



**O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS A PARTIR DA PERCEÇÃO DE SEUS REITORES: ESTUDO MULTICASOS NAS UNIVERSIDADES DE SANTA CATARINA**

**THE PROCESS OF FORMULATING AND IMPLEMENTING STRATEGIES FROM THE PERCEPTION OF THEIR PRINCIPALS: MULTI-CASE STUDY IN SANTA CATARINA UNIVERSITIES**

**EL PROCESO DE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA PERCEPCIÓN DE SUS DIRECTORES: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES EN SANTA CATARINA UNIVERSIDADES**

**Giselly Rizzatti, MSc.**

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil  
[girizzatti@gmail.com](mailto:girizzatti@gmail.com)

**Mauricio Fernandes Pereira, Dr.**

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil  
[mfpcris@gmail.com](mailto:mfpcris@gmail.com)

**RESUMO**

O artigo tem como objetivo avaliar a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina. O embasamento teórico utilizado para nortear a pesquisa, em relação a planejamento estratégico, reuniu autores como Ansoff (1991) e Pereira (2010), em relação à estratégia, foi fundamentado por autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) e no que diz respeito a liderança organizacional os principais autores foram Northouse (2012), Tanure (2011), Van Vugt *et al* (2004). A pesquisa se caracteriza como um estudo de multicase de caráter qualitativo, descritivo e aplicado, e utiliza entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Como resultado desse estudo, pode-se concluir que a liderança contribui e influencia diretamente no processo de formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior pesquisadas para alcançar seus objetivos institucionais.

**Palavras-chaves:** Planejamento Estratégico; Estratégia; Formulação; Implementação e Liderança.

**ABSTRACT**

The article aims to evaluate the contribution of leadership in the formulation and implementation of strategy in Higher Education Institutions of the Education System of Santa Catarina. The theoretical framework used to guide the research in relation to strategic planning, met authors such as Ansoff (1991) and Pereira (2010), in relation to the strategy, was founded by authors such as Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010), Mintzberg, Lampel, Quinn and Ghoshal (2006) and with regard to organizational leadership were the principal authors Northouse (2012), Tanure (2011), Van Vugt *et al* (2004). The research is characterized as a study of multicase qualitative, descriptive and applied character, and uses semi-structured interview as a tool for data collection. As a result of this study, it can be concluded that leadership and contributes directly influences the process of formulating and implementing the strategy in heis surveyed to achieve their institutional goals.

**Keywords:** Strategic Planning; Strategy; Formulation; Implementation and Leadership.

**RESUMEN**

El artículo tiene como objetivo evaluar la contribución de liderazgo en la formulación y aplicación de la estrategia en las Instituciones de Educación Superior del Sistema de Educación de Santa Catarina. El marco teórico utilizado para guiar la investigación en relación con la planificación estratégica, se reunió autores como

Ansoff (1991) y Pereira (2010), en relación con la estrategia, fue fundada por autores como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010), Mintzberg, Lampel, Quinn y Ghoshal (2006) y con respecto a la dirección de la organización fueron los principales autores Northouse (2012), Tanure (2011), Van Vugt et al (2004). La investigación se caracteriza como un estudio cualitativo de multicaso, descriptivo y de carácter aplicado, y utiliza la entrevista semiestructurada como herramienta de recolección de datos. Como resultado de este estudio, se puede concluir que el liderazgo y contribuye directamente influye en el proceso de formulación e implementación de la estrategia en las IES encuestadas para alcanzar sus objetivos institucionales

**Palabras clave:** Planificación estratégica; Estrategia; Formulación; Implementación y Liderazgo.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm atuando em um mundo no qual as transformações ocorrem rapidamente. Para enfrentar tal circunstância, é indispensável que as organizações estejam preparadas para desenvolver maior sensibilidade em seu ambiente organizacional, aprimorem a capacidade de antecipar o futuro e a agilidade na tomada de decisões (BOSSIDY, 2005).

As relações entre as pessoas e o poder e, principalmente, sua interferência no âmbito do trabalho é também outro assunto de grande relevância e complexidade para as organizações, inclusive para as Instituições de Ensino Superior, por se tratar de organizações diferenciadas que têm que se relacionar com pessoas de diferentes aspectos, sejam socioculturais ou psicológicos.

Diante dessa percepção, as organizações vêm buscando maior flexibilidade em seu gerenciamento, para poderem se adaptar ao ambiente em que estão inclusas, estudar e entender as relações pessoais que surgem durante sua gestão em relação às estratégias pretendidas.

Dentro desse contexto, o processo de planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional que propicia a tomada de decisão e análise do ambiente em que a organização está inclusa. Para Kaplan e Beinhocker (2003), o planejamento estratégico é uma das funções essenciais para os administradores, porque prepara os tomadores de decisão para atuarem de maneira adequada diante de momentos imprevisíveis dentro da organização.

Na literatura, são diversas as metodologias (PEREIRA, 2010; FISCHMANN; ALMEIDA, 2009 e MINTZBERG *et al.*, 2006) e indicações sobre as condições para consecução do planejamento estratégico e do processo de estratégia. Os administradores, de modo geral, já conhecem e utilizam muitas técnicas e modelos de planejamento estratégico de maneira eficaz. Entretanto, o problema se apresenta quando chega o momento de agir e colocar as estratégias em prática, ou seja, o momento de implementar o planejamento estratégico (KICH; PEREIRA, 2011).

Para consecução do planejamento estratégico, Chandler (1990) assegura que a estratégia prevê a elaboração de metas e objetivos de longo prazo para uma organização, bem como adoção de cursos de ação e distribuição de recursos com vistas ao alcance de tais metas.

Segundo Hrebiniack (2006), a formulação e implementação das estratégias são interdependentes e conexas e é com base nelas que objetivos estratégicos são concretizados em ações e os responsáveis mobilizam as pessoas e os recursos indispensáveis no momento apropriado, na quantidade e qualidade adequada e novas práticas e conhecimentos podem ser desenvolvidos e incorporados à organização (SANTOS, 2009).

Diante desta perspectiva, considera-se o comportamento das pessoas como um ponto imprescindível para garantir a formulação e a implementação da estratégia e, para gerenciar o comportamento das pessoas,

torna-se necessário conhecer a liderança da organização. Bossidy e Charam (2002) e Hrebiniak (2006) defendem que uma liderança atuante facilita a compreensão da estratégia pelos seus membros, cria um espírito de cooperação, tornando-se uma vantagem que possibilita à organização a implementação de suas estratégias com sucesso. Eles ainda asseguram que o papel dos líderes que estão no comando na formulação e implementação da estratégia está em compreender seu significado e saber como conduzi-la de maneira a atingir os objetivos estabelecidos.

Sob esse aspecto, o presente estudo tem o objetivo de explicar como o planejamento estratégico, estratégia e liderança existentes dentro de determinados ambientes organizacionais. Para a escolha do ambiente de estudo, optou-se por fazer a pesquisa com os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), instituições de ensino superior que reúnem diferentes segmentos de saberes e perfis sociais.

Nesse sentido, Meyer Jr. (2004) afirma que a prática do planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior, por derivar de modelos utilizados na área empresarial, desconsidera o caráter complexo que essas instituições apresentam, podendo utilizar-se desta ferramenta para facilitar as suas tomadas de decisões.

Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa está em realizar uma revisão bibliográfica a respeito de estudos existentes sobre os temas planejamento estratégico, estratégia e liderança e avaliar como ocorre e como ocorreu a contribuição da Liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina, na percepção de seus reitores e ex reitores e como objetivos específicos levantar os estilos de liderança presentes nas Universidades, na formulação e implementação das estratégias, enquanto os reitores estão/estavam no mandato; verificar, através do estilo de liderança, em quais tipos de escolas de estratégia os reitores e ex-reitores das Universidades se enquadram e apresentar como os estilos de liderança e as escolas contribuem na formulação e implementação da estratégia, na percepção dos reitores e ex-reitores das Universidades. E, em seguida, verificar como ocorre este processo na Unesc, Unoesc, Uniarp e Unifebe, e como ocorreu na Unidavi, Unisul, Univali e na Unochapecó, o que leva à seguinte pergunta de pesquisa: qual a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do Sistema de Ensino de Santa Catarina?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Planejamento Estratégico**

Nas organizações, têm-se exigido a aceitação de critérios mais amplos e aprofundados no processo de tomada de decisão. A admissão de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem dirigido as organizações a utilizarem o planejamento em suas atividades, como uma das formas mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações (CARVALHO, 1979). Assim sendo, planejamento é definido como um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e, neste sentido, atingir um futuro almejado (ANSOFF, 1991).

No entanto, as organizações para planejarem possuem três níveis de tomada de decisão ou tipos de planejamento, classificados em estratégico, tático e operacional.

Para Pereira (2010, p. 47), planejamento estratégico, consiste em um processo de:

análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Na mesma perspectiva Fischmann e Almeida (2009, p. 25) definem planejamento estratégico como sendo:

uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Por fim, Ansoff e McDonnell (1993) também entendem que planejamento estratégico é um processo no qual a instituição determina seu futuro desejado e as formas efetivas de fazê-lo acontecer, ou seja, é uma análise estratégica detalhada, voltada para o desempenho futuro da organização.

