

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CULTURA ORGANIZACIONAL – PRÁTICAS E LIÇÕES APRENDIDAS – ESTUDO DE CASO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS.

Adriana Rochas de Carvalho Fruguli Moreira<sup>1</sup>;  
Cleverson Tabajara Vianna<sup>2</sup>;  
Elpídio Ribeiro das Neves<sup>3</sup>;  
Pedro Antônio de Melo<sup>4</sup>;  
Fernando Ostuni Guathier<sup>5</sup>;

**Abstract:** *This paper searches to explicit and represent the knowledge in the Strategic Planning (SP) and Organizational Culture (CO) intersections in Universities, by investigating the scientific production in the last decade (Scholar Google, Web Science and EBSCO). It is classified as a basic research, with explanatory objectives, qualitative approach and with bibliographic, documentary and interview procedures in a case study. Despite few papers founded, there is an increasing relevance of the theme in the scenario of changes that managers face in Universities. Adopting SP requires adaptations in symbiosis with the Organizational Culture. The Strategic Planning adhering to the Organizational Culture must to answer internal and external expectations and the mesodeterministic perspective.*

**Keywords:** *Strategic Planning; Organizational Culture; Universities; Knowledge Management.*

**Resumo:** *Este artigo busca verificar se na implementação do Planejamento Estratégico (PE) a Cultura Organizacional (CO) nas Universidades é fator relevante, ao investigar as produções científicas na última década (Scholar Google, Web Science e EBSCO) e entrevistar gestores de Universidade Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul. Trata-se de pesquisa de natureza básica, de objetivos descritivos e explicativos, de abordagem qualitativa com procedimentos bibliográficos, documentais e de entrevistas caracterizando um estudo de caso. Apesar da escassez de artigos, observa-se a relevância crescente do tema no cenário de mudanças que os gestores enfrentam nas Universidades. Após as entrevistas com três ex-reitores, observa-se que a adoção do PE requer adaptações em simbiose com a Cultura Organizacional. O Planejamento Estratégico aderente à Cultura Organizacional deve atender às expectativas internas e externas e à perspectiva mesodeterminística.*

---

<sup>1</sup> Programa de Pós Graduação em Administração de Universidades - PPGAU – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. [adriana@uem.br](mailto:adriana@uem.br).

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento – PPEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. [tabaja@ifsc.edu.br](mailto:tabaja@ifsc.edu.br).

<sup>3</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento – PPEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis: [elpidioneves44@gmail.com](mailto:elpidioneves44@gmail.com)

<sup>4</sup> Programa de Pós Graduação em Administração de Universidades - PPGAU – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. [pedro.inpeau@gmail.com](mailto:pedro.inpeau@gmail.com).

<sup>5</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento – PPEGC – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis: [fernando.gauthier@ufsc.br](mailto:fernando.gauthier@ufsc.br)

*Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Cultura Organizacional; Universidades; Gestão do Conhecimento.*

## 1. INTRODUÇÃO

Em qualquer organização, o Planejamento Estratégico é influenciado pela Cultura Organizacional e, nas organizações dedicadas à educação superior este aspecto tem forte influência como apresenta este estudo de caso. A gestão das universidades encontra dificuldades para cumprir os objetivos e metas propostas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional a despeito da alta qualificação de seu corpo diretivo e executivo.

A gestão universitária moderna vai em busca de um contexto inovador e que proporcione o Conhecimento Organizacional. Este conhecimento atual, ainda não responde com agilidade às mudanças conjunturais. Uma atuação açodada, sem planejamento, fará com que as universidades não alcancem sucesso como outras tantas instituições sociais, econômicas ou políticas (Nóvoa, 2019, p. 68).

Nos artigos selecionados e revisados, a palavra "mudança" está presente ao menos uma vez, pois tanto o planejamento quanto a cultura organizacional estão envolvidos com o desafio das mudanças técnico-sociológico-científicas. Tal como a inovação, a “mudança” é mais fácil de dissertar, que efetivamente alcançá-la: “Diversas pesquisas a respeito de como as empresas inovam revelam um amplo consenso sobre a necessidade de inovação, mas também existe um descontentamento difundido em relação a como a inovação é realizada” (Trías De Bes, & Kotler, 2011, p.15).

Um dos discursos do momento diz respeito às mudanças culturais, de processos e de tecnologias, na busca por uma organização mais fluida, flexível e ágil. No entanto, nem sempre as organizações estão prontas para as mudanças que precisam realizar, uma vez que estão presas a culturas organizacionais provenientes das concepções de antigas estruturas.

Os estudos atuais voltam-se para a busca de universidades que atendam às demandas do mercado em contínuo desenvolvimento e de um plano governamental que pode estar defasado. Logo, para uma gestão de universidades para ser eficiente, deve possuir um plano de desenvolvimento que atenda a essas questões (mercado e governo) e, neste enfrentamento necessita de uma cultura organizacional ágil. Para a identificação da cultura organizacional, sua estrutura de poder e organização, é determinante um estudo das simbologias do sujeito, o que

atribui às lideranças uma atuação proativa para modificar comportamentos e valores (Schadeck et al., 2016)

Conforme abordado por Hinton (2012), o ambiente interno das universidades é parcialmente definido pela missão e pelo desenvolvimento histórico institucional, o qual em algumas instituições é mais forte do que qualquer missão estabelecida. Assim, conhecer, identificar e classificar esta cultura é um passo inicial na direção das mudanças.

