



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

O PROCESSO DE DECISÃO E DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM TRÊS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA

LUCIA WORMA

luciwoma@gmail.com

JORGE ONEIDE SAUSEN

UNIJUI

josausen@unijui.edu.br

RESUMO

A pesquisa objetivou compreender o processo de tomada de decisão e de formação estratégica em três universidades de Santa Catarina; a forma como o poder se articula e influência no processo decisório e na formação de estratégias e a existência de semelhanças e diferenças entre as IES. Foram elencados e nove hipóteses, oito confirmadas e apenas uma refutada. Os participantes foram organizados em três grupos: grupo reitoria, grupo coordenações e grupo professores, em um total de 55 pessoas. A coleta dos dados ocorreu de junho a dezembro de 2013. A análise seguiu o modelo proposto por Hardy e Fachin (2000) dos Três Níveis de Tomada de Decisão em Universidades no método de estudo multicaseos (YIN, 2005). Os resultados mostram que há diferenças e semelhanças entre as IES. As IES Pública Municipal e Comunitária têm mais semelhanças na forma como as decisões se processam e na formação das estratégias e, a IES Privada se diferenciou na comparação entre estas. Em relação às articulações do poder, a participação e o comprometimento dos atores no processo decisório constatou-se que na IES Pública Municipal o poder emana da força política pela intensa participação dos atores, na IES Comunitária a fonte do poder se origina por combinações entre forças do poder político e forças do poder por administrativo e na IES privada há ênfase no poder centralizador.

Palavras Chaves: Instituição de Ensino Superior. Processo Decisório. Formação de Estratégias.

INTRODUÇÃO

As organizações são formadas e estruturadas por pessoas, ideias e decisões. As decisões, podem ser definidas como ações humanas dinâmicas que movimentam o ambiente organizacional. Por muitos e diferentes motivos as decisões são necessariamente tomadas para modelar o sistema organizacional e suscitar o processo de formação de estratégias. São as decisões que causam impactos, que orientam as ações, que produzem resultados que afetam tanto a vida organizacional como a vida das pessoas.

O ato de decidir é permeado por diversas tramas de interesses, por esta razão, a complexidade está presente em cada ato de decidir. As consequências das tomadas de decisões são na maior parte imprevisíveis, embora as informações sejam a principal fonte que orienta o processo decisório, o que está por vir sempre é incerto. O meio organizacional é rodeado de inúmeras incertezas e o mundo das decisões é formado por múltiplos interesses.

Estudar sobre a forma como as decisões ocorrem nos ambientes organizacionais é oportuno ao debate acerca dos fatores que atuam e interferem no processo organizacional. Em meio ao fluxo das decisões estão os mais diversos interesses, entre eles, os de natureza política, colegiada, comuns de grupos profissionais e os individuais, todos formam uma rede de ação que interferem e afetam a dinâmica do processo decisório, essencialmente aqueles encontrados nas organizações profissionais (MINTZBERG, ET AL, 2006) neste estudo as Instituições de Ensino Superior.

Esta pesquisa foi realizada em três Instituições de Ensino Superior que se diferenciam segundo a classificação administrativa, conforme Lei 9.394/96: Pública Municipal, Comunitária e Privada.

Embora constituídas por natureza particular em cada uma das IES, observou-se que os atores que participam na formação do sistema organizacional, articulam a dinâmica do processo decisório constituindo-se no quadro funcional típico encontrado nas chamadas Organizações Profissional (MINTZBERG, ET AL, 2006). Suas vicissitudes combinam com a forma de organização do trabalho seguindo a particularidade dos grupos de acordo as características das suas formações profissionais, na lógica de preservar os interesses comuns, formar alianças, agregar responsabilidades e influenciar congruentemente a dinâmica do processo decisório.

Os resultados do estudo apontam a existência de semelhanças e diferenças entre as IES no processo decisório e de formação das estratégias. A razão destas similitudes ou diferenciações pode estar atrelada tanto na característica organizacional de cada IES, no ambiente de atuação em que operam, ou ainda nas especificidades dadas pela classificação administrativa, ou seja, os enquadramentos institucionais.

A IES privada propõe uma conduta para o processo decisório e de formação de estratégias mais voltada para o modelo verticalizado, semelhante a uma organização empreendedora, quando comparada as IES Pública Municipal e a Comunitária que se ajustam caracteristicamente melhor no modelo político.

O estudo remonta a abordagem sobre a formação de estratégias no ambiente das Instituições de Ensino Superior nas quais esta pesquisa foi realizada que se fundamentou, para os efeitos da análise, no modelo proposto por Hardy et.al (1983) sobre os Três Níveis de Tomada de Decisão na Universidade.

METODOLOGIA

Classificação da Pesquisa: Esta pesquisa se classifica como qualitativa, exploratória e descritiva. De acordo com Franco (1987), a pesquisa qualitativa é aquela baseada num modelo dialético de análise, procura identificar as múltiplas facetas de um objeto de pesquisa, contrapondo os dados obtidos aos parâmetros mais amplos da sociedade abrangente e analisando-os à luz dos fatores sociais, econômicos, psicológicos, pedagógicos, entre outros elementos. A pesquisa qualitativa, nas ciências sociais, se preocupa com o nível de realidade

que não pode ser quantificado numericamente e trabalha com o universo de significados, crenças, aspirações e atitudes, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis quantitativas.

