

A Estratégia como prática nas Instituições de Ensino Superior

Válter Gomes
Maria de Lourdes Machado-Taylor
Ernani Viana Saraiva
Carlos Machado dos Santos

Resumo: As universidades têm sido consideradas, ao longo do tempo, Instituições de Ensino que realizam pesquisa científica, fornecem soluções para problemas dos países, capacitam pessoas para o mercado de trabalho e desempenham papel de liderança no desenvolvimento das nações. Ressalta-se a importância destas Instituições para o desenvolvimento econômico e social. O presente estudo visa a identificar e analisar como ocorre o processo de formação e implantação, na prática, da estratégia em Instituições de Ensino Superior. Trata-se de um estudo de múltiplos casos, com pesquisas semiestruturadas qualitativas. As Instituições escolhidas estão situadas no estado de Minas Gerais, Brasil. Espera-se, com este trabalho, contribuir para a identificação de como a estratégia é praticada nas organizações e colaborar com as pesquisas em torno do tema, no sentido de promover o direcionamento adequado das ações que venham a sustentar, de fato, a melhor gestão das Instituições de Ensino Superior.

Palavras chave: estratégia; planejamento; Ensino Superior.

Abstract: Universities have been considered, over time, Educational Institutions that carry out scientific research, provide solutions to problems faced by countries, train people to the labor market and play a leading role in the development of nations. The importance of these institutions for economic and social development is highlighted. This study aims to identify and analyze how the formulation and implementation process of the strategy in Higher Education Institutions occurs in practice. This is a study of multiple cases, with semi-structured qualitative research. The selected institutions are situated in the state of Minas Gerais, Brazil. This work is expected to contribute to the understanding of how the strategy is practiced in organizations and to collaborate with research into the subject, and to promote the proper orientation of the actions that will sustain, in fact, better management of Higher Education Institutions.

Keywords: strategy; planning; Higher Education.

1 - Introdução

O Planejamento Estratégico exerce forte influência no meio empresarial, sendo vastamente utilizado como uma ferramenta de gestão e por meio da qual a alta administração avalia a organização, determina formalmente o seu destino e monitora o cumprimento das metas estabelecidas. Entretanto, nos últimos anos, diversos pesquisadores começaram a questionar sobre a eficácia do Planejamento Estratégico e suas interfaces na gestão das organizações. As principais críticas se apoiam na dificuldade ou na impossibilidade de se prever o futuro, a médio e longo prazos. Assim, o Planejamento Estratégico, de acordo com a teoria da estratégia como prática, é considerado uma das formas, não a única, de se praticar a estratégia.

Pesquisas têm sido elaboradas no sentido de conhecer como ocorre a formação da estratégia como prática nos mais diversos tipos de organização, dentre elas, as Instituições Educacionais. Aproximar a teoria da prática é um dos grandes desafios dos atuais pesquisadores em virtude aos crescentes questionamentos em relação a real aplicabilidade de muitos destes estudos. O objetivo deste trabalho é compreender como ocorre a formação e a implantação de estratégias em Instituições de Ensino Superior. Este artigo trata de conclusões preliminares de uma investigação em andamento que está sendo realizada mediante pesquisa em bibliografias científicas sobre o tema; e, estão sendo investigadas, também, as ações dos principais estrategistas de 5 (cinco) Instituições de Ensino Superior situadas no estado de Minas Gerais, Brasil.

2 - Contextualização e Relevância do Estudo

Drucker (1964, p.131) apontou que “um objetivo, uma meta, um alvo serve para determinar qual a ação a adotar hoje para obter resultados amanhã. Esse alvo deve basear-se na previsão do futuro, mas tendo em mente a ideia de moldar este mesmo futuro”. Assim, o planejamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Infere-se, por meio de pesquisas realizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a importância de enxergar a organização como um todo e não em partes; e, que a estratégia é complexa; diz respeito à organização e também ao ambiente; está em constante transformação; afeta o bem estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo; existe em níveis diferentes; permite avançar no incerto e no aleatório; é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação, para reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza.

