



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE UMA UNIVERSIDADE
ESTADUAL *MULTICAMPI* NA REGIÃO CENTRO-OESTE DO BRASIL**

Luís Eduardo Ferreira
UFSC/Unemat
luiseduardo@unemat.br

Raphael Monte Carvalho
UFSC
raphael_mcarvalho@hotmail.com

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
UFSC
rosalia.lavarda@ufsc.br

Cibele Barsalini Martins
UFSC
cibele.martins@ufsc.br

RESUMO

A presente pesquisa teve como perspectiva analisar como a cultura organizacional influenciou no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo de uma universidade estadual *multicampi* na região centro-oeste do Brasil. Adotou-se uma abordagem qualitativa com o método estudo de caso *Ex-post facto*, no qual os dados analisados compreenderam o Documento Final - PEP, entrevistas semiestruturadas e observação direta participante. Foi possível fazer a comparação entre os dados coletados junto as fontes documentais com as entrevistas semiestruturadas e os processos observados, de forma a possibilitar uma triangulação dos dados. A análise de dados baseou-se na técnica *pattern-matching* e análise da narrativa, sob a ótica de dois elementos constitutivos de análises: Estratégia como processo coletivo no qual pode-se observar o envolvimento dos seguimentos da comunidade acadêmica no processo de elaboração do PEP e PEP como instrumento de fortalecimento da cultura organizacional. Encontramos que a interação propiciada pelo processo de discussão e construção do PEP contribuiu para o fortalecimento da cultura organizacional ao possibilitar que os indivíduos interiorizassem valores e crenças organizacionais por meio de um processo de socialização, acultramento e da integração social entre os diversos atores envolvidos.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico Participativo, Gestão Universitária, Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 1996) que define as universidades como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”, estabelece assim, a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão que são realizadas em um ambiente de diversos etnosaberes.

Com o aumento constante da complexidade e das transformações cada vez mais intensas no cenário em que atuam as organizações, fruto dos efeitos da globalização – um dos pilares do modo de produção capitalista – intensificada com os avanços tecnológicos, forçam as instituições públicas, assim como as privadas, a adoção de práticas de gestão capazes de responder as crescentes necessidades de maior eficiência e eficácia em seus processos de gestão (MEYER, 2005; DENHARDT, 2012).

Considerando a multiplicidade inerente ao ambiente organizacional de uma Universidade Pública Estadual e multicampi, evidencia-se a importância da compreensão do processo de formação estratégica, bem como compreender o processo no qual é realizada a construção de um Planejamento Estratégico Participativo de uma instituição pública, que resultará em um documento norteador das diretrizes institucionais para os próximos dez anos. Dessa forma, este trabalho apresenta a seguinte problemática de pesquisa: como a cultura organizacional influenciou no processo de construção do Planejamento Estratégico Participativo de uma universidade estadual *multicampi* na região centro-oeste do Brasil?

Para responder a esta problemática temos como objetivo analisar como a cultura organizacional influenciou no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo de uma universidade estadual *multicampi* na região centro-oeste do Brasil, a partir da Escola Cultural do Planejamento Estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2010) – uma instituição pública estadual que atende a população de aproximadamente 100 municípios do Estado de Mato Grosso. Uma Universidade multicampi que encontra-se estruturada na forma de 13 *campi* universitários, 17 núcleos pedagógicos, 18 polos educacionais de Ensino a Distância e a Faculdade Indígena, atendendo cerca de 20.000 alunos em 128 cursos de graduação, sendo 65 na modalidade regular e 57 em modalidades especiais, tais como: ensino a distância, modalidades parceladas, educação indígena, dentre outras, em sua área de abrangência atende a três ecossistemas distintos: pantanal, cerrado e floresta amazônica.

A metodologia seguiu a abordagem qualitativa, na qual se adotou o método de estudo de caso único. A seleção do caso se justifica pelas características que esta universidade apresenta como caso típico para se analisar o fenômeno apresentado (planejamento estratégico participativo em uma instituição *multicampi* no centro-oeste do Brasil).

Encontramos que a interação propiciada pelo processo de discussão e construção do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade contribuiu para o fortalecimento da cultura organizacional ao possibilitar que os indivíduos interiorizassem valores e crenças organizacionais por meio de um processo de socialização, aculturação e da integração social entre os diversos atores envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentada como base para a fase empírica deste estudo trata da cultura organizacional, com seus conceitos, a perspectiva da estratégia em gestão universitária e a escola cultural de formulação da estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de se abordar a cultura organizacional, faz-se necessário abordar a cultura em si. Para Souza (1978), 3 elementos compõem a cultura e, cada um abrange uma série de elementos interdependentes, mas não necessariamente equivalentes. Estes elementos seriam: (i) normas, preceitos, leis, valores, política administrativa, tradições, questões formais; (ii) a tecnologia compreendida como uma gama de ferramentas, processos, distribuição de tarefas, fluxo organizacional e divisão de trabalho subsidiando as outras funções da organização; (iii) o caráter como um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações subjetivas, percepções, sentimentos e reações positivas ou negativas.

A cultura organizacional começou a ser estudada com o surgimento da abordagem comportamental nas organizações, cuja finalidade foi estudar as manifestações sociais dos indivíduos no contexto organizacional. Elas acabaram por formar o DNA da organização, movendo-a para uma direção – correta ou não – e enraizando-se profundamente na organização (CARVALHO, RONCHI, 2005; ALMEIDA, IRBER, SOUZA, 2013).

