A FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ACADEMICAS: UM ESTUDO DE CASO

Margarete de Fátima Marcon - FAMA - Faculdade Educacional de Matelândia
Amarilde Janete Marcon Bet – SEED/PR
Yago Marcon Bet – Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

Resumo: o presente trabalho tem por objetivo analisar, por meio de um estudo de caso, como se dá a formação de estratégias acadêmicas nos cursos de graduação em administração da Faculdade Educacional de Matelândia. Considerando as ações executadas, as dimensões presentes no planejamento desenvolvido e os envolvidos nesse processo, bem como de que maneira o isomorfismo institucional influenciou a formulação dessas estratégias. O estudo de caso considerou a história da IES e do curso de graduação em administração. Empregou-se a abordagem qualitativa, por dar relevância a aspectos peculiares e abordar em profundidade esses aspectos da instituição estudada. Para a coleta dos dados usou-se do instrumento denominado de entrevista semi-estruturada. Para análise dos dados usou-se da pesquisa exploratória e de conteúdo. A pesquisa justifica-se quando tange da dificuldade de uma IES privada entrante no mercado, concorrer com outras com uma história antiga e solidada, com um dos cursos mais ofertados. Essa pesquisa revela de forma clara o conhecimento do gestor da FAMA quanto à elaboração e implementação de estratégias e o conhecimento e prática do planejamento na sua ação cotidiana. Contribui para que cresçam cada vez mais na comunicação e partilha dos dons pessoais ao empreender o desenvolvimento dos objetivos da instituição. Percebe-se que o empenho em fazer da Instituição sua instituição é o que tem possibilitado o crescimento e expansão da faculdade. Constatou-se que o isomorfismo normativo e o isomorfismo coercitivo mais influenciaram o processo de tomada de decisão, apresentando menor incidência de isomorfismo mimético.

Palavra – chaves: Instituição. Estratégias Acadêmicas e Isomorfismo.

Abstract: the present work has for objective to analyze, through a case study, as he/she feels the formation of academic strategies in the degree courses in administration of Education University of Matelândia. Considering the executed actions, the present dimensions in the developed planning and involved them in that process, as well as that it sorts out the institutional isomorfismo influenced the formulation of those strategies. The case study considered the history of IES and of the degree course in administration. The qualitative approach was used, for to give relevance to peculiar aspects and to approach in depth those aspects of the studied institution. For the collection of the data it was used of the denominated instrument of semi-structured interview. For it analyzes of the data was used of the exploratory research and of content. The research is justified when it plays of the difficulty of an incoming IES in the market, to compete with other with an old history and solidada, with one of the courses more presented. That research reveals in a clear way the manager's of the FAME knowledge as for the elaboration and implementation of strategies and the knowledge and practice of the planning in his/her daily action. It contributes so that they grow more and more in the communication and share of the personal talents when undertaking the development of the objectives of the institution. It was verified that the normative isomorfismo and the coercive isomorfismo more they influenced the process of socket of decision, presenting smaller incidence of isomorfismo mimético.

Key words: Institution. Academic strategies and Isomorfismo.

1 INTRODUÇÃO

O sistema de Ensino Superior brasileiro organiza-se, em relação ao tipo de dependência administrativa, em público e privado (BRASIL, 1996).

De acordo com os dados do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa, atualmente o Brasil concentra o ensino superior em 88,3% nas Instituições de Ensino Superior - IES privadas e apenas 11% das 2.378 instituições, são públicas.

Pereira (2003), salienta que o mercado atual caracteriza-se pela contínua expansão das instituições de ensino superior e seus respectivos cursos, como também pela baixa procura constatada para a grande maioria dos cursos, com exceção para os mais tradicionais e elitistas, e pela elevada evasão discente verificada até o momento da formatura. Com relação às instituições privadas que dependem das mensalidades para continuar no mercado, o autor frisa também a necessidade de reverem suas estratégias de atuação com o objetivo de implementar iniciativas que busquem a melhoria contínua dos serviços educacionais que prestam.