Exploratória em razão de que envolve o levantamento bibliográfico, o processo de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão. Conforme Gil (1999) a pesquisa exploratória tem como fim básico desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para novas formulações de abordagens que possam servir posteriormente a outros estudos. Este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas no futuro.

Descritiva, porque descreve os fatos e os fenômenos que são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. Utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática. Contudo procura descobrir com a precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, bem como sua natureza e características. (SEVERINO, 2000). Segundo Triviños (1992) a pesquisa descritiva tem como principal finalidade identificar e aprofundar a descrição de um determinado fato ou fenômeno da realidade.

Local da Pesquisa: O estudo foi realizado em três Instituições de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina que possuem enquadramento de natureza distinta entre elas: Pública Municipal, Comunitária e Privada.

Sujeitos da Pesquisa: Os sujeitos da pesquisa foram compostos de três grupos em cada uma das IES pesquisadas. Estes grupos foram organizados e denominados: como grupo reitoria representados por reitores e vice/pró-reitores; grupo coordenações composto pelos coordenadores de centros e coordenadores de cursos e grupo professores.

A **Tabela 1** apresenta o número de participantes em cada grupo e a somatória destes nas três IES nas quais a pesquisa foi realizada, incluindo a somatória total dos participantes.

IES PÚBLICA MUNICIPAL		IES COMUNITÁRIA		IES PRIVADA	
	Nº		Nº		Nº
Grupo Reitoria		Grupo Reitoria		Grupo Reitoria	
Reitor	01	Reitor	01	Reitor	1
Vice Reitor	01	Vice Reitores	02	Pró Reitores	3
Pró reitores	03				
Grupo Coordenações		Grupo Coordenações		Grupo Coordenações	
Coordenadores de Centros	5	Coordenadores de Cursos	7	Coordenadores de Cursos	5
Coordenadores de Cursos	7				
Grupo Professores		Grupo Professores		Grupo Professores	
Professores	11	Professores	10	Professores	9
Total	28	Total	20	Total	17
Total: 55 participantes					

Tabela 1 – Apresentação dos sujeitos da Pesquisa – Fonte: Dados da Pesquisa - Autoria Própria

Coleta dos Dados: A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista, questionário e pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com os grupos de reitorias nas três IES. O conteúdo obtido por meio das entrevistas, foi gravado com a

permissão dos participantes e posteriormente transcrito para possibilitar a organização dos dados e a produção da análise.

Para Cervo e Bervian (1983), Nogueira (1975) e Seltiz et al. (1974), a entrevista valoriza a descrição verbal do entrevistado para a obtenção de informação com relação aos estímulos ou experiências a que está exposto. Trata-se de uma conversa que tem por objetivo, mediante as respostas fornecidas, recolher dados para a pesquisa. Martins (2008) argumenta a importância da atenção do pesquisador ao planejar a entrevista, a obtenção de algum conhecimento prévio sobre o entrevistado, ouvir mais do que falar e o registro dos dados e informações durante a entrevista. A entrevista pode oferecer dados para comparar evidências coletadas com outras fontes a fim de ampliar a confiabilidade do estudo, além de oferecer diferentes olhares sobre o evento. Dessa forma, a entrevista cumpre seu papel de fornecer dados relevantes ao pesquisador.

O questionário foi enviado por meio eletrônico para os grupos coordenações e professores. As questões elaboradas para estruturar a sequência da entrevista foram igualmente usadas no questionário utilizando os recursos do google drive. As respostas armazenadas estruturaram a planilha com os dados para a elaboração da análise.

Para encaminhar o questionário de pesquisa aos grupos professores, foram selecionados aqueles que pertenciam ao quadro de docentes da área das Ciências Sérias Aplicadas por entender que estes teriam maior familiaridade sobre o conteúdo das questões da pesquisa. Para os coordenadores de cursos foi enviado o questionário a todos que estão lotados neste quadro funcional em todas as três IES.

Gil (1999) define questionário como sendo a técnica de investigação que se compõe de um determinado número de questões escritas com o objetivo de obter informações sobre opiniões, percepções, interesses, sentimentos, crenças entre outros. O questionário é um recurso usado para a busca dos dados de pesquisas por representar uma alternativa que pode facilitar um número maior de participações, requer menos investimentos além de manter o anonimato dos participantes.

A pesquisa documental se assemelha com a pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (1999) a pesquisa documental segue os passos da pesquisa bibliografia, a diferença é que a primeira consiste na exploração das fontes documentais que podem não ter recebido nenhum tratamento de dados, estas fontes são chamadas de primeira mão e as de segunda mão que trata de documentos que já foram trabalhados analiticamente em outros momentos.

Neste estudo a pesquisa documental serviu para explorar os dados documentais a fim de identificar a classificação administrativa, os atos reguladores e os dados históricos de cada IES.

Análise: A análise foi conduzida pela inferência proposta no modelo dos Três Níveis de Tomada de Decisões na Universidade proposto por Hardy et al. (1983) citado por Hardy e Fachin (2000).