Hall (1978) afirma que a cultura não é inata, mas sim aprendida; que as suas diferentes faces estão inter-relacionadas e que, ela é compartilhada e acaba determinando os limites dos grupos na qual está inserida. Já Fleury e Fischer (1989) trazem o conceito de que a cultura pode ser compreendida como um conjunto de pressupostos e valores básicos que se expressam através de elementos simbólicos e possui a capacidade de ordenar, atribuir significações e criar a identidade da organização. Desta maneira, a cultura funciona como um elemento de comunicação, além de ocultar e servir de instrumento para as relações de dominação dentro da organização. Pires e Macêdo (2006) afirmam que os indivíduos por si, são essencialmente seres de cultura. Desta forma, a cultura permite que a natureza seja transformada e que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções, inovações e formas de resolver os seus problemas.

De acordo com Schein (1988), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos criados por um grupo para aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna em uma organização. Se estes pressupostos funcionarem de maneira satisfatória o suficiente, eles podem ser repassados e ensinados a outros membros da organização como uma forma correta de pensar, agir e reagir à determinadas situações. Conforme o autor, a aprendizagem cultural ocorre em diversos níveis: (i) nível dos artefatos visíveis, de percepção simples, mas de interpretação complexa; (ii) o nível dos valores que lideram o comportamento das pessoas da organização; (iii) nível dos pressupostos básicos que são inconscientes, demonstrando como os membros do grupo percebem, sentem e interpretam.

Neste sentido, uma organização está inserida diretamente dentro de um ambiente e interage com ele, onde recebe influências e também o influencia. Os membros da organização são agentes que contribuem para este intercâmbio de influências de maneira constante, sendo os seus valores componentes que formam a cultura organizacional (PIRES, MACÊDO, 2006).

Para Smircich (1983), as organizações são organismos adaptativos que vivem por meio de trocas com o ambiente em que estão inseridas. Para a autora, a noção de organização repousa também na noção de conhecimento, sobre uma rede de significados subjetivos compartilhada por seus membros. Já para Morgan (1996), as organizações são realidades sociais erguidas de forma compartilhada. Toda organização está dentro de um espaço social e cultural, que determina como esta organização será administrada e recebe influência do contexto cultural onde está inserida.

Srouf (1998), por sua vez, cita que nas organizações a cultura está presente em todas as práticas e constitui um conjunto de representações mentais, isto é, um conjunto bem definido de saberes.

Em seu estudo, Hosftede *et al.* (1990) desenvolveram formas de mensurar a cultura dentro das organizações. Por meio da aplicação de seu modelo em vinte casos, demonstraram que as diferenças culturais quase sempre podem ser explicadas por seis fatores que têm relação com os conceitos da sociologia organizacional. Os fatores são: (i) orientação operacional, sejam os processos ou os resultados, (ii) a organização, voltada para as pessoas ou as tarefas, (iii) o ambiente de trabalho, sendo tanto patriarcal quanto profissional, (iv) a organização como ambiente aberto ou fechado, isto é, a sua especificidade e a sua flexibilidade de interação com o ambiente externo, (v) o controle organizacional e, por último o (vi) a abordagem pragmática ou normativa de acordo com os fins da organização.

Os especialistas enxergam a relação entre as culturas e as organizações de formas diversas, dependendo de sua formação e enfoque.

Fleury (1989) divide os tipos de abordagens em três: (i) a do fotógrafo social (empiricista) que implica em considerar a sociedade como um somatório de indivíduos e a cultura como um somatório de opiniões; (ii) a do antropólogo, em que o pesquisador penetra na organização para observar e, (iii) a do terapeuta, ou clínico, que tem a organização como um objeto de estudo e procura obter *insights* acerca dos problemas a serem resolvidos.

Dupuis (1996) divide as abordagens em três: (i) visão gerencial que trata a cultura como uma das características da organização. É uma visão instrumental que acredita que os dirigentes podem manipular a cultura de acordo com a sua vontade. (ii) Visão antropológica sistêmica fechada, que associa a cultura da empresa aos seus fundadores e à sua história, sendo a cultura um conjunto de significações, ideias ou conhecimentos encontrados e, a organização é vista como um sistema fechado. (iii) Visão antropológica sistêmica aberta, que considera que não há uma cultura própria e específica, mas que a cultura está inserida em toda a organização, que é vista como um sistema aberto e que, o ambiente interfere na cultura. Nesta visão, existem 5 processos que interferem na cultura: a cultura nacional, as pressões institucionais, as comunidades profissionais, confrontações e, por último, a aprendizagem cultural.

2.2 ESTRATÉGIA EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades públicas enquanto organizações burocráticas pertencentes ao estado sujeitam-se ao arcabouço burocrático inerente a organizações do gênero, entretanto, possuem características peculiares que a diferenciam das demais instituições. Observa-se que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 1996) define as universidades como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” na qual as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas são vistas como indissociáveis e são construídas em um ambiente de diversos etnosaberes. Neste contexto, no qual se encontra combinada a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão à multiplicidade do saber humano vislumbra-se a complexidade inerente as universidades.

Nesse sentido, um dos grandes desafios para a gestão pública e, em especial, para a gestão universitária, consiste na superação dos entraves legais/burocráticos característicos da administração burocrática (PEREIRA, 1996), e conseguir atingir um maior grau de eficiência de sua gestão de modo a superar divergências entre os objetivos institucionais e os interesses dos grupos (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006).