De acordo com Kezar (2011), o rito para a atuação das universidades dependerá da cultura predominante. Essa teoria tem por base os estudos apresentados por Bergquist e Pawlak (2007), que identificaram seis culturas acadêmicas predominantes nas Instituições de Ensino Superior, que são as culturas: colegial, de desenvolvimento, negociadora, burocrática, virtual e tangível. As duas últimas são classificações mais recentes da cultura organizacional acadêmica, uma vez que apresentam a relação entre a cultura institucional e os processos de mudança.

Desenvolvimento e burocracia são aspectos também entranhados nas instituições universitárias. Diante dessa abordagem, Kezar (2011, p. 107) afirma que em uma instituição onde a cultura do desenvolvimento é proeminente o treinamento e o desenvolvimento provavelmente serão as principais estratégias de mudança, enquanto na cultura burocrática o planejamento e a avaliação serão importantes.

A abordagem que considera a cultura organizacional como suporte ao estabelecimento do processo de inteligência em órgãos públicos é pouco explorada (Melati, & Janissek-Muniz, 2017), o que foi constatado neste trabalho, ao se pesquisar essa temática referente ao Planejamento Estratégico e à Cultura Organizacional das Instituições de Ensino Superior.

Neste movimento das abordagens sobre a cultura institucional e os processos diretivos que constituem uma organização dedicada ao desenvolvimento do Ensino Superior, é apresentada a evolução deste tema de pesquisa na última década, de 2010 a 2020.

Com essa finalidade, este artigo se apresenta assim subdividido: esta introdução; um breve histórico do Planejamento Estratégico e da Cultura Organizacional nas Universidades; a metodologia de estudo; análise e resumo dos achados nas pesquisas publicadas sobre Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional nas Universidades na última década; e as devidas considerações finais.

## **2. UNIVERSIDADES - BREVE HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

A busca pela garantia de uma gestão inovadora frente aos desafios contemporâneos exige dos gestores universitários a adoção de processos e de ferramentas administrativas que avancem sem menosprezar a identidade da instituição. É necessário agregar novos hábitos e novas rotinas aos processos administrativos, para o enfrentamento dos desafios com as novas formas de espaço e de tempo, vivenciadas com o desenvolvimento tecnológico do planeta. São estas ferramentas que mudam consideravelmente o comportamento humano, mas que ao mesmo tempo garantem facilidades, como a comunicação em tempo real e em qualquer distância, exigindo mais da habilidade de ensinar. Conforme aborda Colombo (2013), há a necessidade de profundo conhecimento dos aspectos técnicos específicos (capacidade técnica) em toda a instituição.

Como instrumento de gestão, o Planejamento Estratégico (PE) proporciona uma visão dos passos que serão dados para cumprir a missão institucional, bem como o que se espera dela no futuro, sempre apoiado em objetivos e em metas que conduzem a possibilidades consistentes na conquista da excelência institucional. No Guia Prático para o Planejamento Estratégico do Ensino Superior, Hinton (2013) assevera que o Planejamento Estratégico no Ensino Superior inicialmente foi concebido como uma ferramenta para articular missão e visão institucional, auxiliando a priorização de recursos e a promoção do foco organizacional. Muitos dos primeiros esforços produziram documentos que descreviam a instituição, porém poucos fizeram um planejamento que motivasse o processo. Acabavam virando mais um documento de estante, gerando descontentamento dentro da instituição, já que os participantes viam relativamente pouca ou nenhuma implementação e com pouco engajamento da alta direção.

O Planejamento Estratégico passou a ganhar aceitação no ensino superior quando as comissões de credenciamento estaduais e/ou federais utilizaram o plano como resposta às demandas externas, ao desenvolverem seus padrões de avaliação institucional. Sendo assim, ocorre uma pressão para que as Instituições de Ensino Superior apresentem um documento com planejamento e outro de avaliação do processo de ensino e aprendizagem. Além das comissões de credenciamento institucionais, os governos municipais, estaduais e federais começaram a vincular o financiamento e a supervisão regulatória das medidas de prestação de contas, realizando um movimento de discurso político. Hinton (2013, p. 07) justifica que, para enfrentar a redução da população estudantil e do financiamento, as Instituições de Ensino Superior

criaram escritórios de Planejamento Estratégico no seu quadro administrativo, numa tentativa de garantir-se e competir por recursos extremamente limitados.

Então, o foco mudou do Planejamento Estratégico para a Liderança Institucional, pois assim haveria um apelo combinado das crescentes responsabilidades e da avaliação. Além disso, desenvolveu-se a crença de que o Planejamento Estratégico era ignorado para as soluções de problemas imediatos, gerando solução reativa, incrementada de problemas. Porém, a exigência de um Plano Estratégico para avaliação e credenciamento institucional levou muitas universidades a construírem de forma equivocada tal plano, ora estabelecendo um Plano de Tecnologia da Informação (TI), ora um Plano Acadêmico (incluindo uma avaliação abrangente), ou ainda um Plano Diretor de Instalações. Ocorre que a questão continuou: produzido um documento chamado de Plano Estratégico, o que ele fez e como foi implementado? (Hinton, 2013).