## 2.2. Estratégia

Para Chandler (1990), estratégia é a definição das metas e objetivos de longo prazo da organização, a adoção de linhas de ação e a elaboração de recursos imprescindíveis para o alcance destas metas, ou seja, é o caminho mais apropriado a ser realizado para o alcance dos objetivos e os desafios da organização. Thompson Junior *et al.* (1992) afirmam que os objetivos de uma organização são os “fins” e as estratégias são os “meios” para obtê-los, ou seja, a estratégia é um padrão da organização que a faz movimentar-se em direção a determinados objetivos organizacionais, como também a perseguir a sua missão. E, ainda, estratégia tem a ver com o que será realizado para atingir as metas e os objetivos. É a combinação dos fins (metas) e dos meios pelos quais a empresa espera chegar lá (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Mintzberg e outros (2006) classificam o processo de estratégia em três premissas básicas:

1. formulação da estratégia,
2. análise da estratégia e
3. formação da estratégia

Silva e Lepsch (2010) consideram a formulação da estratégia como um momento muito importante para processo estratégico, pois ela é responsável pela assertividade de metas e objetivos e por especificar em detalhe, o teor das estratégias estabelecidas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) realizaram um estudo teórico com o intuito de elucidar as diferentes dimensões do pensamento estratégico em relação à formulação da estratégia, preconizadas por dez escolas, surgidas em diferentes momentos. As três primeiras (Design, Planejamento e Posicionamento) têm caráter prescritivo, pois estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas se formam na realidade, ou seja, como “deve ser”. As sete escolas seguintes (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração) consideram os aspectos de formulação da estratégia

e estão mais interessadas em descrever como as estratégias de fato são elaboradas, e não em determinar comportamentos estratégicos, ou seja, como ela “é” como apresenta o quadro abaixo:

Quadro 1 - Escolas de formulação da estratégia

<b>Escola do Design</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo de concepção <b>Premissas:</b> a formulação da estratégia decorre de um processo deliberativo de pensamento consciente; a responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal; o modelo de formulação estratégica deve ser simples e informal; as estratégias devem ser únicas e formuladas de maneira explícita e somente depois que as estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples estarem formuladas é que podem ser implementadas
<b>Escola do Planejamento</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo formal <b>Premissas:</b> a estratégia como resultado de um processo controlado e consciente de planejamento formal; onde a responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal e responsabilidade pela execução está nas mãos dos planejadores e com isso as estratégias surgem prontas, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas
<b>Escola do Posicionamento</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo analítico <b>Premissas:</b> poucas estratégias são desejáveis em uma determinada organização, ou seja, as que pode ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros, a estratégia são posições genéricas e seu processo de formulação e seleção deve ser feito com base em análises
<b>Escola Empreendedora</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo visionário <b>Premissas:</b> a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, senso de direção a longo prazo; trata-se de um processo semi-consciente, baseado na experiência e intuição do líder que promove fortemente a visão, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos; a visão estratégica é maleável e a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente e a organização é também maleável e flexível, pois a estratégia e os rumos podem ser alterados, desde que a visão permaneça a mesma
<b>Escola Cognitiva</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo mental <b>Premissas:</b> a formulação da estratégia decorre de um processo cognitivo do estrategista; surgem como perspectivas e moldam a forma pela qual as pessoas lidam com as informações do ambiente. As estratégias são difíceis de realizar, ficando abaixo do ponto ótimo e, se não são mais viáveis, tornam-se difíceis de mudar
<b>Escola de Aprendizado</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo emergente <b>Premissas:</b> a natureza complexa e imprevisível do ambiente da empresa, aliada à base de conhecimentos necessários à estratégia, impede o controle deliberado, o principal aprendiz é o sistema coletivo, o aprendizado ocorre de forma emergente, pelo comportamento que estimula o pensamento retrospectivo, necessário à compreensão da ação, o papel do líder passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, e não preconceber estratégias deliberadas e as estratégias aparecem como padrões do passado, para depois virar tendências para o futuro, e culminar em perspectiva orientadora do comportamento geral
<b>Escola do Poder</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo de negociação <b>Premissas:</b> qual a formulação da estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização, quanto como o comportamento da organização em seu próprio ambiente externo; as estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergente e assumem a forma de

	posições e meios, em vez de perspectivas; o poder micro vê a formulação da estratégia como a interação, através de persuasão e barganha; e o poder macro vê a organização como promovendo seu bem-estar como controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças, ou seja, é um processo aberto de influência, que utiliza do poder e da política, para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
<b>Escola Cultural</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo coletivo <b>Premissas:</b> a formulação da estratégia é um processo de interação social, baseado em crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização; um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização; a estratégia assume a forma de uma perspectiva, calcada em intenções coletivas, a cultura e as ideologias não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente
<b>Escola Ambiental</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo reativo <b>Premissas:</b> o ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia; durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele; a sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação; a liderança torna-se elemento passivo com o objetivo de interpretar o ambiente e garantir a adaptação da organização ao ambiente
<b>Escola da Configuração</b>	<b>Linha de pensamento:</b> Formulação da estratégia como um processo de transformação <b>Premissas:</b> Uma organização, por um período de tempo distinto, adota uma forma específica de estrutura conjugada a um tipo particular de contexto, ocasionando comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum período de transformação. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem configurar-se ao longo do tempo como sequências padronizadas, caracterizando os denominados ciclos de vida das organizações. A chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, pelo menos, as mudanças estratégicas adaptáveis, e reconhecer periodicamente a necessidade de passar por transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização; O processo de formulação estratégica pode passar por características de cada uma das escolas anteriormente mencionadas, cada um a seu tempo e contexto; As estratégias resultantes tomam a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou meios de iludir, porém cada um em seu tempo adequado à sua situação

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20 a 22)

A análise de estratégia está relacionada ao tipo de estruturação que deve ser feita para se desenvolver uma estratégia de sucesso (MINTZBERG et al., 2006). Enquanto que a formação da estratégia está relacionado à forma como a estratégia é criada, seja como perspectiva de futuro ao qual as decisões são formuladas antecipadamente (o que se pretende fazer) ou pela perspectiva do padrão das ações que a organização ao longo do tempo assume (o que foi feito), ou seja, a formação da estratégia baseia-se em uma descrição sobre a evolução da estratégia dentro das organizações de uma maneira inconsciente e implícita (PEREIRA; OENING, 2007).

Por fim, para Franzon, Oliveira e Lavarda (2012), a implementação da estratégia ocorre após a formulação, análise e formação da estratégia, ou seja, implementação da estratégia significa localizar os recursos, revisar periodicamente o planejamento estratégico e identificar onde os processos se iniciam e onde terminam, e como a percepção desses elementos é levada em consideração para o desencadeamento de processos e rotinas que determinam o sucesso e o resultado das estratégias.



### 2.3. Liderança

A capacidade de uma organização alcançar seus objetivos e suas metas depende, dentre outros aspectos, da conduta dos líderes. Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), afirmam que uma das dificuldades presentes nas organizações é descobrir como e de que maneira os administradores podem influenciar seus membros. Uma estratégia para atingir esta finalidade é o processo de liderança, tratando-se de um elemento vital para o sucesso de qualquer organização.

A liderança é o desenvolvimento da influência acima de uma subordinação mecânica com diretrizes rotineiras da organização (KATZ; KAHN, 1975). Tem como essência a capacidade de construir e sustentar o relacionamento entre líder e liderado, que envolve troca, influência e persuasão (TANURE, 2011). Para Northouse (2012, p. 5), liderança “é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas físicas para alcançar um objetivo comum”.

De acordo com McGregor (1992), as características essenciais para liderança encontram-se em habilidades e atitudes que podem ser contraídas ou mudadas por intermédio da aprendizagem. Dentre elas, podem-se citar as competências e habilidades para interagir socialmente, planejar, ter iniciativa, resolver problemas, cultivar canais de comunicação funcionando corretamente, aceitar responsabilidade por suas escolhas, ser honesto, manter a credibilidade junto aos subordinados e conhecer as atividades da organização.

No entanto, para gerir uma organização cada líder por suas características adota um estilo de liderança, que conforme Northouse (2012) se caracteriza pelo comportamento que o líder emprega, para influenciar seus liderados, ou seja, é aquele elemento que permite constatar de que modo o líder utiliza a sua autoridade no ambiente organizacional para tomada de decisão (MAXIMINIANO, 2011).

Neste sentido, Van Vugt et al. (2004) afirma que existe três estilos de liderança: o autocrático, democrático e laissez-faire. No estilo autocrático, o líder toma as decisões sem consultar os outros. Em contraposição, o líder com estilo democrático envolve os membros do grupo no processo decisório ainda que para decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo. E o estilo laissez-faire minimiza a participação do líder na tomada de decisões e admite que as pessoas tomem suas próprias decisões.