Assim, estudos quanto as concepções da formação das estratégias mostram-se necessários quando se busca a compreensão sobre como estes ocorrem nas Instituições de Ensino Superior (IES), contribuindo dessa forma para a gestão das mesmas. Sendo, portanto, de grande relevância para a execução das ações estratégicas, pois as IES apresentam características *sui generis* que as diferenciam de outras organizações, como outrora pontuado e discutido por autores como Baldrige (1971), Cohen e March (1974), Weick (1976),

Baldrige e Deal (1983), Jarzabkowski e Fenton (2006). Na visão de outros autores as universidades podem ser compreendidas enquanto burocracias profissionais (MINTZBERG, 1994), sistema frouxamente articulado (WEICK, 1976) e de forte influência política (BALDRIDGE, 1971), necessitando assim serem estudadas sob perspectivas e abordagens próprias.

As teorias acerca da complexidade inter-relacionada com IES podem ser melhor compreendidas a partir dos seus princípios básicos, como a não linearidade e a auto-organização (MEYER; PASCUCCHI, 2011), na medida em que um sistema pode ser considerado como não linear quando ações podem ter mais de um resultado, ou seja, quando o sistema é mais do que a soma de suas partes, criando um efeito sinérgico.

Logo, pode-se entender as IES como sistemas complexos, descrevendo-as sistemicamente como uma anarquia organizada e, como um modelo do tipo “lata de lixo” (COHEN; MARCH, 1974). Metaforicamente, as IES, ainda que parcialmente, podem ser admitidas como uma anarquia organizada por apresentarem objetivos inconsistentes e indefinidos que problematizam a intencionalidade da ação organizacional; processos organizacionais e tecnológicos obscuros de difícil compreensão, participação fluida e parcial de seus membros, variando em quantidade de tempo e atenção em diferentes áreas.

Neste contexto, o processo de formulação estratégica das IES que nortearão suas ações pode ocorrer de forma deliberada ou emergente (MINTZBERG; WATERS, 1985), a estratégia deliberada é aquela que é definida e formalizada previamente, exigindo-se controle para sua implementação, sendo necessário mecanismos de controle cujo objetivo é evitar surpresas durante sua implementação. Enquanto a estratégia emergente ascende durante as práticas da organização requerendo, portando, um processo de aprendizagem. Nesta perspectiva, se uma organização cujo processo estratégico seja predominantemente deliberado possuiu alto nível de controle e baixa aprendizagem. Em contraposição, organizações cuja a estratégia ocorra principalmente de forma emergente observa-se um menor controle e elevado índice e aprendizado.

2.3 ESCOLA CULTURAL DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

No livro *Safári da Estratégia* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) os autores convidam os leitores interessados em estratégia a uma viagem panorâmica em que é possível a contemplação das diversas escolas de pensamento da estratégia. Desde as escolas como a do *design* que concebem o planejamento como um processo puramente deliberado, representado em um documento formal, elaborado normalmente entre quatro paredes por executivos de alto escalão, chegando a concepções mais participativas, como a escola do aprendizado que concebem a formação da estratégia como um processo emergente, capaz de possibilitar a adoção de novas estratégias suscitadas do dia-a-dia das organizações, do decorrer de suas atividades cotidianas e, que não poderiam ter sido concebidas no passado. Dessa forma, a escola do aprendizado faz eclodir por toda a organização, de forma que esta aprende com sua trajetória e com todos os membros da organização, independentemente de qual posição hierárquica esteja, pois o que importa é a capacidade da organização de evoluir e aprender.

Neste sentido, a oitava escola apresentada por Mintzberg *et al* (2010) - A Escola Cultural traz a formulação da estratégia como processo coletivo e apresenta-se como uma possibilidade pertinente ao estudo de organizações que possuem características de decisões coletivas, como é o caso das Universidades Públicas. Ela procura verificar se, e, em que grau a cultura influencia no processo de formulação e formação da estratégia, bem como no processo decisório.

As principais premissas da escola cultural são:

- a) a formulação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
- b) um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação e socialização, o que é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes reforçado por uma doutrinação mais formal;
- c) em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas). Isso se reflete nos padrões pelo quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é mais bem descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente);
- d) a cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Mintzberg *et al* (2010) entendem que a Escola cultural antagoniza com a escola de poder, na medida em que “aquele focaliza principalmente o interesse próprio, e esta, o interesse comum” onde a formulação da estratégia recebe forte influência de aspectos culturais da organização que se “preocupa em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas” de modo que os membros da organização tendem a resistir à mudança como forma de manutenção de zonas de conforto.

A resistência a mudanças estratégicas é apresentada como uma característica marcante da escola cultural (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Os autores argumentam que “as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas que agem como poderosas barreiras internas a mudanças fundamentais” de modo que, para uma nova estratégia ser implementada é necessário que a anterior seja parcialmente desaprendida ou mesmo esquecida.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido orientado por metodologia qualitativa, em razão da necessidade da aproximação do pesquisador com seu objeto de estudo, de modo a possibilitar uma compreensão dos processos organizacionais. A escolha desta metodologia levou-se em consideração o fato de que esta permitir não só o entendimento do contexto do problema estudado, mas principalmente do conhecimento dos eventos, de forma a dar amplitude a visão do fenômeno (PETTIGREW; FERLIE; McKEE, 1992).

Como método, foi adotado o estudo de caso único (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015), que observa e estuda os fenômenos como um processo dinâmico, dentro do contexto de sua realidade e, considerando toda sua complexidade, busca explicá-lo. Assim, este estudo de caso foi desenvolvido com o objetivo analisar como a cultura organizacional influenciou no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo de uma universidade estadual *multicampi* na região centro-oeste do Brasil, a partir da Escola Cultural do Planejamento Estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2010).