Abordando sobre essa evolução, Hinton (2013) considera que o que se perdeu foi o entendimento institucional do papel de um Plano Estratégico e quais os elementos-chave são necessários para o funcionamento do Plano.

Atualmente, para enfrentar o problema mundial da COVID-19, o distanciamento social foi uma das práticas adotada por muitas universidades. Para esse enfrentamento, muitas reformularam os processos e o *modus operandi* de ensino, utilizando os recursos tecnológicos disponíveis para a continuidade de suas atividades de maneira remota e à distância. Em algumas experiências, ficou claro que o processo foi custoso e oneroso, pois não era planejada uma mudança drástica como a implementada. Culturalmente, a comunidade acadêmica está adaptada para várias atividades pelos meios remotos disponíveis, porém, o sentido público e democrático do ensino para as Instituições de Ensino Superior Públicas deve considerar o acesso para todos. É preciso refletir que países em desenvolvimento como o Brasil, com estudantes em vulnerabilidade social, encontraram dificuldades para acessar as plataformas de atividades remotas. Sendo assim, além da infraestrutura tecnológica, foi exigida, de uma hora para outra, das instituições a garantia na qualidade da transmissão de dados, do suporte e do apoio técnico, a fim de promover a acessibilidade total. Mais uma vez, esbarra-se no Planejamento Estratégico e na Cultura Organizacional. Será que há algo planejado para o inusitado e o inesperado? Como promover e apoiar uma cultura que espera acessibilidade e disponibilidade para todos de forma abrangente?

Assim, a análise do processo de PE nas IES se traduz no processo evolutivo, com as fases apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização das fases evolutivas da abordagem do PE nas IES.

Fase	Característica
I.	PE materializado apenas como um aspecto descritivo da Instituição.
II.	PE envolvendo a Regulação, os processos avaliativos e de credenciamento na busca de recursos.
III.	PE como instrumento de liderança e ações reativas aos problemas.
IV.	PE caracterizado pela reformulação processos, <i>modus operandi</i> e infraestrutura, especialmente a tecnológica.
V.	PE passa a estabelecer as estratégias de incorporação do planejamento à cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

### 3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo, a primeira atividade foi uma revisão das publicações de 2010 a 2020, sobre as implicações do Planejamento Estratégico e da Cultura Organizacional na gestão das Instituições de Ensino Superior, foi feita uma busca em fontes de dados secundários nas seguintes bases: *Scholar Google*, *Web Science* e *EBSCO HOST*. A revisão literária é uma forma de conhecer o estado da arte sobre a temática, bem como o aprofundamento sobre esse tema e as lacunas que precisam ser exploradas.

Em termos de classificação metodológica, este estudo é de natureza básica, servindo de suporte a outras pesquisas. Seus objetivos são descritivos e explicativos, de abordagem qualitativa e tendo por base os procedimentos bibliográficos, documentais e entrevistas (Vianna, 2013) e caracterizando um estudo de caso (universidades públicas).

As entrevistas ainda estão sendo realizadas (no período de julho/agosto/setembro de 2020) já foram realizadas com três ex-reitores, sendo que um é de uma Universidade Pública Estadual e os outros dois de duas Instituições de Ensino Superior Pública Federal; também, já foi realizada uma entrevista com uma reitora da atual gestão de uma dessas Instituições Públicas Federais. Estão em agendamento as entrevistas com três reitores da gestão atual. Todos os ex-reitores concluíram sua gestão em 2019. Portanto, estiveram na direção da Instituição nos últimos 4 anos, sendo que um deles foi reeleito e concluiu oito anos de mandato. Nas entrevistas foi possível observar importantes afirmativas que corroboram com as teorias e nos orientam nas conclusões.

Em seu caminho metodológico para a análise dos artigos selecionados, foi adotada uma revisão narrativa e integrativa, no intervalo das datas de suas publicações. O objetivo é conhecer o *status* de cada pesquisa e sumarizar sobre o Planejamento Estratégico e a Cultura

Organizacional nas Universidades temporalmente. As entrevistas ainda estão em transcrição e apresentam rico conteúdo como se apresentará adiante.

Foram compilados 27 artigos com a abordagem em estudo. Destes foram selecionados 18 artigos, por atenderem à proposição da pesquisa em observar o estado da arte do Planejamento Estratégico e da Cultura Organizacional nas Instituições de Ensino Superior. Foram selecionados apenas artigos revisados por pares e dentro do período especificado.

#### 4. ANÁLISE E RESUMO DOS ACHADOS

Os artigos selecionados estão apresentados no Quadro 4, com o nome dos autores e a abordagem, em ordem de publicação no período em análise, com a finalidade de constatar as abordagens que inspiraram os pesquisadores e sua evolução mediante o cenário em que foram realizadas as pesquisas.