Özdem (2011) aponta que, as funções das universidades devem estar relacionadas à qualificação da força de trabalho, prestação de serviços de Educação, formação, desenvolvimento, produção e difusão do conhecimento científico, pesquisa e prestação de serviços à comunidade. As universidades têm sido consideradas, ao longo do tempo, Instituições de Ensino que realizam pesquisa científica,

forneem soluções para problemas dos países, capacitam pessoas para o mercado de trabalho e desempenham um papel de liderança no desenvolvimento dos princípios democráticos e do pensamento livre. Nesse sentido, vale salientar que estas Instituições representam um papel significativo no processo de mudanças a que a sociedade tanto aspira.

Whittington (2004, p. 46), ao defender o estudo da estratégia como prática, afirma que “o conhecimento científico muitas vezes decepcionou os praticantes e, além disso, está longe de ser exclusivo.” Nota-se que cientistas e praticantes podem ser parceiros trabalhando para a prática. Dessa forma, busca-se atender a uma reivindicação das organizações que cobram da ciência a aplicabilidade dos estudos.

Rodhen (2010, p. 260), em suas conclusões evidencia que “o que se observa com uma pesquisa literária sobre estas questões é uma tentativa de manter a guerra conceitual em vez de tentar-se chegar a um consenso benéfico para estudantes, pesquisadores; e, principalmente, para as organizações”.

Isto posto, observa-se que a necessidade de maior aproximação da pesquisa com os praticantes da estratégia é um fator preponderante no sentido de estabelecer princípios, valores, metas para que a estratégia possa ser realmente efetivada.

Vale ressaltar a importância das Instituições de Ensino Superior para o desenvolvimento social e que a necessidade de estudos ajustados às especificidades de tais Instituições é ainda incipiente e mais premente do que se possa imaginar.

Observa-se ainda que os estudos sobre estratégia como prática, inclusive nas Instituições de Ensino Superior Brasileiras, é uma área nova a ser explorada, carente de outros estudos com o objetivo de entender o processo de formação e implantação de estratégia.

Nesse sentido, este trabalho está pautado na perspectiva de que o conhecimento da realidade e a adoção de formas mais adequadas em lidar com a estratégia, ajustada às necessidades e às especificidades de cada Instituição é o que servirá de suporte, de segurança e de autonomia aos gestores para administrar o empreendimento, de maneira democrática e eficiente; e, conseqüentemente, garantir a excelência na qualidade do ensino, esperada pela sociedade.

3 - Estratégia

Rhoden (2010) define que a palavra *estratégia* vem do grego *strategos* e significa literalmente “general”; porém, na literatura sobre administração, seu significado extrapola o conceito simplista de base militar.

Porter (1999) acentua que é relevante a integração de estratégia e ambiente. O SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*, que em português significa: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, leva em conta essa integração interna e externa, sabendo-se que oportunidades são para a organização e as ameaças vêm dos concorrentes.

Whittington (2002, p. 2-4), por seu turno, apresenta quatro abordagens sobre estratégia: a Clássica, a Evolucionária, a Processualista e a Sistêmica.

A *Clássica* – a mais antiga e também a mais influente, conta com métodos de planejamento racional e análises deliberadas, visando a maximizar os resultados em longo prazo. Acredita na previsibilidade, na condição de influenciar os meios externos e internos, por meio do planejamento. A análise racional e decisões objetivas influenciam os resultados futuros.

A abordagem *Evolucionária* se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Entende que o planejamento racional, orientado para o futuro, é frequentemente irrelevante ao considerar o ambiente muito implacável e imprevisível, impossibilitando que se façam previsões eficazes.

A abordagem *Processualista* acredita que o planejamento de longo prazo é fútil, dá ênfase à natureza imperfeita da vida humana e acomoda pragmaticamente a estratégia ao processo falível, tanto das organizações quanto dos mercados.

A abordagem *Sistêmica* é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória às culturas e aos poderes dos sistemas sociais, dos locais onde ela se desenvolve. Os teóricos sistêmicos são um pouco mais otimistas em relação à “capacidade das pessoas em conceber e implementar planejamentos racionais de ação” e em relação à “habilidade das pessoas em definir as estratégias ante as forças do mercado”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.16-20), ressaltam que a definição de estratégia é feita por meio dos 5 P's: plano, padrão, posição, perspectiva e *ploy* (truque, manobra).