Desta maneira, na perspectiva de PÉREZ-AGUIAR (1999), o fenômeno investigado deve ser apresentado pela unidade de análise e as peculiaridades dos objetivos propostos nesta pesquisa devem ser respeitados. A unidade de análise deste estudo foi a uma Universidade do Estado do Mato Grosso – aqui tratada apenas por Universidade. Esta organização foi selecionada seguindo os critérios: (i) ser uma instituição de ensino superior (IES) Pública,

Multicamp de fácil acessibilidade aos pesquisadores; (ii) apresentar o fenômeno que este estudo se propõe a estudar; (iii) haver interesse da instituição na realização deste estudo.

Para a realização deste estudo, três técnicas de coletas de dados foram utilizadas: (i) entrevistas semiestruturadas, (ii) observação direta participante e, (iii) análise documental (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), permitindo assim, o processo de triangulação dos dados para garantir uma maior confiabilidade dos resultados encontrados (VERGARA, 2010).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os seis atores, sendo: três (03) Profissionais Técnicos Administrativos efetivos (E1, E2 e E3), dois professores (E4 e E5) e um Gestor Governamental (E6) cedido à Universidade para o desenvolvimento de atividades de assessoramento a gestão. As entrevistas foram realizadas no dia 19 de maio de 2017 na Sede Administrativa da Universidade, tendo como critério a disponibilidade de profissionais envolvidos em diferentes níveis de atuação na elaboração do PEP.

Buscou-se dentro do possível entrevistar atores com diferentes perfis para possibilitar uma maior amplitude de visões, assim para uma melhor compreensão passamos a descrever sucintamente o perfil dos entrevistados:

O ator “E1” possui formação acadêmica e especialização em área de gestão e marketing, encontrar-se lotado na sede administrativa e teve seu ingresso na instituição a apenas dois anos e meio. Antes de se tornar servidor na instituição pública obteve experiência profissional na iniciativa privada, o que possibilitou uma análise sob uma perspectiva de um agente que vindo de uma “cultura de mercado” toma contato com uma realidade de outra “cultura organizacional”, a de uma Universidade Pública, permitindo aos pesquisadores, analisar se há por parte do entrevistado uma percepção de realidades distintas. O ator “E2” possui formação acadêmica na área de ciências biológicas, encontra-se lotado em um Campus Universitário de outro município e, está na instituição a aproximadamente 12 anos. Durante a elaboração do PED exercia a função de Diretor Administrativo de Unidade Regionalizada, permitindo analisar a percepção de um agente sem a formação específica em gestão, mas que esteve envolvido no processo decisório de elaboração do PEP. O ator “E3” possui formação acadêmica em Administração, exerce função de gestão na Pró Reitoria de Administração e trabalha na instituição a 11 anos. O ator “E4” é professor da instituição a 23 anos, sendo a maior parte destes exercendo função de gestão. Possui titulação de doutorado em ecologia e ao longo de sua carreira como docente e gestor teve a oportunidade de participar de diversas atividades relacionadas a planejamento tanto na Universidade como em assessoramento em outras funções junto ao Governo do Estado. O ator “E5” é professor da universidade a 12 anos, exercendo na oportunidade a Função de Pró-Reitor de Planejamento, possuiu titulação a nível de doutorado nas áreas de engenharia. O ator “E6” possui formação em engenharia, está cedida para a universidade a aproximadamente 2 anos e meio, por intermédio de um termo de cooperação, adquiriu experiência na área de planejamento estratégico municipal.

O questionário aplicado foi composto por 6 questões, cujo roteiro foi pré-definido em Maio de 2017. Apesar de haver um roteiro pré-definido, pelo fato da dinamicidade e interatividade, houve a necessidade de ajuste no momento da realização das entrevistas conforme a resposta dos atores entrevistados, cuja finalidade teve como pretensão a compreensão global do fenômeno. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas em sua totalidade de modo a permitir uma análise das informações presentes nos discursos.

O processo de observação participativa foi realizada por meio da atuação do pesquisador em alguns fenômenos: (i) participação no I Seminário do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade – 2015/2025, abrangendo os polos da Sede Administrativa, *Campus* de Cáceres e *Campus* de Pontes e Lacerda, realizado nos dias 04 e 05 de agosto de 2015 no qual foi proferida palestras e oficinas objetivando o nivelamento sobre metodologia e princípios norteadores do planejamento estratégico participativo, bem

como a escolha de equipes de coordenação das atividades de cada um dos polos. Nesse processo de escolha das equipes, o pesquisador fez parte da composição da equipe técnica que coordenou as atividades de discussão da Sede Administrativa, o que viabilizou a possibilidade de uma observação participativa. (ii) participação no I e II Encontro para Discussão do PEP, onde sob coordenação das equipes escolhidas no I Seminário de PEP, os participantes foram incentivados a revisar a Missão, Visão, Princípios e Valores da Universidade. Realizar discussões e reflexões sobre os fatores sistêmicos dos ambientes internos e externos, considerando suas oportunidades e ameaças, bem como realizar proposições que pudessem aproveitar/fortalecer as oportunidades e reduzir/suprimir as ameaças em oito dimensões: Técnicos Administrativos, Docentes, Discentes, Infraestrutura, Orçamento e Finanças, Gestão, Ensino e Currículo, Inovação e Tecnologia. (iii) participação no III Seminário de Validação – Objetivos Estratégicos, no qual foram validados e consolidados os dados coletados dos 13 campus e Sede Administrativa e; (iv) participação no IV Seminário do PEP que tratou da consolidação do Plano de Ação de curto, médio e longo prazo, referentes às dimensões apresentadas durante o processo de elaboração do PEP. Pelo fato do pesquisador estar envolvido no processo, pode-se dizer que a observação ocorreu em diversos momentos-chaves, pois participou ativamente de diversas ações coordenadas pela equipe central. Destaca-se que havia uma equipe de coordenação geral, que tinha como responsável o Pró-Reitor de Planejamento mais 6 membros. A coordenação geral foi a responsável pela sistematização das discussões e elaboração dos relatórios, desenvolvendo a função de intermediadora entre as equipes de discussão e a consultoria externa e, portanto, a responsabilidade efetiva pela elaboração do documento final.