Hardy, C. et al. Strategy Emersion in the university setting. *The Review of Higher Education*, v.6, n.4, p.814, 1983.

Figura 1 Três Níveis de Tomada de Decisão na Universidade
Fonte: Hardy; Fachin (2000).

Este modelo propõe Três Níveis de Tomada de Decisão em Universidades: Determinação Administrativa – no qual estão centradas as decisões tomadas pela alta administração, ou seja, os administradores que estão no topo segundo Hardy et al. (1983) citado por Hardy e Fachin (2000). Decisões por Escolha Coletiva – onde estão reunidos administradores e professores nos complexos sistemas de comissões. Neste nível as decisões são descritas como colegiais, políticas, anarquias e racionais (HARDY e FACHIM, 2000). E decisões por Julgamento Profissional caracterizado pelas ações decisórias que ocorrem no âmbito de atuação profissional voltadas à pesquisa e ao ensino, onde existe a figura do professor como o ator de maior autonomia sobre o processo decisório.

Tipo de Estudo: Para esta pesquisa o Estudo de Caso foi utilizado, por compreender situações que envolve a pesquisa característica de estudos organizacionais e gerenciais. Por ser um método que contribuir favoravelmente no entendimento dos fenômenos que envolvem os aspectos individuais, organizacionais, sociais e políticos, fenômenos estes típicos do meio universitário onde a pesquisa tem seu enfoque de investigação. O estudo de caso permite a investigação no sentido de preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real entre estes os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005). O mesmo autor argumenta que uma pesquisa do tipo estudo de caso pode incluir tanto um único estudo de caso quanto um estudo multicascos, ainda define o estudo de caso como único e múltiplo. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo multicascos.

Limitações do Estudo: As existências das limitações deste estudo referem à análise ter sido feita com base nas respostas envolvidas pela subjetividade dos sujeitos, seus valores, princípios éticos, crenças e costumes presentes neste meio que influenciam o conteúdo das respostas. Portanto, as inferências a este respeito, devem ser consideradas em função das interpretações subjetivas, devido à análise ter trabalhado com esta dimensão humana.

ANÁLISE

Análise dos Níveis Decisórios do Conjunto das Instituições de Ensino Superior Pesquisadas

No Quadro 1 são apresentados os Três Níveis Decisórios do Diagrama de Hardy et al. (1983) apud Hardy e Fachin, (2000), as variáveis da análise propostos para a pesquisa no conjunto das três Instituições de Ensino Superior, bem como os grupos investigados e a classificação resultante encontrada em cada grupo. Destaca-se o contexto sistematizado do das IES e a classificação dada entre as semelhanças e diferenças e ainda as especificidades vistas nos grupos reitoria, coordenações e professores em cada um dos três níveis decisórios.

Três Níveis de Tomada de Decisão na Universidade (Diagrama de Hardy e Fachin, 2000)		Variáveis de Análise dos Níveis Decisórios	IES PUBLICA MUNICIPAL			IES COMUNITARIA			IES PRIVADA		
			Grupos Pesquisados			Grupos Pesquisados			Grupos Pesquisados		
			Reitoria	Coordenações	Professores	Reitoria	Coordenações	Professores	Reitoria	Coordenações	Professores
DETERMINAÇÃO ADMINISTRATIVA	RACIONALIDADE		Funcional/ Instrumental e Substantiva/ Subjetiva	Funcional/ Instrumental	Funcional/ Instrumental	Funcional/ Instrumental e Substantiva/ Subjetiva	Funcional/ Instrumental	Funcional/ Instrumental	Funcional/ Instrumental	Funcional/ Instrumental	Funcional/ Instrumental
	INFORMAÇÃO		Sistema Informatizado e Relacional intuitiva	Normativas e Relacionais	Normativas/ Legais	Sistema Informatizado e Bom Senso	Normativas e Relacionais	Normativas/ Legais Diversificada	Sistema Informatizado	Sistema Informatizado	Sistema Informatizado
ESCOLHA COLETIVA	Modelo Colegial	ESTRUTURA E PROCESSO	Sustentabilidade Econômica e acadêmica	Intermediações Acadêmicos	Aspectos Pedagógicos	Sustentabilidade Econômica e acadêmica	Intermediações Acadêmicos	Aspectos Pedagógicos	Sustentabilidade Econômica e acadêmica	Legitimação	Execução
		CONSENSUALIDADE	Democracia e Imposição	Democracia	Democracia	Democracia e Imposição	Democracia (Decisão coletiva)	Democracia (Bem Commu)	Imposição	Diretrizes Instrucionais	Adequação
	Modelo Político	COMPLEXIDADE	Interesses Institucionais	Corporativismo Profissional	Interesses Institucionais	Interesses Institucionais	Grupos Profissionais	Interesses Institucionais (mercado)	Interesse Institucionais	Interesse Institucionais	Interesse Institucionais
	Modelo Analítico	BASE DE ANÁLISE	Técnica e Política	Técnica e Política	Técnica e Política	Técnica e Política	Técnica e Política	Técnica e Política	Técnica e Política	Técnica e Política	Técnica e Política
Modelo Anárquico	LIBERDADE/ DESINTERESSE		Questão de Escolhas	Participação	Conveniência	Questão de Escolhas	Conveniência	Conveniência	Análise Superficial	Participação	Desmotivação

Nível Decisório – **Determinação Administrativa**

Neste nível de decisão a **racionalidade** com maior evidência foi a racionalidade funcional/instrumental encontrada nas três IES: Pública Municipal, Comunitária e Privada. A **racionalidade funcional/instrumental** é pautada em análises objetivas, calculadas, passíveis de ser medidas sob o ponto de vista estatístico. Analisa-se a previsibilidade dos fatos e as consequências de modo muito próprio a fim de elencar as alternativas para a escolha de uma decisão. Decisão esta, que resulta fundamentalmente após análise de dados que subsidiam o sistema de informação para tomada de decisões.

