



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

STAKEHOLDERS E SEU IMPACTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Ana Carolina Oporto

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

anaoporto@hotmail.com

RESUMO

A crescente expansão do ensino superior nas últimas décadas, relaciona-se de forma notória, à relevância das instituições de ensino superior no contexto acadêmico e social. Para se tornarem atuantes no mercado, ressalta-se a necessidade de uma gestão estratégica vinculada às necessidades e expectativas das partes ou grupos interessados, os chamados *stakeholders*. Objetiva-se com a pesquisa em questão, analisar quais são os *stakeholders* que possuem participação ativa e por sua vez, impactam a gestão estratégica de uma organização universitária. A instituição de ensino superior analisada é uma instituição privada, católica e comunitária. A pesquisa por sua vez, caracteriza-se como qualitativa e exploratória. Os dados foram investigados e coletados por meio de uma pesquisa de campo, estudo de caso e entrevista não estruturada. A população da pesquisa foi composta pelos gestores responsáveis pela gestão estratégica, sendo eles ocupantes da reitoria e pró reitorias. Foram identificados quatro grupos de *stakeholders* chave: a mantenedora, os docentes, os discentes e por último, a administração superior composta pelo reitor, vice reitor e pró reitores. O estudo revela que a Universidade, por sua complexidade, pluralismo de interesses e ambiguidade de objetivos tem nesses fatores elementos que impactam fortemente a gestão estratégica. Os *stakeholders* chave, como grupos de interesse, possuem participação direta e indireta fundamentais no processo de elaboração do plano estratégico, nos objetivos, nas práticas estratégicas e na busca de legitimidade junto a sociedade.

Palavras-chave: Universidade, *Stakeholders* e Gestão Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior, de forma semelhante as demais organizações, estão sujeitas as influências da globalização do mercado, por consequência, ao aumento crescente da competitividade. A crescente expansão da educação superior no Brasil, segundo Walter e Meyer Jr. (2010), trouxe ao segmento universitário um significativo aumento do número de universidades e de vagas ofertadas. Mainardes, Alves e Raposo (2010) destacam por sua vez,

a existência de clientes cada vez mais exigentes em relação a qualidade de ensino e necessidade do mercado, o que antes não passava de um ambiente restrito a determinado público. Mediante tal situação, destaca-se portanto, a necessidade de um relacionamento próspero com os diversos grupos de interesses, os chamados *stakeholders*, que integram o ambiente das instituições de ensino superior (IES). Segundo os autores, o principal desafio para as Universidades seria a integração da visão dos *stakeholders* com a gestão.

Destaca-se para tanto, o aumento crescente da concorrência no mercado das instituições de ensino superior e as constantes interfaces com o ambiente, o que gera uma dinâmica maior as realidades desse tipo de organização. Para se manterem competitivas, expandir prestígio no âmbito acadêmico e por consequência, conquistar novos alunos, torna-se imprescindível conhecer as necessidades e as expectativas das partes interessadas que norteiam a IES.

Como diferencial e em busca de se manterem atuantes no mercado acadêmico, é fundamental que os gestores consigam conciliar os interesses de tais grupos de interesses com a gestão estratégica da Universidade. As instituições de ensino superior possuem o trabalho constante de alinhar a visão dos *stakeholders* com a gestão estratégica, na qual destaca-se a relevância do tema em questão.

Para tanto, objetiva-se com a pesquisa em questão, analisar quais são os *stakeholders* que possuem participação ativa e por sua vez, impactam a gestão estratégica de uma organização universitária. O estudo de caso, por meio de uma pesquisa qualitativa, busca compreender o desenvolvimento da gestão estratégica e examinar as partes interessadas e os grupos de interesse que norteiam a universidade e como os gestores, por sua vez, visualizam esse contexto e são capazes de conciliar os diversos interesses existentes entre os envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 UNIVERSIDADES

As Universidades, além de agregarem questões relevantes na formação de cidadãos, são conceituadas como organizações complexas (ETZIONI, 1967 apud MAINARDES, ALVES, RAPOSO, 2012), devido ao alto grau de complexidade de sua estrutura e processo. Da mesma forma que, a missão desse tipo de organização possui caráter peculiar, o que as distancia das demais organizações. Nesse contexto, é imprescindível manter um posicionamento competitivo. Uma forma de atingir vantagem competitiva está nas suas ferramentas de gestão, na qual é possível diferenciá-las da concorrência. O que antes o enfoque era acadêmico, agora existe a necessidade de inserção num modelo de gestão empresarial, sendo um fator de diferenciação na sociedade (GONÇALVES, COLAUTO E BEUREN, 2007 apud MAINARDES, ALVES, RAPOSO, 2012).

