



PRÁTICAS ESTRATÉGICAS: INTEGRANDO INTENÇÃO E AÇÃO NA ÁREA ACADÊMICA

Silvia Cristina Pereira Baena
Jeusadete Vieira Barros

RESUMO

Este ensaio teórico endereça a questão da estratégia sob sua perspectiva prática na busca da integração entre intenção e a ação na área acadêmica. Os critérios metodológicos para este estudo basearam-se no levantamento de bibliografias e informações disponíveis, permitindo uma reflexão e análises objetivas sobre a estratégia e suas abordagens em seu contexto prático nas universidades. Nesse sentido, diante dos desafios de um cenário competitivo, a administração de instituições de ensino desenvolve iniciativas e esforços com objetivo auxiliar na elaboração de planos estratégicos, como uma forma de orientação e integração de ações, visando o cumprimento de sua missão na comunidade. Partindo desta premissa, a discussão sobre a estratégia que integra as ações de todos os níveis organizacionais, assim como a estratégia como prática, desenvolve-se a idéia que as micro ações são elementos fundamentais para o processo de formação estratégica, sendo estas ações, a própria estratégia realizada na prática. (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2006). O ensaio conclui com questões relevantes para pesquisas, cuja estratégia é o resultado da interface entre pensamento, percepção e ações realizadas, a qual mescla racionalidade e intuição como habilidades e competências fundamentais para os gestores de organizações complexas.

Palavras – chave: estratégia, prática, intenção e ação

1. INTRODUÇÃO

O tema estratégia na esfera da administração desempenha um papel fundamental no ambiente de estudo das organizações. Investigada ao longo dos anos e analisada em suas diversas formas e evoluções de acordo com as mudanças no cenário mundial, a estratégia em seu conceito, possuem diversas definições que se originam desde o empirismo ao fundamento científico.

Suas diversas abordagens surgiram em torno da década de 60 e 70, devido à sucessão de fatores negativos na economia que influenciaram o mercado, fazendo com que as organizações buscassem novas formas de planejamento estratégico, no intuito de se manterem competitivas e em posição de destaque.

Estas organizações reúnem um conjunto de atividades e ações variadas, em processos que determinam o cumprimento de sua missão e, portanto das estratégias a serem seguidas para o alcance desse objetivo. Não fugindo a estas regras, as universidades assim como qualquer outra organização defronta-se com estes desafios da globalização, como pressões competitivas, ambiente volúvel e turbulento que exigem atitudes dinâmicas e inovadoras que as direcionem rumo a um futuro promissor. Neste contexto, a administração destas instituições de ensino desenvolve iniciativas e esforços com objetivo de direcionar a educação e auxiliar na elaboração de planos estratégicos, como uma forma de orientação e integração de ações, visando o cumprimento de sua missão na comunidade.

Partindo desta premissa, a discussão sobre a estratégia que integra as ações de todos os níveis organizacionais, assim como a estratégia como prática, desenvolve-se a idéia de que as micro ações são elementos fundamentais para o processo de formulação e implementação da estratégia, sendo estas ações, a própria estratégia realizada na prática. ((JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2006).

Diante de tantas mudanças nos cenários organizacionais, é perceptível que existe uma distinção entre a formulação da estratégia e a sua implementação. Isto deixa clara a dicotomia entre a intenção e ação prática que acontece nas organizações pelo distanciamento entre os níveis de decisão e operação, ficando apenas no âmbito subjetivo.

E no caso das universidades, por estas assumirem características específicas quanto ao seu processo de formação da estratégia, pela complexidade que envolve sua gestão e a necessidade de integração entre os níveis de sua estrutura organizacional, e seus componentes que de fato articulam estas estratégias com ações práticas, o presente ensaio teórico, tem como objetivo analisar as características da prática estratégica, e examinar as implicações desta prática na integração entre intenção e a ação na área acadêmica.

2. METODOLOGIA

O estudo foi realizado em forma de Ensaio teórico, desenvolvendo e discutindo a aplicação de pressupostos teóricos a respeito de planejamento e gestão estratégica, em sua forma prática, na integração de intenções e ações na área acadêmica. Os critérios metodológicos basearam-se no levantamento de bibliografias e informações disponíveis, a fim de permitir uma reflexão e análise objetivas sobre estratégia como prática.