Observa-se complexidade para a conceituação de estratégia, inclusive, pela diversidade de organizações existentes, cada uma com suas peculiaridades e influências internas e externas, que modificam as ações estratégicas a todo momento. De maneira geral, pode-se dizer que estratégia são as ações previamente definidas, ou não, pela alta administração, em busca dos resultados por ela estabelecidos.

Em vista desta diversidade de condições e interesses e das angústias colocadas pelos autores estudados, pode-se considerar que a estratégia como prática é um conceito ainda em formação. Contudo, desde a sua origem nos campos de batalha, passando pela teoria do Planejamento Estratégico, até as novas teorias de estratégia como prática, não foge à sua essência buscar alternativas para vencer os desafios enfrentados, no sentido de garantir a sobrevivência e/ou o crescimento das organizações.

3.1 - Estratégia Como Prática

Nota-se que em Whittington (2006, p. 613) e Jarzabkowski e Whittington (2008, p. 282), a estratégia é mais do que apenas uma propriedade das organizações, é algo que as pessoas fazem.

Infere-se por Jarzabkowski e Whittington (2008) que os estudiosos da estratégia como prática enfatizam a importância da pesquisa que verifica de perto a realidade da estratégia, os artefatos materiais, a linguagem, as reações: frustração, raiva, excitação, tédio e repetição de manobras políticas que acontecem em trabalho de estratégia. Esforça-se para refletir a prática real com alguma precisão.

Da mesma forma, por Jarzabkowski e Spee (2009), infere-se que a estratégia como prática, enquanto pesquisa, está preocupada com o fazer da estratégia; quem o faz, o que eles fazem, como eles fazem, o que eles usam, e que implicações isso tem para moldar a estratégia.

Na visão de Saraiva (2009), estratégia como prática são ações institucionalizadas que incorporam formas de pensar, falar e agir, de compreender, sentir e se posicionar.

Nota-se que o estudo de estratégia como prática exige a aproximação com o meio, a infiltração no âmbito das atividades, para verificar, de fato, as ações e interações que acontecem no dia a dia.

As afirmações anteriores são corroboradas por Pacagnan (2011, maio, p. 1), quando afirma que “a Estratégia como Prática (*Strategy-As-Practice*) é uma nova vertente para estudos em estratégia que se difunde a partir das limitações do paradigma moderno”. Percebe-se que foi originalmente estudada na Europa, e, agora, chega ao Brasil como mais uma alternativa a ser explorada.

O cerne da questão está no que, de fato, ocorre nas organizações, o que ocorre na prática. Observa-se, no cotidiano das organizações, que, apesar de o planejamento estratégico apresentar propostas de melhorias e caminhos a seguir, norteando as ações, as adaptações necessárias são muito frequentes.

Observa-se que o estudo da estratégia como prática consiste na aproximação com a realidade das organizações, buscando entender os fenômenos que levam às decisões gerenciais, com vistas aos resultados esperados; e, especialmente diante das intempérics do mercado e da reação das pessoas.

3.2 - Formação da Estratégia

Segundo Meyer e Meyer (2006), da mesma forma que os inimigos nos campos de batalha não se comportam como o previsto no plano, a realidade externa à escola apresenta mudanças inesperadas.

Pode-se dizer que a formação da estratégia é fruto do trabalho dos indivíduos que, na sua atividade, por meio das ações e decisões levam a organização ao seu destino. Estratégia é um fenômeno social, fruto da atividade das pessoas, é o que as pessoas fazem, não o que a organização possui. Entretanto, vale lembrar os que nos aponta Whittington (2004, p. 51) que seria um erro concluir “que uma estratégia formal, na realidade, não importaria”.

Infere-se, portanto, que uma estratégia formal tem o seu valor. Entretanto, as organizações não podem apegar-se somente a ela. Deve-se dar toda atenção à estratégia emergente, que é segundo os defensores da estratégia como prática, o que realmente acontece em relação à formação de estratégia nas organizações.