Moraes et al. (2012) argumentam que a racionalidade funcional/instrumental também conhecida como racionalidade objetiva, é aquela que considera como racional a realidade, o objeto. As decisões vistas como racionais são as que levam ao resultado calculável (RAMOS, 1981). Por isso, essa forma de racionalidade está centrada nos resultados que as ações produzirão com vista na razão como instrumento para alcançar um objetivo.

A **racionalidade substantiva** foi encontrada nas IES Pública Municipal e Comunitária. De acordo com Ramos (1981) a racionalidade substantiva/subjetiva é um atributo natural do ser humano que reside na psique. Também Simon (1979) segue ao apontar que a racionalidade subjetiva/substantiva está presente na vida do decisor quando seu comportamento se ajusta com base em informações reais, nas quais seus valores aparecem como filtros que permeia a ordem das decisões.

Na IES Privada esta racionalidade não foi mencionada, neste item ela se difere das demais, o que corrobora com a hipótese 1 de que o poder articulado em torno do comando central do nível de determinação administrativa é mais evidente na IES privada.

A hipótese 2 suscitava que na IES Comunitária a articulação do poder estivesse atrelado aos três níveis de decisão: determinação administrativa; escolha coletiva e julgamento profissional, o que foi confirmado. Na IES Pública Municipal, a hipótese 3 presumia que o poder se articulava com maior força no interesse dos atores por escolha coletiva e no domínio técnico do julgamento profissional, do que no comando central, do nível de determinação administrativa, esta hipótese também foi confirmada

Sobre às fontes de **informação** que subsidiam as decisões o **sistema informatizado** foi o mecanismo comum encontrado em todas as IES. O sistema informatizado melhor organizado e de maior confiabilidade para uso no processo decisório foi encontrado na IES Privada. Os três grupos pesquisados: Reitoria, Coordenações e Professores apontaram este recuso como meio essencial para tomada de decisões.

Já nas IES Pública Municipal e Comunitária outras fontes informações também completam o conjunto dos meios informativos que consubstanciam a tomada de decisões, tais fontes são de natureza **normativa/legais e relacionais**. As fontes legais representam as normatizações, os regulamentos e os regimentos institucionais que são consultados na hora de tomar as decisões.

Enquanto a forma relacional se efetiva pelos diálogos e conversas compartilhados entres colegas e pessoas com poder de informação. No entendimento de Moritz e Pereira (2006) as fontes relacionais de informações surgem na interação diária dos membros da

organização, os laços da informalidade correspondem ao comportamento das pessoas, seus modos de agir e seus princípios.

A semelhança entre as IES Pública Municipal e Comunitária ainda continuam no que se refere a este item. Para os decisores destas duas instituições a *intuição* e o *bom senso* foram apontados como meio de informações que utilizam na hora de decidir, ambos estão correlacionados entre si, uma vez que operam no plano da subjetividade humana.

Nível Decisório – **Escolha Coletiva**

a) *Modelo Colegial*

As semelhanças entre as IES neste nível decisório quanto à **estrutura e processo** também foram encontradas. Estas combinam quanto à **sustentabilidade econômica e acadêmica** evidenciada nas três IES.

As semelhanças nas duas IES Pública e Comunitária também são percebidas na atuação dos coordenadores, por meio de ações nas *intermediações acadêmicas* e na ação dos professores, o envolvimento pedagógico. Diferindo-se da IES Privada em que a função dos coordenadores dá-se pela lógica da legitimação enquanto os professores atuam simplesmente na *execução* dos processos.

No que se refere à **consensualidade**, a *democracia* e a *imposição* foram comuns nas IES Pública Municipal e Comunitária, ambas apresentam novamente semelhanças entre si o que valida a hipótese 7 de que modelo colegiado se expressa com mais força nas IES Pública Municipal e Comunitária do que na IES privada. Para Habermas (1993), a democracia busca a transformação das preferências e a tomada de boas decisões políticas. A transformação das preferências ocorre no debate público, no qual as ideias são expostas e explicitadas às contradições.

Sobre o caráter da imposição a qual muitas vezes está condicionada ao papel do grupo reitoria, embora não explicitado como uma ação de poder legítimo se estabelece como forma de colocar algumas exigências em pauta. Como aponta Pierik (2003) o poder implica em responsabilidade, portanto em qualquer dimensão em que o poder é exercido, a legitimidade é apropriadamente colocada e assim também é a imposição.