A análise bibliográfica foi efetivada tendo como referência concreta o estudo realizado segundo produção científica já existente sobre o tema, ou seja, artigos, trabalhos de pesquisa, periódicos e outros.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Diante dos desafios de um cenário competitivo e turbulento, a administração destas instituições de ensino desenvolve iniciativas e esforços com objetivo de direcionar a educação e auxiliar na elaboração de planos estratégicos, como uma forma de orientação e integração de ações, visando o cumprimento de sua missão na comunidade. Partindo desta premissa, a discussão sobre a estratégia que integra as ações de todos os níveis organizacionais, assim como a estratégia como prática, desenvolve-se a idéia que as micro ações são elementos fundamentais para o processo de formação estratégica, sendo estas ações, a própria estratégia realizada na prática (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2006). Outra importante abordagem utilizada nesta pesquisa é a respeito do planejamento estratégico como um processo racional (ANSOFF 1991; CHANDLER 1962), como um processo adaptativo (QUINN E VOYER 2001; MINTZBERG 2004) e como um processo interpretativo (MARCH 1976; WEICK 1979, 1995).

3.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico e suas abordagens técnicas surgiram entre a década de 60 e 70, devido à sucessão de fatores negativos influentes na economia, fazendo com que as organizações buscassem novas formas de planejamento, no intuito de se manterem competitivas e em posição de destaque no mercado.

O planejamento estratégico é um processo gerencial, pelo qual produz estratégias necessárias que permitam que a organização tenha uma direção adequada aos objetivos a serem atingidos e que esteja mais bem preparada para as turbulências e oportunidades que o mercado possa lhe proporcionar. Portanto o planejamento estipula orientações, táticas e metas para o alcance de seu objetivo, assim como em uma avaliação de seu desempenho.

Quinn (2001) revela em sua visão que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüenciais de ações de uma organização em um todo coerente. Nesta lógica, a administração estratégica é um processo sistemático que visa “posicionar e relacionar a empresa ao seu ambiente de modo que garanta o seu sucesso continuado e coloque a salvo de eventuais surpresas”. (Ansoff, 1993, p15). Corroborando com esta idéia, Chandler (1962) afirma que a estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo.

A administração estratégica, segundo Ansoff (1991) considera duas grandes etapas, uma analítica e outra processual, sendo a análise chamada de formulação de estratégias e seu processo, o planejamento estratégico. A gestão estratégica é um processo de gerenciamento, permitindo que a organização tenha senso de direção e continuidade.

Suas abordagens estão dispostas em visões tradicionais, como um ato racional, quantitativo e análises objetivas do ambiente externo, na qual se define os objetivos e as estratégias a serem seguidas. A outra visão é mais intuitiva, criativa, incremental e adaptativa, cujo planejamento é de forma mais artesanal, na qual a complexidade do mundo exterior, juntamente com seus eventos imprevistos, foge do controle planejado de seus administradores, ameaçando as organizações. (Meyer Jr, Meyer; (2004)

Mintzberg (2004) reforça que a formulação de estratégias é um processo de planejamento, como os proponentes do mesmo têm insistido. Ansoff (1977: 8-9) vê a seleção de estratégia e formulação de política, sobretudo como um processo de decisão. Primeiro são fixadas metas, logo após usando uma série de técnicas analíticas, são desenvolvidas

alternativas e (ainda usando estas técnicas) é feita uma escolha entre ambas, após alguns ajustes nas metas originais.

Logo, o planejamento refere-se a uma programação estratégica no intuito de elaborar estratégias. Quinn e Voyer (2001) apresentam uma visão diferente ao alertarem que os processos de formulação e implementação de estratégias nas organizações raramente se parecem com os modelos analítico-rationais destacados na literatura. Para os autores as estratégias nas organizações resultam da convergência de decisões internas e eventos externos que conduzem a um consenso sobre as decisões e ações a serem desenvolvidas na organização.