4 – A Estratégia no Ensino Superior

Para Machado (2004), a relativa estabilidade que o ensino superior desfrutava nas últimas décadas acabou. Hoje, a academia enfrenta as mudanças que estão acontecendo no mundo globalizado. Os sistemas de ensino superior em todo o mundo são influenciados por poderosas forças de mercado e as mudanças ocorrem, também, nas relações internas, com o aumento, inclusive, da autonomia e competição por parte dos estudantes.

Nota-se em Taylor & Machado-Taylor (2010, p. 167-168), que em virtude das grandes mudanças que ocorrem na atualidade, cada vez mais complexas, diversificadas e mais rápidas do que nunca; expandiram-se as responsabilidades para o Ensino Superior, especialmente no que se refere às questões intelectuais, econômicas, culturais, tecnológicas e sociais. Tais obrigações criaram uma enorme pressão sobre as Instituições de Ensino Superior a fim de que se posicionem, de forma proativa, na vanguarda da inovação e da mudança estratégica.

Tal posição é corroborada por Meyer, Lopes, Zabronski e Murphy (2010), quando analisam que, assim como as demais organizações, as Universidades contam com gestão profissional com vistas aos objetivos institucionais e ao atendimento aos padrões de desempenho. A concorrência tem pressionado universidades privadas à profissionalização da gestão acadêmica dos cursos e programas oferecidos, com ajustes às demandas do mercado, qualidade e preço, com vistas a atrair e reter alunos e assegurar a viabilidade da organização.

Com o objetivo de colaborar com o entendimento da estratégia nas IES brasileiras, alguns autores desenvolveram suas pesquisas, por meio de estudos de casos. Neto (2006); Saramago (2007); Macedo (2011) e Souza *et. all.* (2012) sugerem que, diversas pesquisas sejam realizadas em outras Instituições de Ensino Superior, com as mesmas características, ou não; usando o mesmo método, ou não; com o objetivo de formar massa crítica que venha a permitir a adequada formação de uma teoria sobre a formação de estratégia em Instituições de Ensino Superior.

Observa-se, pelas conclusões acima, que o estudo da formação de estratégias nas Instituições de Ensino Superior ainda não foi endossado. Evidenciaram tratar-se de uma teoria em formação. Ao mesmo tempo demonstram maior complexidade em função das suas características particulares e a expectativa gerada na sociedade, associadas à regulamentação e à fiscalização, por parte do Ministério da Educação.

5 - Metodologia

Diferentemente do senso comum, que é superficial, subjetivo e sensitivo, não sistemático e falível; o conhecimento científico é factual; sistemático; verificável; construído passo a passo, e, processualmente; aberto à crítica; falível, mas

aproximadamente exato. Assim, a metodologia é extremamente importante em investigação científica e deve ser criteriosamente escolhida.

Conforme Richardson (2010, p. 22), “método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo”.

Uma das estratégias utilizadas para coleta de informações é o estudo de caso. Yin (2003, p. 32) define que o estudo de caso como estratégia de pesquisa é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

No desenvolvimento de estudo de caso, a investigação pode ser quantitativa, qualitativa ou mista.

Serapioni (2000) afirma que a investigação qualitativa atua com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões.

Turato (2005) aponta que, ao se concluir uma investigação qualitativa, o pesquisador terá estudado um particular fenômeno em profundidade, descrevendo-o em suas propriedades.

Já Gunther (2006, p. 202) afirma que “a primazia do compreender a vida mental reaparece em todas as discussões sobre a natureza da pesquisa qualitativa”.

Conforme análises das metodologias defendidas e, de acordo com a proposta deste trabalho, considerando a necessidade de aproximação daqueles que desempenham a ação estratégica, a metodologia empregada neste trabalho é o estudo de casos múltiplos, por meio de análise qualitativa.

5.1 - Definição do Problema

Em virtude dos questionamentos levantados pelos autores analisados em relação à estratégia; e, às análises das especificidades das Instituições de Ensino, pergunta-se:

Como ocorre o processo de formação e implantação, na prática, da estratégia em Instituições de Ensino Superior?