Contudo, faz-se necessário a adaptação ao ambiente de complexidade das IES. Mas devido as suas diferenças das demais organizações os modelos de gestão existentes precisam ser adaptados a sua realidade. A respeito de outras organizações, passíveis às mudanças do ambiente, as universidades utilizam de novas formas de gerenciamento como diferenciação no mercado. Nesse contexto, relaciona-se o fato das organizações sem fins lucrativos estarem em constante interação com o ambiente, o que acaba gerando incertezas, segundo Thompson (1967).

As IES, organizações essas responsáveis pela produção e disseminação do conhecimento, também são sucessíveis a influências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e legais. Portanto, essas instituições necessitam contar com uma gestão estratégica que defina e oriente suas ações, integrando recursos, explorando seus objetivos e qualidade de ensino. A concorrência crescente do setor requer a tomada de decisões e ações

estratégicas voltadas para um ambiente dinâmico, com destaque para a competição por alunos, recursos e prestígio, com o objetivo de atingir uma melhor atuação no mercado. Neste particular um olhar específico aos *stakeholders* chaves, torna-se crítico para se examinar seu papel e possível influencia na gestão estratégica e no desempenho organizacional.

Com a alta concorrência do mercado acadêmico, os estudantes passaram a ter uma maior opção de escolha. Para tanto, ao se analisar o ambiente competitivo na qual as IES estão inseridas, caracteriza-se como imprescindível uma gestão, que seja mais profissional e empresarial. As IES gerenciam objetivos, uma estrutura burocrática, recursos, qualidade de ensino, serviços educacionais prestados, dentre outros. De acordo com Meyer Jr. e Murphy (2003), os administradores responsáveis pela gestão das IES são os reitores, pró reitores, diretores de centro, chefes de departamento, coordenadores de curso, diretores das unidades administrativas. Muitas vezes são professores que assumiram a posição de gestor de forma inesperada e muitas as vezes, não se consideram gestores.

A organização universitária estudada é uma instituição privada, católica e comunitária. A Universidade faz parte do terceiro setor, ou chamada de organização sem fins lucrativos. As organizações situadas no terceiro setor possuem características de cunho social que as diferem das demais organizações. A heterogeneidade, bem como a motivação pela ação social são características peculiares das organizações sem fins lucrativos. Soares e Melo (2010) mostram as organizações do terceiro setor como diversificadas, caracterizadas pelo não valor econômico, advindas da iniciativa privada com interesses públicos e sociais, com grande participação voluntária, cooperativa e solidária.

As organizações do terceiro setor, com uma crescente expansão na atualidade no âmbito das políticas sociais, não podem ser consideradas como empresas privadas, muito menos como entidades pertencentes ao governo. Aliás, o surgimento das organizações do terceiro setor está intimamente relacionado com a ausência de certas atividades de cunho social, na qual são desempenhadas por esse tipo de organização. Entretanto, vale ressaltar que mesmo essas atividades serem realizadas pelas organizações sem fins lucrativos, ainda são de responsabilidade do estado.

As organizações sem fins lucrativos possuem como objetivo, atingir sua missão social, de acordo com Moore (2000). O autor também ressalta que uma forma de medir a *performance* da organização do terceiro setor é por meio da eficácia e eficiência no cumprimento da missão organizacional. Portanto, para a instituição estudada e também, para as demais instituições filantrópicas, buscar melhores formas de atingir a missão faz parte da natureza da organização. Segundo o mesmo autor, a missão das organizações sem fins lucrativos, bem como organizações governamentais, define o valor que a organização pretende produzir para os grupos de interesses, os chamados *stakeholders*, e para a sociedade como um todo. Já Falconer (1999) ressalta que todas as organizações possuem valores, entretanto, em nenhuma delas os valores são tão fiéis aos propósitos quanto nas organizações sem fins lucrativos.

A ambiguidade existente em organizações acadêmicas é algo relevante e característico. Segundo Bolman e Deal (2003), por mais que seja possível saber o que está acontecendo, é difícil saber o que realmente significa e o que fazer sobre isso. Os autores ainda argumentam que a complexidade das organizações está relacionada com o fato das organizações serem compostas por pessoas, cujos comportamentos são difíceis de se compreender e a interação desses indivíduos faz das organizações ainda mais complicadas. O'Neill (1998, apud FALCONER, 1999) argumenta que uma organização sem fins lucrativos é normalmente mais complexa que uma organização empresarial em diversos aspectos, como: na variedade de serviços prestados, na relação com os múltiplos *stakeholders*, na dependência de fontes de recursos, entre outros.

Além da ambiguidade, as Universidades também são sistemas frouxamente articulados no conceito de Weick (1976), o que as torna mais difíceis de serem gerenciadas. Isso significa que existe uma tangibilidade maior nesse tipo de organização e os sistemas são heterogêneos e não racionais. A heterogeneidade está relacionada ao fato de Universidade ser uma organização pluralística, ou seja, com diversos interesses, de várias partes. Bryson (2004) também menciona outro fator impactante para as organizações sem fins lucrativos: a incerteza crescente nos últimos anos, oriunda das mudanças no ambiente e o fato de estarem cada vez mais interligadas. Essa incerteza trazendo consigo o aspecto da imprevisibilidade. Portanto, aos gestores, os desafios são diversos e assim, existe uma necessidade constante de pensar e agir estrategicamente.

