (2005); Jarzabkowski (2004); Jarzabkowski <i>et al</i> (2007); Hoon (2007).

Fonte: Autor.

Destas referências surgiram associações que lograram a posterior constituição do *Framework* Integrado e Multidimensional para a ação do estrategista na elaboração e implementação de estratégias, apresentado no capítulo de resultados.

4.2.2 Proposição do *Framework* Integrado e Multidimensional para a Compreensão da Ação do Dirigente na Elaboração e Implementação de Estratégias

A segunda decisão metodológica tomada nesta tese correspondeu à apresentação das associações teóricas das correntes da gestão estratégica, tomando-se por base os autores acima apresentados.

Estas associações resultaram na constituição de um *framework* integrado e multidimensional para compreensão da ação do dirigente na constituição e implementação de estratégias, que se apresenta como adequado para fins de compreensão do cotidiano do dirigente no seu fazer estratégico.

Esta fase corresponde ao resultado do esforço interpretativo do pesquisador em sintetizar a ação do estrategista em um modelo único, integrado e multidimensional, que foi posteriormente testado para fins de validação.

Considerou-se, também nesta etapa, um enquadramento qualitativo, pois além das características acima citadas, exigiu-se um detalhamento das relações interpretadas por meio da análise das correntes teóricas da gestão estratégica no modelo proposto, bem como a apresentação de hipóteses para realização de testes de validade para o *framework*.

Destas relações, surgiram nove hipóteses intermediárias, sintetizadas no quadro 4 e detalhadas no capítulo de resultados, que foram testadas para fins de validação do modelo.

Quadro 4 – Hipóteses sugeridas nas associações teóricas e suas respectivas correntes teóricas

HIPÓTESE	CORRENTE TEÓRICA
Hipótese Intermediária 01 – O uso de instrumentos formais para conhecer a estrutura da indústria e mapear e avaliar as potencialidades internas (Estratégia como Prática) promove maior segurança quanto ao sucesso da estratégia idealizada (Posicionamento).	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E POSICIONAMENTO
Hipótese Intermediária 02 – Quanto mais clara for a estratégia idealizada (Posicionamento) mais adequada será a estrutura organizacional e a operação promovida pela firma para fins de implementação da estratégia (Processo da Estratégia).	POSICIONAMENTO E PROCESSO DA ESTRATÉGIA
Hipótese Intermediária 03 – Quanto maior for o reconhecimento e o desenvolvimento consciente das funções associadas ao estrategista na RBV (conhecedor das potencialidades dos recursos, manipulador competente dos recursos, adaptador dos recursos às	POSICIONAMENTO E VISÃO BASEADA NOS RECURSOS

mudanças ambientais, desenvolvedor de aprendizagem coletiva) melhor será o desempenho do estrategista como gestor da estrutura organizacional e operacional da firma (Posicionamento).	
Hipótese Intermediária 04 – Quanto mais intensa e clara a conciliação entre o pensar e o agir (Processo da Estratégia) do estrategista, mais consciente e sistemático será o desenvolvimento da aprendizagem coletiva (RBV).	PROCESSO DA ESTRATÉGIA E VISÃO BASEADA NOS RECURSOS
Hipótese Intermediária 05 – Quanto maior o exercício de liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo (Processo da Estratégia) maior será a probabilidade da estratégia idealizada se adequar aos propósitos da firma (Posicionamento).	PROCESSO DA ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO
Hipótese Intermediária 06 – Quanto mais forte o exercício de liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo maior será a probabilidade de se desenvolver uma estrutura organizacional e operacional apropriada à implementação da estratégia da firma (Processo da Estratégia).	PROCESSO DA ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO
Hipótese Intermediária 07 – Quanto maior a sistematização das práticas (e práxis) pelo estrategista (Estratégia como Prática), mais apropriada será a análise das potencialidades da firma (Posicionamento).	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E POSICIONAMENTO
Hipótese Intermediária 08 – Quanto maior o conhecimento (feedback) do estrategista acerca do impacto de suas ações para o contexto externo da firma, mais apropriada será a (re)análise da configuração da indústria (Estratégia como Prática).	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA
Hipótese Intermediária 09 – Quanto mais intensa a participação do estrategista nas comunidades de prática dos estrategistas (Estratégia como Prática), mais intensa será a conciliação entre o pensar e o agir (Processo de Estratégia).	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E PROCESSO DA ESTRATÉGIA

Fonte: Autor.

As hipóteses intermediárias acima citadas visaram auxiliar na validação da **hipótese principal** desta tese, que sugere que o relacionamento entre as correntes apresentadas ocorreria conforme o modelo proposto e apresentado no capítulo de resultados, denominado de *Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico*.

A etapa a seguir se propôs ao teste da aplicabilidade do *framework* sugerido na pesquisa. Assim, fez-se necessário uma pesquisa de campo, com contornos quantitativos e

qualitativos, de forma a melhor representar o processo de elaboração e implementação de estratégias por dirigentes organizacionais.

Dessa forma, foram testadas as hipóteses sugeridas nesta etapa, buscando-se constatar se as suposições teóricas são coerentes com a prática revelada pela pesquisa empírica.

4.2.3 O Teste do *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico

4.2.3.1 Fase Quantitativa

Esta fase é composta por três etapas: identificação do universo e determinação da amostra; estabelecimento e aplicação dos instrumentos de coleta de dados; e análise dos dados coletados.

4.2.3.1.1 Identificação do Universo e Determinação da Amostra

No capítulo 03 foram apresentadas as principais estatísticas da indústria do ensino superior nacional, utilizando-se informações cedidas por fontes oficiais do Ministério da Educação e Cultura, e que se mostraram úteis para a compreensão de quão relevante para a sociedade é o objeto de estudo escolhido neste projeto.

Pôde-se verificar o quanto o cenário da educação superior absorveu contornos competitivos, sobretudo nas últimas décadas, justificando a necessidade de desenvolvimento e utilização do planejamento estratégico como instrumento valioso para a manutenção da competitividade destas instituições e para a coerência das ações adotadas internamente pelos seus dirigentes.

A proposta de criação de um modelo para a análise do processo de construção e implementação de estratégias empresariais por dirigentes de instituições de ensino superior se alinha com o crescimento do segmento, com a tendência de profissionalização de suas práticas de governança, com o conseqüente desenvolvimento de um novo perfil de direção, e com a necessidade de ampliação do corpo conceitual da gestão estratégica, estendendo seu potencial descritivo, explicativo e prescritivo.

No entanto, para a validação do modelo proposto, tornou-se essencial: a) a escolha de uma área geográfica para o desenvolvimento da pesquisa; b) o conhecimento do universo de

instituições de ensino atuantes na região selecionada; c) a determinação de uma amostra coerente com os propósitos do estudo e, por fim; d) a escolha de métodos de coleta e de análise dos dados obtidos.

No que se refere aos números correspondentes ao universo das instituições de ensino superior, verificamos que em 2011 existiam 2.365 estabelecimentos em operação no Brasil, sendo 105 unidades no Estado de Pernambuco, conforme apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3 – Instituições de Ensino Superior Atuantes no Brasil e em Pernambuco - 2011.



Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP.

Com base nas informações contidas no gráfico 3, optou-se por realizar a pesquisa no Estado de Pernambuco, que apresenta um cenário peculiar no que tange à distribuição de suas IES.

Como mencionado anteriormente, das cento e cinco unidades de ensino atuantes em Pernambuco, cinquenta e cinco estão localizadas na Região Metropolitana do Recife, área geográfica que contempla as cidades de Recife, Olinda, Jaboatão dos Guararapes, Igarassu, Paulista, São Lourenço da Mata, Ipojuca e Cabo de Santo Agostinho.

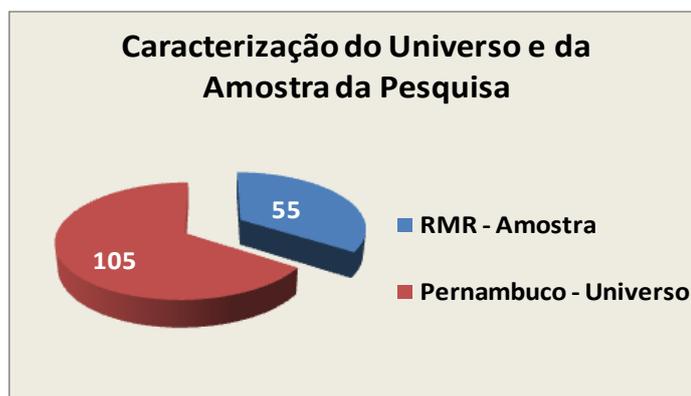
Este contexto justifica um ambiente marcadamente competitivo na RMR e mais tradicional, ou com características menos competitivas, nas demais regiões do Estado. Este fato determinou a decisão de escolher como amostra para esta pesquisa as instituições de ensino superior operantes apenas na área supramencionada e caracterizada em sua organização acadêmica como faculdade ou centro universitário.

A escolha pelas faculdades e centro universitário se justificou pelo grau de amadurecimento esperado no exercício das ações estratégicas, tendo em vista o nível de competição verificado entre elas.

A RMR, conforme gráfico 4, apresenta um universo de 55 faculdades/centro universitário, o que não compromete a representatividade necessária para a validação do

modelo, uma vez que contemplará a maior parte (52,38%) das IES em exercício em Pernambuco.

Gráfico 4 – Caracterização do Universo e da Amostra de Instituições de Ensino Superior para a Pesquisa.



Fonte: Censo da Educação Superior / DEED / MEC / INEP.

Após determinar o tamanho da amostra de IES a ser contemplado na pesquisa, fez-se necessário qualificar e quantificar os respondentes dos questionários ou entrevistas - os dirigentes das instituições de ensino.

Foram considerados como respondentes os dirigentes que tenham participação na elaboração e implementação das estratégias utilizadas pela IES ou que coordenem atividades relevantes para as pretensões estratégicas das suas instituições. O número de respondentes aptos por instituição está condicionado por alguns fatores estruturais, tais como: porte da instituição, variedade na modalidade e áreas de conhecimento dos cursos, bem como tipos de relacionamento entre a instituição e sua mantenedora, ou grupo institucional.

Desse modo, alguns cargos estariam, *a priori*, aptos a participar desta pesquisa: Presidente; CEO; Diretor Geral; Diretor Acadêmico; Gestor Comercial (ou de Marketing); Gestor Administrativo; Gestor Financeiro; Gestor de TI; Gestor das Atividades de Regulação; Gestor de Pesquisa; Gestor de Extensão; Gestor de Pós-graduação; Gestor de Qualidade; Gestor da Comissão Própria de Avaliação (CPA); Gestor de Recursos Humanos; Gestor do EAD; Ouvidor.

Admitindo-se que o número de dirigentes por instituição é condicionado pelas variáveis mencionadas, partiu-se do pressuposto de que cada IES apresentará uma média de três dirigentes aptos para participar da pesquisa, o que totalizará um universo aproximado de 165 dirigentes a consultar. Este número foi validado em campo, no momento da aplicação dos questionários ou entrevistas, uma vez que muitas instituições apresentaram estrutura diretiva

bastante reduzida, com frequentes acúmulos de cargos, inclusive entre instituições de ensino do mesmo grupo.

Considerando a inviabilidade de se realizar cálculo de amostra para um universo de 165 dirigentes, foi demandado um esforço para contemplar a totalidade dos respondentes aptos para participar da pesquisa, sendo estabelecido um corte mínimo de 80 respondentes.

Ao final do processo de coleta de dados, constatou-se a aplicação do instrumento de coleta de dados com 100 (cem) gestores das IES localizadas na Região Metropolitana do Recife.

4.2.3.1.2 Estabelecimento e aplicação dos instrumentos de coleta de dados

A fase quantitativa foi operacionalizada por meio do estabelecimento e aplicação de um questionário, contendo questões relativas à caracterização da IES, do dirigente e das práticas relacionadas à elaboração e implementação de estratégias, representadas por intermédio das quatro correntes teóricas da gestão estratégica, relacionadas entre si, conforme proposições contidas no *framework* apresentado e apresentado no Apêndice A deste projeto.

O questionário apresentou predominância de questões fechadas, as quais foram codificadas para permitir uma análise estatística mais apropriada, buscando-se identificar correlações entre as mais distintas variáveis.

Estando dividido em três partes, buscou-se evidenciar na primeira parte a caracterização da instituição de ensino superior, de forma a favorecer uma posterior classificação e agrupamento das IES quanto ao porte e quanto à localização.

A segunda parte buscava caracterizar o gestor, identificando variáveis como: sexo, cargo, grau de escolaridade, formação, experiência em cargos de gestão, tempo de atuação na IES e experiência em cargos de gestão na IES, bem como experiência no seu cargo atual. Estes dados proporcionaram uma categorização posterior dos gestores para fins de descrição do perfil do gestor de instituições de ensino superior atuante na RMR e aplicação do *framework*.

Por fim, a terceira parte do questionário detalhava as ações do gestor na elaboração e implementação de estratégias empresariais. Estruturada em quarenta e quatro perguntas, esta parte buscava evidenciar o relacionamento entre as variáveis apontadas na seção seguinte deste capítulo e que caracterizam a ação do executivo de acordo com as quatro correntes teóricas da gestão estratégica consideradas nesta pesquisa: Posicionamento; Visão Baseada nos Recursos; Processo de Estratégia e Estratégia como Prática.

Da terceira parte dos questionários foram extraídas as informações necessárias para o teste das nove hipóteses intermediárias apresentadas nesta pesquisa e a posterior resposta à questão central norteadora desta tese.

Dos questionários aplicados, cem foram respondidos e validados para a fase de análise dos resultados, o que representou 61% do universo estimado de dirigentes de instituições de ensino superior atuantes na RMR.

Evidenciou-se, nesta fase, muita dificuldade para se obter resposta dos gestores das instituições de ensino superior, que se mostraram muito receptivos e solícitos na acolhida dos questionários, mas pouco comprometidos com o retorno dos questionários respondidos, salvo poucas exceções.

Este fato em parte se justifica pelo intenso fluxo de trabalho que envolve a ação executiva nas organizações, caracterizando uma rotina de trabalho que não permite interrupções para se tratar de assuntos que não estejam relacionados ao cotidiano da IES.

Muitos contatos foram viabilizados por meio da rede de relacionamento do pesquisador, gerando assim maior sensibilização por parte dos dirigentes. Esta ação garantiu um maior índice de retorno dos questionários aplicados.

4.2.3.1.3 Análise quantitativa dos dados coletados

Os questionários aplicados foram tabulados no programa *Startsoft Statistica*. A utilização de técnicas estatísticas permite: a) uma melhor compreensão dos achados; b) a identificação e estabelecimento de relações causais; e c) a possibilidade de se inferir previsões.

Dessa forma, foram utilizados conceitos de estatística descritiva e estatística inferencial. No tocante à estatística inferencial, fez-se uso de testes de hipóteses, análise de correlação e análise multivariada, sobretudo no que se refere à Teoria das Facetas, método estatístico utilizado para fins de análise e interpretação de escalogramas, de forma a permitir a classificação de variáveis e a identificação de categorias subjacentes.

Como esperado, a Teoria das Facetas auxiliou na identificação das variáveis de análise e dos relacionamentos especificados no *framework* sugerido nesta pesquisa.

4.3 Variáveis da Pesquisa

Para o desenvolvimento e validação de um *framework* integrado e multidimensional para análise do fazer estratégico de dirigentes de instituições de ensino superior, buscou-se integrar quatro correntes teóricas (Posicionamento, Visão Baseada nos Recursos, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática) em três níveis de análise: o ambiente, a organização e o gestor, permitindo a multidimensionalidade da proposta.

Dessa forma, a escolha das variáveis a considerar no transcórre da pesquisa foi condicionada tomando-se por base as atribuições dos executivos dentro das quatro correntes da estratégia utilizadas na pesquisa: Posicionamento; Visão Baseada nos Recursos; Processo da Estratégia e Estratégia como Prática.

O quadro 5, apresentado a seguir, tem por objetivo caracterizar as ações do executivo, articulando-as com suas respectivas abordagens teóricas e com as respectivas variáveis de pesquisa apresentadas no questionário utilizado na coleta de dados.

Quadro 5 – As variáveis utilizadas no *Framework* Integrado e Multidimensional.

Corrente Teórica	Ações do Executivo	Variáveis
Posicionamento	Conhecer a estrutura da indústria	14, 15, 16, 26, 35, 38, 39
	Conhecer as potencialidades da firma	
	Idealizar a estratégia	
	Gerir a estrutura organizacional e operacional	
Visão Baseada nos Recursos	Conhecer as potencialidades dos recursos	22, 25, 40, 41, 42 43, 44, 45, 46
	Manipular competente os recursos	
	Adaptar os recursos às mudanças ambientais	
	Desenvolver a aprendizagem coletiva	
Processo da Estratégia	Liderar o processo de mudança e mediar os ambientes interno e externo	36, 37, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54
	Conciliar o pensar e o agir (artista)	
Estratégia como Prática	Conhecer o impacto de suas ações para o contexto externo da firma	17, 19, 20, 21, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 55, 56, 57, 58
	Conhecer a relevância das suas práticas e práxis no contexto interno	
	Participar das comunidades de prática dos estrategistas	

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.3.1 Detalhamento das Variáveis e das Perguntas do Instrumento de Coleta de Dados

Na abordagem do *Posicionamento*, emergiram quatro atribuições para o estrategista: conhecer da estrutura da indústria; conhecer as potencialidades da firma; idealizar a estratégia; gerir a estrutura organizacional e operacional. Estas atribuições foram consideradas variáveis e posteriormente foram mapeadas por meio das seguintes questões do instrumento de coleta de dados:

- Questão 14 - Você conhece as estratégias de negócio implementadas pela sua faculdade?
- Questão 15 - Em que medida você participa da elaboração destas estratégias?
- Questão 16 - Como você avalia os resultados advindos das estratégias de negócio implementadas pela sua organização?
- Questão 26 - Em que medida você avalia a análise das potencialidades da sua organização?
- Questão 35 - Como você avalia a estrutura organizacional de sua faculdade?
- Questão 38 - Como você avalia a sua participação na gestão da estrutura organizacional?
- Questão 39 - Como você avalia a sua participação na gestão operacional da IES?

Na corrente da *RBV*, por sua vez, destacaram-se outras quatro atribuições para o estrategista: conhecer as potencialidades dos recursos; manipular competente os recursos; adaptar os recursos às mudanças ambientais; desenvolver a aprendizagem coletiva. Para se mapear estas atribuições, também consideradas variáveis, as seguintes questões foram consideradas:

- Questão 22 - Em que medida você conhece os recursos competitivos internos utilizados pela faculdade?
- Questão 25 - Em que medida os recursos internos são considerados na elaboração da estratégia?
- Questão 40 - Em que medida você reconhece as potencialidades dos recursos internos disponibilizados pela sua IES?

- Questão 41 - Como você avalia a utilização (manipulação) que você faz dos recursos internos disponibilizados pela sua IES?
- Questão 42 - É perceptível o reconhecimento e a utilização que você faz dos recursos internos da IES na operação da estrutura organizacional?
- Questão 43 - Em que medida você adapta os recursos internos às mudanças ambientais?
- Questão 44 - A estrutura organizacional reflete esta adaptação?
- Questão 45 - Caso ocorra adaptação, seja na estrutura ou no uso dos recursos, em que medida você promove aprendizagem coletiva nos membros da organização?
- Questão 46 - Como você avalia a sua participação no desenvolvimento desta aprendizagem coletiva?

A abordagem do *Processo da Estratégia* apresentou duas funções para o gestor estratégico: liderar o processo de mudança e mediar os ambientes interno e externo; e conciliar o pensar e o agir (artista).

Na identificação destas variáveis, foram utilizadas as seguintes questões do instrumento de coleta de dados:

- Questão 36 - Em que medida a estrutura organizacional se adequa à estratégia estabelecida pela faculdade?
- Questão 37 - Em que medida a operação da estrutura organizacional proporciona a implementação da estratégia definida pela faculdade?
- Questão 47 - Como você avalia as mudanças ocorridas no seu mercado de atuação, no tocante a sua frequência?
- Questão 48 - Como você avalia as mudanças ocorridas no seu mercado de atuação, no tocante a sua intensidade?
- Questão 49 - Como você avalia a necessidade de adaptação da estratégia a estas mudanças?
- Questão 50 - Com que frequência surgem novas estratégias (emergentes) como resultado deste processo de adaptação às mudanças do mercado?
- Questão 51 - Como você avalia a necessidade de adaptação da estrutura organizacional a estas mudanças na estratégia?
- Questão 52 - Como você avalia a necessidade de adaptação da operação da estrutura organizacional a estas mudanças na estratégia?

- Questão 53 - Como você avalia sua participação como condutor do processo de adaptação entre a faculdade e seu ambiente de atuação?
- Questão 54 - Como você avalia a aprendizagem gerada neste processo de acomodação da estratégia, da estrutura e da operação da estrutura às exigências do contexto de atuação da IES?

A *Estratégia como Prática*, por fim, apresentou as seguintes atribuições para o estrategista organizacional: conhecer o impacto de suas ações para o contexto externo da firma; conhecer a relevância das suas práticas e práxis no contexto interno; e participar das comunidades de prática dos estrategistas.