5.2 - A análise das informações

Para Bardin (2011), interpretar dados coletados é colocar os indicadores de análise em evidência para possibilitar inferências a partir do estudo realizado. O objetivo da análise de conteúdo é manipular as mensagens com vistas a evidenciar informações que permitam inferir sobre uma outra realidade potencial, escondida.

Assim, para analisar e interpretar as informações advindas das respostas das entrevistas semiestruturadas deste estudo de múltiplos casos, a serem realizadas com vistas aos objetivos da pesquisa; e evidenciar as informações que possibilitarão condições de fazer as inferências necessárias, este trabalho irá adotar a metodologia da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

Considerações Finais

Com base nos autores estudados, percebe-se que o conceito de estratégia mostra-se amplo e dependente do ambiente de cada organização. Conforme as novas teorias da estratégia como prática, a formação da estratégia mostra-se vinculada ao momento, às oscilações do mercado, ao comportamento da economia, dos acionistas, dos executivos, dos gestores, dos executores, dos parceiros, dos concorrentes, dos clientes. Enfim, do ambiente interno, representado por todos os que, de certa forma, exercem alguma influência, e, do ambiente externo, representado pelos membros da sociedade em geral, que possam ter qualquer interesse na organização.

No sentido de cumprir o seu papel de agente transformador da sociedade, as Instituições de Ensino Superior buscam empreender esforços a fim de que alcancem a excelência na qualidade de ensino a que almejam. Dessa forma, uma das maneiras de atingir tal meta é o estudo, o desenvolvimento e a implantação de estratégias, para que as Instituições façam os ajustes necessários com vistas à sua finalidade social.

Observou-se que, de um lado, é dado valor ao Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão e na formação de estratégias deliberadas, ou mesmo, para cumprir determinações legais, nas Instituições de Ensino Superior, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); de outro lado, vê-se que, as ações estratégicas muitas vezes acontecem de forma emergente e são conduzidas de forma fragmentada e intuitiva.

Porém, surge um novo campo de pesquisas, denominado estratégia como prática que considera a criação da estratégia no cotidiano das organizações, em meio às oscilações e às intempéries do mercado.

Conforme estudo realizado, tanto na teoria do Planejamento Estratégico como na teoria da Estratégia Como Prática, ficou evidente a atenção que deve ser dada às questões estratégicas com vistas ao sucesso das Instituições de Ensino Superior.

Conclui-se que, com base nas pesquisas realizadas, atenção especial deve ser dada às questões estratégicas, seja por meio do Planejamento Estratégico formal, usando métodos racionais, visando a influenciar resultados futuros; seja, por meio das atenções às demandas emergentes, diante das intempéries do mercado.

Por outro lado, pode-se inferir que as Instituições de Ensino Superior adotam o Planejamento Estratégico, seja na forma de instrumento de gestão, seja por cumprimento de determinações legais (PDI). Assim, há a adoção do planejamento estratégico formal, com os ganhos oriundos do estudo da organização, por meio das ações necessárias para a sua elaboração, resultando no diagnóstico estratégico e no estabelecimento de missão, visão e metas; e, no dia-a-dia, buscam-se as adaptações necessárias, visando aos melhores resultados, exercendo o que se chama de estratégia como prática.

A expectativa é que este trabalho possa contribuir para o conhecimento da realidade que cerca estas Instituições, no que diz respeito à formação e à implantação de estratégias; e, dessa forma, colabore com os gestores, no sentido de melhor administrar tais Instituições. Assim, poder aprimorar o desenvolvimento de tal atividade, apresentando à sociedade o Ensino Superior, com os melhores resultados possíveis, cumprindo o papel precípua destas Instituições como propulsoras da transformação social.