2.2 STAKEHOLDERS

Com enfoque numa gestão mais eficaz, Mainardes, Alves e Raposo (2010) descrevem como estratégias de relacionamento saber identificar quais são os *stakeholders* inseridos no contexto da IES em questão, bem como suas necessidades e prioridades, sendo fundamental para os gestores. Entender e saber identificar as expectativas dos *stakeholders* torna-se um diferencial as organizações.

Os grupos de interesses são diversos e variados. Segundo a Teoria dos *Stakeholders*, proposta por Freeman (1984), para que as organizações se tornem efetivas, elas precisam dar atenção aquelas relações que podem afetar ou ser afetadas pela realização dos propósitos da organização. Segundo o autor, os *stakeholders* são as partes interessadas, os grupos de interesses com expectativas e necessidades. Existem aqueles que exercem maior e menor pressão sobre as IES, segundo Mainardes, Alves e Raposo (2010). Todavia, para as IES, entender como é o relacionamento com seus *stakeholders*, bem como suas necessidades e importância para a organização aumenta sua capacidade de sobrevivência da sociedade, de acordo com os autores.

Outro questionamento de relevância é analisar o que as partes interessadas realmente esperam das IES. É primordial aos gestores conhecer e considerar as necessidades desses indivíduos ou grupos com interesses distintos, por definição. Bryson (2004), destaca a importância de um profundo entendimento dos *stakeholders* chave para a organização, bem como uma boa integração com as funções organizacionais. O autor ainda menciona a criticidade dessa análise e satisfação dos *stakeholders* chave como a chave para o sucesso das organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, que é o caso da Universidade a ser estudada.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica absorve o planejamento estratégico e também é responsável pelas estratégias adotadas pela organização. Por meio da gestão estratégica, a organização é capaz de se posicionar de forma estratégica perante um ambiente de mudanças. De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2008), a gestão estratégica compreende um posicionamento estratégico da organização, decisões estratégicas pensando no futuro, e por consequência, o gerenciamento da prática da estratégia.

O plano estratégico é uma ferramenta utilizada na gestão estratégica com o objetivo de materializar os objetivos, a missão, as estratégias e demais intuídos da organização. Para Bryson (2004), a compatibilidade do planejamento estratégico com a gestão está relacionada com a ênfase no atendimento das expectativas e necessidades dos *stakeholders*.

O plano estratégico compreende objetivos e metas, decisões, ações estratégicas e os resultados com base em intensa relação de natureza política entre os grupos de interesse.

Adiciona-se o fato de planos estratégicos se tornarem muitas vezes esquecidos ou simples símbolos diante da dinâmica do ambiente e da própria organização com novos objetivos e ações estratégicas. O mesmo autor ainda destaca que o planejamento estratégico engloba um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas que são feitas como um auxílio aos gestores a pensar, agir e aprender de forma estratégica. Se for usado de forma habilidosa, pode ser útil para a organização na tomada de decisões e ações eficazes.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como básica, qualitativa e exploratória. Os dados foram investigados por meio de uma pesquisa não experimental, de campo, bibliográfica e estudo de caso, sendo o nível de análise organizacional. A unidade de análise foi composta pelos gestores da reitoria e pró reitoria da instituição de ensino superior estudada. Por fim, o corte temporal da pesquisa é transversal.

A população da pesquisa foi composta pelos gestores responsáveis pela gestão estratégica da Universidade, sendo eles ocupantes da reitoria e pró reitorias, somando um total de sete pessoas. A amostra por sua vez é não probabilística, com um total de três pessoas. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista não estruturada. As entrevistas, total de três, foram transcritas e os dados então, analisados juntamente com a teoria. A análise dos dados será basicamente em torno dos tópicos primordiais à pesquisa: gestão estratégica, Universidade e *stakeholders*.

3.2 CASE

A instituição de ensino superior estudada caracteriza-se como uma instituição privada, católica e comunitária. Com mais de 50 anos de sua fundação, a Universidade possui mais de 30.000 alunos e oferece cerca de 60 cursos de graduação, 14 programas de pós-graduação *stricto sensu* e mais de 200 cursos de pós-graduação *lato sensu*. A instituição possui sua sede na capital do Paraná e demais campi em outros municípios do estado. Trata-se portanto, de uma Universidade tradicional no país, estruturada e de porte médio. Ressalta-se também que a instituição possui um planejamento estratégico de longo prazo e suas decisões são tomadas perante alinhamento com a mantenedora.

4. ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados revelaram a percepção dos gestores responsáveis pela gestão estratégica da PUCPR, quanto à gestão estratégica praticada e, em especial, quanto a influência dos *stakeholders* nesse processo. Foram identificados elementos importantes, como as características da Universidade e o resultado formal do processo de gestão estratégica, que por sua vez resultou no plano estratégico. Por meio da análise dos dados e apoiado na teoria, é possível entender e identificar os principais os desafios na gestão estratégica da Universidade, bem como analisar quais são os principais grupos de interesses envolvidos nessa dinâmica organizacional.

A organização universitária estudada, como uma organização sem fins lucrativos e complexa por sua vez, possui objetivos muitas vezes ambíguos. A instituição é uma organização comunitária, religiosa e não governamental. Caracteriza-se por sua relevância social e contribuição para a comunidade na qual está inserida. Mediante os dados obtidos,

percebe-se que a missão desse tipo de organização é algo peculiar e com muita importância para o desdobramento de ações estratégica, não apenas como uma ferramenta simbólica. Isso basicamente por sua essência e razão de existir. De acordo com a missão da Universidade, existe portanto, uma preocupação predominante com a sociedade com foco no justo, fraterno e humano.

A Universidade possui algumas características peculiares que as diferem significativamente das demais organizações. Um exemplo disso é o papel do docente nas IES. Destacado pelos entrevistados, os docentes possuem um papel fundamental na Universidade e não podem ser comparados a outros funcionários da organização. Os professores universitários possuem autonomia em sala de aula e são grandes precursores de mudança na sociedade, seja pelo conhecimento transferido aos discentes, seja pela capacidade de pesquisar e inovar e até mesmo pelo contato com as demais empresas no mercado. Faz parte da Universidade ser propulsor de determinadas mudanças na sociedade, assim salientaram os dados coletados. Mesmo que essas mudanças causem resistência em certos momentos, faz parte da função desse tipo de organização.

Existe também uma preocupação com a sociedade e suas necessidades. A sociedade é um importante *stakeholder* para a Instituição e merece atenção especial. Esse fato é oriundo da natureza da organização. Para tanto, também existem preocupações constantes da gestão estratégica da Universidade estudada com relação ao benefício de suas pesquisas produzidas, com a configuração do corpo docente e discente, com os modelos de aprendizagem, com as comunidades carentes e em condição de risco social, com o governo e demais assuntos pertinentes. Essas e demais questões relevantes à Universidade e à sociedade, também fazem parte das características de uma instituição sem fins lucrativos.

A estrutura de governança da instituição é outro ponto de diferenciação entre as Instituições de Ensino Superior. É composto por fóruns, comitês, conselhos e câmeras, como é exigido pelo MEC (Ministério de Educação do Brasil). A Universidade é ligada a um grupo religioso. Com o objetivo de manter a Universidade, foi criada uma associação como a mantenedora, na qual é associada ao grupo. O grupo por sua vez possui valores que são passados as demais unidades. Portanto, muitos dos processos estratégicos realizados na Instituição, são processos formais, que precisam ser validados pela governança. Essa estrutura impacta diretamente a autonomia universitária. O grupo também é responsável pela validação e direcionamento da gestão Universidade. São responsáveis pelos princípios e direcionadores, fase essa, anterior a gestão estratégica.

Esse sistema de governança da instituição faz com que as principais decisões estratégicas sejam tomadas de maneira colegiada. O que, segundo os dados obtidos, faz com que exista uma falta de independência na tomada de decisões. A organização universitária em questão, possui portanto, uma autonomia limitada perante a estrutura do grupo na qual está inserida. Na prática, o plano estratégico da Universidade tem que ser alinhado com o plano estratégico do grupo como um todo, portanto, a autonomia da mesma fica restrita. Existe uma necessidade de validação da gestão estratégica com a mantenedora da Universidade. Essa é uma outra característica e um diferencial da instituição.

Os resultados são necessários na estrutura da Universidade para ajudar a dar suporte aos demais negócios do grupo que não são superavitários, como a área de saúde e os hospitais, por exemplo. Alguns negócios do grupo não possuem condições de sobreviver com os recursos próprios, portanto, dependem dos recursos da mantenedora. E quem gera a maior parte dos recursos para o grupo é a Universidade. Muitos projetos de excelência e muitas vezes, necessários para a organização, são limitados por falta de recurso orçamentário, que é controlado pela mantenedora.

4.1 OS *STAKEHOLDERS*

Por meio dos dados obtidos foi possível identificar os diversos grupos de *stakeholders* na qual a gestão estratégica da Universidade se preocupa e considera-os imprescindíveis no processo, são eles: os docentes e discentes, o grupo, o conselho de administração, os gestores da corporação, os superintendentes, os diretores corporativos, a sociedade, a comunidade, o país, o governo, a igreja, as empresas, o sindicato. São múltiplos os *stakeholders* e cada um com diversas importâncias a todo tempo.