Mintzberg (2004) acrescenta ainda, que os planejadores dispõem de algumas técnicas para realizar a análise sistemática e de tempo para considerar minuciosamente as questões estratégicas. Neste sentido, os gerentes seniores deveriam gastar boa parte do tempo desenvolvendo a chamada arquitetura estratégica no âmbito da corporação, que venha a estabelecer objetivos que orientem a formação de competências (Hamel e Prahalad, 1998).

Estudos de Mintzberg (2004) apontam algumas diferenças entre estratégias planejadas (ou deliberadas, como o mesmo propõe) e estratégias emergentes. O autor delimitou este contexto com base na afirmação de que é inevitável pensar à frente, porém é importante ter certa adaptação durante o percurso. Para isso esclarece algumas estratégias e suas intenções. Por exemplo, aquelas que possuem intenções plenamente realizadas, são as chamadas de deliberadas e as estratégias não-realizadas, ambas reconhecidas pela literatura do planejamento.

Algumas estratégias surgem em meio às situações emergenciais e imprevisíveis, o que necessitam de alterações ou adequações às estratégias deliberadas. Mintzberg (2004) a chama de estratégia emergente, como um terceiro caso, com relação às estratégias mencionadas anteriormente.

O autor descreve ainda, que este tipo de estratégia ocorra quando um padrão não foi expressamente pretendido, sendo tomadas providências, seqüencialmente, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão, onde ao invés de perseguir um plano de diversificação, tomando decisões com o método de “tentativas e erros”, sendo que esta experiência poderá ser possivelmente adotada no quadro de estratégias da empresa.

É o que ocorre em algumas organizações complexas, em que a execução da estratégia nem sempre são perfeitamente realizadas, já que a perfeição exigirá uma previsibilidade completa, sem erros e totalmente “engessada”. Este é o caso, por exemplo, das universidades, cujo processo de formulação e implementação possui características específicas, como por exemplo, público distinto, sua mão-de-obra é altamente especializada, contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, autonomia nas decisões, liberdade acadêmica, trabalho de natureza qualitativa, e vulnerabilidade a fatores ambientais.

Mariotto (2003) também acrescenta que possuem várias concepções sobre como a estratégia se forma dentro das organizações, baseadas no ajuste mútuo como mecanismo-chave de coordenação, que é o caso de planejamento baseado em estratégias emergentes, que acabam desencorajando a hierarquia, a supervisão direta, a padronização, as regras e os controles de desempenho. Neste sentido, Mariotto (2003) apresenta algumas visões dentro destas concepções a respeito da estratégia emergente como fenômeno hierárquico, cognitivo, como resultado de auto-organização em sistemas complexos e como fenômeno de aprendizado.

A estratégia como fenômeno hierárquico traz uma abordagem que evolui uma maior participação do nível gerencial mais baixo na formação da estratégia, surgindo muitas vezes como resultado de iniciativas de níveis inferiores da hierarquia. Estes são induzidos pela alta direção como mecanismos administrativos de organização formal e sistemas de recompensas utilizadas para gerentes (Bower, 1970).

Na concepção de estratégia como fenômeno cognitivo, mais radical, no sentido de inverter a ordem das ações, colocando a execução antes do planejamento dos objetivos, ou seja, March (1976) contribui com o pensamento de que o comportamento humano é tanto um processo de descoberta de objetivos, como a sua ação e que valores mudam e são desenvolvidos com a experiência. Por isso, as organizações (pessoas) podem aprender sobre seus próprios objetivos se agirem antes e assim, na ausência de intenções prévias, podem vir a surgir intenções à medida que a organização se mobiliza.

Esse sentimento é também compartilhado por Weick (1979, 1995), no qual chama de sensemaking, onde as estratégias emergem depois da ação, na forma de percepções que darão sentido àquilo que já foi realizado, ou seja, toda compreensão se origina na reflexão e na ponderação das ações passadas. O autor explica ainda que parte das atividades das organizações venha da posterior reconstrução de histórias consideráveis para explicar o que estão vivenciando no presente, chamando esse processo de criação retrospectiva de sentido.