A seguir foram extraídos de todos os artigos os enfoques principais e que foram categorizados e representados (Quadro 2) segundo a seguinte simbologia:

- ① A análise das fontes de financiamentos e as mudanças organizacionais
- ② Atendimento das demandas externas, políticas, públicas e/ou privadas como influência na Cultura Organizacional
- ③ Avanços das tecnologias emergentes que impactaram o planejamento e a cultura das universidades
- ④ Tendência emergente na estratégia de inovação colaborativa entre universidade-indústria-governo, para garantir vantagens competitivas
- ⑤ Preocupação com a mudança institucional como caminho de desenvolvimento – tornando-se empreendedoras, competitivas, inovadoras, proativas e eficientes e potencial para a melhoria no seu desempenho
- ⑥ Padrão cultural organizacional para o ensino-aprendizagem e a compreensão da relevância do sistema universitário na construção da imagem, identidade, reputação, poder, flexibilização, intangibilidade, mudança, valores e competências
- ⑦ Barreira na implantação de ferramentas gerenciais como gestão de processos
- ⑧ Situação da universidade em responder a pressões e a demandas externas

Quadro 2 – Enfoques de Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional nas Universidades – 2010-2020

Autores	Enfoques	Abordagem central
Roxå, Mårtensson & Alveteg (2011)	③ ⑥	Analisa o padrão da <b>Cultura Organizacional</b> com enfoque no <b>ensino-aprendizagem</b> , por meio da lente da teoria de redes.
Arlauskienė, Galdikienė, & Klizaitė (2012)	⑥	Destaca que, para compreender as atividades do <b>sistema universitário</b> , é essencial conhecer seus principais <b>valores</b> , como organização no aspecto da <b>Cultura Organizacional</b> , na eficiência do desempenho, na estratégia e na construção da <b>imagem</b> da organização.
Steiner, Sundströ, & Sammalisto (2013)	⑥	Propõe um <b>modelo multidimensional</b> , como uma ferramenta analítica para acadêmicos e administradores universitários no <b>trabalho estratégico</b> , para definir a <b>identidade, a imagem e a reputação</b> da universidade.
Stensaker, & Benner (2013)	⑤	O artigo aborda uma visão crítica dos fatores que condicionam as universidades às ambições de se tornarem mais <b>empreendedoras</b> – particularmente aquelas com idade mais nova e menos <i>status</i> acadêmico.

Albano, & Garcia (2013)	6	Relata o processo de <b>Planejamento Estratégico</b> numa universidade federal e identifica eventuais dificuldades e fatores facilitadores na sua elaboração e implementação.
Garner (2013)	3 6	O <b>Planejamento Estratégico</b> na Era da Ruptura exigirá líderes que possam cultivar uma <b>cultura de flexibilidade organizacional</b> , ter <b>visão de futuro</b> para reconhecer <b>tendências e tecnologias emergentes</b> e ajuizar o que abraçar e o que descartar.
Silva <i>et al</i> (2013)	5	Analisa as contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional e do <b>Planejamento Estratégico</b> na gestão de universidades federais brasileiras.
Silva <i>et al</i> (2014)	5	Verifica se os <b>Planejamentos Estratégicos</b> de universidades federais brasileiras apresentam características da <b>administração de projetos</b> .
Sharif, & Tang (2014)	2 4 5	Esse artigo avalia a atividade de <b>inovação colaborativa universidade-indústria-governo</b> realizada por universidades em Hong Kong e Shenzhen, China.
Stensaker (2015)	5 6	Propõe que a <b>identidade organizacional</b> é um conceito promissor para pesquisar <b>tanto a continuidade quanto a mudança</b> nas Instituições de Ensino Superior.
Thoenig, & Paradeise (2016)	2 5	Busca identificar o quanto as universidades são capazes de <b>operar estrategicamente</b> na abordagem social, cultural e cognitiva. Essa perspectiva <b>mesodeterminística</b> sugere que as universidades podem se posicionar como atores ou diretores <b>proativos</b> e não apenas como agentes de reformas nacionais e demandas políticas.
Morphew, Fumasoli, & Stensaker (2018)	2 5 8	Os autores utilizam os <b>Planos Estratégicos</b> das universidades do norte Europeu e da América do Norte para <b>avaliar a influência nas pesquisas</b> que as universidades sofrem mediante <b>pressões e demandas externas</b> .
Krusea, Rakhaa, & Calderoneb (2018)	6	Esse artigo procura delinear uma agenda de diversidade e de competência cultural em ambientes universitários, destacando os resultados do <b>aprendizado de competências culturais</b> e o papel da liderança do <i>campus</i> no desenvolvimento de características de apoio.
Howes (2018)	5	Esse artigo analisa a <b>eficácia das práticas</b> de Planejamento Estratégico nas universidades australianas, guiadas pela pergunta retórica: ‘quão boas somos e como sabemos?’
Ferlie, & Trenholm (2019)	1 6	Analisa como as novas formas organizacionais de <b>financiamento</b> não público estão aparecendo no Ensino Superior inglês. Busca compreender o grau dos poderes atribuídos a organismos não públicos que incentivam <b>mudanças organizacionais</b> .
Driskill, Chatham-Carpenter, & McIntyre (2019)	5	Analisa a transformação de uma <b>cultura departamental</b> , por meio de um processo de implementação de uma nova declaração de missão.
Mezhouda (2019)	5	Destaca o <b>valor potencial</b> que o <b>Planejamento Estratégico</b> pode oferecer para ajudar as instituições de pesquisa argelinas a <b>melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos</b> .
Freitas, & Cordeiro (2019)	7	Analisa a <b>influência da Cultura Organizacional em gestão de processos na instituição</b> , baseado na coleta de dados por meio de questionário e entrevista.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Ao se referir ao papel da imagem e identidade organizacionais, Steiner *et al* (2013) apresentam um modelo multidimensional onde incluíram: identidade organizacional (conceito definido historicamente); atitudes de funcionários e alunos; identidade simbólica; influência de edifícios, artefatos e reputação; e avaliações externas.