Esses grupos de interesses possuem grande influência na gestão. A organização possui a preocupação com cada um dos *stakeholders* citados e tenta atuar buscando benefícios para os mesmos. Existe por parte da instituição uma iniciativa interna de analisar as necessidades dos *stakeholders*. Por meio de outras iniciativas, como por exemplo, as pesquisas, a Universidade busca escutar as expectativas dos alunos do ensino médio. Não significa que a Universidade vai se ajustar a todas as expectativas dos *stakeholders*. Afinal, a Universidade tem uma missão própria. Não é uma instituição que vai se adequando as demandas existentes. A Universidade possui um papel social e em alguns casos, existe a necessidade de nadar contra a corrente, conforme os entrevistados. A Universidade possui um papel mais proativo. Mas é imprescindível conhecer as necessidades dos grupos interessados. Existe também uma preocupação em se aproximar com o ambiente. Por exemplo, com as empresas, com as novas tecnologias e parcerias do gênero.

Com base nos dados coletados, foram identificados quatro grupos de *stakeholders* chave na gestão estratégica da Universidade. O primeiro é a mantenedora – possui o poder do orçamento e do direcionamento. Todo procedimento precisa ser validado perante a mantenedora. Até mesmo, a nomeação do reitor e vice reitor. O orçamento é elaborado pela cúpula administrativa da Universidade, mas precisa ser aprovado pela mantenedora. Caso não seja, precisa ser refeito até se enquadrar dentro das políticas da mantenedora. Possui uma influência gigantesca na gestão da Universidade. É considerado um *stakeholder* chave pois determina muitas vezes, o que a organização universitária pode ou não fazer. A mantenedora controla e decide o principal instrumento de implementação de qualquer instituição, que é o orçamento, segundo os entrevistados. Possui um papel indutor e inibidor muito forte. É também responsável tanto pela alocação de recursos, como também na cobrança de resultados.

O segundo grupo de *stakeholder* chave identificado nos dados são os docentes – atuam com os alunos, com as empresas, com o governo, enfim, em diversas instâncias. É um *stakeholder* chave em todos os momentos. O tipo de vinculação existente da Universidade com o docente é distinta, não de apenas um funcionário. Os gestores estratégicos consideram o docente um *stakeholder* diferenciado. Parte deles, além da difícil missão de transmitir conhecimento aos discentes, possuem participação no planejamento estratégico da Universidade. Por isso, os docentes são foco da Universidade. O terceiro *stakeholder* chave identificado são os discentes – o aluno é um elemento fundamental para a gestão estratégica. O objetivo é que os alunos tenham uma formação de excelência, sejam líderes, ou seja, líderes transformadores da sociedade. O aluno como agente transformador da sociedade. Esse *stakeholder* é alvo de estudo e análise da Universidade constante.

Por último, como quarto grupo de *stakeholder* chave para a Universidade, tem-se a administração superior representada pelo: reitor, vice reitor e pró reitores. Mesmo fazendo parte da gestão diretamente, o conjunto da reitoria é responsável por todas as ações estratégicas realizadas na Instituição e para tanto, determinam os principais direcionamentos existentes.

Outro aspecto imprescindível ao se analisar Universidades, é entender como funciona as articulações com os *stakeholders*. Segundo os dados obtidos, a articulação da Universidade com os grupos de interesses é feita por meio da missão da Instituição. A missão da instituição

é que coordena todos os grupos de interesse. Portanto, funciona como uma balança e é o que torna possível a conversa de diversos interesses dentro da Universidade. Uma missão bem definida, o porquê da Instituição existir, é uma peça chave nessa articulação. Ou serve também como árbitro nas diversas escolhas que precisam ser feitas. É uma difícil tarefa, segundo os entrevistados, pois englobam múltiplos interesses distintos. Por exemplo, a Universidade busca qualidade e excelência de ensino, ou seja, busca pela sobrevivência no mercado. Já a mantenedora tem um foco mais numérico e, por sua vez, visa ganhos financeiros. Todavia, para que haja uma negociação entre ambos, concessões precisam ser feitas, principalmente para que se possa conciliar os diversos interesses existentes.

4.2 O PAPEL E O IMPACTO DOS *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica da Universidade é feita, de acordo com os entrevistados, por meio de um planejamento estratégico. Ou seja, o planejamento estratégico é o resultado formal da gestão estratégica da instituição. Segundo Bryson (2004), o planejamento estratégico pode ajudar líderes e também, gestores de organizações sem fins lucrativos, a pensar, aprender e agir estrategicamente. A gestão estratégica é vista, aos olhos dos gestores entrevistados, como algo complexo devido aos objetivos múltiplos e muitas vezes, contraditórios entre si. Esse fato é caracterizado com ambiguidade, segundo Bolman e Deal (2003). Os objetivos ambíguos e múltiplos, alinhados com os diversos interesses – dos diversos *stakeholders*, existentes por diversas partes, causam maiores dificuldades de direcionamento para a Universidade, aos olhos dos gestores.