### 2.4. Implementação da estratégia e Liderança

De acordo com Hrebiniak (2006, p. 350), a liderança é essencial para todas as etapas ou ações necessárias para fazerem as estratégias funcionarem e essas ações só funcionarão se os líderes assumirem uma função de influenciador na execução. Entre os aspectos para implementação da estratégia, o líder deve ter:

- a. A capacidade de analisar, compreender e “vender” as necessidades e decisões da execução;
- b. A capacidade de desenvolver e usar incentivos positivos para a mudança;
- c. A capacidade de moderar o forte desejo de “números” e o desempenho passado com raciocínio estratégico e visão no que tange à aprendizagem e ao desempenho futuro;
- d. Uma compreensão do poder, da cultura e da resistência à mudança e de como superar obstáculos nesta área;
- e. O conhecimento de como gerenciar a mudança eficazmente, incluindo quando usar “velocidade” ou intervenções complexas e quando proceder de forma gradual em uma intervenção sequencial e ritmada;
- f. Mente aberta e uma grande tolerância à ambiguidade e incerteza.

Neste contexto, a liderança é um fator que atinge a implementação de um modo forte, pois é ela que determina a maneira como as organizações respondem a todos os desafios antecedentes da execução, que é

fundamental para o sucesso do planejamento estratégico, pois sem ela de nada importará todo o esforço da elaboração (HREBINIAK, 2006).

Por isso, para Ulrich (2001), a função fundamental do líder, no processo de implementação do plano estratégico, é transformar aspirações em ações, além de agir e instituir, de maneira intencional, ações que façam com que essas aspirações se realizem.

Contudo, Bossidy (2005) afirma que um dos elementos que determinam uma organização voltada para a implementação funda-se na presença de um líder que conheça muito bem o seu mercado e os seus membros. Hrebiniak (2006, p. 43) também defende que a liderança “deve motivar o sentimento de pertença com relação ao processo de execução e firmar um compromisso com ele”, pois é extremamente mais simples implementar uma estratégia quando ela tem o apoio de todas as pessoas da organização.

## **2.5. Gestão Universitária**

A gestão tornou-se um instrumento de grande importância nas organizações, no qual os administradores tomam suas decisões. Tendo a função de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação, com a modernização e o avanço da tecnologia, os administradores assumem ainda mais responsabilidades, para alcançar resultados mais ousados para as organizações (GOMES et al., 2013).

Assim sendo como qualquer organização, as Instituições de Ensino Superior necessitam formular e implementar estratégias para que possam enfrentar as pressões do ambiente, responder às demandas, posicionarem-se e manterem-se competitivas no seu segmento (MEYER JR, 2007).

Neste sentido, Meyer Jr. e Mugnol (2004), definem estratégia como um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações que caracterizam o posicionamento de uma Instituição, em determinado contexto. Então, na tentativa de poder vencer os obstáculos, as instituições de ensino superior têm se utilizado das abordagens do planejamento estratégico, que trata-se de uma ferramenta gerencial que tem auxiliado as organizações a alcançarem seus objetivos.

Por isso, além de estratégia e planejamento estratégico, é necessário que as Instituições de Ensino Superior conheçam a sua liderança e a utilize de maneira adequada na formulação e implementação de suas estratégias (MEYER JR, 2007).

Portanto, a conexão entre a estratégia, o estilo de liderança e as características do líder, demonstram que os líderes não somente influenciam o conteúdo da estratégia, mas também o processo pelo qual a estratégia é feita. Os conhecimentos dos tomadores de decisão influenciam como eles percebem os problemas, como o definem, o que consideram ser a solução adequada e como escolheram as estratégias que eles consideram que lidarão com tais problemas. Desta forma, líderes podem adotar diferentes meios de formular estratégias, de acordo com suas habilidades e suas tendências (HARDY; FACHIN, 1996).

## **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo teórico-empírico, realizado através de uma abordagem de pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de multicaseos.



A abordagem da pesquisa foi predominantemente qualitativa, pois procurou-se analisar e interpretar informações, atitudes e padrões dentro da organização e descrever suas possíveis relações, mas sem entrar em dados quantificáveis, ainda que os “números” também possam existir nessa abordagem (TRIVIÑOS, 1987).

Para que a pesquisa possa ter uma metodologia adequada, objetivando alcançar os fins pretendidos, utiliza-se o critério proposto por Vergara (1997). A citada autora estabelece que a pesquisa pode ser realizada de acordo com os fins e meios necessários.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, pois a intenção foi verificar perante os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), qual a contribuição da liderança organizacional na formulação e implementação da estratégia.

Quanto aos meios de investigação, o estudo caracterizou-se por ser uma pesquisa bibliográfica e estudo de multicasos.

A pesquisa bibliográfica foi baseada base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Foi caracterizado como estudo de multicasos, pois procurou-se identificar qual a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia com os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e com os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), da Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó).

Por fim, para verificar o estilo de liderança presente nessas Instituições de Ensino Superiores adotou a abordagem de Van Vugt e outros (2004) que divide-o em três dimensões. E no que tange as estratégias utilizou a classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) para perceber em quais das dez escolas de formulação da estratégia eles se enquadram, através de oito entrevistas semiestruturadas com 27 perguntas, sendo 17 sobre estilo de liderança e 10 sobre as escolas de formulação da estratégia e com a preservação da suas identidades.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos em relação ao estilo de liderança na formulação e implementação da estratégia e as escolas que concorrem na formulação da estratégia, bem como as semelhanças e divergências percebidas através das entrevistas com os reitores da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp), Centro Universitário de Brusque (Unifebe) e com os ex-reitores do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), da Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó) que são 8 das 16 Instituições de Ensino Superior do Sistema Acafe que trata-se de uma associação criada para fortalecer seus associados e tem como missão promover a integração, a cooperação e o desenvolvimento das

Instituições de Educação Superior filiadas, visando ao fortalecimento da educação superior comunitária no Estado de Santa Catarina (BRASIL, 2014)

#### **4.1. Contribuição dos estilos de liderança nas instituições de ensino superior na formulação e implementação das estratégias**

Nas Instituições de Ensino Superiores, o desempenho do líder torna-se um desafio, porque requer o desenvolvimento de uma visão de acordo com a realidade, a formulação de estratégias para implementar essa visão, uma clara e objetiva comunicação para conquistar adeptos a ela, a delegação de poder às pessoas que estão ao seu redor com confiança para criar e implementar essa visão (SANTANA et al., 2010)

Em relação ao processo de tomada de decisão, todos os reitores e ex-reitores mencionaram que as decisões maiores eram tomadas de maneira colegiada e em equipe, diante das suas respectivas funções e responsabilidades. Constataram que era muito importante para a tomada de decisão ouvir e discutir as ideias com os membros da Instituição, para ter ciência do que seria realizado. Dentro deste contexto, o reitor C assegurou que para a tomada de decisão é necessário delegar e conferir autonomia para que as pessoas exerçam suas funções. Porém, o ex-reitor E afirmou que as decisões finais estavam ao encargo da diretoria. Neste mesmo sentido, o ex-reitor F alegou que as grandes decisões sempre estavam na reitoria e que ele tomava muitas decisões diretamente, mas sempre ouvindo as pessoas da Instituição. O ex-reitor G ainda comentou que, até o início da sua gestão, não existia na sua instituição nenhum grupo gestor (colegiado), mas que antes existia uma tomada de decisão monocrática, no qual o líder sempre decidia o que queria, fazia as escolhas e as ações, enfim, definia as metas e as implementava.

Diante das sugestões dadas para tomada de decisão, há um consenso por parte dos reitores e ex-reitores, que relatam que sempre ouviam a opinião e sugestões dos membros da Instituição antes de tomar as decisões. Inclusive, os reitores A, C, D e o ex-reitor H comentaram que realizaram programas ou criaram órgãos para escutar abertamente a comunidade em geral, com suas dúvidas, recomendações e reclamações. O reitor B afirmou que somente tomava as decisões depois de escutar os outros e avaliar as ideias, enquanto que o reitor D assegurou que para tomar a decisão dependia da situação. Para o ex-reitor E, as sugestões eram sempre bem vindas, mas eram poucas e o ex-reitor F, além de escutar a todos, gostava de transparência e de prestar conta das suas decisões, no entanto, se houvesse conflito ou discordância em relação a algum assunto, ele trazia a responsabilidade e a decisão para a reitoria. Na percepção do ex-reitor G e H, era necessário ouvir o máximo possível, tanto a área interna quanto a externa, para definir as demandas, criando cenários, avaliar problemas e alternativas para soluções menos impactantes para a Instituição.

Conforme abordado por Burns (1978) e Bennis (1997) o processo de liderança é estabelecido por líderes influenciando liderados para a ação, considerando certos objetivos, metas que signifiquem os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado, ou seja, liderança é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso ser feito para atingir os objetivos e metas pretendidos.

Na percepção de todos os reitores e ex-reitores, para tomada de decisão é muito importante a apresentação de ideias inovadoras. O reitor A, inclusive, alegou que havia a necessidade de ter o tempo inteiro ideias inovadoras, o reitor B considera que sem ideias inovadoras não há possibilidade de crescimento e evolução permanente, levando a instituição à estagnação e comprometendo sua sobrevivência. O reitor C

assegurou que as ideias inovadoras são extremamente importantes para que as Universidades não trilhem o mesmo caminho da estagnação e extinção. Neste mesmo sentido, o reitor D e o ex-reitor E relatam que essas ideias trazem crescimento para a Instituição, devem ser realizadas através de autonomia com responsabilidade e legalidade, para que os membros possam sempre inovar. Para o ex-reitor F, na sua gestão sempre esteve presente a inovação, com apresentação de novas tecnologias e informatização em sala de aula, e o ex-reitor G afirma que a presença de ideias inovadoras é o que toda Instituição de Ensino Superior necessita para deixar um estágio que vivencia historicamente para construir uma nova realidade, tratando-se de um diferencial. O ex-reitor H informou que essa dinâmica de inovar era muito rica dentro da Universidade na época de seu mandato, mas o difícil era acertar em qual decisão deviam se apoiar, qual iria ser a linha mestra para chegar ao processo de inovação.