Estas variáveis foram testadas por intermédio das seguintes questões de pesquisa:

- Questão 17 - Em que medida você utiliza instrumentos formais para se conhecer a estrutura do mercado da educação superior?
- Questão 19 - Caso utilize de instrumentos consagrados para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação, em que medida os instrumentos acima promovem segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias?
- Questão 20 - Caso utilize estes instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação, com que frequência é feita a avaliação de seu uso pela direção da instituição?
- Questão 21 - Em que medida são utilizados os resultados da avaliação da aplicação dos instrumentos citados?
- Questão 23 - Em que medida você utiliza instrumentos formais para mapear e avaliar estes recursos internos?
- Questão 27 - Caso utilize instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos, em que medida estes instrumentos promovem segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias?
- Questão 28 - Caso utilize os instrumentos acima citados para reconhecimento e utilização dos recursos internos, com que frequência você faz a avaliação de seu uso?
- Questão 29 - Em que medida você utiliza os resultados da avaliação do uso dos instrumentos citados?
- Questão 30 - Em que medida você concilia o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação com o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos?

- Questão 31 - Caso concilie, com que frequência esta conciliação é desenvolvida?
- Questão 32 - Em que medida o uso em conjunto dos instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação com o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos fortalece à elaboração e implementação de estratégias?
- Questão 33 - Com que frequência você monitora o impacto de suas ações estratégicas para o contexto externo de atuação da sua IES?
- Questão 34 - Como você avalia o impacto que sua IES tem ocasionado no seu contexto externo de atuação?
- Questão 55 - Em que medida você utiliza mecanismos formais para o desenvolvimento desta aprendizagem?
- Questão 56 - Em que medida você utiliza mecanismos formais para a disseminação desta aprendizagem?
- Questão 57 - Com que frequência você participa de encontros com outros estrategistas da sua faculdade para discutir assuntos estratégicos?
- Questão 58 - Em que medida estes encontros ampliam seus conhecimentos sobre elaboração e implementação de estratégias?

5. Resultados

Este capítulo apresentará os resultados advindos da pesquisa, relacionando-os com os objetivos propostos no capítulo introdutório. Dessa maneira, o capítulo subdivide-se em duas seções, buscando-se contemplar os três objetivos específicos.

A primeira seção contempla dois objetivos específicos, partindo da identificação das atribuições do dirigente no estabelecimento de estratégias, onde se toma por referência as proposições contidas nas correntes do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática, já apresentadas no capítulo de aprofundamento teórico, e finalizando com a caracterização do *Framework* integrado e multidimensional para compreensão da ação deste dirigente, destacando-se as conexões existentes entre as quatro correntes apresentadas.

Por fim, a segunda seção apresenta os resultados dos testes realizados na intenção de validar o *Framework* proposto por meio da análise do fazer estratégico de dirigentes organizacionais.

5.1 As Atribuições do Dirigente no Estabelecimento de Estratégias: um *Framework* Integrado e Multidimensional.

As abordagens teóricas da gestão estratégica, comentadas na seção de aprofundamento teórico, apresentam uma série de ações atribuídas ao estrategista para o fazer estratégico. Estas ações estão sintetizadas no quadro 6, abaixo apresentado.

Quadro 6 – Ações do Estrategista nas Correntes Teóricas do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática.

	Posicionamento	RBV	Processo da Estratégia	Estratégia como Prática
AÇÕES	<p>CONHECER A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA</p> <p>CONHECER AS POTENCIALIDADES DA FIRMA</p> <p>IDEALIZAR A ESTRATÉGIA</p> <p>GERIR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OPERACIONAL</p>	<p>CONHECER AS POTENCIALIDADES DOS RECURSOS</p> <p>MANIPULAR DE FORMA COMPETENTE OS RECURSOS</p> <p>ADAPTAR OS RECURSOS ÀS MUDANÇAS AMBIENTAIS</p> <p>DESENVOLVER A APRENDIZAGEM COLETIVA</p>	<p>LIDERAR O PROCESSO DE MUDANÇA E PROMOVER MEDIAÇÃO ENTRE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO</p> <p>CONCILIAR O PENSAR E O AGIR (ARTISTA)</p>	<p>CONHECER O IMPACTO DE SUAS AÇÕES PARA O CONTEXTO EXTERNO DA FIRMA</p> <p>CONHECER A RELEVÂNCIA DAS SUAS PRÁTICAS E PRÁXIS NO CONTEXTO INTERNO</p> <p>PARTICIPAR DE COMUNIDADES DE PRÁTICA DOS ESTRATEGISTAS</p>

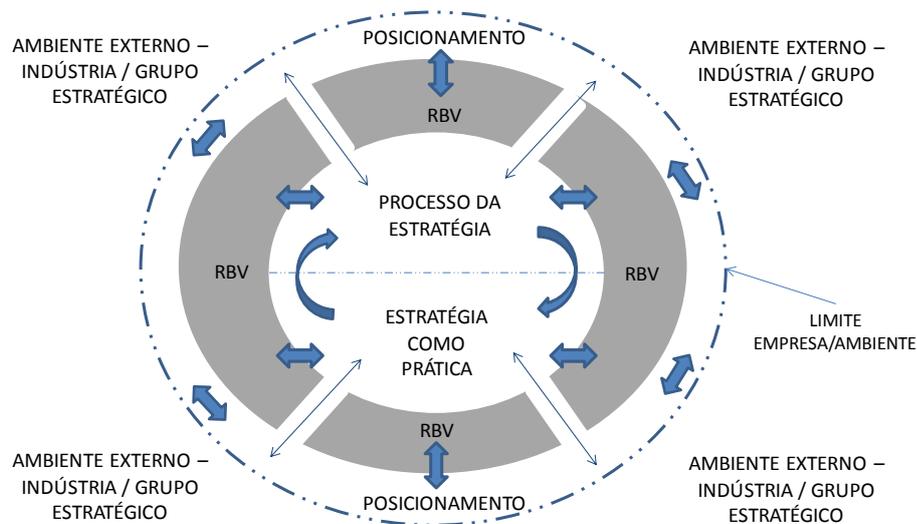
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ao analisar o quadro acima, podem-se perceber aproximações entre as ações propostas para o estrategista em seu fazer estratégico, o que nos permite identificar pontos de integração entre as quatro correntes.

A principal vantagem da identificação destes momentos de contato é a possibilidade de superação de antinomias como ambiente *vs* organização interna, sistema de planejamento *vs* lógica incremental, processo da estratégia *vs* conteúdo da estratégia, práticas *vs* práxis, sistema formal *vs* comportamento do estrategista, recursividade *vs* adaptabilidade, entre outros, partindo-se para uma análise mais contextualizada e abrangente.

A identificação de pontos de contato entre as abordagens sinaliza para a possibilidade de se constituir um *framework* integrado entre as quatro correntes, permitindo assim uma análise mais detalhada da ação do estrategista. Uma proposta de *framework* teórico para a compreensão das ações do estrategista no fazer estratégico é apresentada na figura 19, abaixo apresentada.

Figura 19 – Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.1.1 A Posição das Correntes Teóricas da Gestão Estratégica no *Framework*

A linha externa tracejada do *framework* indica o limite entre a empresa e seu ambiente. Fora do *framework* apresenta-se a indústria na qual a firma compete, bem como os grupos estratégicos atuantes no segmento em destaque. Todo fazer estratégico deverá ser direcionado para ampliar os limites da firma, alargando a linha tracejada na direção de melhores rentabilidades para os esforços produtivos, via posição relativa atraente.

A corrente do Posicionamento, por apresentar uma conexão mais estreita com a estrutura da indústria, sobretudo ao visar desenvolver vantagens competitivas potencializadoras de rendas superiores, localiza-se nas extremidades do *framework*.

Apropriando-se desta corrente da gestão estratégica, faz-se necessário ao estrategista conhecer a composição estrutural da indústria em que sua firma atua. Seu olhar atento identificará as oportunidades e as ameaças configuradas pelo ambiente externo.

A idealização de estratégias ofensivas ou defensivas será decorrente da atratividade das oportunidades, dos riscos das ameaças, e das potencialidades internas da firma, expressas sobretudo na disposição e manipulação de seus recursos internos.

Assim, o olhar do estrategista começa a se direcionar para o interior da firma (e da figura), de forma a alinhar as oportunidades percebidas no meio externo com as potencialidades internas. Para lograr êxito neste alinhamento, faz-se necessária a

disponibilização de uma estrutura organizacional e operacional adequada aos objetivos estratégicos determinados no planejamento, de forma que o pensamento estratégico se converta em ação, materializada na estrutura organizacional e operacional.

Ainda com base nos pressupostos do planejamento estratégico, idealizado pelo estrategista, realiza-se a alocação dos recursos na estrutura organizacional. Neste momento, o estrategista deverá ter um conhecimento detalhado das potencialidades dos recursos internos, apresentando ainda uma destreza na manipulação e adequação destes recursos às necessidades ambientais externas. Neste ponto, caminha-se em direção ao centro do *framework*, promovendo a conexão entre a abordagem do Posicionamento com as demais abordagens.

Ao apresentar competências na identificação, manuseio e adaptação de recursos e atividades internas, o estrategista potencializa o estabelecimento de uma posição relativa atraente na indústria em que sua firma atua, projetando rendas superiores e sustentáveis ao longo do tempo.

Assim, o Posicionamento está vinculado à RBV, sobretudo pela necessidade de alocação e conhecimento dos recursos e formas de uso, logrando a aproximação entre contexto ambiental externo e organizacional interno.

Seguindo a apresentação do *framework*, chega-se ao centro da figura, local onde as abordagens do processo da estratégia e Estratégia como Prática se relacionam de forma bastante estreita, separadas por um alinhamento tracejado e impreciso.

Esta caracterização tem por objetivo apresentar as duas abordagens como centro do fazer estratégico, principalmente por apresentarem em seus pressupostos o caminho trilhado pelo estrategista na arte da elaboração da estratégia. A linha tracejada representa a provável interdependência e influência mútua existente entre os processos e as práticas cotidianas dos estrategistas na elaboração da estratégia da firma.

Reforçando este raciocínio, Valadão e Silva (2011) argumentam que a visão processual enfatiza as micro e macroatividades dos indivíduos e organizações, enquanto a visão da Estratégia como Prática enfatiza o campo das práticas dos seus agentes. Assim, enquanto os processos estão mais interconectados com o tempo, com a agência, a estrutura, os contextos e as operações, a prática, por sua vez, vincula-se com as práticas sociais, por meio do conhecimento, da linguagem e das expressões de intimação e poder.

A abordagem do processo da estratégia apresenta o estrategista (líder) como mediador entre os dois contextos; ambiente externo e burocracia interna. Como mediador, o estrategista deverá atentar para a necessidade de ajustamento do planejamento estratégico aos novos padrões comportamentais surgidos na organização por meio de estratégias incrementais.

Processo da estratégia e Posicionamento se complementam na possibilidade de elaboração de uma estratégia que mantenha um olhar externo com consistência interna.

Este equilíbrio possibilita que a empresa realize mudanças guiadas pela reflexividade do agente promotor da mudança, o estrategista, desde que este desperte para a necessidade de aprender e catalisar a aprendizagem nos demais agentes da formulação ou implementação da estratégia, num processo integrado entre Posicionamento (agente reflexivo quanto às oportunidades externas e potencialidades internas), RBV (agente catalisador da aprendizagem), processo da estratégia (realizador de mudanças) e Estratégia como Prática (agente executor, negociador e participante das comunidades de prática dos estrategistas).

A Estratégia como Prática permite a compreensão do fazer estratégico em suas práticas e práxis diárias. Favorece o entendimento acerca de como os estrategistas utilizam (práxis) seus instrumentos (práticas) estratégicos, tais como SWOT, BCG, modelo das cinco forças, entre outras ferramentas tecnológicas para a tomada de decisão na corrente do Posicionamento.

A análise sobre a prática é reforçada pelo processo da estratégia quando esta corrente propõe a aproximação entre o pensar e o agir estratégico, tal qual o artesão em seu processo de construção criativa. A estratégia e a estrutura se convertem na argila do artesão – o estrategista.

Dessa forma, fica mais clara a relação existente entre todas as correntes teóricas da estratégia na caracterização do fazer estratégico, expressa por meio do *framework* apresentado, bem como se configuram outras tantas possibilidades de integração entre diferentes abordagens.

A utilização do modelo possibilita um maior entendimento do estrategista no tocante às suas atribuições, o que permite uma visão mais abrangente e multidimensional, sem privilegiar perspectivas parciais de análise, as quais ora privilegiam as relações macrossociais, ora destacam as relações micro, especificadas nas rotinas diárias dos agentes organizacionais.

Na seção seguinte, estas conexões internas serão apresentadas de forma detalhada, fundamentadas em hipóteses secundárias que auxiliarão na aplicação e na validação do *framework* proposto.

5.1.2 Apresentação das Hipóteses Intermediárias do *Framework* Integrado e Multidimensional

Na etapa anterior foram apresentados e justificados os posicionamentos das correntes teóricas da gestão estratégica no *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico de executivos.

A partir de então, faz-se necessário o detalhamento das relações demarcadas pelas correntes teóricas da gestão estratégica no modelo proposto, bem como a apresentação de hipóteses intermediárias requeridas para realização de testes de validade para o *framework*.

As hipóteses intermediárias também auxiliarão na validação das primeiras hipóteses, apresentadas no capítulo de introdução, e norteadoras do desenvolvimento futuro da pesquisa de campo.

A hipótese preliminar apresentada no capítulo introdutório versava que as quatro abordagens, mesmo distintas e independentes, poderiam ser utilizadas de forma concomitante e complementar para a melhor compreensão do processo de elaboração, e consequente implementação, das estratégias empresariais por parte de dirigentes organizacionais.

A discussão teórica apresentada nesta tese tinha como objetivo justificar esta possibilidade e potencializar a construção de instrumentos que permitissem sua posterior avaliação, ou teste.

A hipótese principal, formulada a partir da lógica da hipótese preliminar, admitia que o relacionamento entre as correntes apresentadas ocorresse conforme o modelo proposto neste projeto, denominado de *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico.

Poder-se-ia ainda esperar como consequência destas hipóteses anteriores que o desempenho superior da firma e, conseqüentemente, a promoção de uma posição relativa atraente na indústria está condicionada à ação articulada e consciente do estrategista quanto às proposições teóricas fundamentais existentes entre correntes conceituais constituintes do *framework*.

O principal fundamento desta consequência sinaliza que o estrategista que direciona a sua ação pela lente das quatro correntes estratégicas estará mais próximo de obter êxito em seu ofício de elaborar e implementar estratégias, estando a sua organização mais fortalecida na busca de uma posição relativa atraente.

Este fundamento se justifica à medida que as correntes se justapõem no campo da prática, tornando a ação de *estrategizar* extremamente dinâmica, por refletir a ação de forças

(internas e externas) que mudam com relativa frequência, exigindo esforços de adaptação; complexa, por ser resultante de um conjunto de atores, instituições e contextos; e reflexiva, por demandar a conexão contínua entre o pensar e o agir.

As duas primeiras hipóteses intermediárias estão vinculadas às relações internas existentes na corrente do Posicionamento, assim como fazem referência a associações com outras abordagens da gestão estratégica.

a) Hipótese Intermediária 01 – O uso de instrumentos formais para conhecer a estrutura da indústria e mapear e avaliar as potencialidades internas (Estratégia como Prática) promove maior segurança quanto ao sucesso da estratégia idealizada (Posicionamento).

Esta hipótese fundamenta-se no argumento de que ao utilizar mecanismos racionais e formais para identificação da estrutura da indústria e mapeamento das potencialidades internas, o estrategista sistematiza o seu conhecimento acerca das oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo, ao passo que reconhece as potencialidades e fragilidades do seu contexto interno.

Dessa forma, direciona-se para a constituição de uma estratégia que potencialize o uso das forças para o alcance das oportunidades, da mesma maneira que se mitiga a incidência de ameaças externas por meio da neutralização das fragilidades internas (PORTER, 1991).

A hipótese intermediária 01 sintetiza que a chance de se obter resultados positivos (sucesso) com a estratégia idealizada torna-se maior ao se utilizar mecanismos formais para avaliação da indústria de atuação, como também para se mapear as potencialidades internas, expressas, sobretudo, na disposição dos recursos internos catalisadores de potencialidades distintas.

Cabe destacar que o uso de instrumentos formais para avaliação da indústria de atuação também reflete a ação prática do estrategista ao elaborar a sua estratégia, caracterizada pelo cumprimento de normas, procedimentos e rotinas estabelecidas (WHITTINGTON 2006, 2007).

A abordagem da Estratégia como Prática detalha a prática do gestor quando elabora e implementa suas estratégias, sendo assim possível a sua associação com a perspectiva do Posicionamento, quando se propõe a analisar a ação cotidiana do gestor estratégico em direção ao sucesso organizacional.

No tocante ao sucesso, pode-se caracterizá-lo como consequência de um padrão (formal, consciente e, conseqüentemente, deliberado) de análises para decisões estratégicas, as quais foram fundamentadas por Ansoff (1973) como determinantes para a atuação da firma na sua indústria.

A hipótese será validada por meio da análise da correlação existente entre três perguntas do questionário utilizado na pesquisa, expressa por meio de dois cruzamentos.

O primeiro cruzamento avaliará a correlação entre o uso de instrumentos formais para conhecer a estrutura da indústria (questão 17) com a promoção de segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias (questão 27).

A análise subsequente dar-se-á por meio da correlação entre o uso de instrumentos formais para mapear e avaliar as potencialidades internas (questão 23) a promoção de segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias (questão 27).

As duas análises sintetizarão a possibilidade de se estabelecer relações entre o processo formal de geração de conhecimento acerca da estrutura da indústria de atuação, bem como das potencialidades internas, com os resultados positivos advindos da estratégia.

b) Hipótese Intermediária 02 – Quanto mais clara for a estratégia idealizada (Posicionamento) mais adequada será a estrutura organizacional e a operação promovida pela firma para fins de implementação da estratégia (Processo da Estratégia).

A hipótese intermediária 02 fundamenta-se na perspectiva analítica de Chandler (1998), na qual a estrutura corresponde ao modelo de organização pelo qual se administra a empresa. Este modelo de organização deverá conduzir a empresa à implementação de sua estratégia e, conseqüentemente, o alcance do sucesso intencionado.

Para tanto, parte-se do princípio de que a adequação da estrutura (e sua operação) torna-se consequência da compreensão da estratégia intencionada pela organização. A clareza na apresentação da estratégia torna-se mola propulsora do estabelecimento de uma estrutura adequada e sua posterior operacionalização.

A montagem de uma estrutura coerente com os propósitos estratégicos potencializa um melhor ordenamento interno dos recursos tangíveis, intangíveis, organizacionais e do conjunto de atividades consistentes com estes mesmos objetivos estratégicos, conduzindo a organização a um equilíbrio dinâmico entre forças internas e externas, a uma alocação e

manuseio efetivo dos recursos, a uma consistência interna, assim como a criação de competências distintivas (PORTER 1986, 1991).

A interpretação da hipótese intermediária 02 dar-se-á por intermédio da análise da correlação existente entre quatro perguntas do questionário utilizado na pesquisa, expressa por meio de três cruzamentos.

A clareza quanto à estratégia adotada pela organização será medida por meio da questão 14 do questionário de pesquisa. Nesta pergunta, busca-se avaliar o quanto o gestor conhece a estratégia implementada pela sua organização.

A avaliação da estrutura organizacional será realizada por meio da pergunta de número 35, enquanto a pergunta 36 questiona acerca da adequação da estrutura à estratégia estabelecida pela faculdade.

A questão 37, por sua vez, busca aferir o quanto a operação da estrutura organizacional conduzirá à implementação da estratégia estabelecida e anunciada pela organização.

O primeiro cruzamento a ser realizado buscará identificar se existe correlação entre o conhecimento (clareza) no tocante a estratégia (questão 14) com a avaliação do gestor no que se refere à estrutura organizacional (questão 35).

O segundo cruzamento, por sua vez, aferirá a existência de correlação entre o conhecimento (clareza) no tocante a estratégia (questão 14) com a medida de adequação da estrutura organizacional à estratégia estabelecida pela faculdade (questão 36).

Por fim, o terceiro teste buscará compreender a possibilidade de existência de correlação entre o mesmo conhecimento (clareza) no tocante a estratégia (questão 14) com a probabilidade da operação da estrutura organizacional proporcionar a implementação da estratégia estabelecida.

Todos estes testes apontarão para a possibilidade de existência de relação entre o conhecimento da estratégia idealizada e a adequação da estrutura organizacional e a promoção sua operação pela firma para fins de implementação desta estratégia.

A hipótese de número três estabelece a possibilidade de conexão entre as correntes da RBV e do Posicionamento, relacionando o reconhecimento e uso dos recursos, atividades e processos internos, como também o desenvolvimento da aprendizagem coletiva (RBV) com a gestão da estrutura organizacional e operacional (Posicionamento), estabelecendo que:

c) Hipótese Intermediária 03 – Quanto maior for o reconhecimento e o desenvolvimento consciente das funções associadas ao estrategista na RBV

(conhecedor das potencialidades dos recursos, manipulador competente dos recursos, adaptador dos recursos às mudanças ambientais, desenvolvedor de aprendizagem coletiva) melhor será o desempenho do estrategista como gestor da estrutura organizacional e operacional da firma (Posicionamento).