Outro aspecto é a universidade empreendedora e inovadora. Esse modelo estratégico empreendedor e de inovação pode levar a uma inércia institucional da Universidade, caracterizada por um *lock in* institucionalizado, com poucas formas alternativas de desenvolvimento (Stensaker, & Benner, 2013, p. 414).

Num estudo no Brasil, foram identificados fatores que dificultaram ou impossibilitaram a efetiva formulação e implementação do Planejamento Estratégico: poder e Cultura Organizacional, somados ao fato de não exigir a presença de um líder ou autoridade formal no processo (Albano, & Garcia, 2013, p. 170-171). Esta é uma característica, ressaltam, inerente às organizações públicas, no caso, as universidades públicas.

No que se refere ao processo e a implementação do Planejamento Estratégico, Garner (2013) apresentou um estudo sobre o sucesso das faculdades e das universidades na Era Disruptiva<sup>6</sup>. Esse sucesso, segundo o autor, dependerá da capacidade da liderança em responder estrategicamente aos desafios e às oportunidades internas e externas em constante mudança.

Abordando de um lado o Planejamento Estratégico e de outro a Cultura Organizacional cada autor apresenta diversos aspectos sobre liderança e finanças e desempenho (Quadro 3).

Quadro 3 – Planejamento Estratégico e Cultura organizacional em aspectos de liderança e finanças e desempenho

Dimensão	Destaque no artigo	Autores
<b>Plano Estratégico</b>	As organizações de ensino superior são compostas por pessoas, mas essas instituições geralmente negligenciam incluir o capital humano como o mais importante quando enfrentam forças internas e externas	Garner (2013, p.8)
	o Plano Estratégico revela muito sobre a liderança das universidades, porém, nem sempre revela como foi conduzido o processo para desenvolvê-lo, se de forma autoritária, colaborativa, consultiva	(HOWES, 2018, p. 452).
	Assim, as grandes fundações podem complementar a redução do financiamento público.	Ferlie e Trenholm (2019)
<b>Cultura Organizacional</b>	É A principal barreira que compromete a gestão de processos é a Cultura Organizacional da instituição, estendendo essa análise para outras instituições públicas, organizações e empresas privadas	Freitas e Cordeiro (2019)
	É fator preponderante na comunicação positiva e na co-criação de mundos sociais melhores onde a importância da abordagem colaborativa, tem a ética e a confiança são centrais.	Driskill <i>et al</i> (2019)
	Se constitui em uma das barreiras para o bom desempenho	Freitas e Cordeiro (2019),

Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Nas diversas leituras, foi possível identificar que o Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional oportunizaram o autoconhecimento das universidades pesquisadas, bem como a visão dos seus gestores. Este planejamento facilita aos gestores dos

<sup>6</sup> Caracteriza-se por ser inovadora, moderna e mesmo radical.

diversos níveis, uma clara percepção dos objetivos, metas e ações estratégicas da instituição, dentro de um horizonte maior – é a construção de uma nova instituição.

Surge uma atuação mais segura, tanto em aspectos administrativos como acadêmicos de forma a propor modificações das estruturas e das ações do dia a dia, permitindo eficácia e eficiência.

As Universidades devem atuar e serem diretoras proativas das reformas nacionais e das demandas políticas e não apenas agentes dessas pressões (internacionalização, a globalização, a competição, as políticas econômicas baseadas na sociedade do conhecimento, a crise fiscal, o aumento das despesas com pesquisa e educação).

#### 4.1. Questionários e entrevistas

Há uma contraposição entre os conceitos de estratégia com a capacidade estratégica e, os planos estratégicos revelam a identidade organizacional, mostrando as suas características centrais, distintivas e duradoras. uma vez que os planos envolvem toda a comunidade universitária, com objetivos explicitados. Individualismo, competitividades, burocracia. Falta de recursos, diversidade e pluralidade do ambiente acadêmico podem se tornar barreiras.

Nas entrevistas ressaltam-se aspectos citados com respeito às barreiras ao PE. Um dos gestores da Universidade Estadual afirma: “É a questão do individual, é o individualismo. Eu acho que assim isso pode ter em vários significados, de várias formas. Mas **a cultura do individualismo é a principal barreira**” (Entrevistado 1 - 04 Ago. 2020) (destaque nosso).

Em outra Instituição Pública Federal o gestor expressa sobre competências da gestão ao postular que: “Falta de competência qualificada, para a gestão do Planejamento Estratégico. (...) Então, eu imputo desta forma, sabe, se eu puder falar em **barreira é a falta de competência qualificada para a gestão deste trabalho**” (Entrevistado 3 - 18 Ago. 2020) (destaque nosso).

Outra gestora também de uma Universidade Federal refere-se às barreiras proporcionadas pela burocracia e falta de recursos que encontrou durante sua gestão:

(...) “uma das grandes barreiras com certeza é a instabilidade financeira. (...) Então a **instabilidade financeira, a burocracia do serviço público**, é um grande problema para nós. Não sei se é na sociedade geral, que a pessoa entra numa concorrência, numa licitação de um órgão público, como no nosso caso, numa Universidade, já querendo levar vantagem, entendeu? Sempre. Então o dinheiro que você tinha previsto já não dá” (Entrevistada 2 - 17 Ago. 2020) (destaque nosso).