Por último, a verificação documental consistiu na análise dos seguintes documentos: (i) Documento Final do PEP 2015/2025, documento oficial aprovado no Conselho Universitário – CONSUNI que relata ao longo de 279 páginas o resultado de todo o processo de discussão que durou cerca de 2 anos. (ii) Documentos disponibilizados no sítio da Universidade que reúne documentação produzida ao longo do processo de construção do PEP, constituindo fonte de pesquisa com centenas de documentos, planilhas, vídeos, imagens e demais materiais que poderão ser comparados com as entrevistas e observação participante.

Para análise dos dados, foram definidos elementos constitutivos de análise (KERLINGER, 1979) por meio da técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989), que consiste em comparar os eventos observados (na observação direta participante, análise documental e entrevistas semiestruturadas) com a teoria apresentada no marco teórico. Paralela à técnica de *pattern matching* foi utilizada a análise da narrativa (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006), cujo objetivo foi verificar as consistências das proposições teóricas.

As técnicas aplicadas na pesquisa permitiram uma análise mais aprofundada das proposições deste estudo. Foram definidos dois elementos constitutivos de análise (Quadro 1):

Quadro 1: Elementos Constitutivos de Análise (ECA)

ECA	Mensuração	Conceito
ECA ¹ - Estratégia como processo coletivo.	Envolvimento dos seguimentos da comunidade acadêmica.	A Escola Cultural tem como premissa básica a concepção da estratégia como processo coletivo, assim, o envolvimento coletivo.
ECA ² - Planejamento Estratégico Participativo como instrumento de fortalecimento da cultura organizacional.	Percepção dos atores entrevistados e observação participante quanto aos aspectos	Considerando as premissas da Escola Cultural, busca-se com esta categoria compreender se o evento pesquisado contribuiu e em

	relacionados ao fortalecimento da cultura organizacional.	que medida ao fortalecimento da cultura organizacional.
--	---	---

Fonte: Elaboração própria

4 ANALISE DOS RESULTADOS

De acordo com a metodologia proposta, passamos a apresentar o resultado da análise do fenômeno investigado pela ótica da primeira categoria de análise, no qual a estratégia é compreendida como processo coletivo. Dessa forma, ao analisar os dados coletados da *entrevista* concomitantemente com realidades observadas, verifica-se inclusive nos documentos analisados, a preocupação dos gestores da universidade para que houvesse o maior envolvimento possível de todos os seguimentos da comunidade acadêmica, cujas razões foram fundamentadas na versão final do documento elaborado.

O reconhecimento das partes interessadas e de todos os envolvidos com o processo acadêmico universitário explica a descentralização do poder e a comunidade universitária convive com isto cotidianamente na consolidação da gestão democrática da instituição. Alianças e conflitos entre departamentos, entre faculdades, entre câmpus, entre acadêmicos, entre docentes, entre sindicatos dos docentes e técnicos com a instituição e, ainda, a burocracia estatal e administrativa são partes do cotidiano institucional e da gestão universitária e precisa ser enfrentados com o princípio do respeito à diversidade de pensar, conhecer, de ser e de agir dos sujeitos envolvidos no processo. Por outro lado, a diversidade precisa garantir que os interesses de todas as partes sejam comuns voltados para a busca de uma universidade pública, democrática, autônoma e que garanta a qualidade nas atividades que desenvolve (grifo nosso. DOCUMENTO FINAL – PEP, p. 21).

Logo, em relação a CA¹, fica sacramentado no Documento Final do PEP, principalmente pela escolha da metodologia adotada para a elaboração do documento final, que teve como destaque o “princípio democrático”, bem como a “participação dos sujeitos” como requisito imprescindível para construção do PEP.

Mediante o princípio democrático que tem como base a participação dos sujeitos representativos de uma comunidade, o caminho adotado para a construção do Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Universidade iniciou-se com a formação de um Comitê de Coordenação indicado pela Reitoria e representado por professores, técnicos e assessores governamentais, que por sua vez, organizou a constituição de um Grupo de Trabalho (GT) tendo como representação todas as pró-reitorias para darem suporte ao Comitê de Coordenação, seguido da composição das Equipes Técnicas dos 13 câmpus e da Sede Administrativa como de multiplicadores de todo o processo teórico-metodológico (DOCUMENTO FINAL – PEP, p 26).

Observa-se que não se trata apenas de uma formalização documental, uma vez que podemos constatar pela convocação da Reitora, bem como seu apelo para que a comunidade acadêmica participasse efetivamente do processo de construção do PEP, cuja fala procurou destacar a importância do “participativo” representado no segundo “P” da sigla PEP, cujo termo, na opinião da magnífica reitora abarca o significado que representa que *“toda a comunidade acadêmica será envolvida nesse grande trabalho, desde os nossos alunos, os nossos técnicos e também os nossos professores”* (Reitora da Universidade).