Nesta variável a IES Privada assemelha-se somente no que se refere à imposição. Novamente difere-se das IES Pública Municipal e Comunitária. Nesta IES, a democracia não encontra espaço e, os processos consensuais na concepção do grupo de coordenadores tangem no cumprimento das *diretrizes institucionais* e para os professores a consensualidade é apenas uma *adequação*.

b) *Modelo Político*

No âmbito da **complexidade** as semelhanças aparecem nas três IES: Pública Municipal, Comunitária e Privada. Todas evidenciam os interesses dos diferentes atores neste nível decisório na dimensão política. As evidências também se assemelham correlacionando os papéis de cada grupo e sua afinidade com a organização institucional.

No grupo reitorias, o *interesse institucional* foi preponderante. Já no grupo de coordenações destacou-se o *corporativismo profissional* nas IES Pública Municipal e Comunitária. A hipótese 4 previa encontrar o modelo político mais forte na IES Pública Municipal, assim corroborado. Na IES Privada os interesses institucionais também foram encontrados no grupo coordenações. Mas os professores nas três IES afirmam ter mais *interesses próprios e profissionais* do que outros interesses. Isto pode ser resultado do cargo funcional, do compromisso com o todo organizacional no qual os gestores, representados pelos grupos reitoria e coordenações demonstram maior envolvimento e assim maior interesse institucional, enquanto os professores voltam-se mais para o cumprimento de seus papéis de docentes e das decisões no âmbito das metodologias e didáticas do que no contexto geral da instituição.

No âmbito político os profissionais podem estar de acordo com determinadas metas, embora possam discordar na forma como estas podem ser atingidas, se faz necessário considerar as motivações e não apenas o comportamento (MINTZBERG et al., 2006).

No sentido do interesse corporativo dos grupos Smith (2010) argumenta que o corporativismo não é apenas um sistema de dominação política, mas um sistema de representação de interesses.

c) Modelo Analítico

No que concede a **base de análise** as IES Pública Municipal e Comunitária mais uma vez se assemelham, nos três grupos pesquisados. Nestas duas IES a base de decisões integra-se pelo aspecto **técnico e político**. Contrariando a hipótese 6 de que o modelo de análise racional é dominante na IES Comunitária.

No entendimento de Motta (2004) as técnicas racionais que nortearam o processo decisório, não são suficientes, é necessário unir dimensões lógicas e ilógicas nas situações decisivas, sem que um processo anule o outro. Os meios pelos quais perpassam os interesses são também as fontes que originam o caráter da análise e orientam o processo decisório, seja este político ou técnico (LEITÃO, 1993).

Na IES Privada a diferenciação aparece pela exclusividade da **análise técnica** que prepondera nos três grupos: reitoria, coordenações e professores.

O raciocínio burocrático é um dos principais meios para o embasamento técnico de tomada de decisão determinado por uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica, validada no cumprimento dos objetivos e na execução de tarefas (WEBER, 1982).

d) Modelo Anárquico

Quanto à **liberdade ou desinteresse**, natureza implícita decorrente do modelo anárquico, foi encontrado nas IES Pública Municipal, Comunitária e Privada em alguns pontos em comuns. Como uma ‘questão de escolha’ foi apontada pelos grupos reitoria das IES Pública Municipal e Comunitária. Já a IES Privada se diferenciou, ao apontar a ‘análise superficial’, como fator de liberdade ou desinteresse.

No grupo coordenações a ‘participação’ foi encontrada como alternativa advinda dos interesses dos coordenadores nas IES Comunitária e Privada, enquanto na IES Pública Municipal o resultado foi definido como um processo de ‘conveniência’.

Isso demonstra que diferentes atores, desempenham diferentes papéis, pensam de diferentes formas, conseqüentemente compreendem o processo organizacional/institucional distintamente.

Na concepção dos professores a ‘conveniência’ foi unanimidade na IES Pública Municipal e Comunitária. Quando conveniente participam, quando o tema em debate não condiz com suas aspirações evitam envolverem-se. A diferença aqui também é encontrada no grupo professores da IES Privada, que apontam a **desmotivação** como fator determinante deste processo. O que corrobora com hipótese 5 de que na IES Privada o modelo lata de lixo tem maior evidência.

O modelo anárquico é um dos modelos que ajuda a explicar a tomada de decisões em universidades (MINTZBERG et al., 2006). Para March e Olsen (1976) no processo decisório os comportamentos não possuem um propósito determinado (Hardy e Fachin, 2000). Neste modelo a tomada de decisões é caracterizada por um conjunto de escolhas, a participação é fluida, diferentemente dos modelos colegiado e político, o modelo anárquico parece sugerir certo tipo de desinteresse (MINTZBERG et al., 2006).

Nível Decisório – **Julgamento Profissional**

Na variável **autonomia** a IES Pública Municipal Comunitária e Privada apresentaram diferenças. Na IES Pública Municipal a indicação do grupo reitoria foi ‘autonomia plena’. Na IES comunitária ‘autonomia parcial’ e a IES Privada a ‘autonomia mínima’. O âmbito das decisões por Julgamento Profissional é mais voltado para decisões de natureza profissional,

ou seja, o que está previsto no cargo funcional e resulta do acumulado de conhecimentos, experiências e táticas para o desempenho do trabalho. O grupo reitoria da IES Privada, por ser uma instituição de capital aberto, possui organização padronizada por protocolos definidos, estando a cargo da reitoria, fazer-se cumprir, daí o fato de revelarem a ‘autonomia mínima’.