A hipótese intermediária 03 pressupõe que existe uma relação direta entre o bom desempenho do estrategista no tocante à gestão da estrutura organizacional e operacional e o desenvolvimento consciente das funções associadas ao gestor na RBV.

Neste contexto, cabe novamente destacar as quatro ações do estrategista no fazer da estratégia: (1) conhecer das potencialidades (ou competitividade) dos recursos da empresa; (2) manipular de forma competente dos recursos; (3) ser agente transformador, adaptando os recursos internos a mudanças no mercado, buscando vantagens competitivas sustentáveis; e (4) ser agente catalisador da aprendizagem coletiva.

Dessa maneira, o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável associa-se às ações do estrategista no reconhecimento das potencialidades dos recursos, caracterizadas por sua heterogeneidade e imobilidade (BARNEY, 1991 e PETERAF, 1993).

Na gestão organizacional e operacional da firma o gestor tem a possibilidade de estabelecer arranjos na disposição dos recursos e manipulá-los de forma a potencializar vantagem competitiva sustentável por meio da constituição de uma barreira de posição de recursos (WERNERFELT, 1984), além de promover aprendizagem coletiva internamente.

Percebe-se por meio desta hipótese intermediária a possibilidade de articulação teórica entre duas correntes da gestão estratégica: o Posicionamento, por meio da gestão da estrutura organizacional e operacional, e a RBV, por meio das quatro ações supracitadas e relacionadas à ação do executivo.

O teste desta hipótese dar-se-á por meio de articulações entre sete questões do questionário, sendo duas questões associadas à gestão da estrutura organizacional e operacional e cinco outras relacionadas às ações do estrategista dentro da RBV.

As duas questões associadas à corrente do Posicionamento procuram medir a participação do gestor no gerenciamento da estrutura organizacional (questão 38) e no gerenciamento operacional da IES (questão 39).

As questões referentes à RBV procuram aferir o conhecimento do gestor acerca dos recursos competitivos internos da empresa (questão 22); a manipulação (utilização) dos recursos internos disponibilizados pela organização (questão 41); a ação do gestor como

promotor de adaptações internas, tendo em vista o reconhecimento de mudanças ambientais (questão 43); a participação do gestor no desenvolvimento da aprendizagem coletiva na organização (questão 46).

As correlações serão realizadas subdividindo-se as variáveis em dois grupos. No primeiro grupo serão cruzadas as questões relativas à RBV (22, 41, 43 e 46) com a questão associada à gestão da estrutura organizacional (38). Posteriormente, será realizado o cruzamento entre as mesmas questões associadas à RBV com a questão que abordou o gerenciamento operacional da IES (39).

Espera-se que estas correlações comprovem as articulações teóricas propostas nesta hipótese intermediária.

A quarta hipótese intermediária, por sua vez, estabelece o relacionamento entre a corrente do Processo da Estratégia com a abordagem da RBV, ao propor que:

d) Hipótese Intermediária 04 – Quanto mais intensa e clara a conciliação entre o pensar e o agir (Processo da Estratégia) do estrategista, mais consciente e sistemático será o desenvolvimento da aprendizagem coletiva (RBV).

O argumento subjacente à hipótese intermediária 4 versa que o ajustamento adequado entre mente e mãos na elaboração e implementação de estratégias conduz à construção e utilização de mecanismos formais de desenvolvimento e disseminação de conhecimentos acerca da firma, do seu ambiente e do seu contexto de atuação.

Conforme apresentado anteriormente, Mintzberg (1998) destaca que o processo da elaboração (e implementação) de uma estratégia pelo estrategista é comparável com a ação de um artesão em seu processo criativo. Daí resulta que os processos de formação e implementação de estratégias se convertem, segundo o mesmo autor, em processos de aprendizagem, impulsionadoras de novas estratégias. Admite-se que o pensamento se encontra com a ação, potencializando o alcance dos objetivos traçados pela firma.

Neste aspecto, cabe associar o pensamento à concepção da estratégia, momento em o que o estrategista avalia seu contexto externo e interno e promove uma filosofia de ação, uma maneira de se posicionar, de se adaptar e de direcionar os esforços organizacionais para o alcance dos propósitos estabelecidos.

Por consequência, a implementação da estratégia corresponde à ação, sendo mediada por uma estrutura organizacional e operacional capaz de promover as condições necessárias para que esta implementação ocorra de maneira efetiva.

Dessa forma, a conciliação entre o pensar e o agir ocorre por meio de processos interligados promotores da concepção da estratégia e de sua implementação, mediante o estabelecimento de uma estrutura organizacional e operacional adequada.

Torna-se mister aferir o quanto a estrutura promove a implementação das estratégias, ou, em outras palavras, o quanto a ação corresponde ao discurso, ao pensamento.

Espera-se que o ajustamento entre estratégia e estrutura proporcione o desenvolvimento da aprendizagem coletiva, de forma consciente e clara por parte do estrategista.

Para medir estas articulações teóricas, buscar-se-á relacionar três questões constantes no questionário de pesquisa. A primeira questão utilizada buscará medir o quanto a estrutura organizacional se adéqua à estratégia estabelecida pela empresa (questão 36). A questão seguinte afere o quanto a operação da estrutura proporciona a implementação da estratégia (questão 37), enquanto a questão 45 avalia o quanto o ajustamento da estrutura promove aprendizagem coletiva nos membros da organização.

Busca-se identificar a existência de correlação entre a questão 36 e a questão 45, assim como a questão 37 também com a questão 45.

As hipóteses 05 e 06 apresentam a possibilidade de relacionamento entre a corrente teórica do Processo da Estratégia e a abordagem do Posicionamento.

e) Hipótese Intermediária 05 – Quanto maior o exercício de liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo (Processo da Estratégia) maior será a probabilidade da estratégia idealizada se adequar aos propósitos da firma (Posicionamento).

A hipótese intermediária 5 apresenta a possibilidade de articulação teórica entre duas correntes da gestão estratégica: o Processo da Estratégia e o Posicionamento. No tocante ao Processo da Estratégia, destaca-se a atuação do gestor como mediador do ambiente externo e interno à organização, promovendo processos de adaptação interna, seja na estratégia ou estrutura, resultantes de sua percepção quanto ao contexto de atuação da empresa.

No que se refere à corrente do Posicionamento, destaca-se a promoção de uma estratégia coerente com os propósitos da empresa e adequada ao ambiente organizacional, sendo resultante do anterior processo de adaptação.

A premissa subjacente a esta hipótese intermediária é a de que as organizações e o mercado não são dispostos de maneira arranjada, emergindo de forma aleatória e confusa em

um mundo volátil e instável, alimentando continuamente o fazer do estrategista por meio das correções das imperfeições dos processos organizacionais e de mercado (MINTZBERG, 1978).

Dessa forma, admite-se conceitualmente que quanto maior o exercício de mediação entre ambiente interno e externo, maior será a probabilidade de se idealizar uma estratégia adequada aos propósitos da firma, e capaz de promover vantagens competitivas na indústria de atuação da empresa.

Esta hipótese será testada por meio do relacionamento entre duas questões constantes no questionário de pesquisa. A primeira questão busca medir a participação do gestor como condutor do processo de adaptação entre a sua organização e o seu ambiente de atuação (questão 53). A questão seguinte afere a avaliação do gestor quanto aos resultados advindos das estratégias implementadas (questão 16), buscando-se identificar se as estratégias estão coerentes com a expectativa de sucesso estabelecida pela organização e, conseqüentemente, se poderão promover vantagens competitivas.

Assim, busca-se avaliar a existência de correlação entre as duas questões acima citadas (53 e 16).

f) Hipótese Intermediária 06 – Quanto mais forte o exercício de liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo maior será a probabilidade de se desenvolver uma estrutura organizacional e operacional apropriada à implementação da estratégia da firma (Processo da Estratégia).

A hipótese intermediária 6 aprofunda a articulação teórica na corrente do Processo da Estratégia. Na abordagem do Processo da Estratégia, atribui-se nova ênfase a atuação do gestor como mediador do ambiente externo e interno à organização, enquanto destaca a ação do dirigente no desenvolvimento de uma estrutura organizacional e operacional adequada à implementação da estratégia estabelecida pela empresa.

Admite-se que a promoção de adaptações internas ocorre mediante ações conscientes e sistemáticas de gerenciamento da estrutura organizacional e operacional, as quais potencializam uma adequada implementação das estratégias.

A hipótese intermediária 6 será testada por meio da análise de três questões constantes no questionário de pesquisa. A primeira questão, já apresentada na hipótese anterior, busca medir a participação do gestor como condutor do processo de adaptação entre a sua organização e o seu ambiente de atuação (questão 53). A segunda questão direciona-se a

medir o quanto a estrutura organizacional se adéqua à estratégia estabelecida pela empresa (questão 36), enquanto a terceira questão afere o quanto a operação da estrutura proporciona a implementação da estratégia (questão 37).

Busca-se identificar a existência de correlação entre a questão 53 e a questão 36, assim como a questão 53 também com a questão 37.

As hipóteses seguintes apontam para a possibilidade de articulação entre a abordagem da Estratégia com Prática com a corrente do Posicionamento.

g) Hipótese Intermediária 07 – Quanto maior a sistematização das práticas (e práxis) pelo estrategista (Estratégia como Prática), mais apropriada será a análise das potencialidades da firma (Posicionamento).

Como visto anteriormente, a proposta da abordagem da prática é envidar esforços para compreender as ações práticas do nível gerencial, buscando abordar a forma pela qual os estrategistas elaboram suas estratégias e como elas são implementadas (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON et al., 2006; WALTER et al., 2013).

Esta ênfase com a prática pode ser interpretada de diversas formas, mas o fio comum está na apreciação das principais habilidades que as pessoas, em especial os gestores, utilizam para fazerem uso dos recursos organizacionais diariamente, principalmente nos processos organizacionais formais, como também quando o exercício das práticas apresenta alguma tensão com as estruturas processuais formais (WHITTINGTON, 2003).

Dessa forma, as práticas fazem referência às rotinas comuns de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar (Whittington 2006, 2007). Assim sendo, contextualizando a ação gerencial, cabe ao dirigente compreender e saber manipular todas as ferramentas destinadas à elaboração de suas estratégias, como o modelo das cinco forças de Porter, o modelo de SWOT, os softwares para tomadas de decisão entre outros instrumentos formais de planejamento.

O termo práxis, por sua vez, faz menção à atividade real praticada no contexto organizacional, ou seja, o que as pessoas fazem na prática (WHITTINGTON, 1996, 2002, 2006, 2007; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; MANTERE, 2005; HOON, 2007).

Ao conciliar a práxis, a prática e o praticante (o próprio estrategista) surge o conceito de *fazer estratégico*, que compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas que se baseiam para realizar essa atividade.

A hipótese intermediária 07 destaca a ação prática do estrategista na elaboração e implementação de estratégias. Busca identificar o uso das ferramentas universalmente utilizadas no contexto da administração estratégica e seus impactos para a ação gerencial.

Parte do pressuposto de que a utilização de maneira sistemática de instrumentos formais para a ação estratégica, sobretudo para mapear o ambiente interno, promova uma análise mais apropriada das potencialidades da firma.

A interpretação da hipótese intermediária 7 será realizada considerando quatro questões apresentadas no questionário de pesquisa. A primeira questão procura aferir a utilização de instrumentos formais para mapear e avaliar os recursos internos da firma (questão 23). A segunda questão intenciona avaliar o uso combinado de instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos com instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação (questão 30). A terceira questão, por sua vez, tenta associar o uso dos instrumentos citados na questão anterior com a elaboração e implementação de estratégias (questão 32), enquanto a quarta questão busca aferir o quanto o estrategista analisa as potencialidades de sua organização (questão 26).

Busca-se identificar a existência de correlação entre a questão 26 e as questões 23, 30 e 32.

h) Hipótese Intermediária 08 – Quanto maior o conhecimento (feedback) do estrategista acerca do impacto de suas ações para o contexto externo da firma, mais apropriada será a (re)análise da configuração da indústria (Estratégia como Prática).

Ao se propor ao estrategista refletir acerca do contexto extraorganizacional, pretende-se verificar a existência de influência de suas práticas estratégicas na sociedade como um todo e o poder desta sociedade na constituição das estratégias pelos estrategistas.

Dessa maneira, admite-se que quanto mais consciência tem o gestor acerca do impacto de suas ações, bem como das ações de sua organização no seu ambiente de atuação, mais apropriada, racional e contínua será a sua análise da configuração da sua indústria, ou setor de atuação.

Constata-se, por meio desta interconexão teórica, um aprofundamento das relações conceituais internas da abordagem da Estratégia como Prática.

Para se realizar a análise da hipótese intermediária 8, considera-se o relacionamento entre quatro questões apresentadas no questionário de pesquisa. A primeira questão busca medir a frequência de avaliação do uso de instrumentos formais para reconhecimento e

avaliação da estrutura do mercado da educação por parte dos gestores (questão 20). A segunda questão procura aferir a utilização dos resultados da avaliação anterior (questão 21). A terceira questão, por sua vez, intenciona identificar com que frequência o gestor monitora o impacto de suas ações estratégicas no contexto externo de atuação da firma (questão 33), enquanto a quarta questão busca aferir o impacto que a firma tem ocasionado no seu contexto externo de atuação (questão 26).

Pretende-se identificar a existência de correlação entre a questão 20 e as questões 33 e 34, e entre a questão 21 e as questões 33 e 34.

Por fim, na hipótese intermediária a seguir, percebe-se a possibilidade de conexão entre as abordagens teóricas da Estratégia como Prática e Processo da Estratégia ao conceber que:

Hipótese Intermediária 09 – Quanto mais intensa a participação do estrategista nas comunidades de prática dos estrategistas (Estratégia como Prática), mais intensa será a conciliação entre o pensar e o agir (Processo de Estratégia).

No capítulo destinado ao aprofundamento teórico desta tese foi apresentado que uma grande potencialidade do tema Estratégia como Prática versa acerca das competências essenciais requeridas ao estrategista no seu trabalho do fazer estratégico, bem como busca compreender a maneira pela qual elas são adquiridas pelos praticantes, os estrategistas.

Dessa forma, admite-se que a principal competência do estrategista, apresentada por Whittington (2003) e considerada como uma das suas principais ações nesta abordagem, aponta para a capacidade de participar de conversas estratégicas, ou seja, compartilhar conhecimentos sobre temas estratégicos com outros estrategistas da organização, dentro da comunidade de prática dos dirigentes.

Ao participar da comunidade de prática dos estrategistas, espera-se que o gestor potencialize sua capacidade de conciliar o pensamento com a ação, ou seja, que ele esteja mais propenso a identificar a necessidade de ajustamento entre a estratégia e a estrutura, identificando os gargalos que impedem que todo seu aprendizado seja convertido em ações por meio do gerenciamento da estrutura organizacional e operacional. Aqui, identifica-se a possibilidade de associação entre a Estratégia como Prática e o Processo da Estratégia.

Para se avaliar estas associações, considera-se o cruzamento entre dois grupos de perguntas. O primeiro grupo procura identificar a correlação entre a questão 57, que afere a

frequência de participação do gestor em encontros com outros estrategistas da sua firma, para fins de discussão de temas estratégicos, com as questões 36 e 37. A questão 36 busca medir o quanto a estrutura organizacional se adequa à estratégia estabelecida pela empresa, enquanto a questão 37 afere o quanto a operação da estrutura proporciona a implementação da estratégia.

O segundo grupo busca identificar a correlação entre a questão 58, que se refere ao potencial destes encontros na comunidade de prática dos estrategistas no que tange a ampliação dos conhecimentos sobre elaboração e implementação das estratégias, com as mesmas questões do primeiro grupo (36 e 37).

A conexão entre as quatro correntes da gestão estratégica por meio das nove hipóteses intermediárias pode ser verificada por intermédio da figura 20, apresentada a página seguinte.

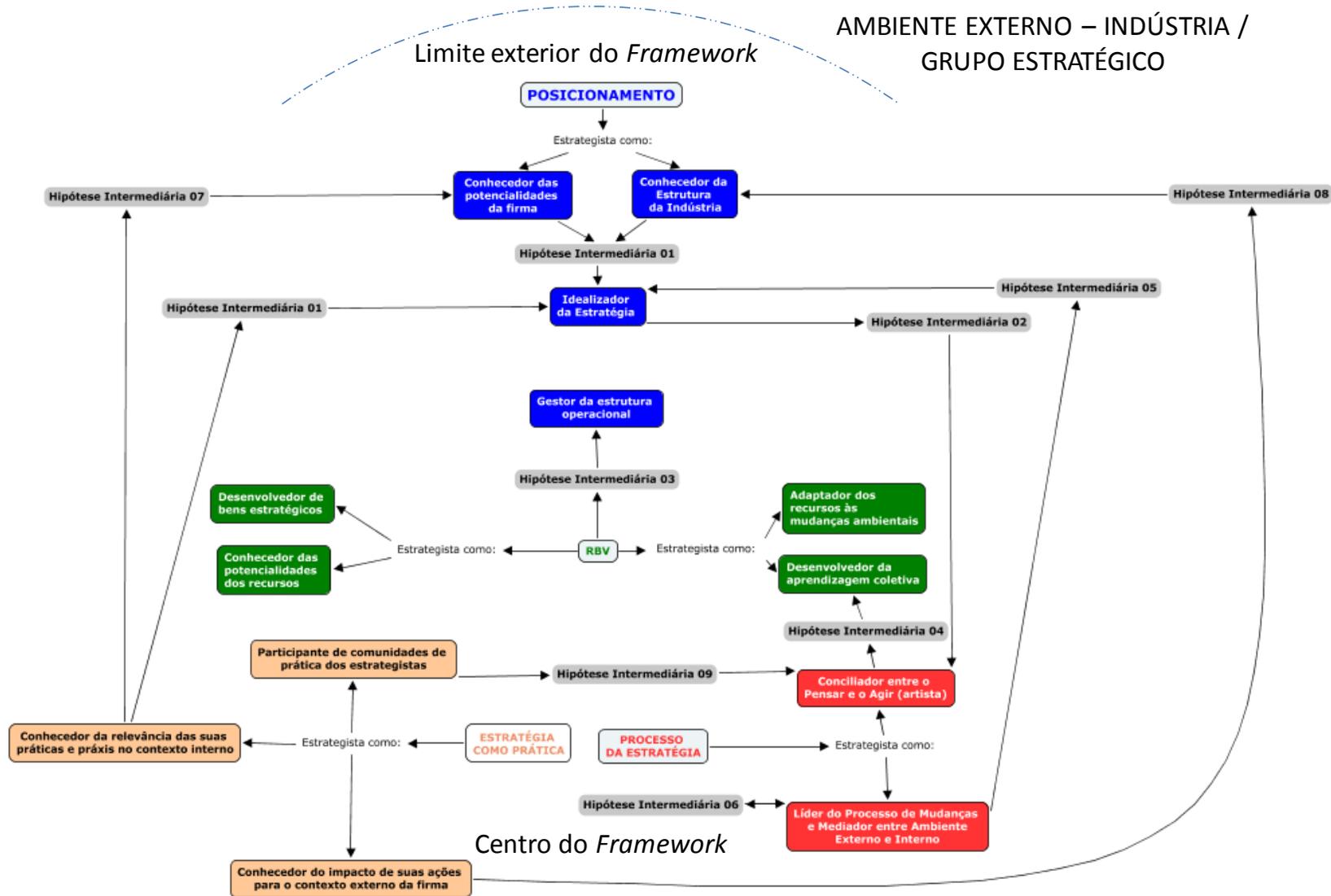


Figura 20 – Relacionamento entre as Correntes da Gestão Estratégica no *Framework* Integrado e Multidimensional
 Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.2 A Aplicação do *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico.

Na seção anterior deste capítulo foram apresentadas as atribuições do dirigente no estabelecimento de estratégias, contemplando-se as proposições contidas nas correntes do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática, bem como foi sugerido um *framework* integrado e multidimensional para compreensão da ação do dirigente na elaboração e implementação de estratégias.

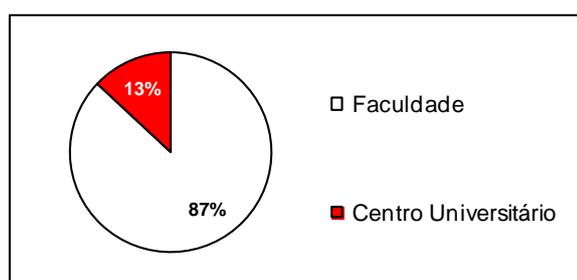
Neste tópico, são apresentados os resultados advindos da pesquisa de campo, realizada para fins de validação e generalização do *framework*. Dessa forma, a seção divide-se em três partes, seguindo critério estabelecido na constituição dos objetivos da pesquisa: caracterização da amostra; análise das hipóteses intermediárias; e teste do *framework*, conforme apresentação dos resultados da distribuição das variáveis na SSA (Teoria das Facetas).

5.2.1 Caracterização da Amostra

Do universo estimado em cento e sessenta e cinco gestores atuantes em instituições de ensino superior na Região Metropolitana do Recife, cem participaram da pesquisa, respondendo ao questionário solicitado na visita à instituição de ensino superior ou no contato firmado via telefone ou e-mail.

Dos gestores participantes, 87% atuam em faculdades, enquanto 13% exercem cargos de gestão em centros universitários, conforme gráfico 5. A amostra considerada encontra-se distribuída em vinte e seis instituições de ensino superior, distribuídas em quatro cidades da Região Metropolitana do Recife.