Para maioria dos reitores e ex-reitores, a apresentação de novos projetos é fator fundamental para tomada de decisão. Desta maneira, o reitor A declarou que estar inovando e buscando novas ideias é muito importante para o desenvolvimento da Instituição. Para o reitor B, a apresentação de novos projetos não acontece por acaso, devem ser estimulados para renovação da Instituição. Corroborando o pensamento do reitor C, declarou serem fundamentais, além de novos projetos, novas ideias e novos cursos. Contrariando os demais reitores e ex-reitores, o reitor D alegou que a apresentação de novos projetos não é parte fundamental para tomada de decisão, pois projetos inovadores não são iguais a projetos importantes, urgentes e exequíveis em determinados momentos. O ex-reitor F também confirmou que novos projetos são fundamentais, mas o primordial para implementá-los é a modificação da comunicação e, principalmente, da cultura da Instituição. E o ex-reitor G mencionou que é fundamental também ouvir as pessoas, e ainda o ex-reitor H relatou que novos projetos inclusive faziam parte do plano institucional.

Nas Instituições de Ensino Superior pesquisadas, todos os reitores e ex-reitores mencionaram ter um órgão, um conselho ou um departamento que se responsabilizava pela aprovação e execução de projetos. Na percepção do reitor A, a aprovação e responsabilização dependia do projeto, e tinha seu órgão respectivo fiscalizador para prestar contas. O reitor B e C, da mesma forma, tinham um órgão interno específico para aprovação e responsabilização de projetos, que dependia da função e das competências dos membros da Instituição. No mesmo sentido, o reitor D alegou ter vários conselhos, que verificam desde a elaboração, execução e responsabilização, para analisar e reforçar a ideia da implementação ou não. Por sua vez, o ex-reitores E e G asseguraram que na sua gestão havia departamentos que cuidavam desses projetos com a devida autonomia e responsabilização e o ex-reitor F relatou que os projetos estavam vinculados ao reitor e pró-reitor, enquanto que o ex-reitor H destacou que sempre havia um coordenador com sua equipe de responsabilização.

Em relação aos projetos executados e que foram bem sucedidos ou não, a maioria dos reitores e ex-reitores asseguraram que comemoravam e vibravam com os executores dos projetos, mas se eles não alcançassem êxito, era feita uma revisão para verificar as falhas, o que se constituía num aprendizado para futuros projetos. O reitor A afirmou que geralmente todos os projetos eram bem sucedidos, porque eram realizados por comissões designadas a pensar, apresentar, discutir com todos e executar os projetos, mas alertou que poderia acontecer de existir outras maneiras de realizar a estratégia. O reitor B também relatou a mesma ideia e acrescentou que quando os projetos eram bem executados, as pessoas eram recompensadas por isso, e o reitor C mencionou que sempre eram analisados os resultados, ainda mais quando se tinha parcerias. O reitor D, da mesma forma, ponderou que, se não apresentavam êxito, os projetos deveriam ser repensados, sem busca de

culpados, mas para que se pudesse evoluir com o fracasso anterior. No âmbito dos projetos, o ex-reitor E considerou que os que não causassem impacto eram descartados e os que eram considerados importantes para a reitoria geralmente alcançavam o sucesso. De acordo com o reitor F, a execução dos projetos era um problema, por isso ele se envolvia e envolvia as pessoas para chegar ao resultado, como também o ex-reitor G, que ressaltou que nos projetos não bem sucedidos eram realizadas revisões para verificar o que poderia ser melhorado e encontrar as possíveis lacunas. Diferentes dos outros reitores e ex-reitores, o ex-reitor H confirmou que em relação aos projetos havia uma atuação muito direta do dirigente, onde eram feitas análises e estabelecidos parâmetros para decidir se o projeto poderia ou não ser realizado.

No relacionamento institucional, todos os reitores e ex-reitores afirmaram ser muito acessíveis para a comunidade acadêmica. O reitor B comentou que se considera um grande líder, pois conseguiu influenciar as pessoas em busca de um objetivo comum. O reitor C acredita ser um reitor acessível até demais, devido às pessoas o procurarem até para pedir conselhos pessoais, o que ele não considera uma estratégia, mas sim um tipo de temperamento, enquanto que o ex-reitor E também afirma ser um reitor bem acessível, mas que não permitia que as pessoas misturassem relações pessoais com profissionais. Neste mesmo sentido, o reitor D assegura ter uma grande facilidade para se relacionar e que sempre se relacionou muito bem com todos, acreditando, inclusive, que foi seu relacionamento, acessibilidade, ouvir as pessoas e boa comunicação que o elegeram. Os ex-reitores F e G confirmaram ser bem acessíveis também, inclusive o ex-reitor F alegou que sempre participava das confraternizações com seus funcionários e o ex-reitor G ressaltou que sempre disponibilizou muitos canais de comunicação abertos e sem restrições entre ele e os membros da Instituição. Corroborando os demais, mas trazendo uma divergência, o ex-reitor H ponderou que era um reitor bem tranquilo em relação à acessibilidade, mas que o tempo era uma grande dificuldade para atender a todos.

No aspecto da comunicação, todos os reitores e ex-reitores alegaram que era muito boa e passível de novas ideias. O reitor A afirma ter uma comunicação muito boa com seus funcionários e até mesmo tem na Instituição vários canais de comunicação, onde todos reivindicam e apresentam ideias. O reitor B relatou que para se comunicar utiliza reuniões, videoconferências internas e mecanismos de avaliação permanente, semanal, com o vice-reitor e pró-reitores. Diferente dos reitores A e B, o reitor C faz muito contato pessoal, vai à sala das pessoas e conversa com elas. Ele acredita que as reuniões tiram muito a naturalidade das pessoas e elas acabam não dizendo o que realmente pensam. Para o reitor D, não existe somente um mecanismo de comunicação e ela deve acontecer em todos os canais possíveis, desde a internet até os murais da Instituição, pois verificou que a comunicação é a questão que mais gera conflito e que deve ser bastante trabalhada dentro de uma organização. Os ex-reitores E, F e H utilizavam, para se comunicar, reuniões, seminários, treinamento e eram adeptos de negociações e conversas. Para cuidar deste aspecto tão importante que é a comunicação, o ex-reitor G criou um departamento para fazer fluir bem a comunicação e, para evitar ingerências diretas, deixava as pessoas à vontade, mas estabelecia algumas regras para participação de algumas ações e tomadas de decisão na Instituição.

Na formulação e implementação das estratégias institucionais, os reitores e ex-reitores gostavam muito de participar, uns participam mais e outros menos, em função de diversos fatores. O reitor A participava e se envolvia em todas as etapas, mas ao mesmo tempo gostava de dar autonomia para a criação de novas ideias. O reitor B também participava de todas as atividades que envolviam o planejamento, a gestão e a avaliação que é fundamental para não perder a liderança, enquanto que o reitor C coordenava a parte estratégica, mas não a tática e operacional. Essas duas ele delegava com diretrizes para execução. Conforme o reitor D, quanto mais

estratégico, mais ele participava e envolvia todos na implementação da estratégia, no entanto, o ex-reitor E, na medida do possível sempre participava, mas devido às suas múltiplas tarefas, delegava essa parte para o vice-reitor, pró-reitores e chefes de departamento. O ex-reitor F se envolvia na formulação e implementação das estratégias como forma de motivar e comprometer as pessoas com o processo; já os ex-reitores G e H participavam de algumas execuções, as mais importantes, nem que fosse minimamente, em razão do tempo.

Em relação a ser um líder mais voltado para as tarefas ou para as pessoas, a maioria dos reitores e ex-reitores respondeu que são mais voltados para as pessoas do que para as tarefas. Os reitores A e D e os ex-reitores E e G relataram que se consideram um líder mais voltado para as pessoas, mas com cobrança e apresentação de resultados. O reitor B, por sua vez, se considera um misto, mas se fosse escolher entre os dois afirmaria que é mais voltado para a tarefa. Já o reitor C e os ex-reitores F e H afirmam ser mais voltados para a tarefa, mas que as pessoas são fundamentais para alcançar os resultados.

Deste modo, Welch (2009, p. 35 e 36) aponta que há diferentes tipos de líderes e que cada um se pauta por suas próprias regras entre quais: os líderes otimizam continuamente suas equipes, aproveitando cada contato para avaliar, treinar e incentivar a autoconfiança das pessoas; garantem que a equipe não somente “veja”, mas que “viva” e “respire” o objetivo; influenciam o comportamento das pessoas, irradiando energia positiva e otimismo; incentivam a confiança porque são francos, transparentes e reconhecem devidamente os outros; têm coragem suficiente para tomar decisões impopulares (difíceis) e obedecer a seus instintos; incentivam e fazem descobertas por meio de uma curiosidade insaciável e procuram fazer com que suas perguntas motivem ações; pelo exemplo, os líderes inspiram seu pessoal a se arriscar e a aprender e comemoram as conquistas de seus liderados.