Esse estudo tem como objetivo analisar, por meio de um estudo de caso, como se dá formação de estratégias acadêmicas nos cursos de graduação em administração da Faculdade Educacional de Matelândia. Considerando as ações executadas, as dimensões presentes no planejamento desenvolvido e os envolvidos nesse processo, bem como de que maneira o isomorfismo institucional influenciou a formulação dessas estratégias. O estudo de caso considerou a história da IES e do curso de graduação em administração.

A pesquisa justifica-se quando tange da dificuldade de uma IES privada entrante no mercado, concorrer com outras com uma história antiga e solidada, com um dos cursos mais ofertados. Usando de estratégias próprias com objetivo de ganhar e conquistar espaço, focando no ensino com qualidade.

2 ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Segundo Walter e Meyer Jr. (2010), no que tange à estratégia em instituição educacional superior, destaca-se que essas são organizações complexas, por possuir características próprias e atípicas. Entram em concordância com Mintzberg (1994), quando afirma que estratégia pode apresentar vários significados, como um plano, um guia para ações futuras da organização. O estrategista efetivo precisa entender as rotinas locais e os diferentes papéis envolvidos em fazer estratégias.

Os autores ainda afirmam que as definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspectos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. As estratégias aqui tratadas são as estratégias em organizações universitárias.

Meyer Jr. (2003), salientam que são as similaridades entre a organização “universidade” e a empresa que têm feito com que modelos e abordagens sejam importados da área de negócios. Contudo é importante ter cautela no momento em que se usarem ferramentas gerenciais que são típicas de empresas em IES. Ainda segundo os autores, como as universidades começaram a adotar estratégias no começo dos anos 90, é visível a falta de estratégias típicas de instituições, assim sendo, as universidades buscam modelos gerenciais adotados em empresas de estratégias para se obter vantagem competitiva no mercado.

O autor ainda afirma que, para que as IES possam responder satisfatoriamente às demandas do mercado e se manterem sempre competitivas num ambiente em que atua, tornasse necessário que essas universidades ou faculdades estejam “equipadas” de

ferramentas de gestão eficiente e eficaz. Não só aos gestores, mas também aos mantenedores de universidades, tem um grande desafio, o de tentar alinhar o planejamento orçamentário e a estratégia adotada pelas IES, pois, o planejamento tem sempre visão de curto prazo e a estratégia trabalha no longo prazo, sendo assim, os mantenedores tem o trabalho de evitar que esses processos se isolem.

Meyer Jr. (2003), salienta a importante que tanto a estratégia adotada na IES, quanto o planejamento estratégico, sejam autônomos mais que “caminhem” juntos, que se integrem e estejam sempre sintonizados com a cultura da universidade. As IES conseguindo integrar e alinhar todos seus processos poderá desenvolver todo seu potencial, fazendo com que a instituição cresça no âmbito do ensino, pesquisa e extensão, disseminando todo conhecimento, preterido pelos discentes, por meio de um corpo docente de qualidade.

Segundo Drucker (2001), o conhecimento e sua busca estão sendo cada vez mais organizados em torno de áreas de aplicação, e não ao redor das áreas que são objetos das disciplinas. O autor citado salienta que é iminente que a política da educação, o cenário socioeconômico, a demanda e a concorrência são fatores que influenciam o direcionamento e ações das IES nas estratégias adotadas. O autor salienta ainda que assim sendo o planejamento estratégico e a formulação e implementação de estratégias nas universidades, precisam estar atentos ao impacto desses fatores externos que influenciam na gestão das próprias IES. As IES, por trabalharem com alunos em busca de conhecimentos, exigem sempre da sua diretoria que seja pró ativa que tenha vastos pensamentos novos, criativos na formulação de novas idéias, novas formas de se atingir um grau de satisfação e coerência nas atividades exercidas interna ou externamente na universidade. Os gestores das universidades têm que procurar novas formas de modelos gerenciais a fim de que diminuam a complexidade dos processos e maximizem a interação do curto com o longo prazo.