Na transcrição das entrevistas realizadas, também se pode constatar a convergência para o entendimento da relevância da metodologia aplicada, bem como da importância da participação da comunidade acadêmica da instituição:

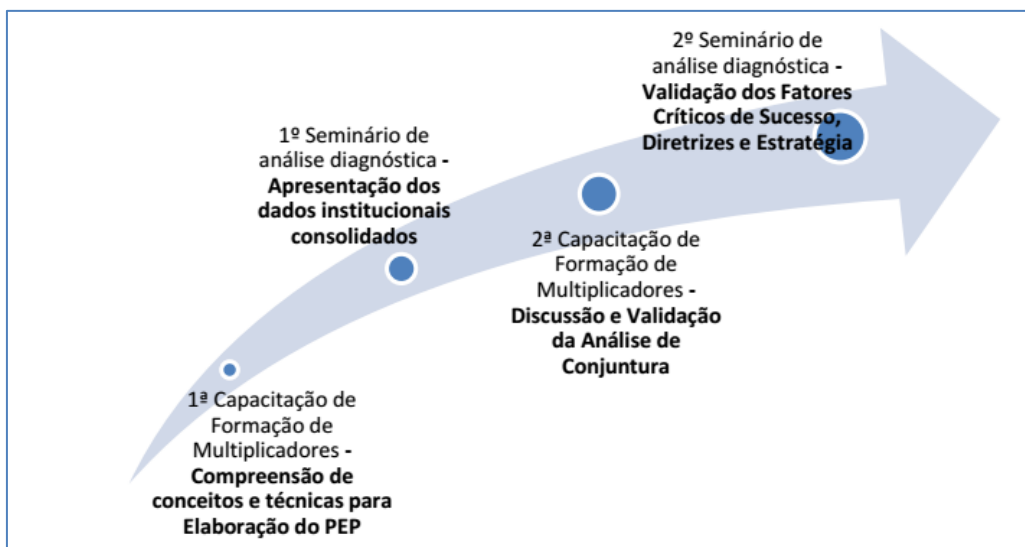
(...) que a cultura é muito difícil de ser mudada e que há a necessidade de participação de todos para que essa cultura seja mudada, eu achei superinteressante porque exigiu a participação de todos os níveis dentro da instituição (Ator E1);

(...) de positivo foi a metodologia eu ao meu ver foi muito boa, foram criados os grupos e cada um e grupos de campus diferentes, por exemplo, houve lá em Tangará, mas é não era apenas da comunidade acadêmica de tangara da serra, era comunidade acadêmica professores técnicos de outros campi com outras realidades com outras dificuldades, e isso enriqueceu, houve aquela troca de idéias de informações e isso é ajudou bastante (Ator E2);

Eu acho assim e uma metodologia o próprio nome é participativo, não é que ela garante a visão dos diversos setores da instituição dos diversos de formação e de participação enquanto gestão porque as vezes parece que a responsabilidade da gestão da instituição é daquele que exerce o cargo maior ou dos cargos de chefia, no entanto a visão de quem operacionaliza o dia-a-dia as vezes é mais completa na execução das atividades do que precisa ser feito do que aquele que exerce a função de chefia por que muitas vezes ele não tem o conhecimento do todo é ou da não só do todo, mas assim da particularidade da execução de certas etapas das suas finalidades, dos seus problemas Quando se propõe que aquele que também é base no funcionamento, não só o topo, garante que a gente tenha uma visão mais completa. Eu penso que essa metodologia as vezes, que de cara parece mais complexa porque exige mais tempo, exige uma dedicação na triagem da informação da participação, mas ela permite que a gente tenha uma leitura de fato do que acontece e do que precisa ser feito porque ocorra de uma forma eficaz e eficiente (Ator E4).

É importante observar que os entrevistados “E5” e “E4” compõem o *staff* da gestão da Universidade, demonstrando consenso dos gestores que a condução do processo deveria envolver a participação coletiva da comunidade acadêmica. Nesta perspectiva, buscou-se construir um processo crescente de envolvimento e capacitação, iniciando com os conceitos e técnicas que seriam utilizadas para o PEP, análise diagnóstica, análise de conjuntura possibilitando através destes seminários a definição dos “Fatores Críticos de Sucesso” e “Diretrizes e Estratégias”. Este processo possibilitou a reflexão do papel da Universidade para com a sociedade, assim como a responsabilidade de cada profissional que nela atua em relação a este (Figura 1).

Figura 1: Evolução das capacitações no Planejamento Estratégico Participativo da Universidade



Fonte: Planejamento Estratégico Participativo, 2015 – 2025: Planejar, participar, concretizar – Documento Final, p. 48.

O processo de decisão coletiva nos eventos observados, mais do que possibilitar a tomada de decisão considerando o maior número de variáveis possíveis, apresentou-se como uma estratégia deliberada da gestão (MINTZBERG; WATERS, 1985) com objetivo de articular e integrar os diversos setores da Universidade, ao mesmo tempo em que, promoveu um engajamento político dos membros da comunidade acadêmica por possibilitar que estes se sentissem como parte de “algo maior”, e dessa forma, comprometidos com o processo (MEYER; PASCUCI, 2011).

Passamos a segunda categoria de análise CA², cuja finalidade será verificar se o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo foi percebido pelos atores como instrumento de fortalecimento da cultura organizacional.

Embora o processo de tomada de decisão tenha sido predominantemente coletivo na Universidade, como registrado no Documento Final – PEP e observado na percepção dos atores entrevistados, houveram divergências de posicionamentos durante o processo, o que era esperado uma vez que como já foi dito anteriormente, as universidades são instituições pluridisciplinares, cujas atividades de ensino, pesquisa e extensão são realizadas em um ambiente de diversos etnosaberes.

Dessa forma, o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo não poderia transcorrer de forma totalmente harmônica.