Os dados coletados na pesquisa mostraram que a gestão estratégica da Universidade é feita de maneira tradicional. Os grandes direcionamentos são desdobrados em metas e planos de ação em todos os níveis hierárquicos, bem como, uma remuneração variável para os envolvidos no processo. Essas seriam as ações implementais feitas pela Instituição. Mas também, para dar suporte e alavancar as principais ações, existem as chamadas ações transformadoras. Cada uma dessas ações são desdobradas e gerenciadas por meio de projetos estratégicos. Esses projetos estratégicos são vinculados a reitoria, que por sua vez, faz a gestão dos mesmos. Considerando o tamanho e a complexidade da Universidade, os portfólios dos projetos são gerenciados para que haja uma maior precisão de informações e eficácia nos resultados esperados. Cada projeto segue uma metodologia e respectivo cronograma.

Na visão dos gestores estratégicos da Universidade, um papel importante desenvolvido por eles, é o de direcionamento para os demais gestores. Uma consequência são os conflitos oriundos dessa sistemática. É impossível envolver uma grande quantidade de professores a todo momento que é preciso fazer discussões estratégicas, segundo os entrevistados. As discussões estratégicas ficam situadas na cúpula administrativa e em alguns casos, com os demais gestores da instituição.

O plano estratégico, é um resultado formal da gestão estratégica da Universidade, conforme já analisado. Entretanto, os dados mostraram que o informal está mais relacionado aos detalhes operacionais, onde existe uma liberdade maior para as estratégias emergentes.

Por meio dos dados obtidos, também foi possível compreender e analisar como foi elaborado o último plano estratégico da Universidade, onde a participação e o impacto dos *stakeholders* é maior. O processo iniciou-se em 2010 com a elaboração do plano e na sequência, houve a gestão dos desvios ou não desvios existentes. O desenvolvimento do planejamento estratégico foi feito pelas pró reitorias e aprovado em primeira instância, pela reitoria. Entretanto, os direcionadores iniciais vieram da mantenedora. A partir de então, iniciou-se o processo de criação e posterior aprovação pela mantenedora. No processo de elaboração, um trabalho envolvendo análise interna e externa detalhada foi feito, ou seja, uma análise ambiental muito profunda. Oportunidades e ameaças foram destacadas, bem como, as

tendências do mercado, dados políticos, econômicos sociais e demográficos. Houve também análises em nível nacional, internacional e como a Universidade poderia se situar nesse mercado.

O plano estratégico é visto aos olhos dos gestores entrevistados, como uma rota estabelecida e principalmente, como uma ferramenta de gestão que traz impactos. Nessa etapa inicial foi analisado qual seria o futuro da Universidade. Foi criado então, uma visão de futuro e objetivos estratégicos de longo prazo. Houve também uma análise sobre o que a Universidade é e qual é sua diferença no futuro almejado. A visão de futuro englobou aspectos como a internacionalização, definição de tipos de pesquisa, adequação do processo de aprendizagem na graduação, dentre outros. O principal objetivo é sair do modelo tradicional e se tornar uma Universidade de pesquisa, de classe mundial, na qual haja formação de profissionais produtores de conhecimento. Na sequência, o processo de desdobramento para todas as unidades. A elaboração do plano durou um ano.

A elaboração do plano foi um processo altamente participativo. Em torno de 400 pessoas participaram desse processo, sendo: coordenadores de curso, coordenadores da pós graduação, decanos, diretores de pró reitorias, todos os pró reitores e todos aqueles que desempenhavam atividades de gestão na Universidade, além das aulas. Foram criados comitês de professores, que foram ouvidos nas etapas iniciais, da mesma forma que grupos de especialistas no tema também foram requisitados. Todas as principais ferramentas disponíveis foram utilizadas: como grupos estratégicos, análise SWOT e análise de especialistas. Foi utilizada também uma metodologia que visava buscar consenso dentro de um grande número de pessoas. Pessoas externas (especializadas) foram contratadas para ajudar em algumas validações e metodologias. O plano foi montado de forma participativa escutando não somente questões internas, mas também a necessidade da comunidade, as necessidades do país e até mesmo as possibilidades de financiamento de pesquisa.