Durante a pesquisa, autores apontam em seus artigos, que nas universidades do Reino Unido a pluralização de financiamento marcou grandes mudanças no padrão institucionalizado anteriormente e apresentam uma visão crítica da inovação radical que pode enfraquecer a estabilidade e a resiliência institucional. Aspecto de “reinventar, repensar” a Universidade são apresentados e a comunicação efetiva e afetiva é ponto de importância entre os entrevistados.

**O que a sociedade está sentindo falta?** Se a sociedade não estiver sentindo falta da universidade brasileira com exceção das ações do COVID 19.

**A Universidade brasileira precisa se reinventar. Ela precisa se repensar, porque a sociedade não sente falta dela.** Se a sociedade não sente falta, ela não está cumprindo com o seu papel. (...) Eu falo que quem quer fazer a questão vocacional, então vai trabalhar.

Todos somos profissionais, temos que ser competentes e receber o retorno por aquilo que a gente faz. Mas a Universidade brasileira (não vou, realmente não tenho conhecimento e muito menos poder para falar da Universidade no mundo)... Mas, a universidade brasileira precisa ser repensada. **A gente não vê nenhum movimento de pessoas sentindo falta da Universidade.** Então, assim, na questão de formação de profissionais... beleza! Agora na pesquisa e na extensão, **considerando o tripé ensino-pesquisa e extensão da universidade e com a inovação e tudo mais, ninguém está reclamando por enquanto.** Não sei até quando que vai. Precisa melhorar, não só para a sociedade sentir nossa falta, mas para cumprir o nosso papel. Que é levar para a sociedade o conhecimento. Porque o conhecimento gerado agente tem que levar a população, ela tem que sentir a diferença, ela tem que saber que aquilo que está sendo feito aqui é importante para ela, etc (Ex-Reitor, Universidade Estadual de MS, 04 de Ago. 2020) (destaque nosso).

Além de reinventar, repensar, a busca de melhoria contínua e comunicação efetiva são relevantes nas palavras do ex-reitor de um Instituto Federal:

Então, eu acho assim, **tem que repensar toda uma reestruturação do Mercado de Trabalho, da Educação** de um mundo de coisa! Então, eu não sei se em algum momento político, nós vamos ter isso, né. Nós vamos demorar um pouco mais para começar a repensar, a questionar, ter pessoas pensantes nisso, entendeu? Do jeito que está hoje é muito difícil achar que a terra é plana! Como eu estou falando, 2020 vai ser um marco, mas eu não sei se nós como brasileiros, nós temos as pessoas que pensam nisso, nós temos vários pensadores muito bons. Mas eu não sei se eles vão estar em destaque para discutir isso porque o momento político não vai deixar” (Ex-reitora da Universidade Federal -18 Ago. 2020) (destaque nosso).

“Então entra um elemento, que talvez seja um paradoxo. Você ter aqueles que muitas vezes tem é uma fala de resistência muitas vezes um aspecto de desconhecimento. **É um aspecto de medo, né, do novo.** E obviamente o conceito que para alguns se instala que é o conceito do “mais trabalho”. E ao contrário, é aí que eu digo que a comunicação é extremamente importante. (...) **A comunicação efetiva não é afetiva,** aí cada um pensa para si. Efetiva sobre o aspecto daquele resultado que você espera para que se tenha melhores condições no seu trabalho. Você espelhar nos resultados institucionais para que ocorra um **processo na verdade de melhoria contínua** daquilo que está se fazendo. E cada vez mais hoje nós precisamos **apresentar para a sociedade.** (...) parte ora. Mas muito mais de um trabalho de uma educação, no nosso caso profissional e tecnológica de uma entrega institucional. Que entrega o professor faz? Entra numa classe de 30 e de 40 alunos e entrega 2, 3, 4. Pera aí, **temos que fazer um repensar?** Eu acredito que este resultado tem que estar espelhado inclusive nas ações de PE da melhoria didático-pedagógico, do processo avaliativo, da avaliação 360 graus. Onde você tem a avaliação da comunidade

interna, da comunidade externa, e é mais ou menos naquele sentido, se mexa aí servidor. Porque você faz parte desse processo” (Ex-reitor do Instituto Federal – 18 Ago. 2020) (destaque nosso).

Há que se considerar a necessidade de um aperfeiçoamento contínuo, para se tornar proativa, empreendedora, inovadora, competidora e com valores inquestionáveis na sociedade. Na voz dos entrevistados, a universidade terá que “repensar” e lidar com equilíbrio frente às mudanças, resguardando o conhecimento já adquirido e desenvolvido, porém adequando-os a uma nova era, sem perdê-los nas inovações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca para explicitar o conhecimento que associa a dimensão do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional nas Universidades, foi efetuada através de publicações da última década (2010-2020). Foram explicitados aspectos que garantam a implementação do Plano Estratégico e da Cultura das Organizações para afiançar a identidade, a imagem e a reputação das Universidades frente às mudanças deste século.

Os resultados da pesquisa indicaram que os planejamentos estratégicos possuem muitas características da administração de projetos não convergentes em função da cultura. Nem no PE ou na Cultura, não foi encontrado um padrão explícito de colaboração entre universidade-indústria-governo. Foram observadas vantagens competitivas associadas ao PE que impulsionaram sua colaboração e inovação (interna e externa).