A maioria dos reitores e ex-reitores asseguraram que se inteiram e inteiravam de todos os problemas de sua gestão, principalmente no que se referia à tomada de decisão na sua Instituição. Na percepção do reitor A, ele acredita que conhece a maioria dos problemas, pois não tem como conhecer todos. Os reitores B e D relataram conhecer todos os problemas de suas gestões e, inclusive, afirmaram que as pessoas os procuravam para apresentar os problemas e eles conferiam autonomia e competência para resolver os mesmos. Diferentemente, o reitor C alega somente se inteirar dos problemas na esfera estratégica, pois os demais delegavam para as pessoas que tinham competência para isso. Os ex-reitores E, F e G também mencionaram que se inteiravam de todos os problemas de sua gestão, sendo que o ex-reitor E afirmou estar ciente dos problemas em relação às questões acadêmicas, financeira, administrativa e patrimonial, como também o ex-reitor F, que delegava a função para tomada de decisão, mas se faltasse consenso ou concordância, ele mesmo tomava a decisão. O ex-reitor G relatou que conhecia todos os problemas pela informação que lhe era disponibilizada e pela estrutura montada para comunicar e ouvir as pessoas. E o ex-reitor H, comentou conhecer, como o reitor A, a maioria dos problemas, mas que, mesmo assim, não dava para ficar tranquilo, devido à insegurança no que tange às variáveis que influenciam a tomada de decisão.

No que tange à identificação de um problema institucional, a maioria dos reitores e ex-reitores incentivava a busca da solução sozinho. O reitor A, além de incentivar a busca de soluções, também criava comissões para auxiliar na tomada de decisão. Com visão diferente, o reitor B considerava que era necessária a criação de mecanismo para buscar a solução juntos, para que o problema não aumentasse, se transformasse em outro e para que a solução ocorresse de maneira rápida. Para o reitor C, comissões somente devem ser utilizadas em casos de infração e era adepto de conversar com as pessoas e verificar o problema para que ele fosse resolvido. Com a

mesma percepção do reitor A, o reitor D, acredita que se devia incentivar a busca de solução sozinho mas, ao mesmo tempo, criar mecanismos que auxiliassem na tomada de decisão. Os ex-reitores E, F e G também asseguram que incentivavam a busca de soluções sozinho, mas se não era possível eles ajudavam a achar a solução. E o ex-reitor H criava mecanismos para buscar solução, pois ele acredita que o processo era compartilhado e que juntos achariam melhor a solução para os problemas.

Na visão dos reitores e ex-reitores, as características consideradas importantes para um líder, ao conduzir o processo de formulação e implementação da estratégia nas suas Instituições, são múltiplas, sendo que algumas se repetem enquanto que outras se complementam. Para o reitor A, o líder deve ser dinâmico, criativo, ter coragem, determinação e visão. O reitor B relata que o líder não pode ser impositivo, deve servir de exemplo, ser forte e saber liderar as pessoas. Na percepção do reitor C, o líder não deve se preocupar com críticas, tomar as decisões da maneira que achar correto e, principalmente, não esperar um reconhecimento a curto prazo. O reitor D acredita que o líder deva ser bem preparado para fazer a gestão e estar sempre se atualizando, enquanto que para o ex-reitor E, o líder necessita ter determinação, humildade, e não ser arrogante. O ex-reitor F afirma que o líder deve saber liderar, ter visão, ter adaptabilidade, flexibilidade, envolver e integrar as pessoas. Nesta mesma perspectiva, para o ex-reitor G, é necessário que o líder gere confiança, saiba ouvir, tenha coragem e rompa a cultura e, por fim, o ex-reitor H menciona que, além de ouvir, o líder deve ter também como características ser paciente e sincero com as pessoas e reconhecer quando estiver errado.

Conforme todos os reitores e ex-reitores, o estilo de liderança influencia muito na definição das estratégias. O reitor A acrescentou que o líder que coloca sentimento, alma, motiva e vibra com as pessoas, traz segurança e confiança aos membros da Instituição. Os reitores B e C alegaram que o estilo influencia diretamente na gestão, tornando-a favorável ou desfavorável para a Instituição e que isso está ligado à personalidade do indivíduo, mas que deve ser realizada de tal modo que não diminua a naturalidade e a criatividade das pessoas. O reitor D e os reitores E e G afirmaram que o estilo de liderança sempre influenciou e incentivou a estratégia e que as características do gestor influenciam diretamente no formato da organização, que se moldará conforme a liderança principal. O ex-reitor F, por sua vez, ponderou que o estilo influencia muito na elaboração das estratégias e que elas eram muito discutidas antes de serem executadas. Da mesma forma, o ex-reitor H também confirma que o estilo de liderança influencia muito nas estratégias e, inclusive, verificou que algumas Instituições com os mesmos cenários e níveis de conhecimento das pessoas tiveram resultados diferentes.

Portanto, percebe-se que se faz presente o estilo de liderança democrático no qual se estabelece um consenso mediante participação de todos da organização, o que tornar a decisão mais adequada por analisar várias percepções sobre o mesmo assunto (GOLEMAN, 2003).

Para os reitores e ex-reitores, as competências que um reitor deve possuir para obter um bom desempenho nas atribuições de sua função são, para o reitor A, visão, coragem, acreditar realmente no que faz, ter conhecimento do que está fazendo, saber escutar e ser determinado. O reitor B afirma que é necessário ter conhecimento de gestão e planejamento, habilidade para lidar com as pessoas, capacidade de ouvir, ser ético e honesto, não ser arrogante, ter respeito pelas pessoas e humildade para aceitar sugestões. No mesmo sentido, o reitor C alega que o reitor tem que saber interagir, trabalhar em equipe, ser flexível, não padronizar os processos, tem que entender o contingente e saber lidar com os imprevistos. Para o reitor D, tem que possuir conhecimento técnico, estar sempre interagindo com as pessoas, ter iniciativa e criatividade, tem que ter adaptabilidade a



momentos imprevisíveis, ser flexível, respeitar as ideias dos outros com humildade, saber ouvir, se comunicar e entender que não dá para agradar todo mundo. Por sua vez, o ex-reitor E entende que o reitor deve ter liderança, determinação, humildade, visão, responsabilidade e controle financeiro, enquanto que o ex-reitor F, além dessas competências, acrescenta também intuição e bom relacionamento com as pessoas. Os ex-reitores G e H acreditam que o reitor tem que ter conhecimento em todas as áreas que envolvem a gestão, ter uma equipe competente e de extrema confiança para trazer as informações necessárias e, com isso, perceber a necessidade de mudança e tomar as decisões mais adequadas para a Instituição.

De acordo com todos os reitores e ex-reitores, o processo de capacitação permanente do corpo funcional é fundamental para facilitar a tomada de decisão. Neste contexto, os reitores A e B comentaram que capacitação é muito importante para que todos os funcionários estejam atualizados e, inclusive, o reitor B comentou que tem um setor na Instituição que somente cuida de capacitações. O reitor C considera que o aprimoramento é fundamental, desde que não fique somente na teoria e parta para prática, mas alerta que além de oferecê-la é necessário que as pessoas estejam dispostas e motivadas para fazer e aprender. Ele explicou, inclusive, que permite que seus funcionários façam capacitações em outras Instituições de Ensino, para conhecer outras culturas e, com isso, ter outras visões e trazer novas experiências para a Instituição. Com a mesma ideia, o reitor D considera que as capacitações são de extrema importância e sempre auxilia financeiramente para que elas aconteçam. Argumenta que constantemente recebem treinamentos e que o investimento na capacitação de pessoas fará a diferença entre o sucesso e o fracasso da Instituição, pois de nada adianta ter ferramentas de última geração se as pessoas não sabem operá-las. Com a mesma visão, os ex-reitores E, F, G e H relatam que sempre foram feitas capacitações nas suas Instituições e que tratam-se de condições para que ela prospere pois, como atuam na formação de pessoas, não podem excluir-se desse processo.

Segundo os reitores e ex-reitores, é unânime a perspectiva de que profissionais com características de líder tendam a tomar as decisões mais adequadas. O reitor A e C alegam que ter característica de líder e tomar a decisão mais adequada propicia uma melhor solução do problema, ou até mesmo para que ele não aconteça. O reitor B afirma que eles tomam as decisões mais adequadas, pois têm conhecimento, visão e amam o que fazem. Acrescenta o reitor D que, além de possuir as características de líder, ele deve estar bem preparado para não errar. Com a mesma opinião, o ex-reitor E relata que o líder tem visão estratégica e desta forma toma a melhor decisão em cada situação. Os ex-reitores F, G e H também consideram que as pessoas que têm características de líder tomam as decisões mais adequadas pois, na percepção do ex-reitor F, o líder deve ser bem visto pelas pessoas e ele deve escutá-las, ou seja, o líder deve ouvir os outros e saber o que está realmente acontecendo ao seu redor, assim tomará a decisão mais adequada. Para o ex-reitor H, via de regra, as pessoas que têm características de líder tendem a tomar as decisões mais adequadas, pois sabem atuar para trazer um resultado mais eficiente para a Instituição.