Na percepção de Meyer Jr. e Mugnol (2004), um dos aspectos principais da atuação da gestão das IES é a formulação e o desenvolvimento de estratégias que permitam às instituições se tornarem mais competitivas e poderem cumprir sua missão. Segundo ainda os autores, as universidades e faculdades procuram sempre competir por prestígio, ter uma boa reputação mediante suas diretorias acadêmica, financeira, administrativa, fazendo com que seus alunos consigam estar satisfeitos em todos os níveis, ter excelência em processos internos que facilitem o alinhamento estratégico das IES influenciando em um corpo docente capacitado, atualizado e atuante no ensino, na pesquisa e na extensão.

A abordagem da estratégia como prática consiste em um movimento derivado dos estudos da prática na teoria social dos anos de 1980 (SCHATZKI; CETINA; SAVIGNY, 2001; RECKWITZ, 2002) e teve, na área de estratégia, sua primeira nota de pesquisa em 1996. De acordo com Jarzabkowski e Spee (2009), a estratégia como prática surge em virtude de um descontentamento de pesquisadores com a pesquisa convencional sobre estratégia diante da baixa relevância atribuída ao fazer estratégia e ao papel dos estrategistas. Assim, à luz dessa perspectiva, a estratégia é uma prática social na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem (WHITTINGTON, 1996). Essa abordagem embora busque relacionar os níveis da estratégia, ao focar a atuação dos estrategistas em âmbito micro das organizações, arrisca-se a se limitar muito a esse aspecto (WHITTINGTON, 2006), o que torna importante relacioná-la com uma visão mais ampla.

Contudo, não existe uma teoria da administração universitária, tão pouco existem abordagens gerenciais que garantam o sucesso dessas instituições diante das incertezas e dos desafios impostos atualmente. (WALTER e MEYER JR. 2010, p. 77).

2.1 ISOMORFISMO COM BASE EM DIMAGGIO E POWELL E SCOTT

A esse processo de homogeneização denominou-se Isomorfismo. Na definição de Hawley (1968 *apud* DIMAGGIO & POWELL, 1983, p. 149), o isomorfismo “é um processo restritivo que força um elemento de uma população a se parecer com os outros que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”. Vasconcellos observa que o ponto central da teoria institucional é a "existência de mecanismos socioeconômicos que levam as organizações a adotarem formas e práticas organizacionais semelhantes." DiMaggio e Powell (1983) indicam que existem três mecanismos de mudança isomórfica institucional: o isomorfismo coercitivo, o isomorfismo mimético e o isomorfismo normativo, e se espera que cada um dos processos miméticos aconteça na ausência da evidência de que eles aumentariam a eficiência organizacional interna (DIMAGGIO & POWELL, 2005).

Scott (1995) desenvolveu um enfoque analítico para o que chamou de pilares que sustentam as instituições. Posteriormente, esse enfoque foi ampliado em Scott (2001) que incorporou os mecanismos de isomorfismo de DiMaggio e Powell (1983), conforme pode ser visto no quadro, a seguir.

Quadro: 01 - Isomorfismo com base em DIMAGGIO E POWELL E SCOTT

O **isomorfismo coercitivo** deriva de influências políticas e do problema de legitimação, e é resultado de pressões formais e informais, exercidas por outras organizações e pela sociedade em que as organizações atuam (DIMAGGIO & POWELL, 1983). O Estado é um dos agentes que mais influenciam nesse tipo de isomorfismo quando, por exemplo, obriga determinadas organizações a adotarem normas de proteção ambiental por força de lei. Nas organizações, além do poder estatal, esse tipo de isomorfismo também decorre da estrutura de poder que a matriz exerce sobre uma subsidiária (por exemplo, empresas subsidiárias são obrigadas a adotar o mesmo plano de contas e práticas contábeis da matriz). Ainda no campo das organizações, é preciso atentar para outros grupos de *stakeholders*, os quais podem influenciar as empresas (por exemplo, ambientalistas, sem poder de lei, mas com forte poder coercitivo, podem pressionar pela adoção de ações ambientais). Em pesquisa sobre as práticas contábeis gerenciais efetivamente utilizadas pelas subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais, Souza et al (2003) demonstraram ser prática normal seguir um padrão de procedimentos estabelecidos pela matriz no que se refere às práticas gerenciais.