As duas abordagens, Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional, não foram encontradas de forma conjunta nem nas pesquisas nos artigos em análise, no entanto emerge a percepção, de que a adoção de um Planejamento Estratégico está associado à Cultura Organizacional e requer adaptações fundamentais:

- Ajustes do *modus operandi*
- Construção de Conhecimento e Cultura Organizacional apoiada na colaboração da comunidade acadêmica e nos resultados da instituição
- Estabelecer uma clara atuação na tríplice-hélice: universidade-indústria-governo
- Estabelecer lideranças aderentes ao papel estratégico da universidade na perspectiva social, cultural e cognitiva.

O que se observa é que o Planejamento se adapta à Cultura e a modifica em um mecanismo de simbiose. As pesquisas dos diversos autores evidenciam que o conhecimento organizacional, construído sobre o Planejamento Estratégico aderente à Cultura da organização, constrói e tem a potencial para:

- Auxiliar as instituições a lidar com novos desafios e alcançar seus objetivos.
- Mobilizar a pesquisa melhorando o desempenho da pesquisa e pesquisadores.
- Facilitar o monitoramento de pesquisas, publicações e resultados das atividades acadêmicas.
- Permitir uma análise contínua de seus valores, sua identidade e sua imagem.
- Fortalecer a imagem, a identidade e a reputação da Instituição.
- Mitigar a escassez de recursos públicos a colocar em posição competitiva frente a fontes de financiamentos.
- Responder a contento às demandas da sociedade e do governo.
- Capacitar a instituição a tornar-se proativa, empreendedora, inovadora e provendo valores inquestionáveis na sociedade.
- Uma forma mais segura aos gestores na condução da instituição.

Nas entrevistas com Reitores e Ex-reitores de Universidades Brasileiras destacou-se a necessidade de reinventar, repensar a academia. No aspecto da Cultura Organizacional, a busca de competências qualificadas, revisão da burocracia, falta de recursos e comunicação foram itens destacados que influem e ao mesmo tempo tornam o Planejamento Estratégico decisivo para o futuro organizacional.

Há uma visão conservadora em oposição ao desenvolvimento institucional empreendedor, inovador e disruptivo; é interessante observar que ambos (conservadores e disruptivos) buscam uma universidade autônoma, livre e dinâmica.

Destaca-se o perfil das lideranças para atuarem nas demandas organizacionais internas e externas, o que exige uma visão mesodeterminística no trato da diversidade e da pluralidade do ambiente acadêmico. Este aspecto de tomar o protagonismo de ações também foi abordada pelos entrevistados.

As pesquisas aqui selecionadas e analisadas também levam a outra consideração, que é o *status quo* de análise nacional e internacional. As pesquisas brasileiras buscam um enfoque interno do processo de elaboração e de implementação do Planejamento Estratégico e da Cultura Organizacional, enquanto os pesquisadores internacionais buscam, de maneira mais enfática, a análise das interferências externas frente ao planejado estratégica e culturalmente desenvolvido.

Sugere-se outras pesquisas devem ser desenvolvidas com a finalidade de identificar o ambiente propício, e os fatores da Cultura Organizacional que possam Garantir o Planejamento e a Gestão Estratégica. Seria estabelecer diretrizes num cenário vigente afetado abruptamente por mudanças como a que está ocorrendo com a pandemia causada pela COVID 19, os gestores

das universidades precisaram adequar seu *modus operandi* para agilizar os processos remotos de ensino aprendizagem bem como as atividades administrativas.

As mudanças comprovam a importância do Conhecimento Organizacional que permita um planejamento Estratégico, não apenas com a visão da gestão de riscos, mas a de uma Cultura Organizacional que possa adaptar-se rapidamente ao novo.

## REFERÊNCIAS

- ALBANO, C. S., & GARCIA, F. T. (2013) O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. *Parcerias Estratégicas*, [s. l.], v. 18, n. 37, p. 151–172. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=95784673&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- ARLAUSKIENĖ, R., GALDIKIENĖ, N., & KLIZAITĖ, J. (2012) Peculiarities of the Organizational Culture of Higher Education Institution. *Applied Research in Health & Social Sciences: Interface & Interaction / Sveikatos ir Socialiniu Mokslu Taikomieji Tyrimai: Sandura ir Saveika*, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 8–16. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=77848958&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- BERGQUIST, W. H., & PAWLAK, K. (2007) *Engaging the six cultures of the academy*: Revised and expanded edition of the four cultures of the academy. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- COLOMBO, S.S. [ Org.]. (2014) *Gestão universitária: os caminhos para a excelência*. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Penso.
- DRISKILL, G., CHATHAM-CARPENTER, A., & MCINTYRE, K. (2019) The Power of a Mission: Transformations of a Department Culture through Social Constructionist Principles. *Innovative Higher Education*, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 69–83. DOI 10.1007/s10755-018-9449-8. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=134611515&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 6 abr. 2020.
- FREITAS, L. S. de, & CORDEIRO, D.F. (2019) A influência da cultura organizacional na aplicação de modelagem de processos em instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Sistema de Informação e Gestão Tecnológica*. V. 10, n. 2. <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/resiget/article/view/1818>. Recuperado de: <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:SzJfng75es4J:scholar.google.com/>
- FERLIE, E., & TRENHOLM, S. (2019) Exploring new organisational forms in English higher education: a think piece. *Higher Education* (00181560), [s. l.], v. 77, n. 2, p. 229–245. DOI 10.1007/s10734-018-0269-7. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=134195985&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- GARNER, R. (2013) Post-Secondary Strategic Planning in the Age of Disruption. *Journal of Applied Learning Technology*, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 5–9. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=97479489&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- HINTON, K. E. (2012) A practical guide to strategic planning in higher education. V. 7. Ann Arbor, MI: *Society for College and University Planning*. Recuperado de: <http://ape.unesp.br/>.