(...) dificuldade é achar um algo comum a todos que cada um tem um grupo, são vários grupos cada um com seus interesses próprios e é como eu já tinha tido anteriormente cada um preocupado em resolver seu problema local e não ter uma visão do todo de primeiro fortalecer a instituição pra depois cada um resolver seus problemas locais, eu achei que faltou um pouco mais de uma visão geral da coisa (Ator E1);
A dificuldade foi assim que cada campus tem a sua realidade as suas dificuldades e na hora que as pessoas sentaram para discutir cada um tinha uma demanda um pouco diferente, com objetivos e focos diferentes, então alinhar esses objetivos para atender a todos foi ao meu ver um dos pontos mais complicados (Ator E2).

Verifica-se, portanto na narrativa destes atores que houveram resistências e mesmo atritos entre grupos internos da Universidade. Através da observação participante também foi possível constatar em todo o processo e, em especial durante a realização das plenárias, os

diferentes pontos de vistas em relação as dimensões discutidas, que variavam dependendo do grupo a que os atores pertenciam.

Considerando que a cultura se encontra enraizada profundamente na organização (CARVALHO, RONCHI, 2005; ALMEIDA, IRBER, SOUZA, 2013) e que a mesma é tida como um conjunto de pressupostos e valores básicos, conforme Fleury e Fischer (1989), verifica-se nos seguimentos que compõem a comunidade acadêmica a ocorrência de manifestação de culturas particulares destes grupos, funcionando como subculturas dentro de uma cultura maior, explicando assim atritos e divergências.

Em uma organização tão plural como uma universidade multicampi, também foi possível observar que os valores e interesses variavam conforme a região geográfica de origem do ator, pois a Universidade além da Sede Administrativa onde funciona a Reitoria, possuiu 13 *campi* distribuídos em distancias de até, aproximadamente 1.000 km (Alta Floresta), 1.600 km (Luciara), além de 17 núcleos pedagógicos, 18 polos de Ensino a Distância e da Faculdade Indígena.

Verificou-se a existência de culturas distintas e - frequentemente inconsciente - que se apresenta normalmente em função da categoria da comunidade ao qual o ator pertença (discentes, docentes e técnicos administrativos). Aliado a este fator, ainda temos o caráter relacionado a localização geográfica desses atores que sofrem a influência de outras culturas, vivenciam outras realidades, outros problemas que faz com que tenham uma visão muito particular, o que muitas vezes impedem de ver a Universidade como um todo.

Entretanto, um ponto importante é observar como o processo de elaboração do PEP através da metodologia e das discussões coletivas contribuíram para a consolidação de uma cultura convergente.

(...) a gente está tentando mudar é uma cultura institucionalizada, por uma visão de futuro, com novos mecanismos com novas situações em que o servidor tem que aprender - a como se diz na empresa privada - a viver a instituição a viver a instituição e brigar por ela. E o que eu percebo pelo pouco tempo que estou na Universidade é que o pessoal, vive do salário da Universidade, mas virou saiu da instituição da descendo a lenha pra comunidade de um modo geral, não é uma cultura de fortalecimento da onde você está (Grifo nosso, Ator E1);

É assim, eu acho que melhorou, a gente tem uma cultura organizacional, pra todos os aspectos da instituição, ainda precária eu vejo que tem avançado em todos os sentidos e no PEP eu acho que ela foi uma oportunidade de enxergar isso e enxergar inclusive a necessidade de reoperacionalizar de rever e das pessoas de fato sentir isso, aqueles que participaram mais ativamente e falou é realmente é fundamental e já deu um passinho, mas acho que tanto para execução quanto do PEP em si, quanto pela execução da instituição a cultura organizacional ela ainda precisa avançar consideravelmente ela ainda é meio precária (Grifo nosso, Ator E4).

Ao analisar as narrativas observa-se portanto que há por parte dos atores entrevistados a necessidade de fortalecimento da cultura institucional, bem como a constatação de que o Planejamento Estratégico Participativo contribuiu para este fator, que não pode ser aferido propriamente pelo resultado final das discussões apresentado no Documento Final – PEP, uma vez que o processo de fortalecimento da cultura institucional ocorre em ambientes complexos e nem sempre estão sujeitos a instrumentos técnicos.

(...) não só o resultado final dele em si, que se tem uma receita e vamos executar essa receita, mas o processo de construção dele, na minha visão é muito mais eficiente e importante para a instituição nesse momento do que a aplicação da sua receita no final. Porque gerou a oportunidade de inteiração de pessoas, das pessoas conhecer o funcionamento, das pessoas se formarem e das pessoas inclusive conhecerem um pouco mais a instituição dando uma

importância para a instituição e dar uma importância maior pra si enquanto agente no processo e para o conjunto das pessoas que agem dentro da instituição;

(...) a interação, a oportunidade que as pessoas tiveram de ir de conversar, de dar o seu pitaco de falar olha... aquele que ficou escondido atrás da mesa tanto tempo que a gente nunca viu ele dar um pitaco e chegou lá e ele falou. Opa eu penso assim e assim. A ideia pode ter sido uma ideia que não foi acatada por todo mundo, mas fez as pessoas refletirem e fez ele aprender se aquilo que ele estava pensando era equivocado. Então eu fiquei muito satisfeito vendo dessa perspectiva. Então se falar, ah, a gente não conseguiu implantar ou tocar 10% do que saiu lá na receita, mas eu acho que conseguimos atingir 120% desse nível de participação no geral, né. Obviamente eu acho que tem gente que não quis, não quer, não faz questão, mas eu analiso quanto a isso (Ator E4).