Referências

- BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- DRUCKER, P. F.(1964). **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- GUNTHER, H.(2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. 22(2), 201-210. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>
- JARZABKOWSKI, P. & WHITTINGTON, R (2008).A strategy-as-practice approach to strategy research and education. **Journal of Management Inquiry**, 17(4), 282-286. Retrieved from http://eprints.aston.ac.uk/3326/1/Jarzabkowski_%26_Whittington,_2008,_Journal_of_Management_Inquiry_2.pdf
- JARZABKOWSKI, P., SPEE, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 69-95. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x/pdf>
- MACHADO, M. L. F. (2004). **Strategic Planning in portuguese higher education institutions**. (Doctor al dissertation). University of Minho, Braga, Portugal.
- MACEDO, R. Z.(2011). **Estratégias adotadas pelas instituições de ensino superior da rede privada face às transformações no início do século XXI**. (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo - MG, Brasil. Recuperado de http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2011/dissertacao_rodrigo_zuquim_macedo_2011.pdf
- MEYER JÚNIOR, V., MEYER, B.(2006).Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? **Administração de Empresas em Revista**, v.5, p.83-98.
- MEYER JÚNIOR, V., LOPES, M. C. B., ZABLONSKY. M.J., MURPHY, J.P. (2010). Enrollment management as competitive strategy in private community universities. **Estratégia e Negócios**, 3(1), 123-143. Recuperado de <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/460/515>
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (2010).**Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**.Vargas Rossi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.
- NETO, J. R. (2006).**A formação de estratégia: um estudo de caso em uma institui-**

ção de ensino superior. (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil. Recuperado de http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=287

OZDEN, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 11(4), 1887-1894. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=221c7f61-de2b-424c-90a1-0e18a2ad6999%40sessionmgr115&vid=1&hid=105&bdata=JnNpdG U9ZWhvc3QtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#db=a9h&AN=70399585>

PACAGNAN, M. N.(2011, maio). Estratégia como prática: um olhar alternativo à partir da perspectiva pós-moderna. **Anais do Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre, RS, Brasil, 5. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/3ES153.pdf

PORTER, M. E.(1999). **Competição = oncompetition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier.

RHODEN, V. N.(2010). Estratégia enquanto prática e os lapsos conceituais. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, 3(3), 253-263. Recuperado de <http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?dd1=5681&ddd99=view>

RICHARDSON, R. J.(2010). **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas.

SARAIVA, E. V.(2009). **Um “Pas de Deux” da estratégia com a arte**: as práticas do grupo Corpo de Balé. (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de <http://www.cepead.face.ufmg.br>

SARAMAGO, M. M.(2007). **Processo estratégico em instituições de ensino superior privadas da região metropolitana de Belo Horizonte**. (Dissertação de mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SaramagoMM_1.pdf

SERAPIONI, M.(2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciências Saúde Coletiva**, 5(1), 187-192. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7089.pdf>

SOURZA, S., SILVA, A. R. L., SILVA JÚNIOR, A., SILVA, P. O. M.(2012). O processo de formação de estratégias na instituição de educação superior privada: múltiplos interesses articulados no formalismo. **REGE**, 19(3), 435-452.

TAYLOR, J. S., MACHADO-TAYLOR, M. L.(2010). Leading Strategic Change in Higher Education: The Need for a Paradigm Shift toward Visionary Leadership. In Claes, T.; Preston, D. S. (Eds.). **Frontiers in Higher Education**.167-194. Amsterdam-New York: Editions Rodopi B.

TURATO, H. R.(2005). Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Rev. Saúde Pública**, 39(3), 506-514. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v39n3/24808.pdf>

WHITTINGTON, R.(2006). Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**. 27(5), 613–634. Retrieved from https://www.google.com.br/#hl=pt-BR&client=psy-ab&q=whittington%20strategy%20as%20practice&oq=&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.46340616,d.eWU&fp=1a2f716e986abc6b&biw=1440&bih=799&cpf=p&pdl=300

WHITTINGTON, R.(2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 4(4), 44-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155117781005>

WHITTINGTON, R. (2002). **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

YIN, R. K. (2003). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

* Válder Gomes

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Portugal

Centro Universitário do Planalto de Araxá – Brasil

valtergomes17@gmail.com

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3208301160333092>

* Maria de Lourdes Machado-Taylor

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)

Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior (CIPES)

lmachado@cipes.up.pt

* Ernani Viana Saraiva

Universidade Federal Fluminense

ernanisaraiva@gmail.com

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/7569190015812846>

* Carlos Machado dos Santos

Universidade de Trás-os-Montes e Alto D'ouro

cms.economics@gmail.com