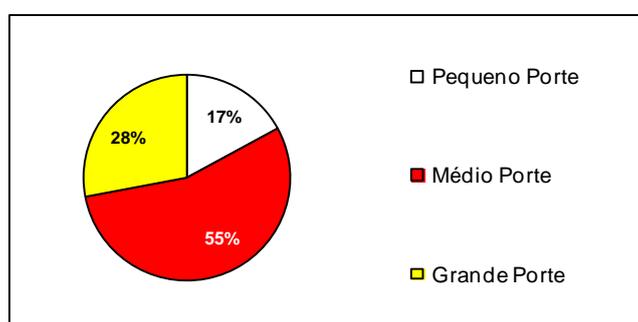
Gráfico 5 – Distribuição da amostra entre Faculdade e Centro Universitário.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Uma parcela de 55% dos gestores atua em instituições de ensino superior de médio porte (entre 1.000 e 10.000 alunos matriculados), enquanto 28% dos gestores trabalham em instituições de grande porte (mais de 10.000 alunos matriculados). Apenas 17% dos participantes atuam em instituições de pequeno porte (menos de 1.000 alunos matriculados), conforme gráfico abaixo apresentado.

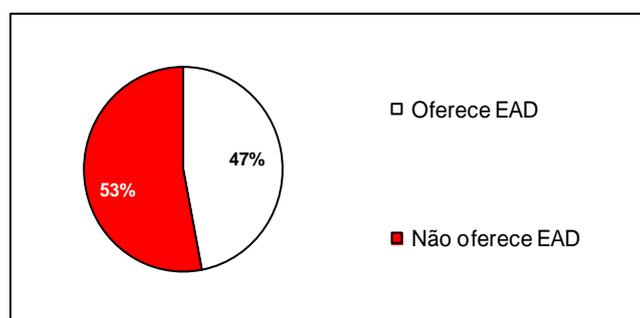
Gráfico 6 – Distribuição da amostra conforme porte da IES.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

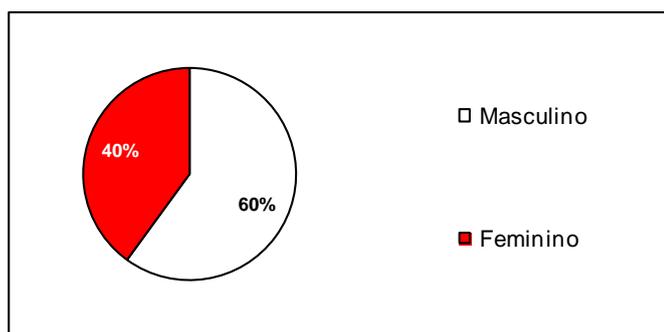
O gráfico 7 indica que dentre os gestores integrantes da amostra, 47% atuam em unidades educacionais que oferecem a modalidade EAD, fato bastante representativo tendo em vista que o uso desta tecnologia é bastante recente. Este fato proporciona a necessidade de integrar esta alternativa educacional no posicionamento estratégico da instituição de ensino, ao passo que necessita adaptar a estrutura organizacional e operacional a esta nova demanda.

Gráfico 7 – Distribuição da amostra conforme disponibilização da modalidade de ensino EAD.



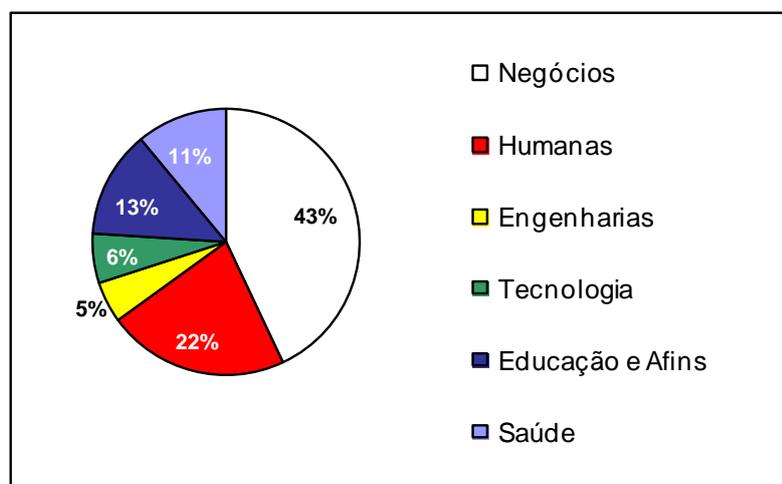
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Outra característica da amostra versa sobre a supremacia do sexo masculino, representada por 60% dos participantes, de acordo com o gráfico 8.

Gráfico 8 – Distribuição da amostra conforme sexo.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A maior parte dos gestores apresenta formação superior em cursos advindos da área de gestão (43%), seguidos de profissionais oriundos da área de humanas (22%), educação e afins (13%) e saúde (11%). Engenheiros e profissionais da área de informática representam juntos 11% da amostra considerada, conforme gráfico 9.

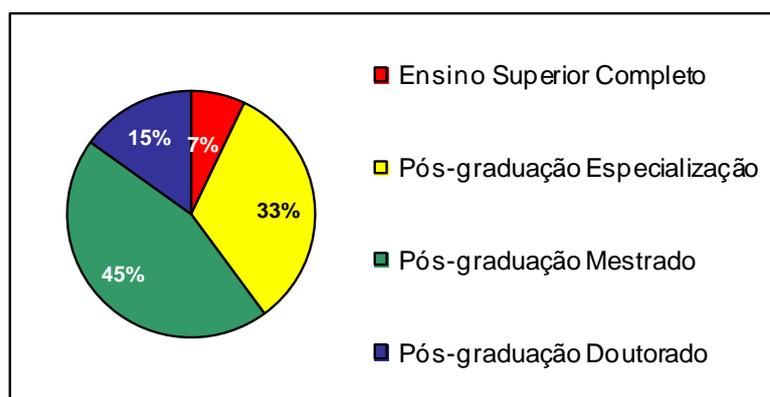
Gráfico 9 – Distribuição da amostra conforme formação do gestor pesquisado.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esta composição aumenta a expectativa de utilização de um repertório maior de ferramentas ou instrumentos conceituais apropriados para a gestão estratégica de negócios, uma vez que estes gestores obtiveram formação acadêmica compatível com a condução profissional de empresas.

O gráfico 10 aponta que dos gestores consultados, 45% apresentaram o mestrado concluído, seguidos dos especialistas (33%) e dos doutores (15%). Apenas 7% da amostra não apresentou diploma de pós-graduação.

Gráfico 10 – Distribuição da amostra conforme escolaridade.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

No que se refere à experiência em cargos de gestão, constatou-se uma média e 10,78 anos entre os gestores consultados, que também apresentaram uma média de 5,64 anos de atuação profissional na sua instituição de ensino, apresentando ainda uma média de 4,39 anos no exercício de cargos de gestão e 3,66 anos desenvolvendo o seu atual cargo.

5.2.2 Análise das Hipóteses Intermediárias

Nesta seção são realizadas as análises para fins de validação das nove hipóteses intermediárias apresentadas anteriormente. Estas hipóteses foram estabelecidas no intuito de se aferir a possibilidade de articulação interna entre as correntes teóricas que compõem o *Framework Integrado e Multidimensional da Ação do Executivo*.

Estas considerações acerca das variáveis visam ainda verificar a consistência interna do modelo, buscando avaliar a possibilidade de se atribuir relações de influência e de complementaridade entre as correntes teóricas que o compõe.

5.2.2.1 Análise da Hipótese Intermediária 01

A primeira hipótese intermediária estabelecida nesta pesquisa apresenta articulações conceituais entre as correntes do Posicionamento e da Estratégia como Prática, conforme descrição apresentada a seguir:

Hipótese Intermediária 01 – O uso de instrumentos formais para conhecer a estrutura da indústria e mapear e avaliar as potencialidades internas (Estratégia como Prática) promove maior segurança quanto ao sucesso da estratégia idealizada (Posicionamento).

A análise da hipótese intermediária 01 foi realizada por meio do cruzamento entre as questões abaixo descritas, de forma a se verificar a existência de correlação entre elas. As questões utilizadas neste teste foram:

Questão 17 - Em que medida você utiliza instrumentos formais para se conhecer a estrutura do mercado da educação superior?

Questão 23 - Em que medida você utiliza instrumentos formais para mapear e avaliar estes recursos internos?

Questão 27 - Caso utilize instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos, em que medida estes instrumentos promovem segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias?

Admitia-se que a questão 27 se apresentasse como variável dependente das questões 17 e 23 respectivamente, uma vez que se considerou a segurança quanto à estratégia idealizada como consequência da utilização de instrumentos formais para conhecimento do mercado e para mapear e avaliar os recursos internos.

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação entre os cruzamentos apresentados. Os resultados apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, conforme tabela 11, abaixo apresentado.

Tabela 11: Relação entre uso de inst. formais e a segurança quanto ao sucesso da estratégia

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Inst. formais para est. do mercado (Q17) e Seg promovida pelos Inst. formais para rec. internos (Q27)	100	0,26	2,701	0,01
Inst. formais para rec. internos (Q23) e Seg promovida pelos Inst. formais para rec. internos (Q27)	100	0,35	3,669	<,01

5.2.2.2 Análise da Hipótese Intermediária 02

A segunda hipótese intermediária, por sua vez, apresenta articulações conceituais inerentes às abordagens do Posicionamento e do Processo da Estratégia, de acordo com a descrição abaixo apresentada:

Hipótese Intermediária 02 – Quanto mais clara for a estratégia idealizada (Posicionamento) mais adequada será a estrutura organizacional e a operação promovida pela firma para fins de implementação da estratégia (Processo da Estratégia).

A validação da hipótese intermediária 02 foi realizada por meio do cruzamento entre as questões abaixo descritas, de forma a se verificar a existência de correlação entre elas:

Questão 14 - Você conhece as estratégias de negócio implementadas pela sua faculdade?

Questão 35 - Como você avalia a estrutura organizacional de sua faculdade?

Questão 36 - Em que medida a estrutura organizacional se adequa à estratégia estabelecida pela faculdade?

Questão 37 - Em que medida a operação da estrutura organizacional proporciona a implementação da estratégia definida pela faculdade?

Admitia-se que a questão 14 se apresentasse como variável independente das questões 35, 36 e 37 respectivamente, uma vez que se considerou o conhecimento acerca da estratégia implementada pela faculdade (14) proporcionaria o estabelecimento de uma estrutura organizacional e operacional adequada para fins de implementação da mesma estratégia (35, 36 e 37).

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação entre as variáveis apresentadas. Os resultados apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, conforme tabela 12, abaixo apresentado, excetuando-se a correlação entre a questão 14 e a questão 35 que, apesar de apresentar $p > 0,05$, foi considerando como marginalmente significativo, ou seja, válido para análise.

Tabela 12: Relação entre clareza da estratégia e adequação da estrutura organizacional e operacional

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Conhecimento da estratégia (Q14) e avaliação da est. organizacional (Q35)	100	0,17	1,720	0,09
Conhecimento da estratégia (Q14) e adequação entre estrutura e estratégia(Q36)	100	0,29	2,993	<,01
Conhecimento da estratégia (Q14) e a medida em que a operação da estrutura proporciona a impl. da estratégia (Q37)	100	0,25	2,571	0,01

5.2.2.3 Análise da Hipótese Intermediária 03

A terceira hipótese intermediária, por sua vez, apresenta articulações conceituais entre as correntes teóricas da RBV e do Posicionamento, conforme descrição a seguir:

Hipótese Intermediária 03 – Quanto maior for o reconhecimento e o desenvolvimento consciente das funções associadas ao estrategista na RBV (conhecedor das potencialidades dos recursos, manipulador competente dos recursos, adaptador dos recursos às mudanças ambientais, desenvolvedor de aprendizagem coletiva) melhor será o desempenho do estrategista como gestor da estrutura organizacional e operacional da firma (Posicionamento).

Sua análise foi implementada por intermédio do cruzamento entre as questões abaixo descritas, de forma a se verificar a existência de correlação entre elas:

Questão 38 - Como você avalia a sua participação na gestão da estrutura organizacional?

Questão 39 - Como você avalia a sua participação na gestão operacional da IES?

Questão 22 - Em que medida você conhece os recursos competitivos internos utilizados pela faculdade?

Questão 41 - Como você avalia a utilização (manipulação) que você faz dos recursos internos disponibilizados pela sua IES?

Questão 43 - Em que medida você adapta os recursos internos às mudanças ambientais?

Questão 46 - Como você avalia a sua participação no desenvolvimento desta aprendizagem coletiva?

Admitia-se que as questões 38 e 39, que representam a corrente teórica do Posicionamento, se apresentassem como variáveis dependentes das questões 22, 41, 43 e 46, que caracterizam a corrente da RBV respectivamente.

Assim, considerou-se que o desenvolvimento das ações caracterizadoras do gestor na perspectiva da RBV auxiliariam o gestor na condução da estrutura organizacional e operacional da firma. Os testes foram divididos e desenvolvidos considerando-se os cruzamentos descritos no quadro 7 abaixo apresentado:

Quadro 7 – Agrupamentos da Hipótese Intermediária 03

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes
Questão 38	Questões (22; 41; 43; 46)
Questão 39	Questões (22; 41; 43; 46)

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação entre os cruzamentos propostos. Os resultados apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, conforme tabela 13, abaixo apresentado.

Tabela 13: Relação entre ações decorrentes da RBV e desempenho na gestão da estrutura organizacional e operacional da firma

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Gestão da estrutura organizacional (Q38) e conhec. Dos recursos internos (Q22)	100	0,50	5,751	<,01
Gestão da estrutura organizacional (Q38) e manipulação dos recursos internos (Q41)	100	0,48	5,480	<,01
Gestão da estrutura organizacional (Q38) e adaptação dos recursos internos (Q43)	100	0,38	4,026	<,01
Gestão da estrutura organizacional (Q38) e part. desenv. aprendizagem coletiva (Q46)	100	0,52	6,103	<,01
Part. na gestão operacional (Q39) e conhec. Dos recursos internos (Q22)	100	0,46	5,075	<,01
Part. na gestão operacional (Q39) e manipulação dos recursos internos (Q41)	100	0,46	5,171	<,01
Part. na gestão operacional (Q39) e adaptação dos recursos internos (Q43)	100	0,36	3,761	<,01
Part. na gestão operacional (Q39) e part. desenv. aprendizagem coletiva (Q46)	100	0,57	6,953	<,01

5.2.2.4 Análise da Hipótese Intermediária 04

A hipótese intermediária de número quatro, por sua vez, apresenta articulações conceituais entre as correntes teóricas da RBV e do Processo da Estratégia, conforme descrição a seguir:

Hipótese Intermediária 04 – Quanto mais intensa e clara a conciliação entre o pensar e o agir (Processo da Estratégia) do estrategista, mais consciente e sistemático será o desenvolvimento da aprendizagem coletiva (RBV).

O teste de correlação foi realizado contemplando cruzamentos entre as questões abaixo descritas, de forma a se confirmar a hipótese estabelecida:

Questão 36 - Em que medida a estrutura organizacional se adéqua à estratégia estabelecida pela faculdade?

Questão 37 - Em que medida a operação da estrutura organizacional proporciona a implementação da estratégia definida pela faculdade?

Questão 45 - Caso ocorra adaptação, seja na estrutura ou no uso dos recursos, em que medida você promove aprendizagem coletiva nos membros da organização?

Considerou-se a questão 45, caracterizadora da RBV, como variável dependente das questões 36 e 37, que representam a corrente o Processo da Estratégia, respectivamente.

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação entre as variáveis apresentadas. Os indicadores apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, conforme tabela 14, abaixo apresentado.

Tabela 14: Relação entre conciliação entre o pensar e agir e o desenvolvimento da aprendizagem coletiva

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Adequação entre estrutura e estratégia (Q36) e promoção da aprendizagem coletiva (Q45)	100	0,26	2,701	0,01
Medida em que a operação da estrutura proporciona a impl. da estratégia (Q37) e promoção da aprendizagem coletiva (Q45)	100	0,35	3,669	<,01

5.2.2.5 Análise da Hipótese Intermediária 05

A quinta hipótese intermediária, por sua vez, apresenta articulações conceituais entre as correntes teóricas do Processo da Estratégia e do Posicionamento, conforme descrição a seguir:

Hipótese Intermediária 05 – Quanto maior o exercício de liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo (Processo da Estratégia) maior será a probabilidade da estratégia idealizada se adequar aos propósitos da firma (Posicionamento).

Para a realização do teste de correlação foram consideradas as questões abaixo descritas, de forma a se conferir a hipótese estabelecida:

Questão 16 - Como você avalia os resultados advindos das estratégias de negócio implementadas pela sua organização?

Questão 53 - Como você avalia sua participação como condutor do processo de adaptação entre a faculdade e seu ambiente de atuação?

Neste cruzamento, admitiu-se que os resultados advindos da estratégia (questão 16) guardariam uma correlação com a participação do gestor como condutor do processo de adaptação entre a faculdade e seu ambiente.

Dessa forma, a variável representada pela questão 16, que caracteriza o Posicionamento, poderia ser considerada como dependente da variável 53, que exemplifica o Processo da Estratégia.

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação significativa entre as variáveis. Os indicadores apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, conforme tabela 15, abaixo apresentado.

Tabela 15: Relação entre liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo e resultados advindos da estratégia

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Participação do gestor nos processos de adaptação entre firma e ambiente (Q53) e resultados advindos da estratégia (Q16)	100	0,29	3,022	<,01

5.2.2.6 Análise da Hipótese Intermediária 06

A hipótese intermediária 06 traz novas articulações conceituais entre as correntes teóricas do Processo da Estratégia, conforme descrição a seguir:

Hipótese Intermediária 06 – Quanto mais forte o exercício de liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo maior será a probabilidade de se desenvolver uma estrutura organizacional e operacional apropriada à implementação da estratégia da firma (Processo da Estratégia).

Os testes de correlação foram realizados considerando-se as questões abaixo descritas, de forma a se conferir a hipótese estabelecida:

Questão 53 - Como você avalia sua participação como condutor do processo de adaptação entre a faculdade e seu ambiente de atuação?

Questão 36 - Em que medida a estrutura organizacional se adéqua à estratégia estabelecida pela faculdade?

Questão 37 - Em que medida a operação da estrutura organizacional proporciona a implementação da estratégia definida pela faculdade?

Nos cruzamentos, admitiu-se a adequação da estrutura organizacional à estratégia estabelecida (questão 36), assim como a operação da estrutura organizacional para fins de implementação da estratégia (questão 37) como variáveis dependentes da participação do gestor como condutor do processo de adaptação entre a faculdade e seu ambiente de atuação (questão 53), estando estas variáveis como componentes da abordagem do Processo da Estratégia.

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação entre as variáveis apresentadas. Os indicadores apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, conforme tabela 16, abaixo apresentado.

Tabela 16: Relação entre liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo e o desenvolvimento e adequação da estrutura organizacional e operacional

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Participação do gestor nos processos de adaptação entre firma e ambiente (Q53) e a adequação entre estrutura e estratégia(Q36)	100	0,26	2,692	0,01
Participação do gestor nos processos de adaptação entre firma e ambiente (Q53) e a medida em que a operação da estrutura proporciona a impl. da estratégia (Q37)	100	0,27	2,732	0,01

5.2.2.7 Análise da Hipótese Intermediária 07

A hipótese intermediária 07 apresenta a proposta de existência de vínculos conceituais entre as correntes teóricas da Estratégia como Prática e do Posicionamento, conforme descrição a seguir:

Hipótese Intermediária 07 – Quanto maior a sistematização das práticas (e práxis) pelo estrategista (Estratégia como Prática), mais apropriada será a análise das potencialidades da firma (Posicionamento).

Para a realização das análises de correlação foram consideradas as questões abaixo descritas, de forma a se comprovar a hipótese estabelecida:

Questão 26 - Em que medida você avalia a análise das potencialidades da sua organização?

Questão 23 - Em que medida você utiliza instrumentos formais para mapear e avaliar estes recursos internos?

Questão 30 - Em que medida você concilia o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação com o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos?

Questão 32 - Em que medida o uso em conjunto dos instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação com o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos fortalece a elaboração e implementação de estratégias?

Na construção da hipótese, admitiu-se que a análise das potencialidades da organização (questão 26), que corresponde à corrente do Posicionamento, pôde ser considerada como variável dependente da utilização sistemática de instrumentos formais típicos da abordagem da Estratégia como Prática e representados pelas questões 23, 30 e 32, consideradas como variáveis independentes.

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação entre as variáveis apresentadas. Os indicadores apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, conforme tabela 17, abaixo apresentado.

Tabela 17: Relação entre a sistematização das práticas (e práxis) pelo estrategista e a análise das potencialidades da firma

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Análise das potencialidades da sua organização (Q26) e o uso de inst. formais para rec. internos (Q23)	100	0,27	2,781	0,01
Análise das potencialidades da sua organização (Q26) e o uso de inst. formais para mercado e para rec. internos (Q30)	100	0,27	2,773	0,01
Análise das potencialidades da sua organização (Q26) e o fortalecimento da estratégia via inst. formais para mercado e recursos internos (Q32)	100	0,36	3,862	<,01

5.2.2.8 Análise da Hipótese Intermediária 08

Esta hipótese intermediária aprofunda o debate acerca das atribuições do dirigente na abordagem da Estratégia como Prática, conforme apresentado no detalhamento a seguir:

Hipótese Intermediária 08 – Quanto maior o conhecimento (feedback) do estrategista acerca do impacto de suas ações para o contexto externo da firma, mais apropriada será a (re)análise da configuração da indústria (Estratégia como Prática).