A IES Pública Municipal se diferenciou da Privada e Comunitária em relação as respostas dadas pelo grupo professores no que diz respeito a autonomia. Na IES Pública Municipal os professores referem ter ‘autonomia limitada’, enquanto na IES Privada e na Comunitária os professores informam ter ‘autonomia parcial’.

A autonomia consiste na ideia relacionada à noção de trabalho enquanto expressão do homem. O trabalho seria o meio de intervir na natureza, uma forma de se expressar em relação com o outro. Por meio da autonomia do trabalho a pessoa pode ser capaz de revelar o sujeito a si mesmo e aos seus pares, ele seria a atividade de desenvolvimento e plenitude de realização própria e de relação social (ROSENFELD, 2004).

Nota-se que uma autonomia um tanto discreta por parte dos atores nas IES. Há certo grau de intimidação sobre o exercício da autonomia no papel dos três grupos de cada IES pesquisada. Embora as instituições de ensino superior sejam um meio em que a autogestão possa ser entendida como fonte de autonomia, esta não apareceu como forma expressiva no estudo.

Em relação ao **poder** que se articula em torno das decisões entre os grupos pesquisados nota-se uma forte semelhança em relação ao poder de cargo ou função, em todas as três IES. Ambos os grupos reitoria e coordenações esta semelhança foi ainda mais evidente. As estruturas de poder combinam com as principais bases de autoridade, geralmente condicionadas pelos cargos e funções dos gestores ou líderes.

No grupo professores imperou o poder pelo conhecimento técnico/profissional. Mintzberg et al. (2006) explica que são os professores que escolhem o conteúdo do curso, adotam método de ensino que sejam aceitos entre colegas professores, selecionam as linhas de pesquisa, publicam obras que são aceitas pelos seus pares, assim tornam-se uma entidade profissional com forte poder, o poder do conhecimento.

Em suma as semelhanças e diferenças encontradas entre as três IES, reforçam a ideia de que toda organização possui sua identidade própria, compreendida por suas especificidades: Pública Municipal, Comunitária e Privada.

As semelhanças mais marcantes foram encontradas entre as IES Pública Municipal e Comunitária, suas estruturas organizacionais constituem-se por pontos comuns, em especial no que se refere a participação dos atores do processo decisório. Enquanto a IES Privada revelou-se mais distinta em relação às outras duas, por adotar um modelo gerencial mais tipicamente tradicional da organização empreendedora, embora também seja vista como organização profissional, não propicia espaço para o avanço de ações e manobras políticas do modelo de gestão autogerido, ou mesmo, pelo modelo da colegialidade.

As IES Pública Municipal e Comunitária enfatizam mais a qualidade e menos interesse pelo mercado competitivo. Dando maior ênfase a alternativas que qualificam os cursos, atenção aos estudantes e aos profissionais que trabalham conjuntamente em especial os docentes.

Deste modo, corroborando com as hipóteses 8 e 9 de que apesar de suas especificidades, as três IES apresentam alguma semelhança ou diferenças em comum no processo decisório e de formação de estratégias. As semelhanças foram encontradas mais evidentemente entre as IES Pública Municipal e Comunitária, enquanto a IES Privada se diferenciou tanto no processo decisório quanto de formação das estratégias.

CONCLUSÃO

O processo de formação estratégica nas Instituições de Ensino Superior – IES se constitui por uma natureza própria em razão do estilo organizacional destas instituições. Nelas

estão presentes os atores que participam o tempo todo do processo decisório os quais não como negar que são detentores de poder. Poder este que se articula em torno de interesses coletivos com influente força política que interfere diretamente desde a origem estratégica até sua consolidação.

Estratégias planejadas e deliberadas são pouco efetivas neste modelo de configuração organizacional enquanto Instituições de Ensino Superior, as quais segundo Mintzberg et al. (2006) são chamadas de organizações profissionais. Estas se configuram por uma natureza complexa, cujo trabalho é organizado primeiramente em torno das especialidades e dos especialistas, profissionais com alto nível de controle sobre seus trabalhos, e assim também controladores dos outros processos administrativos da organização quanto a tomadas de decisões e de formação de estratégias (MINTZBERG et al., 2006), como é de fato os profissionais docentes, que mesmo em diferentes papéis e cargos funcionais são sempre docentes.

Como explicam Hardy e Fachin (2000) o processo de formulação de estratégias nas universidades é muito diferente da visão estratégica das outras organizações. Na universidade estratégias deliberadas não são muito comuns, devido à presença de muitos atores nela envolvidos, as estratégias são frequentemente fragmentadas, pois dependem consideravelmente do departamento que as formulam, também das normatizações estabelecidas pelos profissionais que exercem forte influência sobre as estratégias.

O ciclo estratégico nas universidades é complexo e difícil, quando alguma estratégica consegue ser instituída tende a ser concretizada de forma gradual e constante sempre em meio às pressões do ambiente.