O plano estratégico, como resultado do planejamento formal, foi composto por grandes diretrizes, com metas específicas e também como melhorias incrementais detalhadas, com o objetivo de atender a missão organizacional e as necessidades dos principais *stakeholders*. Mais do que um simples documento simbólico, na visão dos gestores estratégicos, o plano possui uma função de “direcionador de horizonte”. Ou seja, foi um direcionador institucional responsável por guiar as práticas emergentes. Segundo os entrevistados, houve uma clara intenção de forçar as pessoas a fazerem escolhas não tão livres e sim relacionadas ao ponto de vista institucional. A criatividade foi estimulada para uma direção mais específica. Aos gestores intermediários com ideias diferentes das envolvidas nas áreas estratégicas, seria necessário um trabalho mais individualizado, no sentido de conseguir recursos por conta, ou seja, projetos fora dos elencados pela Instituição não seriam tratados com foco.

Por sua vez, a cúpula administrativa da Universidade elencou no último planejamento realizado, cinco áreas estratégicas para auxiliar na implementação das ações. Um ponto crítico na pesquisa e ressaltado com frequência nos dados, foi o problema na implementação do plano estratégico. A implementação ficou na dependência de muitas decisões no nível da corporação. Isso, por conta dos recursos que os projetos demandavam: como a alocação de recursos, investimentos e custeios. Dessa forma, houveram cortes orçamentários e a política da corporação inviabilizou a implementação de alguns projetos estratégicos. A principal ferramenta de implementação é o orçamento. Sem recursos não é possível implementar nenhum projeto. A mantenedora, como um dos grupos de *stakeholder* chave, mostra-se portanto um ator fundamental na implementação do plano estratégico, por consequência, na prática da gestão estratégica, sendo a parte interessada de maior impacto na Instituição.

Segundo os dados obtidos, alguns projetos foram implementados, ou seja, saíram do papel e foram para a ação. Mas, acima de tudo, a dificuldade de recursos inviabilizava a

realização e desenvolvimento de diversas ações estratégicas para a Universidade. Os diversos interesses existentes, mais uma vez, dos diversos *stakeholders*, faz com que muitas vezes haja certa resistência nos processos. Por exemplo, para os gestores responsáveis pela gestão estratégica, a instituição deve se tornar uma Universidade de pesquisa e excelência para sobreviver no mercado. Já para a mantenedora, a instituição deve ser uma Universidade geradora de caixa dentro do grupo. Essa divergência de opiniões traz desafios aos gestores estratégicos tanto da Universidade, quanto da mantenedora.

5. DISCUSSÃO

Mediante a crescente expansão do ensino, torna-se notória a relevância das IES no contexto acadêmico e social. Para torná-las cada vez mais competitivas e atuantes no mercado ressalta-se a necessidade de gestão estratégica vinculada com as necessidades e expectativas das partes ou grupos interessados, os *stakeholders*.

A Universidade estudada é caracterizada como uma organização sem fins lucrativos, possui objetivos muitas vezes ambíguos, o que muitas vezes justifica-se pelo fato de sua complexidade de estrutura e processos. A instituição também é uma organização comunitária, religiosa, não governamental e caracteriza-se por sua relevância social e contribuição para a comunidade. Destaca-se portanto, a missão, como uma importante ferramenta no desdobramento das ações estratégicas da gestão, diferente de muitas organizações que a utilizam como um instrumento simbólico.

Outra característica das universidades, citada por Weick (1976) e destacada pelos entrevistados é o fato de ser uma organização pluralística, na qual destaca-se os diversos interesses existentes. Esses interesses são diversos, advindos de cada grupo de *stakeholder* e também dos níveis hierárquicos que administram a instituição.

Na análise observou-se a preocupação existente com a sociedade e suas necessidades, como um importante *stakeholder* para a Instituição. As organizações do terceiro setor ou sem fins lucrativos, possuem um carácter de responsabilidade com a sociedade. Assim destacam Soares e Melo (2010), que essas organizações são preocupadas e movidas pela ação social.

A gestão estratégica da Universidade é feita, de acordo com os entrevistados, de forma formal, por meio de um planejamento estratégico. Confirma-se portanto, o que Bryson (2004) descreve sobre o planejamento estratégico, como sendo um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas para ajudar os gestores a pensar, aprender e agir de forma estratégica.

Um ponto crítico analisado na pesquisa foi a dificuldade dos gestores acadêmicos na implementação do plano estratégico. A implementação, que por sua vez ficou na dependência de muitas decisões no nível da corporação, teve prazos prorrogados e atividades não cumpridas. Muitas as vezes, devidos aos recursos que os projetos demandavam. Os cortes orçamentários e a política da corporação são fatores que impactaram negativamente a implementação de alguns projetos estratégicos da Universidade. Falconer (2000) destaca que usualmente as organizações sem fins lucrativos contam com uma disponibilidade de recursos financeiros e humanos muito abaixo do que necessitariam para operar em condições ideais, o que então caracteriza a situação vivenciada pela instituição.