Outra visão de formação da estratégia está relacionada com o resultado de auto-organização no sistema complexo, aonde a estratégia emergente viria como consequência da ação espontânea de ações não coordenadas de inúmeros agentes que agem segundo suas regras individuais. Esta baseada na teoria da complexidade, cuja explicação foi originalmente fundamentada nos fenômenos físicos e biológicos.

E finalmente a estratégia emergente como um fenômeno de aprendizado. Fundamentada no modelo de aprendizagem de Mintzberg (1990), na qual, ao chamar de organizações “adhocracia” (1979) e inovadora (Mintzberg e Quinn, 1996), referia-se a organizações essencialmente administradas por meio de projetos e estruturadas ao redor de especialistas reunidos para compor equipes de acordo com as especificidades de cada projeto, onde se baseava no ajuste mútuo como mecanismo de coordenação.

Diante deste panorama, Micklethwait e Wooldridge (1998), afirmam que um dos grandes problemas enfrentados pelo planejamento estratégico é exatamente o fato de não conseguir prever o futuro, sendo este planejamento sempre conservador, projetando práticas atuais no futuro, desconhecendo as inovações que possam constantemente alterar suas regras.

3.2 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: O CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES

A gestão estratégica é um processo, em última análise de adaptação organizacional aos ambientes ao longo do tempo, sendo uma tarefa para o estrategista de gestão, que é totalmente responsável pela forma como a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas (Richardson & Richardson; 1992). Porém, é perceptível muitas vezes, que existe uma distinção entre a formulação da estratégia e a sua implementação, deixando clara a evidente dicotomia entre a intenção e a ação que acontece neste processo de planejamento nas organizações. Isto ocorre porque na maioria dos casos, este processo origina-se na cúpula, enquanto que a sua execução acontece em níveis inferiores.

Conseqüentemente, a estratégia ocorre num conjunto de pequenas ações, como um ato, ou práticas estratégicas particulares, ligadas ao indivíduo ou seu grupo que impõem seu modo de interpretação, seus valores, seus métodos. A estratégia sai então “do papel”, da sua formalidade, de suas regras, padrões e métodos a serem executados, dando lugar ao velho sentido de intuição, praticando em ações muitas vezes emergentes, conforme os eventos vão ocorrendo.

Assim, o contexto específico das universidades, revela a necessidade de adequação a mudanças ocorridas no cenário da educação superior exigindo melhores formas de gerenciamento, no intuito de melhora de desempenho e sua sobrevivência em um ambiente

competitivo e dinâmico. Outro aspecto desta organização está pautada na complexidade de sua gestão, sendo necessária a integração entre os elementos organizacional articuladores da estratégia, no intuito de entender como as ações práticas se desenvolvem em todos os níveis.

Nesta perspectiva, a estratégia envolve três elementos: A práxis, a prática e os praticantes. Jarzabokovski, et al (2007) relaciona a práxis como fluxos de atividades situados, socialmente completos que são estrategicamente importantes para direção e sobrevivência da organização. Já a prática são ações cognitivas, comportamentais, discursivas, processuais, motivacionais e físicas que são combinadas, coordenadas e adaptadas para construir a prática. Os praticantes são os atores da estratégia que moldam a construção da prática mediante quem eles são, como eles agem e quais recursos eles utilizam. A interação destes elementos que formam a estratégia é que dá origem ao termo *strategizing*.

Jarzabokovski (2003) esclarece que a estratégia parte de um ponto de vista micro, no local onde as ações ocorrem. Já Whittington (2006), ao se basear nestes conceitos de práxis, prática e praticantes, questiona o impacto da prática estratégia e a transferência de estratégia prática para elaboração de estratégias profissionais e deliberadas. Neste sentido a estratégia que existe dentro das organizações e que envolve pessoas e todos os detalhes necessários ao processo de gestão, assim como fatores de decisão no âmbito interno (Johnson et al, 2003), chamado de extra organização por Whittington (2006).

As pessoas são o centro de reprodução, transferência e inovação da prática estratégica. Para Machado-da-Silva (2007), os profissionais mais influentes orientam ações organizacionais como parâmetros de estratégia.