A formação das estratégias na IES Pública Municipal emana da força do poder político, em razão da participação dos grupos políticos em que os atores exercem forte poder de influência que afetam diretamente o processo decisório. Neste sentido, as estratégias se aproximam mais do modelo consensual, estratégias por consenso. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MINTZBERG, et al. 2006; MINTZBERG, 2009). Neste modelo, às estratégias a surgem por meio de consensos, que são alicerçados por ajustes mútuos em que os agentes do processo decisório competem quanto à padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns, vistas como estratégias demasiadamente emergentes.

Como os grupos profissionais se encontram unidos e organizados em seus colegiados, tendem a exercer forças políticas em benefício de suas áreas específicas.

A autonomia profissional dos grupos, limita fortemente a capacidade dos gerentes centrais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), no caso o grupo reitoria da IES.

Os gestores da IES Pública Municipal têm grandes dificuldades para trabalhar num modelo hierarquizado tradicional, é preciso usar outras habilidades gerenciais, como aquelas que levam os debates mais para a linha da lógica política. Por saber que de qualquer modo, neste modelo organizacional, suas funções servem para amparar o funcionamento da organização e também para desempenhar o papel importante na determinação dos comitês e das nomeações, além de que podem adquirir notável reconhecimento de liderança por parte dos profissionais, toda vez que posicionam diante o enfrentamento das crises

As demais decisões seguem a linha das conciliações e acordos devido à força do corporativismo profissional, como afirma Allison (1971) a política resulta de um processo de negociação entre grupos e indivíduos que possuem interesses diversos e graus variados de poder que servem para dar suporte a esses interesses.

As estratégias nesta IES são originadas pelo poder político. Os atores que nela trabalham exercem grande influência na formação das estratégias. Como revelado pelos coordenadores, seus centros são espaços de debates políticos nos quais existe uma grande preocupação sobre o processo decisório e por isso se envolvem nesta participação

interferindo, não somente sobre as decisões, mas como estas são tomadas, como se articulam e originaram-se, o que denota o forte poder sobre a formação das estratégias.

Como o modelo político torna-se altamente influente, os grupos se fortalecem na obtenção de alianças para melhor constituir suas relações de poder, conseqüentemente, as decisões da reitoria tendem a se adequar em função de algumas restrições. Mesmo que tomem decisões por interesses institucionais, estas necessitam ser endossadas pelos grupos de apoio.

Com explicam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o ambiente das organizações profissionais é de certo modo paradoxal quanto à formação de estratégias. Se por um lado a organização é tipicamente estável, em razão do produto e mercado que opera, por outro lado há um nível estreito de constantes mudanças acontecendo em toda parte, programas que são continuamente alterados, procedimentos redesenhados e mudança da clientela, em suma, a organização nunca muda, enquanto suas ações estão em meio a constantes mudanças.

Na IES Comunitária a formação das estratégias ocorre pelos processos que combinam forças do poder político e do poder administrativo.

As estratégias se originam no processo da associação destas forças a fim de esclarecer os objetivos do trabalho organizacional. Nas estratégias como processos Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) esclarecem que a liderança controla os aspectos processuais das estratégias, enquanto os aspectos do conteúdo ficam ao encargo dos demais agentes, neste modelo as estratégias são em partes deliberadas e em partes emergentes.

As relações de poder aqui tende a buscar o equilíbrio, se por um lado a força administrativa avança, a força política se expressa, sinaliza sua participação. Logo as estratégias nascem neste contexto dinâmico de interações e se diversificam entre emergentes e deliberadas.

As estratégias nesta IES consubstanciam-se pelas características da estratégia guarda-chuva. Estas estratégias segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), são aquelas que se originam em meio às restrições. A cúpula administrativa possui apenas controle parcial das ações organizacionais, pois outros agentes respondem com suas experiências ou preferência. As estratégias tendem a ser ora deliberadas, ora emergentes.

Hardy e Fachim (2000) argumentam que algumas universidades podem ser dirigidas com o uso de estratégias guarda-chuva, nesta IES elas aparecem em função do poder estar em parte nas mãos dos profissionais.

Na IES Privada as estratégias são deliberadamente empreendedoras. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MINTZBERG, et al. 2006; MINTZBERG, 2009). A instituição por sua natureza característica de organização empreendedora, consegue colocar os atores do processo em encaixes perfeitamente alinhados e padronizados institucionalmente. A força da qual emana o poder estratégico está totalmente concentrada em um poder centralizador e são deliberadas por determinação administrativa.

Nesta IES a formação de estratégias parte do poder central e podem ser visualizadas como empreendedoras, planejadas e impostas.

As estratégias empreendedoras por ter origem na visão central de um único líder; as estratégias planejadas por se constituírem por planos formais, com intensões precisas e formuladas, são estratégias altamente previsíveis e deliberadas e as estratégias impostas por estar condicionadas pelo ambiente, o qual dita os padrões.

Como a instituição tem forte presença no mercado de ensino, articula o processo estratégico com elevada adaptação em cada oportunidade vislumbrada.

Outros aspectos importantes a serem destacados sobre a formação de estratégias nas três IES estudadas são as adaptações destas estratégias no mercado de ensino e a forma como os dirigentes visualizam os cenários.