6 CONCLUSÕES

O estudo revela que os *stakeholders* são grupos importantes que exercem forte influência na gestão estratégica da organização universitária estudada. Devido a sua complexidade de estrutura e processos, a Universidade possui diversos grupos de interesses atuantes, que por sua vez, possuem necessidades e expectativas com relação ao papel

desempenhado pela Instituição. A organização é uma Universidade ligada a um grupo e por consequência, aos valores humanos compactuados pelo mesmo. Esse sistema de governança faz com que a Universidade possua uma autonomia muito limitada mediante a tomada de decisões estratégicas.

O pluralismo e a ambiguidade nos objetivos destacados na literatura e constatados nos resultados do estudo são características que merecem destaque, pois são fatores que impactam fortemente a gestão estratégica da Universidade. Além dessas características, a instituição é uma organização do terceiro setor, sem fins lucrativos, com relevância social e com uma missão voltada a sociedade, devido principalmente a sua natureza e razão de existir. A mantenedora da Universidade desempenha funções de suma importância para a instituição e todos os desdobramentos estratégicos, com foco no orçamento. Todavia, é responsável pela aprovação do planejamento estratégico.

A gestão estratégica da Universidade tem como resultado formal o plano estratégico. A gestão informal ocorre de maneira mais corriqueira nas áreas operacionais, onde surgem as estratégias emergentes. O plano estratégico foi elaborado de forma participativa e muito detalhada. As principais ferramentas de análise de dados foram utilizadas nesse processo e muitas vezes foram ouvidas. A ressalva é em relação a implementação do plano estratégico. Destaca-se o fato de existirem entraves ao longo do processo de implementação que não permitem que as ações planejadas sejam executadas da mesma forma. Um exemplo de destaque é o orçamento. A falta de recursos é uma barreira crucial na execução de projetos estratégicos.

Por fim, essa pesquisa se propôs a analisar quais são os *stakeholders* que possuem participação ativa e por sua vez, impactam a gestão estratégica da Universidade estudada. Por meio de entrevistas com gestores da cúpula administrativa, foi identificado que diversos *stakeholders* são imprescindíveis na gestão estratégica da Universidade, devido a extensão de suas atividades da sociedade. Por sua vez, quatro *stakeholders* foram elencados como “chave” no processo estratégico, são eles: a mantenedora, os docentes, os discentes e o conjunto da reitoria, composto pelo reitor, vice reitor e pró reitores da Universidade. Esses grupos de interesse possuem participação direta e indireta fundamentais para a Instituição desde a elaboração do plano estratégico, que foi constatado como resultado formal da gestão estratégica praticada, até mesmo as atividades diárias dos gestores da Universidade.

Uma das principais contribuições deste artigo é reforçar o argumento de que os *stakeholders* são peças chaves para a gestão estratégica praticada nas organizações universitárias. Os grupos de interesses são diversos e têm se mostrado fundamentais para o desempenho acadêmico das Universidades. A busca por excelência no âmbito das IES não se restringe apenas na busca constante por novos alunos, mas sim, pelo atendimento das necessidades dos *stakeholders* que cercam o ambiente universitário.

REFERÊNCIAS

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. Cap. 01 e 02.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** 3^a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor – um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. **Centro de estudos em Administração do terceiro setor.** Universidade de São Paulo, 1999.

FREEMAN, Edward R. Divergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, v. 24. n.2, p.233-236. 1999.

FREEMAN, Edward R. **Strategic management: A stakeholder approach.** Boston: Pitman Publishing, 1984.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Exploring Corporate Strategy.** 8^a ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2008.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mário. As instituições de ensino superior no século XXI: Desafios para a gestão e relacionamento com os *stakeholders*. In: SILVEIRA, Amélia; SOUZA DOMINGUES, Maria José Carvalho. **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior.** Blumenau: Edifurb, 2010. Cap.5. p. 131-161.

MEYER JR, Victor; MURPHY, Patrick J. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil e Estados Unidos.** 2^a ed. ampliada. Florianópolis: Editora Insular, 2003.

MEYER JR, Victor; WALTER, Silvana Anita. Estratégias acadêmicas: análise de uma escola de administração. In: SILVEIRA, Amélia; SOUZA DOMINGUES, Maria José Carvalho. **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior.** Blumenau: Edifurb, 2010. Cap.3. p. 73-100.

MOORE, M. H. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit Organization, Nonprofit, and Governmental Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-204.

SOARES, Alexandra C. A. A; MELO, Marlene C. O. L. Gestão do terceiro setor: uma prática social? **Revista de Gestão USP**, v. 17, n. 1, p. 1-11. 2010.

THOMPSON, T. D. Organizations in Action. In: SHAFRITZ, Jay M.; OTT, Steven J. **Classics of Organization Theory.** California: Brooks/Cole Publishing Company, 1967. Cap. 24. p. 263-277.

WEICK, Karl. E. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. **Administrative Science Quarterly**, vol 21, p.1-19, 1976.