Questão 20 - Caso utilize estes instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação, com que frequência é feita a avaliação de seu uso pela direção da instituição?

Questão 21 - Em que medida são utilizados os resultados da avaliação da aplicação dos instrumentos citados?

Questão 33 - Com que frequência você monitora o impacto de suas ações estratégicas para o contexto externo de atuação da sua IES?

Questão 34 - Como você avalia o impacto que sua IES tem ocasionado no seu contexto externo de atuação?

Admitia-se que as questões 20 e 21, que representam a corrente teórica da Estratégia como Prática, se apresentassem como variáveis dependentes das questões 33 e 34, que também caracterizam a corrente da Estratégia como Prática.

Assim, considerou-se que o conhecimento do gestor acerca do impacto de suas ações no contexto externo, bem como as ações de sua instituição, proporcionaria um maior compromisso com uma avaliação mais constante e sistemática do mercado da educação, de forma a impulsionar um maior acompanhamento do real impacto destas ações.

Os testes foram divididos e desenvolvidos considerando-se os cruzamentos descritos no quadro 8 abaixo apresentado:

Quadro 8 – Agrupamentos da Hipótese Intermediária 08

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes
Questão 20	Questões (33; 34)
Questão 21	Questões (33; 34)

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação entre os cruzamentos propostos. Os resultados apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, conforme tabela 18, abaixo apresentado.

Tabela 18: Relação entre o conhecimento dos impactos das ações para contexto externo e a (re)análise da indústria

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Frequência da avaliação do uso de inst. formais para mercado (Q20) e a frequência do monitoramento do impacto das ações do gestor no contexto externo (Q33)	100	0,29	3,047	<,01
Frequência da avaliação do uso de inst. formais para mercado (Q20) e a avaliação do impacto das ações da firma no seu contexto externo (Q34)	100	0,42	4,593	<,01
Uso dos res. da avaliação da aplicação dos inst. (Q21) e a frequência do monitoramento do impacto das ações do gestor no contexto externo (Q33)	100	0,28	2,902	<,01
Uso dos res. da avaliação da aplicação dos inst. (Q21) e a avaliação do impacto das ações da firma no seu contexto externo (Q34)	100	0,37	3,970	<,01

5.2.2.9 Análise da Hipótese Intermediária 09

A hipótese intermediária 9 apresenta a proposta de existência de vínculos conceituais entre as correntes teóricas da Estratégia como Prática e do Processo da Estratégia, conforme descrição a seguir:

Hipótese Intermediária 09 – Quanto mais intensa a participação do estrategista nas comunidades de prática dos estrategistas (Estratégia como Prática), mais intensa será a conciliação entre o pensar e o agir (Processo de Estratégia).

As questões abaixo descritas foram utilizadas para fins de realização dos testes de correlação, bem como para se comprovar a hipótese estabelecida:

Questão 57 - Com que frequência você participa de encontros com outros estrategistas da sua faculdade para discutir assuntos estratégicos?

Questão 58 - Em que medida estes encontros ampliam seus conhecimentos sobre elaboração e implementação de estratégias?

Questão 36 - Em que medida a estrutura organizacional se adéqua à estratégia estabelecida pela faculdade?

Questão 37 - Em que medida a operação da estrutura organizacional proporciona a implementação da estratégia definida pela faculdade?

Para a realização dos testes, admitiu-se que a adequação da estrutura organizacional à estratégia estabelecida (questão 36), bem como a relação entre operação da estrutura organizacional e implementação da estratégia (questão 37), que correspondem à corrente do Processo da Estratégia, podem ser consideradas como variáveis dependentes da frequência de participação dos gestores nos encontros com outros estrategistas (questão 57), como também da ampliação do conhecimento sobre elaboração e implementação de estratégias proporcionados pela participação nas comunidades de práticas (questão 58), típicos da abordagem da Estratégia como Prática e aqui consideradas como variáveis independentes.

Os testes realizados comprovaram a existência de correlação entre as variáveis apresentadas. Os indicadores apontaram correlações significativas, ou seja, $p < 0,05$, ou marginalmente significativas, conforme tabela 19, sendo validados para fins de comprovação da hipótese intermediária 9.

Com o resultado, constatou-se que a simples participação dos gestores nas comunidades de prática (questão 57), por si só, potencializa uma relação mais fraca entre o pensar e agir, do que quando comparada com a ampliação do conhecimento do gestor acerca da elaboração e implementação da estratégia (questão 58).

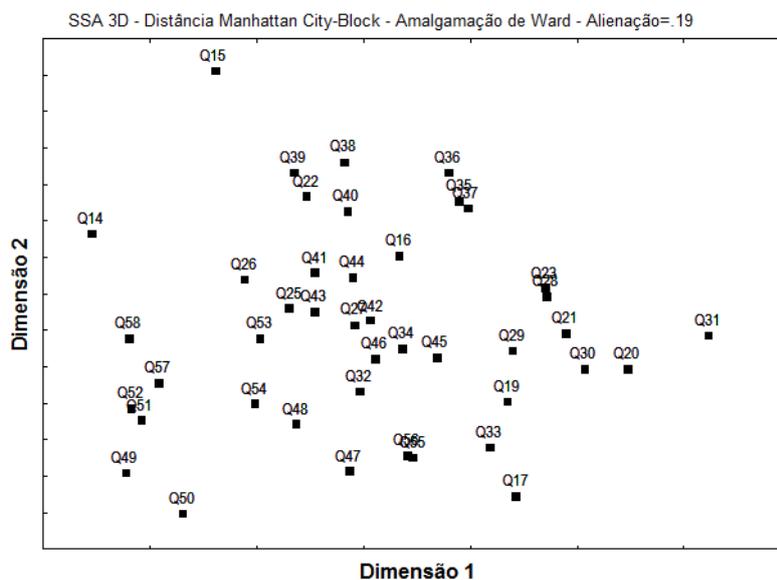
Ao ampliar seu conhecimento nas comunidades de prática, o gestor ampliar seu potencial de articulação entre pensar e agir (questões 36 e 37).

Tabela 19: Relação entre a participação nas comunidades de práticas dos estrategistas e a conciliação entre o pensar e o agir

Variáveis	N	Spearman - R	t(N-2)	Valor p
Participação nos encontros dos estrategistas (Q57) e adequação entre estrutura e estratégia (Q36)	100	0,17	1,692	0,09
Participação nos encontros dos estrategistas (Q57) e a medida em que a operação da estrutura proporciona a impl. da estratégia (Q37)	100	0,16	1,623	0,11
Ampliação dos conhec. via partic. nos encontros dos estrategistas (Q58) e adequação entre estrutura e estratégia (Q36)	100	0,31	3,173	<,01
Ampliação dos conhec. via partic. nos encontros dos estrategistas (Q58) e a medida em que a operação da estrutura proporciona a impl. da estratégia (Q37)	100	0,35	3,715	<,01

5.2.3 Teste do *Framework Integrado e Multidimensional da Ação do Executivo*

Para a realização do teste do *Framework Integrado e Multidimensional* da ação estratégica do executivo, fez-se necessário o desdobramento das ações caracterizadoras do ofício do executivo em variáveis, as quais foram representadas e distribuídas em quarenta e três (43) questões constantes no instrumento de coleta de dados. Estas questões foram apresentadas em um escalograma, conforme figura 21, abaixo descritas.

Figura 21 – Distribuição das Variáveis da Pesquisa na SSA

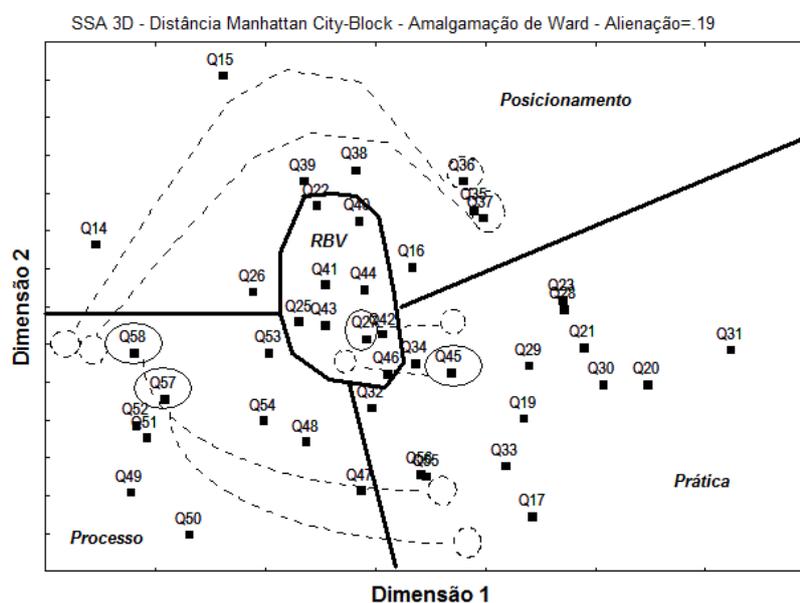
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esperava-se, por meio da distribuição apresentada, que fosse possível um agrupamento lógico das variáveis em categorias que representassem as quatro abordagens teóricas utilizadas nesta pesquisa. As questões caracterizadoras de cada corrente conceitual foram apresentadas nas seções anteriores.

Ao agrupar as variáveis da pesquisa seguindo as categorias propostas no *framework* original, pôde-se constatar que 37 das 43 variáveis se relacionaram de acordo com as abordagens teóricas a que estavam vinculadas, representando um grau de acerto equivalente a 86%, o que pode ser considerado bastante significativo considerando a técnica utilizada e o fenômeno investigado.

Das seis variáveis que não se localizaram em seu agrupamento teórico preliminar, duas (57 e 58) deveriam estar agrupadas na corrente da Estratégia como Prática e se agruparam na abordagem do Processo da Estratégia; outras duas (36 e 37) deveriam se localizar na categoria do Processo da Estratégia e se localizaram na categoria do Posicionamento; outra variável (45) deveria se localizar na RBV e foi enquadrada na Estratégia como Prática, enquanto uma variável (27) era esperada na categoria da Estratégia como Prática e foi classificada na RBV. Todas estas descrições estão apresentadas na figura 22, que apresenta a SSA distribuída entre as categorias propostas.

Figura 22 – Agrupamento das Variáveis da Pesquisa nas Categorias Teóricas



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Também era de se prever que este agrupamento fosse compatível com a proposta de *Framework* Intergrado e Multidimensional proposto nesta Tese, ao exibir as variáveis correspondentes às abordagens do Processo da Estratégia e da Estratégia como Prática no centro do *framework*, e as correntes da RBV e do Posicionamento em situação mais periférica.

Ao se analisar a SSA expressa na figura 28, pôde-se perceber que, apesar das variáveis se enquadrarem de acordo com as abordagens teóricas propostas, seu ordenamento, por consequente, não correspondeu à concepção original, apresentando variações significativas quanto ao posicionamento das correntes conceituais.

Apesar das variações apresentadas, constatou-se que os construtos teóricos apresentam confiabilidade significativa, uma vez que apresentaram um Alfa de Cronbach superior a 0,6, conforme tabela 20. Segundo Malhotra (2006), um Alfa de Cronbach superior a 0,6 é aceitável em estudos de administração.

Tabela 20: Análise da confiabilidade dos construtos

Construto	Alfa de Cronbach
RBV	0.86
Posicionamento	0.87
Processo	0.90
Prática	0.91

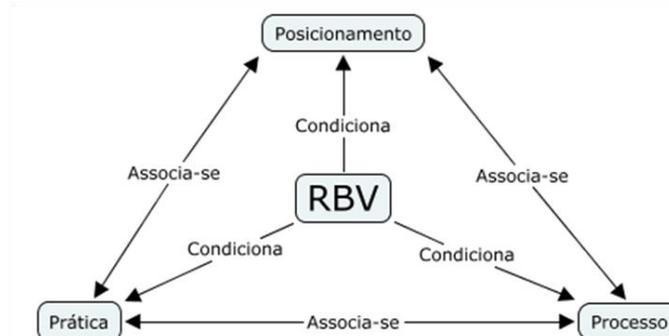
Constatando-se a confiabilidade dos construtos teóricos caracterizados na SSA, parte-se para a identificação das principais mudanças apresentadas no ordenamento das categorias teóricas.

Percebe-se ao analisar o escalograma, que a abordagem da RBV ocupou o centro do *framework* e que as demais correntes se situaram equidistantes do centro e no mesmo nível hierárquico.

Assim, a principal alteração apontou para o centro do *framework*, onde na concepção original se situavam as abordagens do Processo da Estratégia e da Estratégia como Prática, que foram substituídas pela RBV, o que significa uma profunda mudança em relação à concepção preliminar acerca da relevância da agência na condução do ato de estrategizar.

Por meio da SSA, constata-se uma relação de associação entre as abordagens do Posicionamento, do Processo da Estratégia e da Estratégia como Prática, enquanto a RBV condiciona de forma significativa as três concepções teóricas citadas, conforme figura 23.

Figura 23 – Relacionamento entre as Categorias Teóricas



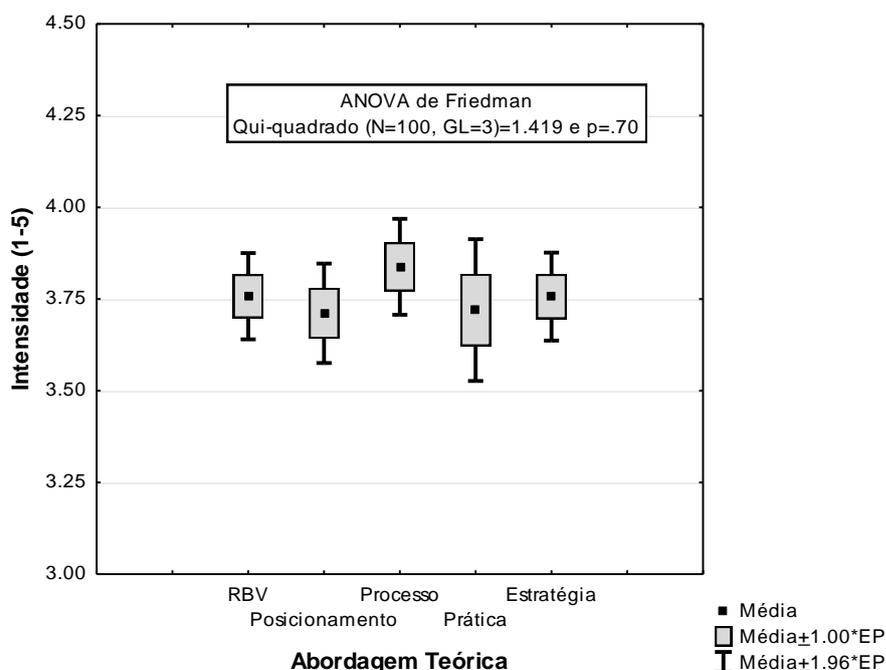
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Notadamente, as ações direcionadas na elaboração e implementação de estratégias tornam-se resultantes de um direcionamento particular para a disposição e utilização de recursos internos. A competitividade organizacional no ambiente da educação superior estaria fortemente relacionada à disposição de recursos competitivos, sendo eles centrais na estratégia.

Dessa forma, aspectos intrinsecamente relacionados ao comportamento ou ao perfil do gestor assumiriam menos importância que a estruturação da firma em termos de posição de recursos.

Constatando-se a centralidade da RBV diante das demais correntes da estratégia, partiu-se para um aprofundamento estatístico das abordagens teóricas, por meio da realização do Diagrama Box & Whiskers, apresentado na figura 24.

Figura 24 – Diagrama Box & Whiskers das intensidades das dimensões estratégicas



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O diagrama constatou que os gestores qualificaram suas ações estratégicas de forma bastante significativa no tocante às quatro abordagens teóricas, tendo em vista que as médias representativas das perspectivas conceituais superaram 3,5 numa escala de intensidade de 1 a 5.

Apesar das médias consistentes, verificou-se que não existe diferença significativa entre as abordagens teóricas, dado o $p=,70$.

5.2.4 A aplicação do *Framework* Integrado e Multidimensional da Ação do Executivo

Considerando a viabilidade da utilização do *Framework* para a compreensão das ações dos executivos no tocante às práticas de elaboração e implementação de estratégias, buscou-se

explorar as dimensões consideradas nesta pesquisa (Posicionamento, RBV, Processo da Estratégia e Estratégia como Prática).

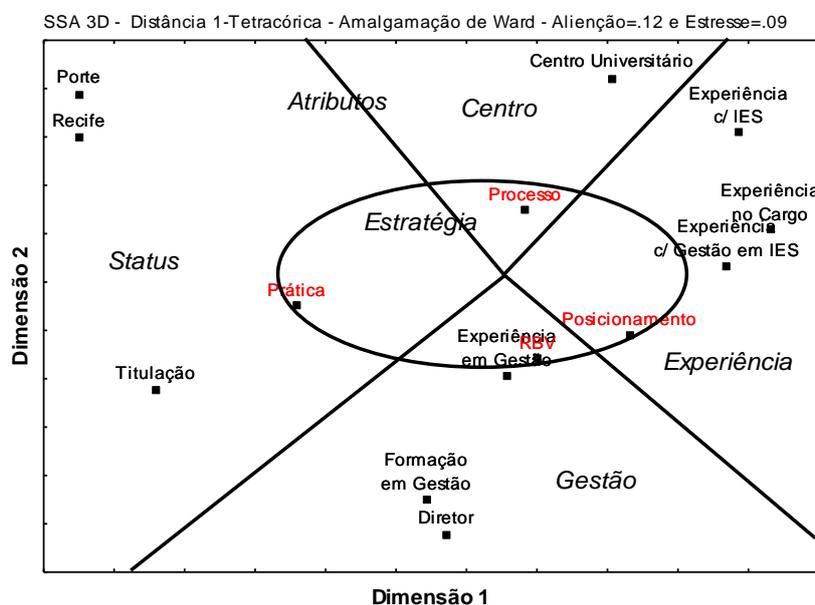
Para tanto, a análise da confiabilidade dos construtos teóricos expressa na tabela 20 e fundamentada na apresentação do Alfa de Cronbach de cada categoria conceitual, permitiu a constituição de um indicador para cada construto e outro indicador geral para a estratégia.

Assim, estes indicadores foram confrontados em uma nova SSA com outras variáveis caracterizadoras dos gestores e das instituições de ensino superior privadas localizadas na Região Metropolitana do Recife.

Das variáveis caracterizadoras das IES foram utilizadas porte, organização acadêmica e cidade de localização, enquanto outras foram utilizadas para qualificar o gestor, como titulação, experiência na IES, no exercício do cargo atual, em cargos de gestão na IES ou em cargos de gestão fora da IES.

Desta análise resultou a SSA abaixo apresentada, que deve ser contemplada no intuito de se promover uma melhor compreensão do momento estratégico da indústria da educação superior da RMR.

Figura 25 – SSA decorrente da utilização do *Framework*



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Destaca-se na SSA acima apresentada um sistema modular de partição, evidenciando-se um módulo central denominado Estratégia, caracterizador das médias representativas das categorias teóricas exploradas na Tese: Posicionamento; Processo da Estratégia; Estratégia como Prática e RBV.

Este fato representa a confiabilidade dos construtos propostos e sua centralidade na compreensão das ações que caracterizam a estratégia nas IES. A partição nuclear Estratégia deriva de outro módulo periférico intitulado Atributos que qualifica o objeto de estudo (os gestores e suas IES).

Na mesma SSA também se torna perceptível a existência de um sistema polar de partição, que divide o escalograma em quatro categorias, denominadas de Gestão, Status, Centro e Experiência, as quais representam as associações existentes entre a teoria e os atributos das IES e de seus gestores.

A categoria Gestão destaca a associação existente entre a abordagem da RBV e algumas características do gestor. Assim, gestores com mais experiência em gestão (independente da IES), com formação na área de gestão e exercendo cargos de direção apresentam maior inclinação para desenvolver ações estratégicas derivadas da abordagem da RBV.

Outras associações emanam da categoria Status. Instituições de ensino superior de maior porte, localizadas em Recife e os gestores com titulação mais elevadas estão mais propensos ao uso de instrumentos formais para a ação estratégica, caracterizados na Estratégia como Prática.

A categoria Centro indica que os Centros Universitários estão mais direcionados às ações decorrentes do Processo da Estratégia, sobretudo no que tange às necessidades de adaptação da IES às demandas ambientais.

Por fim, pode-se ainda representar na SSA uma categoria classificada como Experiência que aponta para uma associação entre a abordagem do Posicionamento à experiência do gestor na IES. Dessa forma, quanto maior a experiência do gestor na instituição, no exercício do cargo atual, bem como em cargos de gestão na IES, maior será sua inclinação em adotar ações que caracterizam a corrente do Posicionamento.

Por fim, esta representação complementar confirmou que a utilização do *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico em IES Privadas da RMR significou um passo dado em direção a uma maior compreensão do fenômeno da elaboração e implementação de estratégias por gestores organizacionais, assim como permitiu relacionar abordagens inicialmente independentes para ampliar o potencial explicativo de uma mesma ação: a de estrategizar.