O papel deste profissional passa a exercer influência perante a sociedade, com o compartilhamento de condutas, normas, métodos e significados (Machado-da-Silva, 2007). No entendimento de Meyer Jr. (2005) apud Walter e Meyer Jr. (2010), a aceitabilidade e a implementação dos planos e estratégias dependem, em grande parte, da capacidade de articulação política de seus gestores ao buscarem apoio nos diversos grupos mais influentes da organização.

Machado-da-Silva (2007) comenta ainda que na academia a questão é mais complexa, não dependendo apenas da existência de diferentes lógicas de produção de conhecimento no mundo acadêmico, levando em consideração os diferentes níveis de acesso e de interpretação sobre o que se produz na academia. O autor revela que muitos autores atribuem ao planejamento estratégico o momento de disseminação e consolidação do campo institucional das práticas de estratégia empresarial, cuja abordagem a estratégia adquire um tom mais sistemático, caracterizado por práticas regulares especificamente formatadas para o desenvolvimento e a realização da estratégia (Motta, 1991)

Meyer e Lopes (2003) destacam que o planejamento praticado nas universidades desafia seus gestores em transferirem do campo das idéias para ações concretas as atividades do planejamento, além de apontarem mitos que podem influenciar diretamente neste processo como a racionalidade, a intuição, processo e ritual, intenções e ações, participação e comprometimento.

Meyer Jr.(2006) alerta sobre este assunto, que nas universidades brasileiras, esse processo tem sido caracterizado pela formalização de planos estratégicos desenhados com base nos modelos e paradigmas inspirados na realidade das empresas. Onde a racionalidade acomoda interesses de grupos pela lacuna entre as políticas e objetivos institucionais e os objetivos e praticas das universidades que a compõe.

Um exemplo disso é a dimensão racional do planejamento, cuja estratégia muitas vezes é resultante de análises deliberadas na busca de maximização de resultados, assim como desenvolvidas nas perspectivas evolucionárias de competição e sobrevivência. O fato de não existir uma teoria exclusiva para a administração universitária na verdade, permite com que

estas acabem por buscarem modelos estratégicos importados da área empresarial, muitas vezes até mesmo por se identificarem como “empreendimento educacional”.

Outro fator que pode interferir no progresso de estratégias segundo Walter e Meyer Jr.(2010) pode estar relacionado a habilidades destes gestores, que no caso das universidades, verifica-se que muitos destes não são escolhidos com base em experiência gerencial, mas por atributos, como bom desempenho docente e liderança em alguma unidade menor da instituição.

A complexidade existente em organizações universitárias exige de seus gestores uma visão mais criativa na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam lidar com o contexto complexo e imprevisível destas organizações, cujas características são a sua formação por grupos heterogêneos, com pensamentos, conhecimentos, visões e interpretações diferentes de uma mesma realidade, do qual lhes competem maior autonomia em decisões e ao mesmo tempo compartilhamento delas, num processo colegiado e fragmentado.

Portanto, modelos racionais de gerência não têm contribuído nestas organizações por serem desenhadas para sistemas justapostos. Pois suas peças são organizadas de formas mecânicas e ligadas racionalmente, ou seja, organizações cujos planos, metas, procedimentos, análises de custo-benefício, divisão de trabalho, exercício de autoridade, avaliações consistentes, são casos reais de práticas racionais e que, portanto, não correspondem aos sistemas frouxamente articulados (Weick, 1987), cuja estrutura está focada em campos de estudo e atuação profissional distintos, enfrentando ampla autonomia, dificultando a integração e interdependência do trabalho acadêmico.

Castro (1988), porém alerta sobre a utilização da intuição e lembrando que o planejamento intuitivo só poderá ser adequado para horizontes muito curtos e situações simples, não devendo ser o único planejamento a ser feito na condução de uma organização tendo sucesso se o ambiente for estável.

Na prática existe uma combinação entre racionalidade e intuição quando se trata de planejamento nas universidades. Motta (1991) contribui com o campo de estudo, destacando que a própria construção do futuro numa organização, combina em seu planejamento uma dimensão racional-analítica e uma dimensão intuitiva. Portanto, administrar estas dimensões, é uma arte na busca de superação de obstáculos no planejamento.