#### **4.2. Contribuição das escolas na formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior**

Estratégia tem muitos significados nas organizações. Para Meyer Jr. e Mugnol (2004), estratégia significa um conjunto de políticas, decisões, objetivos e ações que caracterizam o posicionamento de uma Instituição, em determinado contexto. Assim sendo, líderes podem adotar diferentes meios de formular estratégias de acordo com suas habilidades e suas tendências (HARDY; FACHIN, 1996).

De acordo com os reitores e ex-reitores, as estratégias elaboradas para Instituição de Ensino Superior não devem ser únicas, explícitas e pensadas de maneira deliberativa para sua formulação. Para os reitores A e B, ao se elaborar uma estratégia, cria-se uma linha mestra, mas há umas que vão até o final, outras que devem ser mudadas no meio do caminho e outras ainda que surgem sem terem sido cogitadas. Por isso, a flexibilidade é um fator fundamental. O reitor C argumenta que as estratégias deveriam se constituir de maneira única, explícita e deliberada, o que muitas vezes não acontece devido à complexidade da Universidade, pois as estratégias vão mudando e não há como mantê-las o tempo todo. No mesmo sentido, o reitor D assegura que quanto mais forem elaboradas de maneira única, explícita e deliberativa, estabelecidas as metas e objetivos e com comunicação a todos os envolvidos, melhor será o resultado das estratégias, mas pondera que podem surgir novas estratégias no meio do caminho. Para os ex-reitores E, F, G e H, as estratégias estão aptas a mudanças, podem ao longo do tempo ser superadas, revisadas e adaptadas para sua execução. O ex-reitor E comentou que deve-se parar, reestudar e replantar uma nova estratégia. Neste mesmo sentido, o ex-reitor G relatou que há diversos fatores externos que influenciam para modificação da estratégia, enquanto que o ex-reitor H considerou que as estratégias devem ser flexíveis e ter governabilidade para atuar em ajustes, mas não é interessante ficar mudando o eixo central o tempo todo e com isso não alcançar os objetivos almejados.

A maioria dos reitores e ex-reitores afirmam que as responsabilidades e as tarefas na formulação e implementação da estratégia devem acontecer juntas e não separadas. De acordo com o reitor A, se ambas não acontecerem juntas, não terão coerência, pois devem ser pensadas para serem executadas, sendo que na implementação podem surgir novas estratégias que não haviam sido previstas por causa do momento, situação ou circunstância. Com a mesma visão, os reitores B e C comentaram que é necessário planejar, elaborar e executar junto, pois ao separá-los colocarão em dúvida a eficácia. Além disso, as pessoas precisam participar de todo o processo, porque se vier tudo pronto as elas não irão se comprometer. Discordando dos reitores anteriores, o reitor D acredita que não necessariamente a formulação e a implementação precisam estar juntos, pois a pessoa que formulou não necessita ser a mesma que irá implementar, no entanto, pondera que podem ocorrer as duas situações, os que formulam e implementam juntos e um que formula e outro que implementa. Os ex-reitores E e H asseguraram que a formulação e a implementação acontecem juntas, enquanto que o ex-reitor F afirma que elas ocorrem separadamente. Para o ex-reitor G, geralmente a formulação e implementação acontecem juntas mas, em alguns casos, podem acontecer separadamente, devido à complexidade da Instituição, tendo em vista que a elaboração pode ser rápida e a implementação mais lenta.

Para os reitores e ex-reitores, na tomada de decisão, o processo de estratégia decorria da análise de outras Instituições e de sugestões dos seus membros. O reitor A acrescenta que decorria da análise de uma série de fontes, como a sociedade, os alunos, os professores, os funcionários, pela visita a outras instituições e de viagens a universidades de outros países. O reitor B acresce também a análise dos problemas internos e dos cenários futuros. Concordando com os reitores A e B, o reitor C afirma que as tomadas de decisão decorrem muito das sugestões de seus membros e também de visita a outras instituições, mas que não conseguiu transformar isso em cultura, devido a ainda ser uma Instituição muito fechada. O reitor D considerou que deveria ser utilizado o *benchmark* onde, para tomar a decisão, deve-se ter por comparação o que deveria ser o padrão e o melhor para a Instituição. Na mesma proporção, o ex-reitor E ponderou que a tomada de decisão derivava da análise de outras Instituições, espelhando-se apenas no que era bom, informando que eles, inclusive, aproveitaram a experiência de uma instituição que serviu de referência por aliar a teoria à prática. Na Instituição

do ex-reitor F existia uma inteligência competitiva que possuía as informações fundamentais de todas as Instituições, inclusive as de fora de Santa Catarina para fazer a análise, sem precisar visitá-las. O ex-reitor G relatou que era realizado um parâmetro de comparação de desempenho com outras Instituições, para identificar o que era bom e ruim para praticar, além de visitas a outras Instituições. Por fim, o ex-reitor H assegurou que fez muitas visitas a outras Instituições e que escutava muito as sugestões da comunidade acadêmica depois da participação deles em eventos onde aprendiam, se atualizavam e compartilhavam as informações e conhecimentos adquiridos.

Conforme a maioria dos reitores e ex-reitores, as estratégias podem ser levantadas por seus membros e não surgirem somente da visão do líder. Os reitores A, B, C e D e o ex-reitores E e H consideram que as estratégias são levantadas por seus membros, ou seja, ao ouvir e trocar informações com toda comunidade acadêmica, pois o reitor lidera a equipe e não decide tudo sozinho para não virar norma. O reitor D acrescenta que quanto mais compartilhadas as estratégias para a tomada de decisão, maior será a possibilidade de implementá-las com sucesso. Afirmou também que quanto mais heterogênea a equipe que a elabora, melhor, devido aos diversos modos de ver as possibilidades de escolha. Discordando, o ex-reitor F assegura que a pessoa ideal para perceber as mudanças necessárias para a Instituição é o reitor, mas que ele conversava muito com as pessoas para aprender com elas. E o ex-reitor G, por sua vez, comentou que algumas estratégias surgem da visão do reitor e outras não.

Segundo a maioria dos reitores e ex-reitores, as estratégias formuladas devem ser de fácil realização e aptas a mudanças, para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos. O reitor A e C alegaram que as estratégias devem ser pensadas visando à execução, mas aptas a mudanças para alcançar os objetivos pretendidos, por isso é necessário escutar a opinião dos outros. Por sua vez, o reitor B afirma que tudo depende da complexidade da ação, pois nem sempre as estratégias formuladas são simples e dependem da alta capacidade das pessoas para serem implementadas, o que dificulta um pouco o processo de estratégia. Para o reitor D, dentro do possível, as estratégias devem ser aptas a mudanças para torná-las viáveis e alcançar os objetivos pretendidos, enquanto que o ex-reitores E e F acrescentam que elas não devem ser complicadas e, sim, de fácil entendimento para se tornarem exequíveis. Discordando de todos os reitores e ex-reitores, o ex-reitor G mencionou que, uma vez formuladas as estratégias, elas não estão aptas a mudanças, precisando seguir sempre a regra. Na percepção do ex-reitor H, algumas estratégias são fáceis e outras difíceis de acontecer, por faltar muitas vezes o seu objetivo e a comunicação entre os membros.

Em concordância, os reitores e ex-reitores confirmaram que no processo de estratégia em suas Instituições, o papel do líder deve ser sempre o de estimular o aprendizado estratégico para que novas estratégias possam surgir. Os reitores A, B e C asseguraram que estão sempre estimulando e incentivando o aprendizado para melhorar a Instituição em todos os aspectos e, para isso, ouve a comunidade acadêmica, faz avaliação dos resultados e modifica as estratégias para que elas tenham êxito. O reitor D confirma que o líder é aquele que estimula o processo de aprendizado para que novas estratégias possam surgir, inclusive para formar novos líderes. Assegura que, além do aprendizado, é necessário preparar ao máximo as pessoas que estão ao seu redor, para que todos tenham sucesso em suas trajetórias profissionais. Para o ex-reitores E e F, o líder é aquele que estimula o aprendizado contínuo, facilita o surgimento de novas ideias e desenvolvimento tecnológico. Conforme o ex-reitor G, além de estimular o aprendizado, o líder deve ter um bom relacionamento para poder constatar que as pessoas não irão fazer as mesmas coisas sempre, que a realidade muda o tempo todo e que novas

estratégias podem surgir no meio do caminho. Com a mesma perspectiva, o ex-reitor H ressalta que não sabe bem se o papel do líder é estimular o aprendizado, mas ele deve estimular a análise por parte das pessoas, trazer informações coerentes e estabelecer cenários possíveis, para que todos conheçam a decisão a ser tomada e, com isso, possa gerar um aprendizado na equipe.