Na fala do ator E4, observa-se a ocorrência da inter-relação entre o processo de construção do planejamento estratégico participativo e a cultura, pois uma influência a outra constituindo, conforme Smircich (1983), organismos adaptativos que vivem por meio de trocas com o ambiente em que estão inseridos. A esse respeito, Morgan (1996), considera as organizações como realidades sociais erguidas de forma compartilhada e inseridas dentro de um espaço social e cultural, que é o que determina como esta organização será administrada e receberá influência do contexto cultural na qual encontra-se inserida.

Nesta perspectiva, a principal contribuição para o fortalecimento da cultura se deu pelo processo de interação que foi possibilitado durante o decorrer da elaboração do Planejamento Estratégico Participativo. A observação das etapas e discussões confirmou que os indivíduos podem interiorizar as crenças organizacionais através de um processo de aculturação e socialização conforme afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como a cultura organizacional influenciou no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo de uma universidade estadual *multicampi* na região centro-oeste do Brasil a partir da escola cultural (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os conceitos de cultura foram apresentados como um conjunto valores intrínsecos a organização, arraigados em seu DNA e que compõe a identidade organizacional, sendo manifestada de diversas maneiras pelos membros da organização, quase sempre de forma inconsciente, mas frequentemente direcionando suas ações.

Pode-se constatar que as Universidades são organizações burocráticas que possuem características de complexidade que as tornam instituições singulares, cujo principal fator crítico de sucesso são os profissionais que nelas atuam. Neste sentido, ações que incentivem o fortalecimento dos laços culturais apresentam-se extrema importância para o fortalecimento destas instituições.

A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, os documentos analisados e a observação participante pode-se entender que a interação propiciada pelo processo de discussão e construção do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade contribuiu para o fortalecimento da cultura organizacional ao possibilitar que os indivíduos interiorizassem valores e crenças organizacionais por meio de um processo de socialização, aculturamento e da integração social entre os diversos atores envolvidos. Da mesma forma, a cultura de interação da instituição influenciou facilitando o desenvolvimento das atividades de construção do planejamento.

Como contribuição acadêmica destacamos a importância que o tema vem apresentando em termos de linha de pesquisa e a constatação, neste caso, da importância do

planejamento estratégico em diferentes culturas organizacionais, principalmente em instituições de ensino superior.

No âmbito organizacional, se destaca a importância despertada na instituição estudada com relação ao tema, suscitando a necessidade de estudar com maior profundidade a relação entre cultura e estratégia em uma instituição de ensino superior.

Como limitação destacamos a região geográfica pela distância entre os *campi*, que causou maiores demoras, assim como, a questão do tempo disponibilizado para a coleta dos dados. O fato desta pesquisa ser de apenas um caso, também pode ser considerada como limitação, sendo que para Ryan, Scapens e Theobald (2004) o verdadeiro valor de estudos de casos reside na sua capacidade de expressar generalizações teóricas a partir do uso da lógica de repetição e extensão, para o qual o número de casos deve ser ampliado.

Nesse sentido, sugere-se, aprofundar estudos futuros relacionados ao estudo do planejamento estratégico em instituições de ensino superior (MEYER, 2005), assim como, a implementação da estratégia neste tipo de organização, verificando como ocorre sua gestão dentro da perspectiva da atividade estratégica na prática ou *strategizing* (JARZABKOWSKI, BALOGUN; SEIDL, 2007:11), bem como estudar a conexão entre os processos e as práticas estratégicas (LAVARDA; CANET; PERIS, 2010).

Por outro lado, indica-se ampliar este estudo a outros setores da economia, buscando um padrão que possibilite a generalização, sugerida por Ryan, Scapens e Theobald (2004).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. F.; IRBER, F. M. V. F.; SOUZA, L. J. S. S. (2013). O papel da cultura organizacional: Métodos de avaliação da influência da cultura de inovação nas organizações. *Artigo apresentado no XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*. Salvador (BA), Brasil.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**: research in the sociology of complex organizations. New York: Willey, 1971.
- BALDRIDGE, J.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983
- CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and Ambiguity**: the American College President. 2.ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DUPUIS, J. P. **Antropologia, cultura e organização**: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- EISENHARDT K. M. Building theories form case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.
- HOFSTEDE, G; NEUIJEN, B; OHAYV, D; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2; p. 286-316, 1990.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, p. 631-648, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v.60, n.1, p. 5-27, 2007.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU; Edusp, 1979.

LAVARDA, R. ; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. How Middle Managers Contribute to strategy Formation Process: Conection of Strategy Processes and Strategy Practices. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, 50: 358-370, 2010.

MEYER, V.; PASCUCCI, P. **Formação de Estratégias em Sistemas Complexos: Estudo Comparativo de Organizações Hospitalares sob a Perspectiva Prática**. XXXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, Setembro, 2011.

Meyer Jr., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo das universidades brasileiras. *Revista Alcance*, v.12, n. 3, p. 373-389, 2005.

MINTZBERG, H., **The rise and fall of strategic planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.

MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, L.C.B; Da administração pública burocrática a gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n.1, p. 7-40, 1996

PÉREZ-AGUIAR, W. **El estudio de casos**. In: SARABIA, Franciso José et al. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madri: Pirámide, 1999.

PETTIGREW, A. M.; FERLIE, E; McKEE, L. **Shaping strategic change**. Londres: Sage, 1992.

PIRES, J. C. de S. MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

RYAN, Bob; SCAPENS, Robert W.; THEOBALD, Michael. **Metodología de la Investigación en Finanzas y Contabilidad**. P.imprenta: Deusto. Barcelona, 2004.

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TROCHIM, W. M. K. Outcome pattern matching and program theory. **Evolution and Program Planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.