Na IES Pública a visão estratégica dos gestores está voltada para a melhoria da qualidade dos cursos enquanto produto – ensino, sem nenhuma atenção para um mercado

onde impera a concorrência. A IES tem interesse em reduzir a oferta de cursos *lato e stricto sensu*, por entender que estes não geram valor financeiro significativo para a instituição. O empenho é em favor da melhor qualidade dos cursos de graduação, a principal fonte de recursos da instituição, segundo seus dirigentes. Entretanto, na IES Comunitária, a visão dos dirigentes enfatiza a ampliação da oferta de cursos *lato e stricto sensu* e nos Cursos à Distância – EaD. Identificam as limitações do mercado de ensino e procuram fazer adaptações para manter a instituição financeiramente sustentável.

Enquanto na IES Pública os dirigentes referem ter prejuízos com os cursos *lato e stricto sensu*, na IES Comunitária as mesmas modalidades de cursos representam lucratividade, além disso lhes confere melhor autonomia institucional frente às regulamentações governamentais.

Em uma perspectiva totalmente diferenciada destas duas, a IES Privada visualiza os cenários do mercado e nele encontra um grande espaço para capitalizar seus recursos. Com oferta de cursos demasiadamente concentrada no nível de graduação, tanto presenciais como à Distância – EaD, trabalha para obter maior parcela do mercado, investe na captação de estudantes. Estudam como receber nos bancos acadêmicos a primeira geração do século XXI que chegou no ensino superior agora em 2015, uma geração cem por cento tecnológica, segundo denominação dos gestores.

Frente o resultado da análise sistematizada no conjunto das IES, as semelhanças mais comuns foram encontradas entre as IES Pública Municipal e Comunitária, nas quais a maior evidência esteve relacionada ao comportamento dos atores, suas relações de força nas diferentes articulações e agregação do poder no contexto de um ambiente típico feito por eles próprios, o ambiente universitário. Enquanto a IES Privada foi que mais se diferenciou, nesta a participação dos atores é ínfima, portanto sem ação de forças influentes sobre o processo decisório.

Quando analisada a perspectiva dos gestores sobre suas visões em relação ao mercado de ensino e à formação de estratégias, as três IES se diferenciaram acentuadamente. A IES Pública Municipal busca investir na qualidade do ensino; a IES Comunitária trabalha na ampliação da oferta dos cursos de pós-graduação e EaD; a IES Privada articula suas ações com vistas a cativar novos estudantes, nascidos na primeira geração do século XXI para os cursos de graduação presencial e a EaD.

Conclui-se que as três diferentes IES, atuando em mercados semelhantes mantem suas especificidades preservadas, seja pelo modelo organizacional estruturado com a participação ou ausência de atores influentes no processo decisório, seja pela formação das estratégias institucionais. O que confere validação à hipótese H8 do estudo de que o processo decisório e de formação de estratégias nas três IES apresentem diferenças entre elas em razão de suas especificidades.

O estudo feito apresenta algumas limitações, entre elas o fato de selecionar como grupo de professores apenas docentes da área das Ciências Sociais Aplicadas o que limitou a participação dos demais e com isso obteve-se um pequeno grupo de representação desta categoria. O conteúdo das respostas que contém toda uma expressão de subjetividades dos atores e com isso suas implicações quanto aos valores, crenças e percepções singulares que contribuem para deixar a pesquisa com espaços para outras interpretações.

Com isso, novas oportunidades em estudos futuros possam vi complementar no sentido de debater e ampliar as discussões em torno do conhecimento sobre o processo decisório e da formação de estratégias nas Instituições de Ensino Superior.

REFERENCIAS

ALLISON, G. T. **Essence of decision: explaining the cuban missile crisis**. Boston: Little Brown, 1971.

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica: para uso de estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- FRANCO, M. L. P. B. **O "estudo de caso" no falso conflito que se entre análise qualitativa e análise qualitativa**. São Paulo: Hucitec, 1987.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993.
- HARDY, C.; FACHIN, R. C. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2. edição: Porto Alegre: UFRGS, 2000. 149
- LEITÃO S. P. **A decisão na academia I**. Revista de Administração Pública, v. 27, n. 1, p. 69-86, 1993.
- MARCH, J. G. **Como as decisões realmente acontecem: princípios da tomada de decisões nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Leopardo, 2009.
- MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. **Ambiguity and choice in organizations**. Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégias: um roteiro para a selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, M. C. B.; CASTRO, A. C.; MORITZ, G. O.; LIMA, M. V. A. **Ética na gestão: o discurso organizacional e a percepção dos gestores**. Revista Ciências da administração, v.14, n. 33, p.119-129, 2012.
- MORITZ, G. O.; PEREIRA, F. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- ROSENFELD.C. L. **Autonomia Outorgada e Apropriação do Trabalho**. Sociologias, v. 6, n. 12, p. 202-227, 2004.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo, estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. 152
- SMITH, Philip. **A formação institucional e social da Argentina e do Brasil: um estudo comparativo do corporativismo estatal nos anos 1930-1955**. 2010. 91 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais)-Departamento de Sociologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2010.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.