Nestes termos, a liderança, de uma Instituição de Ensino Superior deveria encontrar-se em constante interação com a sua estratégia e seus processos. Tornando-se então relevantes a aptidão, as habilidades, as competências, a motivação e a criatividade em todos os seus níveis institucionais, as quais, dependem de oportunidades para aprender e experimentar novas capacitações e habilidades (SANTANA et al., 2010)

Os reitores e ex-reitores asseguraram que a formulação da estratégia é um processo de influência que se utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição. O reitor A relatou que as estratégias devem sempre ser tomadas em benefício da Instituição, para melhorá-la. O reitor B acha impossível não haver influência, mas considera que, para serem favoráveis, as estratégias devem estar sempre ligadas à missão institucional e à solução de problemas. Na visão do reitor C, a atividade do reitor não deixa de ser política e um exercício de poder. Com o poder e as aspirações das pessoas, as estratégias conseguem ser eficazes, mas para o reitor C, a cultura é o que mais influencia a elaboração da estratégia, por isso é necessário mudá-la para que depois o líder possa atuar. Segundo o reitor D, em determinados momentos, o líder se utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição, mas ele acredita que não é por aí que se deva seguir. No entanto, ele afirma que algumas vezes é necessário utilizar de força para atingir os objetivos propostos, o que deve ser evitados ao máximo. Os ex-reitores E e F consideram que o poder e a política influenciam muito na formulação da estratégia e que, inclusive, se utilizaram muito delas para conseguir resultados favoráveis para suas instituições. O ex-reitor F também explicou que é muito importante que o líder tenha bons relacionamentos para conseguir vantagens para a Instituição. Concordando o ex-reitor H, afirma que a política e o poder influenciam na negociação de estratégias favoráveis para a Instituição, pois compartilham a missão institucional para definir quais estratégias deveriam ser adotadas e quais as oportunidades adequadas para que ela alcançasse o objetivo.

Na percepção dos reitores e ex-reitores, a formulação da estratégia é um processo de interação social, que baseia-se em crenças e em interpretações comuns a todos os membros da Instituição. O reitor A acrescentou, ainda, que além de interação social, é necessário que haja interação de relação e de comunicação intensa entre todos os membros da Instituição, pois é conversando que todos se entendem e, quanto mais se ouve a comunidade acadêmica, menos se erra e mais se criam ações que vão ao encontro da demanda e, com isso, escolhem-se as estratégias mais adequadas. Na percepção do reitor B, trata-se de interação social, mas depende muito da visão do líder, porque às vezes a comunidade acadêmica, ou seja, os que estão em escalas intermediárias de execução, não percebem a dimensão do problema e o líder os auxilia nesse processo. Segundo o reitor C a interação social é um princípio fundamental para compartilhar a decisão das pessoas, desde que a cultura esteja pronta para absorver as decisões e as transformações que sejam necessárias, sem que isso gere tumulto e conflito. Mas, para que essa interação ocorra, é necessário escutar as pessoas para saber o que elas estão pensando e, desta forma, aconteça de maneira mais fácil e resolva os problemas. Com a mesma perspectiva, o reitor D relatou que, para a interação social, as pessoas são as que mais influenciam na Instituição, conforme o ambiente em que está inserida, criando um formato de organização. Os ex-reitores E, F, G e H também consideram que a formulação da estratégia é um processo de interação social que tem que envolver

todos, desde o mais graduado até o mais simples, o que às vezes pode não ser possível. Outro fator que deve ser alterado para haver a interação social é a cultura da Instituição, para que haja uma implementação eficaz, mas com responsabilidade da liderança maior. O ex-reitor H menciona ainda que, para haver a interação social, devia-se ter uma junção das estratégias pessoais e profissionais das pessoas, devido ao seu planejamento de vida.

Para maioria dos reitores e ex-reitores, a expansão da Instituição se deve ao fato de terem sido feitas as escolhas certas em relação à formulação da estratégia. O reitor A, inclusive, alegou que até hoje tem feito as escolhas corretas em relação à estratégia que, no momento adequado, provocaram o crescimento e a sobrevivência da Instituição, o que acontece por não tentar agradar a todos. Para o reitor B, a expansão ocorreu por terem sido feitas as escolhas certas e a instituição ter sido implantada para atender as necessidades da região. Contrariando o reitor C, afirmou que a expansão se deu por não haver grande concorrência na região, ser reconhecida como tradicional e ter total apoio da comunidade, sendo, assim, considerada uma Instituição com credibilidade. Concordando com o reitores A e B, o reitor D acredita que a expansão aconteceu por ter feito as escolhas certas em relação à estratégia, sendo uma delas a de se aproximar da comunidade e entender as suas necessidades locais, formando assim profissionais mais preparados. Na percepção do ex-reitor E, a expansão se deu a ter feito, desde o primeiro dia, as escolhas certas em relação à estratégia, por envolver as pessoas e colocar no papel as estratégias que iriam seguir. Na visão do ex-reitor F, as estratégias sempre ajudaram, mas poderiam ter ajudado mais, e a expansão se deu ao fato de ter feito as escolhas certas para conseguir alcançar o que alcançaram, de ter bem claro o planejamento da Instituição e, principalmente, por ter seguido a estratégia essencial formulada, que é prover conhecimento individual ao aluno e trabalhar a educação permanente para o futuro da educação. O ex-reitor G não concorda que a expansão aconteceu por ter feito as escolhas certas em relação à estratégia, porque não houve estratégia, mas uma leitura estratégica e sem aprofundamento de possíveis cenários e perspectivas de futuras demandas. Enquanto isso, ex-reitor H ressaltou que a expansão se deu pelo aumento da demanda e da sua influência nas relações locais, regionais e nacionais, além da participação da comunidade.

Assim como qualquer organização, as Instituições de Ensino Superior necessitam formular e implementar estratégias para que possam enfrentar as pressões do ambiente, responder às demandas, posicionarem-se e manterem-se competitivas (MEYER JR, 2007).

Na visão dos reitores e ex-reitores, no momento que sejam necessárias mudanças estratégicas e o seu gerenciamento, eles consideram que esse processo de transformação pode ocorrer sem causar a extinção da Instituição. O reitor A relatou que, dependendo da situação e do que deve ser feito, a mudança pode causar dano ou não em relação às pessoas, pois a cultura muda, mas a Instituição não. E que, ao buscar transformação está sempre pretendendo melhorar a Instituição em todos os aspectos, mas ao tomar as decisões não consegue agradar a todos. Segundo o reitor B, as mudanças sempre causam problemas, ou seja, são decisões e escolhas e toda escolha tem uma consequência, ressaltando que a Instituição sempre ganhou com as mudanças e conseguiu fazê-las sem grandes cicatrizes. Conforme o reitor C, a mudança na sua Instituição causou alguns traumas, pois o reitor modificou o eixo central que atuava até então na Instituição, o que não agradou alguns, mas que eram necessárias pela demanda que a região apresentava. Para o reitor D, as mudanças são sempre delicadas e difíceis, pois algumas pessoas vão se adequar, interiorizar e se aculturar neste formato e outras não vão se adaptar, vão rejeitar e resistir. O ex-reitor E considera que a mudança pode causar dano à Instituição, principalmente no caso de mudança de gestão, onde os gestores querem mudar tudo e projetar o seu nome, e não melhorar a Instituição.

O ex-reitor F também considera que a mudança pode ocasionar dano à Instituição, devido às resistências internas e pelo comodismo. Ele assegura que, para que não houvesse uma ruptura da estratégia, foi necessário fazer as pessoas se sentirem parte desta mudança e aprender que esse processo de transformação era necessário, positivo e fundamental. De acordo com o ex-reitor G, a mudança não causará dano, se pautada em elementos que constituem e constroem um modelo de gestão estratégico e se perceberem a necessidade de mudança sem interesse pessoal ou do grupo, para que não cause danos irreversíveis para Instituição. Na percepção do ex-reitor H, para realizar a mudança tinha-se que avaliar o nível do risco para tentar antecipar o futuro e causar menos impacto à Instituição. Por isso, tinha que saber quais as mudanças deviam e podiam ser realizadas, conhecer a situação atual e a perspectiva de futuro para não causar dano à Instituição.

## **5 CONCLUSÕES**

Esta pesquisa teve como principal objetivo avaliar como ocorre e como ocorreu a contribuição da liderança na formulação e implementação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior do sistema de ensino de Santa Catarina, com base em oito casos empíricos, envolvendo a Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp) e do Centro Universitário de Brusque (Unifebe), o Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e a Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), no qual demonstraram que não houve uma mudança de postura e de visão muito diversificada entre os reitores e ex reitores no que tange o estilo de liderança e as estratégias adotadas.

Percebe-se que, os reitores e ex-reitores das Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina pesquisadas apresentam um estilo de liderança democrático, no qual envolvemos membros do grupo no processo decisório ainda que para a decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo Van Vugt e outros (2004). Apesar de alguns reitores e ex-reitores atribuírem e terem atribuído mais liberdade e autonomia aos seus funcionários e outros visarem mais o resultado, o objetivo é sempre o bem-estar das pessoas, que são fundamentais para alcançar o objetivo, sendo suas opiniões e sugestões sempre ouvidas antes de se tomar a decisão.