O capítulo seguinte tem o objetivo de apresentar as prováveis explicações para os resultados encontrados, articulando aspectos teóricos com fatos empíricos advindos da tabulação dos dados extraídos por meio do instrumento de coleta.

6. Discussão

Este capítulo tem por objetivo discutir os resultados apresentados na seção anterior, relacionando-os aos três objetivos específicos propostos no início desta tese, assim como intenciona responder ao problema de pesquisa, atendendo, desta forma, ao objetivo geral estabelecido.

A primeira parte desta seção contempla reflexões acerca das atribuições do dirigente no estabelecimento de estratégias, tomando-se como referência as proposições contidas nas correntes do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática, conforme apresentado no objetivo específico 01.

No capítulo de Aprofundamento Teórico foram detalhadas as atribuições do estrategista mediante cada abordagem teórica utilizada como referência nesta pesquisa, atribuições estas que foram sintetizadas no quadro 06 da seção 5.1.

Nesta seção, pretende-se avaliar se todas as atribuições foram validadas nas categorias analíticas que emergiram na SSA apresentada no tópico anterior, ou seja, se as categorias expressam as variáveis definidas para agrupamento teórico considerado: Posicionamento, RBV, Processo da Estratégia e Estratégia como Prática, buscando ainda apresentar as justificativas para as divergências ocorridas.

A segunda parte desta seção trará reflexões acerca do *Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico* proposto no capítulo de Resultado como fruto das articulações teóricas realizadas. Buscar-se-á identificar os motivos pelos quais as categorias teóricas utilizadas na pesquisa não se relacionaram plenamente conforme as posições sugeridas no próprio *framework*, apesar da validação das hipóteses intermediárias apresentadas.

Esta seção também analisará a validade do modelo para melhor compreensão do fazer estratégico de dirigentes de instituições de ensino superior da Região Metropolitana do Recife.

Assim, propõe-se ainda nesta seção, o estabelecimento de reflexões acerca da utilização do próprio *framework* para promoção de uma análise mais aprofundada da amostra de gestores utilizada na pesquisa, clarificando o potencial explicativo e interpretativo do instrumento construído.

6.1 As Atribuições do Dirigente no Estabelecimento de Estratégias: da concepção à validação.

As ações atribuídas ao estrategista no fazer estratégico foram apresentadas no capítulo de aprofundamento teórico e posteriormente agrupadas e sintetizadas no quadro 9, abaixo apresentado.

Quadro 9 – Ações do Estrategista nas Correntes Teóricas do Posicionamento, RBV, Processo de Estratégia e Estratégia como Prática.

Corrente Teórica	Ações
Posicionamento	Conhecer a estrutura da indústria Conhecer as potencialidades da firma Idealizar a estratégia Gerir a estrutura organizacional e operacional
RBV	Conhecer as potencialidades dos recursos Manipular de forma competente os recursos Adaptar os recursos às mudanças ambientais Desenvolver a aprendizagem coletiva
Processo da Estratégia	Liderar o processo de mudança e promover mediação entre ambiente interno e externo Conciliar o pensar e o agir (artista)
Estratégia como Prática	Conhecer o impacto de suas ações para o contexto externo da firma Conhecer a relevância das suas práticas e práxis no contexto interno Participar de comunidades de prática dos estrategistas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A corrente do Posicionamento estabelece quatro atribuições para o estrategista, aqui consideradas como variáveis: conhecer a estrutura da indústria; conhecer as potencialidades da firma; idealizar a estratégia; e gerir a estrutura organizacional e operacional.

Estas variáveis foram decompostas em perguntas no instrumento de coleta de dados, estando as questões abaixo descritas classificadas dentro da corrente do Posicionamento:

- Questão 14 - Você conhece as estratégias de negócio implementadas pela sua faculdade?
- Questão 15 - Em que medida você participa da elaboração destas estratégias?
- Questão 16 - Como você avalia os resultados advindos das estratégias de negócio implementadas pela sua organização?

- Questão 26 - Em que medida você avalia a análise das potencialidades da sua organização?
- Questão 35 - Como você avalia a estrutura organizacional de sua faculdade?
- Questão 38 - Como você avalia a sua participação na gestão da estrutura organizacional?
- Questão 39 - Como você avalia a sua participação na gestão operacional da IES?

Das questões supracitadas, e associadas originalmente à corrente do Posicionamento, todas foram classificadas na SSA que emergiu da análise dos dados como integrantes da mesma categoria – Posicionamento.

Fato divergente foi a inclusão das questões 36 e 37 na categoria Posicionamento. Estas questões que apontam para a adequação da estrutura organizacional à estratégia estabelecida (questão 36) e para a medida que a operação da estrutura organizacional proporciona a implementação da estratégia estabelecida pela firma (questão 37) estavam originalmente relacionadas à corrente do Processo da Estratégia, na proporção que enfatizam processos de adaptação e a conciliação entre o pensamento (estratégia) à ação (estrutura).

Não obstante a classificação original das questões 36 e 37 apontar para outra abordagem teórica, o seu enquadramento na perspectiva do Posicionamento não ocasiona um problema conceitual ou uma inadequação metodológica.

A corrente do Posicionamento já preconizara mecanismos de acomodação da estrutura à estratégia idealizada (CHANDLER, 1998). Dessa forma, percebe-se uma associação destas perguntas a um esforço natural do estrategista de posicionar a sua firma de forma consistente em seu ambiente externo, reconhecendo suas potencialidades internas e explorando oportunidades advindas do contexto de atuação.

A adaptação da estrutura tendo em vista a implementação de estratégias representa o esforço do gestor em operar o sistema interno de forma a explorar as vantagens competitivas desenvolvidas em seu momento estratégico.

A abordagem da RBV, por sua vez, apresenta outras quatro ações decorrentes do ofício do estrategista: conhecer as potencialidades dos recursos; manipular de forma competente os recursos; adaptar os recursos às mudanças ambientais; desenvolver a aprendizagem coletiva. Estas ações também foram consideradas variáveis da pesquisa e decompostas nas questões abaixo citadas:

- Questão 22 - Em que medida você conhece os recursos competitivos internos utilizados pela faculdade?
- Questão 25 - Em que medida os recursos internos são considerados na elaboração da estratégia?
- Questão 40 - Em que medida você reconhece as potencialidades dos recursos internos disponibilizados pela sua IES?
- Questão 41 - Como você avalia a utilização (manipulação) que você faz dos recursos internos disponibilizados pela sua IES?
- Questão 42 - É perceptível o reconhecimento e a utilização que você faz dos recursos internos da IES na operação da estrutura organizacional?
- Questão 43 - Em que medida você adapta os recursos internos às mudanças ambientais?
- Questão 44 - A estrutura organizacional reflete esta adaptação?
- Questão 45 - Caso ocorra adaptação, seja na estrutura ou no uso dos recursos, em que medida você promove aprendizagem coletiva nos membros da organização?
- Questão 46 - Como você avalia a sua participação no desenvolvimento desta aprendizagem coletiva?

Das questões originalmente associadas à RBV, apenas uma questão (45) não emergiu nesta categoria na SSA evidenciada na análise dos dados. Tal questão, que se refere à ação do gestor na promoção de aprendizagem coletiva nos membros da organização, como consequência dos processos de adaptação da estrutura e dos recursos, foi classificada dentro da abordagem da Estratégia como Prática na SSA.

Apesar da divergência encontrada, percebeu-se a proximidade desta questão à categoria RBV, o que significa que ela guarda uma relação de associação, ainda que menos intensa, ou evidente.

Outro ponto divergente foi a inclusão da questão 27 à categoria RBV, quando inicialmente estava associada à categoria da Estratégia como Prática. Esta questão aponta para a segurança que a utilização de instrumentos formais para o reconhecimento e utilização dos recursos internos promove quanto à elaboração e implementação de estratégias.

Tal questão estava relacionada à Estratégia como Prática por enfatizar as práticas do gestor, representadas pelo uso de instrumentos formais, quando lidam com recursos internos para fins de elaboração e implementação de estratégias (WHITTINGTON 2006, 2007).

A justificativa para o seu deslocamento para a categoria da RBV repousaria na ênfase atribuída ao reconhecimento e utilização de recursos internos, associada diretamente a uma ação do estrategista nesta perspectiva teórica.

Apesar desta divergência, pôde perceber que a questão 27 também ficou muito próxima de sua categoria inicial, a Estratégia como Prática. Este fato indica uma possibilidade de associação, ainda que menos direta, à sua categoria preliminar.

A abordagem do Processo da Estratégia incorporou duas ações integrantes do cotidiano do gestor: liderar o processo de mudança e mediar os ambientes interno e externo; e conciliar o pensar e o agir (“artista”). Estas ações também foram consideradas variáveis da pesquisa e decompostas nas questões abaixo citadas:

- Questão 36 - Em que medida a estrutura organizacional se adéqua à estratégia estabelecida pela faculdade?
- Questão 37 - Em que medida a operação da estrutura organizacional proporciona a implementação da estratégia definida pela faculdade?
- Questão 47 - Como você avalia as mudanças ocorridas no seu mercado de atuação, no tocante a sua frequência?
- Questão 48 - Como você avalia as mudanças ocorridas no seu mercado de atuação, no tocante a sua intensidade?
- Questão 49 - Como você avalia a necessidade de adaptação da estratégia a estas mudanças?
- Questão 50 - Com que frequência surgem novas estratégias (emergentes) como resultado deste processo de adaptação às mudanças do mercado?
- Questão 51 - Como você avalia a necessidade de adaptação da estrutura organizacional a estas mudanças na estratégia?
- Questão 52 - Como você avalia a necessidade de adaptação da operação da estrutura organizacional a estas mudanças na estratégia?
- Questão 53 - Como você avalia sua participação como condutor do processo de adaptação entre a faculdade e seu ambiente de atuação?
- Questão 54 - Como você avalia a aprendizagem gerada neste processo de acomodação da estratégia, da estrutura e da operação da estrutura às exigências do contexto de atuação da IES?

Destas questões, relacionadas à abordagem do Processo da Estratégia, duas questões (36 e 37) não se relacionaram com esta categoria na SSA caracterizada na pesquisa. Estas

questões, conforme acima apresentadas, emergiram como parte integrante da categoria do Posicionamento na SSA.

Como antes argumentado, apesar da distância entre a expectativa inicial e a realidade apresentada, o deslocamento destas questões não evidencia um equívoco conceitual ou metodológico, uma vez que se encontra na abordagem do Posicionamento elementos conceituais que apontam para a necessidade acomodação da estrutura à estratégia pretendida.

Outras duas questões, no entanto, não estavam previstas na categoria Processo da Estratégia e foram classificadas dentro desta categoria: as questões 57 e 58. A questão 57 aferia a frequência com que os estrategistas participavam de encontros com outros estrategistas da faculdade para discutir assuntos estratégicos, ou seja, buscava medir o grau de participação do gestor nas comunidades de prática dos estrategistas. Já a questão 58, arguia sobre a ampliação dos conhecimentos do gestor sobre a elaboração e implementação de estratégia, tendo em vista a sua participação nas comunidades de prática.

Estas questões estavam originalmente na categoria Estratégia como Prática, associadas à ação do gestor correspondente à sua participação nas comunidades de prática dos estrategistas.

Esperava-se uma relação mais estreita entre estas questões e as demais correspondentes à Estratégia como Prática, o que na prática não ocorreu, ficando de forma inesperada no extremo oposto de sua categoria preliminar.

A posição destas duas questões na SSA possibilita uma interpretação mais aprofundada acerca da conexão entre estas duas práticas e as demais ações circunvizinhas, caracterizadas tanto na categoria do Processo da Estratégia, bem como nas categorias do Posicionamento e da RBV.

Perceptivelmente, as questões 57 e 58 se localizam de forma mais periférica na SSA e na própria categoria do Processo da Estratégia. Pode-se entender que os encontros dos estrategistas podem assumir formatos, periodicidade, agenda e intensidade das mais variadas, possibilitando assim, o aprimoramento do olhar do estrategista para questões centrais no Posicionamento, na utilização de recursos internos e nos processos de adaptação, categorias que lhes tangenciam.

Se a participação do gestor nas comunidades de prática potencializa uma maior capacidade de elaborar e implementar estratégias, naturalmente as questões 57 e 58 se localizariam próximas à categoria Posicionamento, dando suporte a estas ações. Poder-se-ia prever, inclusive, que existiria uma correlação significativa entre estas práticas.

Tomando-se por base a questão 15, que caracteriza a participação do gestor na elaboração da estratégia, e as questões 38 e 39, as quais avaliam a participação do dirigente na gestão da estrutura organizacional e operacional, respectivamente, procedeu-se o teste de correlação de forma a aferir o relacionamento entre as questões 15, 38 e 39, acima citadas e caracterizadoras da ação executiva na abordagem do Posicionamento, com as questões 57 e 58 que denotam a participação do gestor na comunidade de prática.

Projeta-se aqui a possibilidade de articulação teórica entre a participação do gestor na comunidade de prática e a sua contribuição na elaboração da estratégia e na sua implementação, mediante gestão da estrutura organizacional e operacional.

Os resultados foram satisfatórios entre todos os cruzamentos realizados, comprovando-se a correlação significativa ($p < 0,05$).

Da forma análoga, se ao participar da comunidade de prática dos estrategistas o gestor tende a desenvolver níveis diferenciados de habilidades para a condução de estratégias, seria previsível a localização destas questões ao lado da categoria central RBV, onde aprimoraria na comunidade de prática dos estrategistas seu potencial para reconhecimento e utilização de recursos, promovendo soluções para das demandas da eficiência organizacional.

Ao se promover o teste de correlação entre a questão 57 e as variáveis caracterizadoras da ação do estrategista na RBV (questão 22, 41, 43 e 46), pode-se verificar que todas as correlações são significativas, apresentando um $p < 0,05$. O mesmo ocorre quando se promove o teste de correlação entre a questão 58 e as mesmas questões relativas à RBV.

Por outro lado, se ao integrar a comunidade de prática dos estrategistas o gestor potencializa sua performance na adequação do ambiente interno às demandas externas, tornar-se-ia previsível a localização dentro da categoria Processo da Estratégia.

A hipótese intermediária 09 já apontava para esta possibilidade, quando arguia que quanto mais intensa a participação do estrategista nas comunidades de prática dos estrategistas, mais intensa seria a conciliação entre o pensar e o agir originado nos processos de adaptação (Processo de Estratégia).

Esta hipótese foi comprovada de por meio da correlação significativa entre a questão 58 às questões de adaptação e marginalmente significativa quando media a correlação entre a questão 57 e as mesmas relativas à adaptação.

A abordagem da Estratégia como Prática incorporou três ações ao ofício do gestor: conhecer o impacto de suas ações para o contexto externo da firma; conhecer a relevância das suas práticas e práxis no contexto interno; e participar de comunidades de prática dos

estrategistas. Estas ações também foram consideradas variáveis da pesquisa e decompostas nas questões abaixo citadas:

- Questão 17 - Em que medida você utiliza instrumentos formais para se conhecer a estrutura do mercado da educação superior?
- Questão 19 - Caso utilize de instrumentos consagrados para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação, em que medida os instrumentos acima promovem segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias?
- Questão 20 - Caso utilize estes instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação, com que frequência é feita a avaliação de seu uso pela direção da instituição?
- Questão 21 - Em que medida são utilizados os resultados da avaliação da aplicação dos instrumentos citados?
- Questão 23 - Em que medida você utiliza instrumentos formais para mapear e avaliar estes recursos internos?
- Questão 27 - Caso utilize instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos, em que medida estes instrumentos promovem segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias?
- Questão 28 - Caso utilize os instrumentos acima citados para reconhecimento e utilização dos recursos internos, com que frequência você faz a avaliação de seu uso?
- Questão 29 - Em que medida você utiliza os resultados da avaliação do uso dos instrumentos citados?
- Questão 30 - Em que medida você concilia o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação com o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos?
- Questão 31 - Caso concilie, com que frequência esta conciliação é desenvolvida?
- Questão 32 - Em que medida o uso em conjunto dos instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação com o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos fortalece à elaboração e implementação de estratégias?
- Questão 33 - Com que frequência você monitora o impacto de suas ações estratégicas para o contexto externo de atuação da sua IES?
- Questão 34 - Como você avalia o impacto que sua IES tem ocasionado no seu contexto externo de atuação?

- Questão 55 - Em que medida você utiliza mecanismos formais para o desenvolvimento desta aprendizagem?
- Questão 56 - Em que medida você utiliza mecanismos formais para a disseminação desta aprendizagem?
- Questão 57 - Com que frequência você participa de encontros com outros estrategistas da sua faculdade para discutir assuntos estratégicos?
- Questão 58 - Em que medida estes encontros ampliam seus conhecimentos sobre elaboração e implementação de estratégias?

Das 17 questões associadas originalmente à abordagem da Estratégia como Prática, apenas três não se vincularam a esta categoria: as questões 27; 57 e 58, todas já citadas anteriormente.

A questão 27 abordava a relação entre a utilização de instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos e a promoção de segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias. Por destinar ênfase a aspectos relacionados à utilização de recursos, apresentou-se como ação integrante da categoria RBV na SSA.

As questões 57 e 58 estão associadas à participação dos estrategistas em suas comunidades de prática, destacando a frequência de participação (57) e a ampliação dos conhecimentos acerca da elaboração e implementação de estratégias (58). Estas questões foram classificadas na categoria Processo de Estratégia na SSA, conforme justificado no tópico anterior.

Outro fator divergente foi a inclusão da questão 45 na categoria da Estratégia como Prática, quando originalmente estava prevista na categoria RBV. A proximidade desta questão à sua categoria preliminar demonstra que existe uma relação entre ela e as demais questões apontadas na RBV.

6.2 O *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico

A seção 5.1 desta pesquisa apresentou uma proposta de *framework* capaz de integrar as quatro correntes da gestão estratégica, de maneira a permitir uma compreensão mais detalhada da atuação do estrategista ao elaborar e implementar suas estratégias.

Percebe-se na *framework* um eixo central composto pelas abordagens do Processo da Estratégia e da Estratégia como Prática. A localização nuclear destas abordagens se justificaria pela importância atribuída nestas perspectivas de análise à ação do estrategista, considerado agente maior dos procedimentos estratégicos por sua capacidade de analisar contextos, avaliar potencialidades, negociar posições, lidar com mudanças, adaptar situações e estruturas e transformar pensamento em ação com um verdadeiro artesão.

Ao se direcionar para a extremidade do modelo, apresenta-se a RBV como concepção teórica que privilegia a disposição de recursos da firma, posicionando-a como centro das decisões estratégicas. Aqui a organização se sobrepõe ao estrategista, direcionando a composição das estratégias por meio de uma abordagem estreitamente relacionada ao que a organização apresenta de mais virtuoso e sustentável na composição de sua estrutura de recursos.

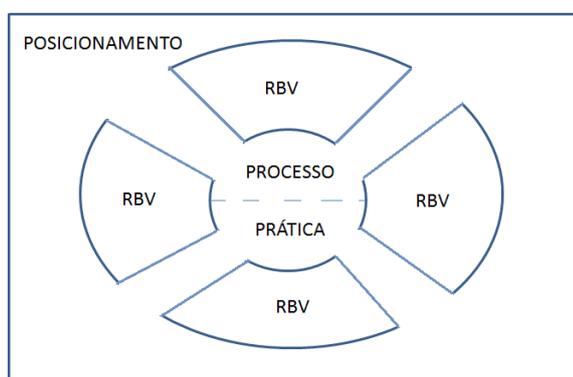
Por fim, chega-se à periferia do modelo onde se envidam esforços para a elaboração de uma estratégia capaz de dotar a organização de uma posição atrativa na sua indústria de atuação, possibilitando um posicionamento capaz de gerar uma performance financeira sustentável (PORTER, 1991).

Aqui, privilegia-se o ambiente como foco de atenção e atuação por parte do estrategista, de forma a possibilitar o melhor posicionamento da firma em contextos de competitividade.

A estrutura do *Framework Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico* articula o estrategista, a organização e o ambiente seguindo uma cadeia que parte do ambiente, mais periférico e dinâmico, passando pela organização, numa posição intermediária, e culminando no estrategista, central no modelo e artífice do ofício de estrategizar

Dessa forma, admitia-se que emergisse da SSA uma estruturação lógica das abordagens teóricas da gestão estratégica que apresentasse um ordenamento semelhante ao apresentado na figura 26.

Figura 26 – Perspectiva inicial do *Framework Integrado e Multidimensional* do Fazer Estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esta estrutura estaria suportada teoricamente por um conjunto de nove hipóteses intermediárias, as quais expressariam as conexões conceituais estabelecidas entre as correntes e que justificaria o posicionamento de cada categoria teórica na SSA.

Ao se proceder ao teste das hipóteses intermediárias, constatou-se, conforme quadro 10, abaixo apresentado, que todos os testes apresentaram correlação significativa, ou marginalmente significativa, fato que reforçava o argumento de que todas as quatro correntes poderiam ser consideradas de forma complementar, integrada, e não como abordagens incompatíveis.