3.3 PENSAMENTO E AÇÃO, AÇÃO E PENSAMENTO

Os processos da estratégia são uma mistura entre ação e direção, sendo partes integrais da compreensão da estratégia como prática (Wilson; Jarzabkowski 2004), escapando assim da linearidade do pensar e capturando sua essência. O grande desafio em pensar e agir estrategicamente é transformar em uma única linguagem o que os planejadores do topo da organização idealizam.

Wilson e Jarzabkowski (2004) definem este processo como de interação entre o pensar e o agir estrategicamente. Weick (1979) ressalta que é necessário proporcionar uma estrutura que oriente o modo de mapear idéias complexas de forma que elas possam ser entendidas, debatidas, trocadas e comunicadas de maneira simples. E estes processos precisam estar ligados com a ação, de uma forma que a estratégia seja compreendida e executável.

Nesta perspectiva, a estratégia orientada para atividade é focada no grupo, seja ele formal ou informal, fornecendo seu próprio contexto interpretativo para que haja a relação entre conhecimento e atividade prática (Langlay, 1990; Lave, 1993; apud Wilson e Jarzabkowski (2004), ou seja este contexto do grupo fornece uma estrutura interpretativa para o sensemaking e para ação.

Isto porque existem características pessoais dos praticantes e tomadores de decisão, as quais são determinadas pelos valores, cultura e percepção particulares de cada situação, experiências, necessidades e desejos. Conseqüentemente, as diversas percepções entre os membros da organização podem tornar-se um fator desintegrador da gestão, caso ela não esteja capacitada a integrar de forma construtiva estas diferenças.

Castro (2000) explica que a percepção das ações da organização faz parte de uma nova abordagem da teoria organizacional, chamada “simbolismo organizacional”, cuja concepção prediz que não só o sistema formal de regras, autoridade e normas racionais de comportamento assegura a sobrevivência da organização. Em face do exposto, Meyer, Rowan (1997) apud Machado-da Silva (2007) contribuem com afirmações de que as práticas gerenciais têm sido consideradas por autores institucionalistas, como um cerimonial, um ato simbólico, no intuito apenas de reverenciar o ator perante sua comunidade.

Portanto, a sabedoria prática está muito relacionada com a capacidade e o conhecimento do estrategista, que combina tanto o conhecimento existente sobre mercado e a empresa quanto suas aspirações, por meio da utilização de uma estratégia específica envolvendo múltiplas negociações, tréguas, acordos, investimento e comprometimentos (Hendry 2000 apud Wilson e Jarzabkowski, 2004).

Logo, na busca da integração entre pensamento e ação, na prática do planejamento estratégico em universidades, requer de seus gestores a combinação entre análise racional, intuição, política, interação entre grupos de referência e principalmente tolerância, diante da sua realidade complexa, para que assim possa direcionar esta organização ao futuro.

4. CONCLUSÃO

As estratégias são o resultado da interface entre o pensamento, percepção e ações realizadas. O seu êxito na gestão estratégica de uma universidade depende tanto do conhecimento das abordagens gerenciais, quanto da capacidade de aplicá-las como prática, as quais com sua ação rotineira, comportamental e tradicional influenciam em sentido amplo o agir. Assim como a práxis, a qual revela as atividades reais que as pessoas efetivamente fazem no seu dia-a-dia e que precisam ser consideradas dentro de uma organização.

E alinhar todas essas ações, para que se convirja em um único objetivo, exige de seus gestores habilidades que acomodem a visão racional e ao mesmo tempo criatividade, para ouvirem e entenderem as necessidades internas e externas, conciliando politicamente os interesses do indivíduo e do grupo com a missão da organização.

Saber conciliar estes modelos de planejamento nas universidades, proporcionará a “quebra de barreiras” entre o pensar e agir, tornando-se um fator de desenvolvimento. Salientando ainda que, numa organização é necessário evidenciar as diferentes percepções de cada ser humano, para que assim com criatividade e intuição aliada à racionalidade se enriqueça o trabalho nas universidades.