No tocante as escolas, os reitores e ex-reitores não se enquadram numa única escola na formulação da estratégia, conforme classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Em relação à Escola do Design, os reitores e ex-reitores não se enquadram nela por considerar que as estratégias elaboradas para uma Instituição de Ensino Superior não devem ser únicas, explícitas e pensadas de maneira deliberativa, pois ao elaborar uma estratégia umas vão até o final, outras devem ser mudadas no meio do caminho e outras surgem sem ter sido cogitadas. Na Escola do Planejamento, somente o reitor D e ex-reitor F se enquadram, pois consideram que a responsabilidade e tarefas no processo de formulação e implementação da estratégia são da liderança principal e acontecem separadamente e não em conjunto, como acreditam todos os outros reitores e ex-reitores. No âmbito da Escola do Posicionamento, todos os reitores e ex-reitores se enquadraram ao tomarem as decisões, devido à análise de outras Instituições, para aprender coisas novas e aproveitar as sugestões de seus membros. Na Escola Empreendedora, somente o ex-reitor F se enquadra, por entender que o reitor é a pessoa ideal para perceber a necessidade de mudança, embora sempre conversando com as pessoas. Os reitores A,B,C,D e os ex-reitores E e



G consideram que as estratégias são pensadas pelos membros da Instituição e, ainda, o ex-reitor H acredita que elas podem surgir da visão do reitor como também das sugestões dos seus membros. No que tange à Escola Cognitiva, somente se enquadra nela o ex-reitor G, porque, na visão dele, uma vez formuladas as estratégias, elas não estão aptas a mudanças, precisando seguir sempre a regra. Os demais reitores e ex-reitores afirmaram que as estratégias devem ser sempre de fácil realização e aptas a mudanças, para torná-las viáveis e poderem alcançar os objetivos pretendidos. Na Escola do Aprendizado, todos os reitores e ex-reitores se enquadram, pois confirmam que o papel do líder no processo da estratégia deve ser o de estimular o aprendizado para que novas estratégias possam surgir. No que tange à Escola do Poder, todos os reitores e ex-reitores se enquadraram ao assegurar que a formulação da estratégia é um processo de influência que se utiliza do poder e da política para negociar estratégias favoráveis aos interesses da Instituição, sempre no intuito de melhorá-la. Na Escola Cultural, todos os reitores e ex-reitores se enquadram pois consideram que a formulação da estratégia é um processo de interação social, que se baseia em crenças e em interpretações comuns a todos os membros da Instituição, envolvendo todos, desde o mais graduado até o mais simples, para ouvir as diversas percepções. Na Escola Ambiental, somente não se enquadram o reitor C e ex-reitor G, pois não entendem que a expansão da Instituição se deve ao fato de terem sido feitas as escolhas certas em relação à formulação da estratégia, mas pela falta de concorrência e por não ter sido bem aprofundada a estratégia. Os demais reitores e ex-reitores acreditam que o segredo da expansão aconteceu por não se tentar agradar a todos, mas por terem sido escolhidas as estratégias certas em benefício da Instituição. Por fim, na Escola da Configuração todos os reitores e ex-reitores se enquadram porque, no momento em que sejam necessárias mudanças estratégicas e o seu gerenciamento, consideram que esse processo de transformação pode ocorrer sem causar a extinção da Instituição. O que eles alertam é que pode haver algum dano ou problema, como por exemplo, à cultura presente na Instituição, mas não a sua extinção. Apenas o ex-reitor G assegurou que não haverá dano se a mudança for pautada em elementos que constituem e constroem um modelo de gestão estratégico, e se perceberem a necessidade de mudança sem interesse pessoal ou da equipe.

Portanto, constata-se que a liderança contribui para o processo de formulação e implementação das estratégias, e as escolas concorrem para a formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior, para atingir objetivos e metas institucionais que dependendo conhecimento, habilidade e atitude do líder e entender de que forma e por quem elas são pensadas. Verificou-se que o líder, seja reitor ou ex-reitor, apresentou muitas características semelhantes, senão iguais, que se complementam, como ser determinado, ter uma ampla visão, ser comunicativo, saber ouvir, aceitar sugestões, ter coragem para tomar decisões, investir nos seus funcionários, ser motivador, íntegro, inovador, gerar confiança, ser criativo, dinâmico, servir de exemplo, saber receber críticas e aprender com isso, estar sempre buscando ,estar preparado e atualizado, ser acima de tudo humilde, flexível, adaptável, não medir esforços para romper a cultura, ser comprometido com a Instituição, valorizar as potencialidades de seus funcionários, incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscar a superação de desafios, definir prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas em conjunto. Enfim, um líder que tem um perfil desses contribui para o desempenho, desenvolvimento e sucesso das suas Instituições no processo da estratégia.

Finalmente, pode-se afirmar que a liderança contribui e influencia diretamente na formulação e implementação das estratégias institucionais. Em relação ao estilo de liderança democrático adotado pelos reitores e ex reitores, este é o ideal numa Instituição de Ensino Superior como em outra organização, porque

envolve os membros do grupo no processo decisório ainda que para a decisão final, o líder possa ter a última palavra, para promover o consenso do grupo (Van Vugt et al., 2004). No que tange as escolas de estratégia, os reitores e ex-reitores não se enquadram numa única, conforme classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o que faz perceber que as estratégias são formuladas sob diversas visões, sugestões, análises e de maneira flexível e adaptável, estimulando o aprendizado, mas sempre em busca dos interesses e expansão da Instituição. Por fim, constatou-se que a liderança contribui para o processo de formulação e implementação das estratégias, e as escolas concorrem para a formulação da estratégia nas Instituições de Ensino Superior, para atingir objetivos e metas institucionais que dependem do conhecimento, habilidade e atitude do líder e compreender de que maneira, como e por quem elas são pensadas para sua implementação.

---

Artigo submetido para avaliação em 25/06/2014 e aceito para publicação em 25/06/2014

---

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A Importância da Liderança nas Organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v.1, n. 1, 2010.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I.;McDONNELL, E. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

BENNIS, W. Prefácio. In: \_\_\_\_\_. **Líderes e liderança**: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BOSSIDY, L., CHARAM, R. **Desafio**: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BOSSIDY, L. A receita da execução. **HSM Management**, v. 4. n. 51, ano 9, p. 40-44, jul./ago. 2005.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C.. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hopper, 2005.

BRASIL. BRASIL. **Sistema Acafe**. Disponível em: <<http://www.acao.org.br/new/index.php>>. Acesso em: 12 maio 2014.

CARVALHO, H. M. de. **Introdução à Teoria do Planejamento**. 2. ed. Brasília: Ed. Brasiliense, 1979.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: Mitpress, 1990.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FRANZON, F.; OLIVEIRA, D.; LAVARDA, R. A. B. Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Científica-RAC**, v. 3 , n. 3, 2012.

GOMES, O. da F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. Â. do N.; ARAUJO, D. C. de; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p234/26225>>. Acesso em: 2 jun. 2014.

GOLEMAN, Daniel. Liderança que obtém resultados. **HSM Expomanagement**, p. 29-48. nov. 2003.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. Os heróis do planejamento estratégico. **HSM Management**, n. 40, ano 7, p. 40-45, set./out. 2003.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011. (v. 2),

MAXIMINIANO, A.C.A. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEYER JR, V.; MURPHY, P. (Org). Introdução. In: \_\_\_\_\_ **Dinossauros, Gazelas e tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular. p.11-15, 2000.

MEYER JR, V. Novo contexto e as Habilidades do Administrador Universitário. In: MEYER JR, V.; MURPHY, P. (Org). **Dinossauros, Gazelas e tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária**. Um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000. p. 139-158

MEYER JR, V.; MUGNOL, G. Competição e estratégias no contexto das instituições de ensino superior privadas. **Revista Diálogo educacional**, Curitiba, v. 4, n. 11, p. 153-65, jan./abr., 2004.

MEYER JR., V. **Planejamento universitário - ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.

MEYER JR, V. Enfrentando as crises: competição e estratégias. In: **Liderança e gestão da educação superior católica nas Américas**. Curitiba: Champagnat, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, Joseph. In: MURPHY, J. Patrick; MEYER Jr. Victor (Orgs.). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F.; OENING, K. S.. Formação da estratégia em condições de elevada influência governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina- FAPESC. 2007. IN: FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; SERRA, F. A. R.; MORITZ, G. de O. **Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTANA, L. L.e S.; CUNHA, N. R. da S.; OLIVEIRA, A. R. de; MOURA, L. R. C.. **GESTÃO UNIVERSITÁRIA: a liderança em foco**. 2010. In: COLÓQUIO SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM AMERICA DO SUL, 11., 2010, Mar del plata. **Anais...** Mar del plata , 8, 9 e 10 de dezembro de 2010.

SILVA, A. A. da; LEPSCH, S. L. A participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 181-194, maio/ago. 2010.

TANURE, B.. **O líder transformador para valer**. HSM Management, n.87, p-29-39, jul/ago, 2011.

THOMPSON JR, Arthur; STRICKLAND III, Alonso J. **Strategic management: concepts and cases**. 6. ed. Boston: Irwir, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN VUGT, M.; JEPSON, S. F.; HART, C. M. e DE CREMER, D. **Autocratic leadership in social dilemmas: a threat to group stability**. Journal of Experimental Social Psychology, 40, p. 1–13, 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WELCH, J. Paixão por vencer: a bíblia do sucesso. **HSM Expomanagement**, p. 33-42. nov./dez. 2009.

ULRICH, D. Credibilidade x Competência. In: DRUCKER, P. F. **O Líder do futuro**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.