Quadro 10 – Apresentação dos resultados dos testes de hipóteses

HIPÓTESE	CORRELAÇÃO
Hipótese Intermediária 01 – O uso de instrumentos formais para conhecer a estrutura da indústria e mapear e avaliar as potencialidades internas promove maior segurança quanto ao sucesso da estratégia idealizada.	Q17 & Q27 p = 0.01 Q23 & Q27 p <0.01
Hipótese Intermediária 02 – Quanto mais clara for a estratégia idealizada mais adequada será a estrutura organizacional e a operação promovida pela firma para fins de implementação da estratégia.	Q14 & Q35 p = 0.09 Q14 & Q36 p <.01 Q14 & Q37 p = 0.01
Hipótese Intermediária 03 – Quanto maior for o reconhecimento e o desenvolvimento consciente das funções associadas ao estrategista na RBV (conhecedor das potencialidades dos recursos, manipulador competente dos recursos, adaptador dos recursos às mudanças ambientais, desenvolvedor de aprendizagem coletiva) melhor será o desempenho do estrategista como gestor da estrutura organizacional e operacional da firma (Posicionamento).	Q38 & Q22 p <.01 Q38 & Q41 p <.01 Q38 & Q43 p <.01 Q38 & Q46 p <.01 Q39 & Q22 p <.01

	<p>Q39 & Q41 p <.01</p> <p>Q39 & Q43 p <.01</p> <p>Q39 & Q46 p <.01</p>
<p>Hipótese Intermediária 04 – Quanto mais intensa e clara a conciliação entre o pensar e o agir (Processo da Estratégia) do estrategista, mais consciente e sistemático será o desenvolvimento da aprendizagem coletiva (RBV).</p>	<p>Q36 & Q45 p = 01</p> <p>Q37 & Q45 p <.01</p>
<p>Hipótese Intermediária 05 – Quanto maior o exercício de liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo (Processo da Estratégia) maior será a probabilidade da estratégia idealizada se adequar aos propósitos da firma (Posicionamento).</p>	<p>Q53 & Q16 p <.01</p>
<p>Hipótese Intermediária 06 – Quanto mais forte o exercício de liderança no processo de mudanças e de mediação entre ambiente interno e externo (Processo da Estratégia) maior será a probabilidade de se desenvolver uma estrutura organizacional e operacional (Posicionamento) apropriada à implementação da estratégia da firma.</p>	<p>Q53 & Q36 p = 0.01</p> <p>Q53 & Q37 p = 0.01</p>
<p>Hipótese Intermediária 07 – Quanto maior a sistematização das práticas (e práxis) pelo estrategista (Estratégia como Prática), mais apropriada será a análise das potencialidades da firma (Posicionamento).</p>	<p>Q26 & Q23 p = 0.01</p> <p>Q26 & Q30 p = 0.01</p> <p>Q26 & Q32 p <.01</p>
<p>Hipótese Intermediária 08 – Quanto maior o conhecimento (feedback) do estrategista acerca do impacto de suas ações para o contexto externo da firma, mais apropriada será a (re)análise da configuração da indústria (Estratégia como Prática).</p>	<p>Q20 & Q33 p <.01</p> <p>Q20 & Q34 p <.01</p> <p>Q21 & Q33 p <.01</p> <p>Q21 & Q34 p <.01</p>
<p>Hipótese Intermediária 09 – Quanto mais intensa a participação do estrategista nas comunidades de prática dos estrategistas (Estratégia como Prática), mais intensa será a conciliação entre o pensar e o agir (Processo de Estratégia).</p>	<p>Q57 & Q36 p = 0.09</p> <p>Q57 & Q37 p = 0.11</p> <p>Q58 & Q36 p <.01</p> <p>Q58 & Q37 p <.01</p>

Os resultados acima apresentados validam a tentativa de associar as ações correspondentes às quatro correntes da gestão estratégica numa relação de complementaridade, potencializando uma ação gerencial mais ampla, por ser multidimensional, e mais articulada, por ser integradora de correntes *a priori* plenamente independentes.

Partiu-se, por fim, para a análise da SSA que emergira do processo de análise dos dados extraídos da pesquisa, de forma verificar se na prática as correntes se apresentavam conforme modelagem proposta.

A SSA evidenciada nos resultados comprova a possibilidade de articulação teórica entre as quatro correntes da gestão estratégica, demonstrando pontos de conexão entre todas as abordagens consideradas.

O posicionamento destas perspectivas de análise na SSA, porém, apresentou ordenamento distinto da proposição inicial, conforme apresentado no capítulo anterior.

A SSA apresentada caracteriza um novo ordenamento entre as categorias, ou correntes teóricas, antes estruturada em três perceptíveis níveis de análise (central – Estratégia como Prática/Processo da Estratégia; intermediário – RBV; e periférico – Posicionamento), agora dois níveis (central – RBV; periférico – Processo da Estratégia/Estratégia como Prática/Posicionamento).

A principal modificação está caracterizada pelo centro da SSA, onde a RBV ocupou o espaço que antes estava previsto para as abordagens da Estratégia como Prática e Processo da Estratégia, numa relação integrada e com limite tênue entre elas.

Esta alteração evidencia que no contexto analisado, a indústria da educação superior na RMR, o estrategista não se percebe como centro do processo de estrategizar, caracterizando-se apenas como um dos elementos necessários para o desenvolvimento e implementação de estratégias.

A RBV, por sua vez, se apresentou como central, nuclear para o contexto da gestão estratégica de IES. Este fato evidencia que na indústria da educação superior a disposição e utilização dos recursos internos assumem posição preponderante quando se discute questões estratégicas.

O gestor não se considera como maior artífice das práticas associadas à gestão estratégica, percebendo sua participação como periférica diante da importância dos recursos internos. Algumas suposições poderiam justificar a esta nova configuração entre as perspectivas teóricas de análise.

A primeira suposição aponta para o rápido processo de expansão do mercado da educação superior em Pernambuco, mais precisamente na RMR. Na primeira década do século XXI, quarenta e quatro instituições de ensino superior privadas e 11 públicas foram credenciadas no Estado de Pernambuco.

Este fato demonstra uma grande abertura de mercado, justificado pela diminuição das barreiras de entrada, sobretudo em seu aspecto legal, e pela grande demanda reprimida verificada, principalmente na Região Metropolitana do Recife.

Dessa forma, a menor incidência de barreiras de entrada possibilitou que as instituições que apresentassem maior disposição de recursos ocupassem uma posição relativa mais confortável no mercado em questão.

A disposição de recursos passou a ser considerada a maior fonte de vantagem competitiva sustentável, uma vez que o mercado estava plenamente aberto para novas instituições, nos mais diversos formatos e tamanhos.

A IES que apresentasse estrutura de sala de aula, laboratórios, estacionamentos, ambientes de atendimento, material didático e tecnologia mais apropriados, estaria mais apta a incorporar uma demanda crescente, fortalecida, sobretudo, as políticas governamentais de inclusão social no que tange à educação superior. Os maiores grupos educacionais atuantes no ensino superior em Pernambuco se estabeleceram diante deste contexto.

Apresentar direcionamento para recursos num contexto de expansão da indústria torna-se previsível, porém, seguir com este direcionamento quando o mercado sinaliza uma possível saturação de organizações, demandas por matrículas presenciais decrescentes e elevados custos de financiamento provoca novas reflexões.

Era de se esperar um novo olhar para as práticas gerenciais nas IES, onde se permitisse uma maior inclinação para o produto educação, evidenciando cuidados com a qualidade e conseqüentemente com a satisfação dos seus mais diversos *stakeholders*. Este caminho poderia evidenciar uma maior relevância ao perfil do gestor, ou aos efeitos da agência no processo decisório.

Porém, o caminho trilhado de forma mais constante e evidente caracteriza uma manutenção do foco nos recursos internos, potencializando as demandas da eficiência organizacional via utilização plena da estrutura de ensino disposta pela organização.

Ampliou-se a perspectiva de competitividade mediante redução de custos e diminuição de margens de lucratividade, caracterizando uma competição fundamentada em estratégia de liderança de custos (PORTER, 1991).

O estrategista assume a função de condutor de sistemas gerenciais projetados para operar de maneira eficiente, com mensuração simultânea dos indicadores de desempenho. Esta operação limita seu potencial criativo e adaptativo.

Outro fator que poderia justificar esta nova configuração entre as abordagens teóricas na SSA aponta para a diversidade na formação no quadro diretivo das IES. Pôde-se perceber

que 43% dos gestores são advindos da área de gestão. Assim, 57% dos gestores são oriundos das áreas de humanas, engenharias, tecnologia, educação e saúde, o que significa que não tiveram formação compatível com a condução de organizações, com o conseqüente uso de instrumentos ou mecanismos de elaboração e implementação de estratégias.

Dessa forma, torna-se improvável que assumam a postura de principal artífice dos processos e práticas de formação e execução de estratégias, conduzindo suas ações para uma melhor utilização dos recursos destinados pela própria IES para o seu direcionamento estratégico, seguindo o modelo de gestão proposto pela organização e evidenciado por meio dos procedimentos internos.

A rotina gerencial passa a ser executada por meio da implementação de manual de procedimento, acompanhada sistematicamente por meio de reuniões de nivelamento e controle.

Por fim, outro fator capaz de justificar a ênfase nos recursos repousaria no processo gradual e contínuo de profissionalização das instituições de ensino superior, gradativamente regida pelos ditames do capital estrangeiro, mediados por ações na bolsa de valores.

A profissionalização da gestão no ensino superior engessa de forma gradual e permanente a atuação do seu corpo diretivo, sobretudo quando as principais decisões se encontram amparadas em instâncias centrais, ou nas mantenedoras das instituições de ensino.

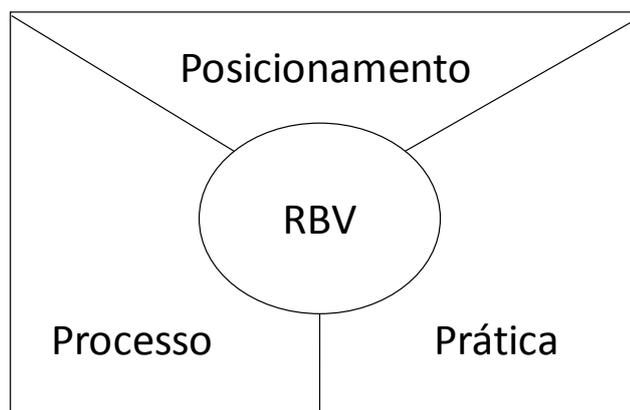
Esta tendência limita a atuação do gestor na execução de um orçamento pré-determinado, atribuindo, por vezes, remuneração variável para os casos de não utilização total dos recursos.

Práticas como esta, sinalizam que a ênfase preponderante nos recursos direciona o olhar do estrategista para o seu reconhecimento e utilização. Daí as constantes críticas absorvidas pelas instituições de ensino superior no que versa à sua condução como um verdadeiro negócio, que necessita apresentar resultados concretos que de alguma maneira viabilizem a sua perenidade.

O nobre produto educação se posiciona frente aos recursos internos num embate típico entre fins e meios, donde os meios, os recursos, parecem ocupar cenário privilegiado na mente dos estrategistas, nos seus instrumentos de gestão da rotina, no seu posicionamento e na sua projeção de futuro.

Como consequência, as abordagens do Posicionamento, do Processo da Estratégia e da Estratégia como Prática, apesar de estarem em mesmo nível de relacionamento e preservarem relações de associação, permaneceram localizadas de forma periférica em relação à corrente da RBV, conforme representado na figura 27, abaixo apresentada.

Figura 27 – Relacionamento entre as categorias teóricas



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Este posicionamento representa que as relações internas previstas entre as correntes estratégicas foram comprovadas mediante análise dos dados, destacando-se a RBV como abordagem central, nuclear nos processos de elaboração e implementação de estratégias.

Da mesma forma, esta representação é a única que satisfaz a premissa de que todas as perspectivas teóricas se relacionam, influenciando umas as outras. Quaisquer outras configurações contrariariam esta proposição. Novidade maior foi a localização da RBV em posição central no instrumento de análise.

Aprofundando as análises, foi gerado um Diagrama de Box e Whiskers das intensidades das dimensões teóricas de forma a avaliar se as médias expressas pelos indicadores de estratégia: RBV, Posicionamento, Processo da Estratégia e Estratégia como Prática poder-se-iam ser consideradas significativas, expressando diferenças entre as abordagens.

Os resultados expressam que não existem diferenças significativas entre as abordagens, dado o $p=0,70$. Isto significa que cada abordagem teórica se relaciona de maneira consistente e constante com as demais, sendo complementares, conforme proposição inicial.

Pode-se ainda inferir que cada perspectiva teórica representa uma face de um mesmo fenômeno, o estrategizar, que passa a ser compreendido como resultante da integração entre o as demandas advindas do ambiente externo (localização, competição, entre outros fatores), as características da IES (porte, organização acadêmica, entre outras) e os atributos dos gestores (formação, titulação, experiência, cargo, entre outros).

Destas afirmativas pode-se constatar o caráter complementar e integrativo do *framework* proposto.

Após comprovação das relações internas e validação do *Framework* partiu-se para a aplicação da ferramenta no contexto da educação superior na RMR. Pretendia-se expandir a compreensão do fenômeno da estratégia em IES privadas da própria ferramenta desenvolvida na pesquisa.

Assim, buscou-se articular os construtos teóricos utilizados na Tese com outros atributos caracterizadores da IES e do próprio gestor. Foram utilizadas variáveis como porte, organização acadêmica e cidade de localização para de qualificar a IES, ao passo que foram mapeadas características dos gestores, tais como: titulação; experiência na IES; no exercício do cargo atual; em cargos de gestão na IES; ou em cargos de gestão fora da IES.

Estabeleceu-se um escalograma que possibilitasse uma ampliação no entendimento acerca das IES e do perfil do próprio gestor. No escalograma apresentado, evidenciou-se um sistema modular de partição, que apresentava em seu módulo nuclear, denominado de Estratégia, as médias representativas das categorias teóricas exploradas na Tese: Posicionamento; Processo da Estratégia; Estratégia como Prática e RBV. Isto representa que as categorias foram de fato consistentes e que se posicionam de forma central no entendimento do fenômeno da elaboração e implementação de estratégias.

O módulo periférico, denominado Atributos, qualificava as instituições de ensino superior e seus gestores estratégicos, bem como determinava o módulo central (Estratégia). O comportamento estratégico dos gestores era determinado pelos seus atributos e pelos atributos caracterizadores da IES.

Destaca-se ainda a caracterização de um sistema polar de partição, estruturado em quatro partições: Gestão, Status, Centro e Experiência. Estas partições resultaram das relações entre os atributos e a estratégia, em suas quatro perspectivas de análise.

Discorrendo acerca destas novas partições que emergiram na SSA, apresenta-se a tabela 21, abaixo apresentada.

Tabela 21: Categorias emergentes na SSA resultante da aplicação do *Framework*

Categoria/Partição	Estratégia	Atributos
<i>Gestão</i>	RBV	Gestor com Experiência Gerencial; Gestor com Formação Gerencial; Diretor de IES
<i>Status</i>	Estratégia como Prática	IES de Maior Porte; IES Localizada em Recife; Gestor com Maior Titulação
<i>Centro</i>	Processo da Estratégia	Centros Universitários
<i>Experiência</i>	Posicionamento	Gestor com Experiência em IES; Gestor com Experiência Gerencial na IES; Gestor

A categoria Gestão resultante da SSA associou três atributos caracterizadores do gestor à maior inclinação para o uso da abordagem da RBV na estratégia: a experiência gerencial do executivo; sua formação em gestão; e o exercício de cargo de direção.

No que se refere à experiência gerencial do executivo, pode-se lançar a hipótese de que seu *know-how* em outros segmentos detentores de contornos competitivos pode possibilitar uma maior ênfase nos recursos internos.

A atuação em indústrias mais maduras, com menos possibilidades de expansão, tendo em vista a competição mais acirrada entre os *players* e menores taxas de crescimento do setor, tende a direcionar a atenção do executivo para a uma gestão estratégica inclinada a firmar competitividade por meio de uma posição de recursos.

O uso da RBV também se apresenta uma relação estreita com a formação profissional do gestor em cursos na área de gestão. Admite-se aqui a o pressuposto que a formação em gestão doutrina o executivo para a incessante busca da eficiência administrativa, obtida por meio da utilização racional dos meios, ou recursos, para o alcance dos fins, os objetivos organizacionais.

Outra articulação emergente na SSA aponta para uma relação entre a utilização dos princípios teóricos da RBV por diretores das IES. Neste caso, pode-se admitir que o principal executivo da IES assume maior responsabilidade quanto à gestão dos recursos competitivos.

Assim, desenvolver recursos, reconhecer suas potencialidades, manuseá-los com destreza e propor novas combinações ou possibilidades de uso passam a ser demandas cotidianas do executivo, que tem sua ação monitorada por mantenedoras ou IES coligadas, numa relação hierárquica bem definida.

Os diretores da IES assumem claramente total responsabilidade sobre os resultados da IES, sendo gratificado por resultados atingidos.

A SSA acima apresentada também apresenta uma partição denominada Status que aponta para uma relação entre as ações decorrentes da abordagem da Estratégia como Prática e atributos das IES, como: porte e localização; bem como ao fator titulação, referente ao gestor.

Admite-se aqui que quanto maior o porte da instituição de ensino superior, maior será sua tendência à burocratização. Conseqüentemente, haverá um maior direcionamento para o uso de instrumentos formais de gestão que impulsionem o controle, caracterizando uma maior utilização de regras e procedimentos.

A localização da instituição de ensino também influencia no uso destes instrumentos de gestão. Quando localizadas em Recife, percebe-se uma maior tendência de aplicação destas ferramentas, fato justificado pela maior competição entre as IES. A medição de forças entre firmas fortemente concentradas numa região pode proporcionar uma maior demanda para o uso de indicadores de gestão mais sofisticados.

Gestores que apresentam maiores titulações também se relacionaram de forma mais direta com a corrente da Estratégia como Prática. Percebe-se que quanto mais se aprofunda o conhecimento, independente da área de formação, tende-se a utilizar meios mais concretos para instrumentalizar o pensamento mais abstrato. Daí o uso mais recorrente de instrumento de análises.

Na SSA também se evidenciou que os centros universitários apresentam uma maior aderência à abordagem do Processo da Estratégia, quando consideramos a partição Centro.

Os centros universitários detêm maior autonomia e conseqüentemente um maior potencial para emitir respostas às demandas ambientes, numa ação típica de adaptação às exigências externas.

De fato, a corrente do Processo da Estratégia evidencia esta capacidade de adaptação entre firma e seu ambiente externo, potencializada nos centros universitários por gozarem de maior autonomia para lançamento de produtos educacionais e modificação no seu portfólio de cursos.

Esta autonomia potencializa respostas rápidas às demandas de minorias sociais, ou de públicos mais específicos e menos volumosos. A IES passa a assumir um crescimento via diversidade de cursos, estando conseqüentemente mais apta a sobreviver na indústria da educação superior, que já apresenta tendência de crescimento mais moderado.

O maior compromisso dos centros universitários com a produção de conhecimento via pesquisa possibilita uma articulação mais consciente entre o pensar e o agir, fato que pode refletir nas questões mais estratégicas da IES.

Por fim, a SSA também apresentou a partição Experiência para evidenciar o relacionamento mais estreito entre a abordagem do Posicionamento e às questões relativas à experiência do gestor na própria instituição de ensino superior.

Um gestor com mais experiência em IES, seja desenvolvendo cargo gerencial ou até mesmo no exercício do cargo atual, concebe de forma mais apropriada a trajetória da IES e seu posicionamento no mercado. Assim, o gestor tende a apresentar uma análise mais relativa da situação estratégica da IES, avaliando-a ao longo do tempo e de forma comparativa a outras IES.

Torna-se importante o desenvolvimento de novas pesquisas que visem avaliar estas novas relações emergentes da aplicação do *Framework*, como também aferir se estas justificativas acima apresentadas são validadas mediante estudo empírico.

As explicações evidenciadas nesta seção representam uma possibilidade de se justificar os relacionamentos encontrados, sendo plenamente possível encontrar outras associações que ampliem o potencial analítico do instrumento testado.

Assume-se, no entanto, que estes resultados são significativos e plenamente coerentes com as abordagens utilizadas como alicerce para a construção desta Tese, ampliando a compreensão acerca do ofício cotidiano do estrategista organizacional atuante em instituições de ensino superior.

7. Conclusões

Esta Tese apresentou como proposição inicial que as quatro abordagens teóricas da gestão estratégica apresentam-se como independentes, com autores consolidados no seu campo conceitual e com construtos teóricos seminais que demarcam perspectivas autônomas e claramente distintas.

Estas características foram justificadas mediante a explanação detalhada de cada abordagem, buscando-se evidenciar as ações correspondentes ao ofício dos gestores estratégicos na missão de estrategizar, ou de elaborar e implementar suas estratégias.

Considerou-se ainda uma hipótese de caráter preliminar que preconizava que as quatro abordagens, com contornos distintos e independentes, poderiam ser utilizadas de forma concomitante e complementar, tendo em vista a intenção de se promover uma compreensão mais aprofundada do processo de elaboração, e consequente implementação, das estratégias empresariais por parte de dirigentes organizacionais.

Esta complementaridade foi comprovada mediante as análises de correlação entre as variáveis que denotaram as ações dos executivos em cada perspectiva teórica de análise, articuladas em nove hipóteses intermediárias, estando também esta possibilidade de utilização das quatro abordagens de maneira concomitante validade mediante o escalograma derivado das análises das variáveis da pesquisa.