Por conseguinte, pode-se concluir que quanto mais o sensemaking for entendido, na sua forma de interpretação da realidade e de seus significados numa organização complexa e crescer dentro dela, mais madura ela estará para aliar suas inter-relações, pela lógica das micro práticas que tanto influenciam a gestão estratégica.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I. The state of practice in planning systems. *Sloan Management Review*, winter, p. 1-24, 1977.

ANSOFF, I. Strategy management in a historical perspective. *International Review of Strategic Management*, 2,1,3-69, 1991.

BOWER, J. L. *Managing the resource allocation process*. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970. 078-093

CASTRO, Luiz Manuel Mota de.: *A Percepção Prática dos Dirigentes Universitários em Relação ao Planejamento*, UFSC 2000

CASTRO, Luiz Manuel Mota de.: *O Planejamento Estratégico*. Universidade: Organização, Planejamento e Gestão. OEA/UFSC. Org. Almeri Paulo Finger, Florianópolis(SC), 1988.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise*, Cambidge, MA: MIT. Press, 1962.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. *A Competência Essencial da Organização*. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDRY, J. 'Strategic decision-making, discourse, and strategy as social practice' 2004 in: Jarzabkowski, P., and D. C. Wilson. 'Top teams and strategy in a UK university'. *Journal of Management Studies* 39/3: 357–383.2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, vol. 60(1), p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change, *Journal of Management studies*, 40, 1, pp. 23-55. 2003.

LANGLEY, A. Patterns in the use of formal analysis in strategic decisions. 1990 in Wilson, D.C; Jarzabkowski, P: *Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica*; RAE out/dez. 2004

LAVE, J. The practice of learning in: S. CHAIKLIN end J. LAVE, in: WILSON, D.C; JARZABKOWSKI, P: *Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica*; RAE out/dez. 2004

LAVARDA, R. B.; MACHADO, J.A *A INFLUÊNCIA DO MIDDLE MANAGER NA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA EM BOA VISTA-RR*. XIII, SEMEAD, Set. 2010 Iss 2177-3866

MACHADO-DA-SILVA, C. L; VIZEU, F *Análise Institucional de práticas Formais da Estratégia*, RAE Out/Dez 2007

MARCH, J. G. The technology of foolishness. In: MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen : Universitetsforlaget, 1976.Ch. 5, p. 69-81

MARIOTTO, L.F: Mobilizando Estratégias Emergentes. RAE • VOL. 43 • Nº 2. 2002

MEYER Jr., Victor e LOPES, Maria.Cecília B. Planejamento Universitário: mito e realidade. In: Anais do XXI Simpósio Brasileiro e III Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Recife, 2003.

MEYER, V. Jr; MEYER, B: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: TÉCNICA OU ARTE? Trabalho apresentado no IV Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis: INPEAU, UFSC, 08 a 10 de dezembro de 2004. UFSC

MEYER, V.Jr, 2005 in: WALTER, S.,A; MEYER, V.Jr REFLEXÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA E ENSINO SUPERIOR, Curitiba, Ed. Juruá, Blumenau, Edifurb, 2010.

MEYER JUNIOR, V. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. Salvador, 2006. Anais... Anpad: Salvador-Bahia, 2006.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony., 1977 in: Machado da Silva, 2007.

MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. Os Bruxos da Administração de Empresas: como entender a Babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus,1998

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. Perspectives on Strategic Management. New York: Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento estratégico, Porto Alegre Bookman , 2004.

MOTTA, P.R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

QUINN, J.B in: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, J. B.; VOYER, J. Incriminação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 109-114

RICHARDSON, B. e RICHARDSON, R. 1992. A gestão estratégica. Lisboa, Editorial Presença

WALTER, S.,A; MEYER, V.Jr REFLEXÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA E ENSINO SUPERIOR, Curitiba, Ed. Juruá, Blumenau, Edifurb, 2010.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks : Sage, 1995.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. 2nd Ed. New York : McGraw-Hill, 1979.

WEICK, K.E. Substitutes for strategy. in: J. TEECE (ed). *The competitive challenge*. Cambridge, MA: Ballinger, 1987

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

WILSON, D.C; JARZABKOWSKI, P: *Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica*; RAE out/dez. 2004