- HOWES, T. (2018) Effective strategic planning in Australian universities: how good are we and how do we know? *Journal of Higher Education Policy & Management*, [s. l.], v. 40, n. 5, p. 442–457. DOI 10.1080/1360080X.2018.1501635. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=132042593&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- KEZAR, A. (2011) Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations. ASHE-ERIC Higher Education Report, V. 28, n. 4. V. 155. John Wiley & Sons.
- KRUSEA, S. D., RAKHAA, S., & CALDERONEB S. (2018) Developing cultural competency in higher education: an agenda for practice. *TEACHING IN HIGHER EDUCATION*. V. 23, n. 6, 733–750. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/13562517.2017.1414790>.
- MELATI, C., & JANISSEK-MUNIZ, R. (2017) A cultura organizacional como impulsionadora dos processos de inteligência na gestão pública. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, p. 131-156, 21 dez. Recuperado de: <https://doi.org/10.18593/race.v0i0.14701>.
- MEZHOUA, A. (2019) Strategic planning of scientific research activities: What is the added value for Algerian research institutions? *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 261–277. DOI 10.1386/tmsd\_00009\_1. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=141276747&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- MORPHEW, C. C., FUMASOLI, T., & STENSAKER, B. (2018) Changing missions? How the strategic plans of research-intensive universities in Northern Europe and North America balance competing identities. *Studies in Higher Education*, [s. l.], v. 43, n. 6, p. 1074–1088. DOI 10.1080/03075079.2016.1214697. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=129425853&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- NÓVOA, A. (2019) O futuro da universidade: o maior risco é não arriscar. *Revista Contemporânea de Educação*, v. 14, n. 29, jan./abr. doi:<https://doi.org/10.20500/rce.v14i29.21710>. Recuperado de: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/21710>.
- ROXÁ, T., MÅRTENSSON, K., & ALVETEG, M. (2011) Understanding and influencing teaching and learning cultures at university: a network approach. *Higher Education* (00181560), [s. l.], v. 62, n. 1, p. 99–111. DOI 10.1007/s10734-010-9368-9. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=60939483&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- SHARIF, N., & TANG, H.-H. (2014) New trends in innovation strategy at Chinese universities in Hong Kong and Shenzhen. *International Journal of Technology Management*, [s. l.], v. 65, n. 1–4, p. 300–318. DOI 10.1504/IJTM.2014.060951. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=96132453&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- SILVA, J., MELO, P., RAMOS, A.; AMANTE, C., & SILVA, F. (2013) Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 269-287, set.. ISSN 1983-4535. Doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p269>. Recuperado de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/30647>.
- SILVA, J., SEEMANN, D., MELO, M., AMANTE, C., RAMOS, A., & SILVA, G. (2014) Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 93-114, jan. ISSN 1983-4535. Doi: <https://doi.org/10.5007/1983->

- 4535.2014v7n3p93 . Recuperado de:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p93>.
- SCHADECK, M. et al. (2018) Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 14, n.1, p. 164-181, Mar. Disponível: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000100164&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000100164&lng=en&nrm=iso). DOI: 10.1590/1679-395131515.
- STEINER, L., SUNDSTRÖM, A., & SAMMALISTO, K. (2013) An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education* (00181560), [s. l.], v. 65, n. 4, p. 401-415. DOI 10.1007/s10734-012-9552-1. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=86177293&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- STENSAKER, B., & BENNER, M. (2013) Doomed to be Entrepreneurial: Institutional Transformation or Institutional Lock-Ins of ‘New’ Universities? *Minerva: A Review of Science, Learning & Policy*, [s. L.], v. 51, n. 4, p. 399-416. DOI 10.1007/s11024-013-9238-6. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=92633039&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- STENSAKER, B. (2015) Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *Higher Education* (00181560), [s. l.], v. 69, n. 1, p. 103-115. DOI 10.1007/s10734-014-9763-8. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=100178500&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- THOENIG, J.-C., & PARADEISE, C. (2016) Strategic Capacity and Organisational Capabilities: A Challenge for Universities. *Minerva: A Review of Science, Learning & Policy*, [s. l.], v. 54, n. 3, p. 293-324. DOI 10.1007/s11024-016-9297-6. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=117761455&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- TRÍAS DE BES, F., & KOTLER, P. (2011) A Bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya.
- VIANNA, C. T. (2013) *Classificação das Pesquisas Científicas* - Notas para os alunos. Florianópolis, 2p. Recuperado de: <http://pt.slideshare.net/cleversontabajara1/metodologia-cientifica-tipos-de-pesquisa-ultimate>.
- WILSON, J. C. (2001). Scientific research papers. In Stewart, J. H. (Ed.), *Research papers that work* (pp. 123-256). New York: Lucerne Publishing.

-x-