A SSA evidenciada na pesquisa apresentava uma estruturação de categorias compatíveis com as teorias utilizadas, estando validadas mediante apresentação de um Alfa de Cronbach superior a 0,8 em todas as quatro categorias, expressando assim confiabilidade bastante significativa.

Por fim, admitiu-se a hipótese principal de que o relacionamento entre as correntes apresentadas acontecesse conforme o modelo proposto nesta Tese, denominado de *Framework* Integrado e Multidimensional do Fazer Estratégico.

O *Framework*, apesar de integrado e multidimensional, apresentou configuração diferente da sua proposta inicial, fato que não inviabilizou a possibilidade de utilização das abordagens teóricas de forma simultânea e complementar.

Evidenciou, no entanto, uma centralidade na abordagem da RBV, que condiciona as demais correntes de forma estreita e significativa. As demais abordagens se encontram de maneira periférica no *Framework* e articuladas mediante condições de associação.

Esta constatação evidencia uma maior ênfase em aspectos organizacionais, dispostos pela firma, e menos direcionado para questões idiossincráticas dos gestores. Seus aspectos mais cognitivos e relacionais não se sobrepuseram como determinantes do comportamento estratégico do gestor, o que não deixou de ser considerado como uma surpresa, tendo em vista a construção teórica preliminar.

Não obstante esta divergência entre a proposição e o resultado emergente das análises, pôde-se apreciar o surgimento de um modelo de análise que considerou o dirigente, a organização e o ambiente, o que caracteriza a abrangência e a originalidade da Tese, sobretudo por intencionar incluir três níveis de análise dentro de um mesmo modelo.

Este potencial foi comprovado mediante utilização do próprio *framework* para a compreensão do objeto de pesquisa: gestores de instituições de ensino superior privadas localizadas na RMR.

Pôde-se constatar a centralidade e a articulação entre variáveis que caracterizavam a teoria, expressas nas categorias RBV, Posicionamento, Processo da Estratégia e Estratégia como Prática, com outras variáveis que representavam o gestor, a organização e o ambiente, ampliando a capacidade explicativa do *framework*.

Os métodos estatísticos utilizados foram julgados coerentes com a proposta de pesquisa, estando os resultados oriundos de sua aplicação respaldados no rigor matemático estabelecido na academia.

7.1 O impactos do *Framework Integrado e Multidimensional* do Fazer Estratégico de Executivos

A elaboração e utilização do *Framework Integrado e Multidimensional* do Fazer Estratégico possibilitou uma compreensão mais aprofundada de todo o processo de constituição e implementação de estratégias organizacionais.

Esta compreensão, por sua vez, proporciona impactos tanto para a organização quanto para o seu gestor estratégico, dado que o instrumento de análise contempla estas duas dimensões de análise, bem como suas relações com o contexto externo de atuação organizacional.

No que se refere aos gestores estratégicos, o instrumento potencializa uma maior compreensão do fenômeno da gestão estratégica, posto que considera quatro abordagens conceituais referendadas pela academia.

Neste aspecto, fornece um detalhamento acerca das ações esperadas pelos gestores quanto exercitam suas decisões estratégicas, clarificando as conexões existentes entre as ações estratégicas demarcadas por cada perspectiva teórica.

Assim, o *Framework* potencializa uma ação estratégica mais contextualizada, sobretudo com a dinamicidade do ambiente externo, mais atenta às demandas relativas à eficiência organizacional, principalmente por meio do reconhecimento e utilização dos recursos internos, como também reconhece a relevância dos processos adaptativos, da utilização de instrumentos práticos de análise e das relações internas entre gestores, sobretudo na sua comunidade de prática.

Esta consciência tende a se refletir no desempenho do gestor, seja no seu aspecto racional, refletido na performance gerencial, assim como no aspecto subjetivo, por meio da cadeia relacional e política que perpassa toda a organização.

O *Framework* pode ser viabilizado como instrumento de reflexão, de autoconhecimento, e como ferramenta prática para desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais.

No que se refere à organização, admitiu-se no início desta Tese que o desempenho superior de uma firma e, conseqüentemente, a promoção de uma posição relativa atraente na indústria, estaria condicionada à ação articulada e consciente do estrategista quanto às proposições teóricas fundamentais existentes entre correntes conceituais constituintes do *Framework*.

Um gestor consciente das ações inerentes às decisões estratégicas tenderia a ter um desempenho superior, impulsionando sua firma a posições estratégicas mais atrativas e sustentáveis dentro de seu contexto competitivo.

O *Framework* também proporciona impactos para a academia. Buscou-se, com esta Tese, dar um passo adiante na edificação do conhecimento teórico relacionado ao campo da gestão estratégica, estabelecendo, conforme justificado no capítulo introdutório, uma conexão entre o conhecimento conceitual acerca das estratégias organizacionais e a necessidade de se entender a dinamicidade do processo de elaboração e implementação de estratégias de forma prática, sobretudo em instituições de ensino superior, possibilitando, ainda, a disponibilização de um instrumento que potencializasse melhores planos, ações e resultados organizacionais.

Esta Tese tem sua relevância teórica fundamentada na tentativa primeira de conciliar quatro abordagens diferentes e independentes do campo da gestão estratégica num modelo único com características integrativas, complementares e multidimensionais.

Admitiu-se o desafio deste intento, sobretudo por ser um passo consciente e voluntário em direção a uma maior complexidade teórica, típica de pesquisas desta natureza, representada, principalmente, pela necessidade de integração de múltiplos contextos, olhares e pressupostos de análise.

Esta pesquisa representou uma grande oportunidade de se desenvolver um arcabouço conceitual mais próximo da complexidade do mundo corporativo, e por isso mais útil para a compreensão dos aspectos mais relevantes e constituintes da ação estratégica praticada por dirigentes de instituições de ensino.

7.2 A inspiração para novas caminhadas

Os resultados encontrados nesta pesquisa inspiram novas caminhadas, motivam novas descobertas que possam reforçar os achados da pesquisa, possibilitando que se detalhe ainda mais a ação gerencial, estreitando os laços entre a academia e o mercado, entre a teoria e a prática, entre o pensamento e a ação.

Dessa forma, admite-se o potencial apresentado pelo *Framework* para clarificar os aspectos teóricos e práticos associados à ação executiva e a necessidade de seguir aprofundando suas descobertas, no intuito de se promover um conjunto de ações coerentes com os propósitos dos executivos e de suas organizações.

Neste aspecto, convém aprofundar as reflexões acerca das associações entre os indicadores representativos dos construtos teóricos e as variáveis caracterizadoras da IES e dos gestores, de forma a permitir uma compreensão mais aprofundada do ambiente interno e externo das IES, assim como possibilitar um direcionamento para os executivos organizacionais, no que tange às questões estratégicas.

Faz necessário também o desenvolvimento de novas pesquisas em outras indústrias, utilizando os mesmos instrumentos conceituais e metodológicos, de forma a permitir uma comparação entre resultados e assim ampliar a capacidade elucidativa do *Framework*.

7.3 Fatores limitantes da pesquisa

Apesar de a pesquisa considerar uma mostra de cem gestores para um universo estimado de aproximadamente cento e oitenta, índice considerado bastante significativo, o acesso a estes gestores foi caracterizado por muitas resistências e interrupções.

Dessa forma, destinou-se tempo demasiado para a atividade de coleta de dados, sendo necessário o uso de articulações paralelas para proporcionar a chegada do questionário ao respondente.

A grande, e necessária, quantidade de questões apresentadas pelo instrumento de coleta de dados também pode ter representado alguma dificuldade na resolução das questões elencadas.

Outro fator que pode ter ocasionado dificuldade na resolução das questões aponta para o perfil do gestor estratégico de organizações e a sua demanda de trabalho. O perfil extremamente profissional ocasionou uma menor atenção com as ações de pesquisa, ou de produção de conhecimento, mesmo os gestores atuando em instituições de conhecimento, seja na produção ou disseminação.

Outro fator limitador foi a jornada de trabalho do executivo: por diversas vezes a visita necessitou ser reagendada tendo em vista as alterações ocasionadas pelo gerenciamento da agenda do executivo.

Referências

- ALMEIRA, D.R. Mudança Estratégica nas Instituições Federais de Ensino Superior: o Caso UFBA. In: VI 3Es. Anais. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.
- ALVES, S. Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas. Recife: Editora UFPE, 2003.
- ANDREWS, K.R. Concepto de estrategia de la empresa. Barcelona: Navarra, 1977.
- _____. Director's responsibility for corporate strategy. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Ed.). Strategy: seeking and securing competitive advantage. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- ANSOFF, H. I. Corporate strategy. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- _____. Toward a strategic theory of the firm. In: Business strategy. Great Britain: Penguin Books, 1973.
- APPOLINÁRIO, Fábio. Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pinóia Thomson Learning, 2006.
- ARANTES, N. Sistemas de gestão empresarial; conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- BARNARD, C. I. As funções do executivo. São Paulo: Editora Atlas, 1971.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. v. 17, n. 1, p.99-120, 1991.
- BLAU, P; SCOTT, W. Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1979.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. Fundamentos de comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Ltc, 2006.
- CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR / MEC / INEP/ DEEP 2010. Disponível em <http://portal.inep.gov.br>.
- CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- _____. Introduce a strategy and structure. In: Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. Sociology, v.6, p. 2-22, 1972.

COBRA, M; BRAGA, R. Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. , 5ª Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus: 1994.

DECRETO Nº 5773 de 2006.

DECRETO Nº 6303 de 2007.

DECRETO Nº 6861 de 2009.

ESTRADA, R. J. S. Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001, Salvador. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001.

ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. 5. ed. - São Paulo: Pioneira, 1976.

FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FREITAS, P. R. Proposta de um modelo de posicionamento estratégico para IES brasileiras. In: Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Vila Velha: Editora Hoper, 2006.

GARCIA, M. Entendendo o ciclo de vida da instituição. In: Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Vila Velha: Editora Hoper, 2006.

GARCIA, M. Elaborando o planejamento estratégico. In: Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Vila Velha: Editora Hoper, 2006.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, Maio/Jun. 1995.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n.3, p. 114-135, Spring, 1991.

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

- IDENBURG, P. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, v.26, n.6, p.132-137, Dec.1993.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n.4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, 5-27, 2007.
- KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. Das Emergentes às Deliberadas: Dinâmica do Processo de Formação de Estratégias ao Longo da Internacionalização de Empresas Nordestinas. In: XXXV EnANPAD. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3, n.2, p.157-184, 2005.
- MARBACK NETO, G. Avaliação: instrumento de gestão universitária. Vila Velha: Editora Hoper, 2007.
- MEYER Jr., V. . Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico. Um estudo de universidades brasileiras. *Alcance (UNIVALI)*, Itajaí, v. 12, p. 373-389, 2005.
- MEYER JR., V.; MEYER, B. “Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas. In: XXXV EnANPAD. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- MINTZBERG, H. The science of strategy-making, *Industrial Management Review*, v. 8, I. 2, p.71-81, Spring, 1967
- _____. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.
- _____. The Maneger’s Job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 2, mar.-abr. 1990.
- _____. A Criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégica: a busca da vantagem competitiva*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson, 2004.

- NEDEFF, M. C.; DALBERTO, M.; DE TONI, D.; MILAN, G. S.; BARCELLOS, P. F. P. A Percepção de Gestores Acerca do Conceito de Estratégia Organizacional: Um Estudo Exploratório. In: V 3Es. Anais. Porto Alegre: ANPAD, 2011.
- PENROSE, E. T., A Teoria do crescimento da firma. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009.
- PEREIRA, F. A. ; BASTOS, A. N. . Formulando Estratégias: Proposição de um Framework a partir do Posicionamento e da Resource Based-View (RBV). In: IV Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 2009, Recife. Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia, 2009.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PETTIGREW, Andrew. Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics. In PENNINGS, J.M. & Associates. *Organizational Strategy and Change: new views on formulating and implementing strategic decisions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- _____, Andrew. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.649-670, 1987.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro. Campus, 1986.
- _____. Toward a dynamic theory os strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, p. 95-117, Winter Issue, 1991.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, issue 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- QUINN, J. B. Strategic Change: “Logical Incrementalism”. *Sloan Management Review*, v. 20, issue 1, p. 7 -21, Fall, 1978.
- SCHÖN, D. A. *Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SILVA, A. B. *Como os Gerentes Aprendem?* São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, G.; AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. Mudanças e Formação de Estratégias em Instituição de Ensino Superior no Período 1986 a 2010. In: XXXVII EnANPAD. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1982.

- TAKAHASHI, A. R. W.; SARSUR, A. M. Estratégia, Liderança e Clima Organizacional em Instituições de Ensino: contextualizando conceitos para a compreensão de um setor específico. In: V 3Es. Anais. Porto Alegre: ANPAD, 2011.
- TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 2008.
- VALADÃO, J. A. D. ; SILVA, S. S. S. E. . Justaposições da Estratégia como Prática e Processo de Estratégia: antes da Visão Pós-Processual da Estratégia. In: ENAMPAD, 2011, Rio de Janeiro/RJ. XXXV Encontro da ANPAD, 2011.
- WALTER, S. A.; FRAZON, F.; BACH, T. M. O Papel dos Estrategistas na Prática Estratégica Diversificação de Cursos de uma Instituição Federal de Ensino. In: VI 3Es. Anais. Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.
- WEBER, Max. Economia e sociedade. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Ed. UNB, 1999. Vol.2.
- WERNERFELT, N. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v.29, n.5, p. 731-735, 1996.
- _____. The work os strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v.01, n.1, p.117-125, 2003.
- _____. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n.5, p. 5-27, 2006.
- _____. Strategy practice and strategy process; family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, v. 28, n.10, p. 1575-1586, 2007.
- WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices off strategizing/organizing: broadening strategy work and skills. *Long Range Planning*, v. 39, p. 615-629, 2006.

Apêndice

Questionário para coleta de dados quantitativos

	<p>Caro (a) Gestor (a),</p> <p>Sou Daniel Lins, aluno do Curso de Doutorado em Administração do PROPAD/UFPE e realizo uma pesquisa cujo objetivo é identificar os aspectos considerados por estrategistas das instituições de ensino superior privadas instaladas na Região Metropolitana do Recife quando elaboram e implementam estratégias empresariais. O caráter desta pesquisa é unicamente acadêmico e asseguro a confidencialidade estrita dos dados, que só fazem sentido na pesquisa quando analisados de maneira integrada. É muito importante a sua participação. O preenchimento deste questionário leva cerca de 20 minutos. Muito obrigado (a) por sua valiosa contribuição.</p>
---	---

1) Você gostaria de receber um relatório executivo com os principais resultados obtidos, ao término da pesquisa?

- Sim Não

PARTE 1 – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

2) Como se classifica a sua instituição de ensino superior (IES) no tocante a sua organização acadêmica?

- Faculdade Centro Universitário

3) Sua IES oferece educação à distância?

- Sim Não

4) Quantos alunos estão matriculados na sua IES (presencial e EAD)?

 Alunos

5) Em que cidade está localizada a sua IES?

PARTE 2 – CARACTERIZAÇÃO DO GESTOR

6) Indique o seu gênero

- Masculino Feminino

7) Qual o seu cargo na IES?

- Presidente/CEO Diretor Geral Diretor Acadêmico Gestor Comercial Gestor Administrativo
 Gestor Financeiro Gestor de TI Gestor de Regulatório Gestor de Pesquisa Gestor de Extensão
 Gestor de Pós - graduação Gestor de Qualidade Coordenador da CPA Gestor de RH Gestor do EAD
 Ouvidor Outro: _____

8) Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino Médio Completo Ensino Superior Completo Pós-graduação – Especialização Pós-graduação – Mestrado Pós-graduação – Doutorado

9) Caso tenha ensino superior completo, qual a sua formação?

10) Indique quantos anos você tem de exercício de cargos de gestão?

 anos

11) Há quantos anos você trabalha na sua IES?

anos

12) Há quantos anos você exerce um cargo de gestão na sua IES?

anos

13) Há quantos anos você exerce seu cargo atual na sua IES?

anos

PARTE 3 – CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

- 14) Você conhece as estratégias de negócio implementadas pela sua faculdade? Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito
- 15) Em que medida você participa da elaboração destas estratégias? Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito
- 16) Como você avalia os resultados advindos das estratégias de negócio implementadas pela sua organização? péssimos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ótimos
- 17) Em que medida você utiliza instrumentos formais para se conhecer a estrutura do mercado da educação superior? Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito
- 18) Estes instrumentos são criados por você (ou por sua IES) ou são utilizados instrumentos formais já consagrados pelo ambiente competitivo? Por mim ou pela IES () Pelo ambiente competitivo ()
- 19) Caso utilize de instrumentos consagrados para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação, em que medida os instrumentos acima promovem segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias? Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito
- 20) Caso utilize estes instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação, com que frequência é feita a avaliação de seu uso pela direção da instituição? Pouco frequente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito frequente
- 21) Em que medida são utilizados os resultados da avaliação da aplicação dos instrumentos citados? Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito
- 22) Em que medida você conhece os recursos competitivos internos utilizados pela faculdade? Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito
- 23) Em que medida você utiliza instrumentos formais para mapear e avaliar estes recursos internos? Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito
- 24) Estes instrumentos acima citados são desenvolvidos por você (ou por sua organização) ou você utiliza de instrumentos já consagrados pelo ambiente competitivo? Por mim ou pela IES () Pelo ambiente competitivo ()
- 25) Em que medida os recursos internos são considerados na elaboração da estratégia? Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito
- 26) Em que medida você avalia a análise das potencialidades da sua
- Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

organização?

27) Caso utilize instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos, em que medida estes instrumentos promovem segurança quanto à elaboração e implementação de estratégias?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

28) Caso utilize os instrumentos acima citados para reconhecimento e utilização dos recursos internos, com que frequência você faz a avaliação de seu uso?

Pouco frequente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito frequente

29) Em que medida você utiliza os resultados da avaliação do uso dos instrumentos citados?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

30) Em que medida você concilia o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação com o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

31) Caso concilie, com que frequência esta conciliação é desenvolvida?

Pouco frequente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito frequente

32) Em que medida o uso em conjunto dos instrumentos formais para reconhecimento e avaliação da estrutura do mercado da educação com o uso dos instrumentos formais para reconhecimento e utilização dos recursos internos fortalece à elaboração e implementação de estratégias?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

33) Com que frequência você monitora o impacto de suas ações estratégicas para o contexto externo de atuação da sua IES?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

34) Como você avalia o impacto que sua IES tem ocasionado no seu contexto externo de atuação?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

35) Como você avalia a estrutura organizacional de sua faculdade?

Péssima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ótima

36) Em que medida a estrutura organizacional se adequa à estratégia estabelecida pela faculdade?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

37) Em que medida a operação da estrutura organizacional proporciona a implementação da estratégia definida pela faculdade?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

38) Como você avalia a sua participação na gestão da estrutura organizacional?

Muito fraca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito Forte

39) Como você avalia a sua participação na gestão operacional da IES?

Muito fraca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito Forte

40) Em que medida você reconhece as potencialidades dos recursos internos disponibilizados pela sua IES?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

41) Como você avalia a utilização (manipulação) que você faz dos recursos internos disponibilizados pela sua IES?

Muito fraca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito Forte

42) É perceptível o reconhecimento e a utilização que você faz dos recursos internos da IES na operação da estrutura organizacional?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

43) 30) Em que medida você adapta os recursos internos às mudanças ambientais?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

44) A estrutura organizacional reflete esta adaptação?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

45) Caso ocorra adaptação, seja na estrutura ou no uso dos recursos, em que medida você promove aprendizagem coletiva nos membros da

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

organização?

46) Como você avalia a sua participação no desenvolvimento desta aprendizagem coletiva

Muito fraca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito Forte

47) Como você avalia as mudanças ocorridas no seu mercado de atuação, no tocante a sua frequência?

Pouco frequente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito frequente

48) Como você avalia as mudanças ocorridas no seu mercado de atuação, no tocante a sua intensidade?

Pouco intensas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito intensas

49) Como você avalia a necessidade de adaptação da estratégia a estas mudanças?

Pouco necessárias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito necessárias

50) Com que frequência surgem novas estratégias (emergentes) como resultado deste processo de adaptação às mudanças do mercado

Pouco frequente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito frequente

51) Como você avalia a necessidade de adaptação da estrutura organizacional a estas mudanças na estratégia?

Pouco necessárias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito necessárias

52) Como você avalia a necessidade de adaptação da operação da estrutura organizacional a estas mudanças na estratégia?

Pouco necessárias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito necessárias

53) Como você avalia sua participação como condutor do processo de adaptação entre a faculdade e seu ambiente de atuação?

Pouco frequente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito frequente

54) Como você avalia a aprendizagem gerada neste processo de acomodação da estratégia, da estrutura e da operação da estrutura às exigências do contexto de atuação da IES?

Pouco relevante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito relevante

55) Em que medida você utiliza mecanismos formais para o desenvolvimento desta aprendizagem?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

56) Em que medida você utiliza mecanismos formais para a disseminação desta aprendizagem?

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito

57) Com que frequência você participa de encontros com outros estrategistas da sua faculdade para discutir assuntos estratégicos?

Pouco frequente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito frequente

58) Em que medida estes encontros ampliam seus conhecimentos sobre elaboração e implementação de estratégias

Pouco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muito