Já o **isomorfismo mimético** resulta de respostas padrão para situações de incerteza, ou seja, quando a organização tem dúvidas sobre determinada decisão a ser tomada, ela recorre ao comportamento mimético, que se constitui em imitar as decisões de outras organizações tidas como referências no ambiente em que atuam. O mimetismo é também adotado como forma de legitimação, pois os administradores podem justificar suas posições frente às adversidades na base do "pelo menos estamos tentando" (DIMAGGIO & POWELL, 2005), ou para se justificar perante os acionistas, investidores e credores, de que a organização está sob controle e utiliza as mais modernas técnicas gerenciais. Abernethy e Chua (1996), justificam que há uma motivação racional no comportamento mimético, alegando que esse tipo de comportamento minimiza os custos de pesquisa de soluções viáveis como, por exemplo, no caso da importação de práticas gerenciais japonesas pelas empresas ocidentais, bem como a implantação do Orçamento Base Zero na administração pública dos Estados Unidos, o qual foi trazido das experiências no setor privado. O mecanismo isomorfismo mimético se encontra no pilar cognitivo-cultural, tendo como base de legitimação a sustentação cultural e a noção de conceitualmente correto.

O **isomorfismo normativo** é associado com a profissionalização e o seu fundamento é o de que as profissões, na busca de legitimação perante a sociedade, constroem uma base cognitiva comum de forma a possuírem uma identidade frente a outras profissões. Três fatores

são importantes no processo de uniformização de conhecimentos e práticas: (i) a formação acadêmica; (ii) as associações de classe; e (iii) os processos de seleção/recrutamento de pessoal. Em todos eles ocorre um intenso processo de socialização. A formação do conhecimento é padronizada por meio da transmissão do conhecimento por professores que cobrem um conteúdo programático padrão; quando já atuantes, estes profissionais freqüentam associações profissionais ou órgãos técnicos os quais funcionam também como instrumentos de padronização; o último componente é a seleção destes profissionais para trabalharem nas organizações, onde também há um isomorfismo, pois a seleção é feita geralmente entre profissionais com características comuns, como formação escolar e experiência profissional (DIMAGGIO & POWELL, 2005, p. 80).

Fonte: Oyadomari; Neto; Cardoso e Lima apud DIMAGGIO & POWELL.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Richardson (1999), o método consiste na escolha dos procedimentos para descrever e explicar determinados fenômenos. Esses procedimentos procuram delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las, fundamentados nas relações encontradas.

Os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados. Para atingir objetivos propostos desse estudo, realizou-se um estudo de caso. Yin (2002), afirma que esse estudo permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclo de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a manutenção de alguns setores. O estudo apresenta uma análise da realidade de uma faculdade do sul do país, mais especificamente no Oeste do Paraná, a mesma oferece curso de graduação em administração, a coleta dos dados se deram do período de 2010 à 2012.

Na abordagem do problema, destaca Richardson (1999), a abordagem qualitativa justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. A pesquisa tem caráter qualitativo, já que tem no ambiente da IES, fonte direta de dados, além de utilizar um enfoque indutivo, considerando as inferências de Godoy (1995), atribuindo significados ao ambiente dinâmico onde se posiciona essa IES.

O tratamento dos dados da presente pesquisa é predominantemente qualitativa, por apresentar como objetivo analisar, por meio de um estudo de caso, como se dá formação de estratégias acadêmicas nos cursos de graduação em administração da Faculdade Educacional de Matelândia. Considerando as ações executadas, as dimensões presentes no planejamento desenvolvido e os envolvidos nesse processo, bem como de que maneira o isomorfismo institucional influenciou a formulação dessas estratégias.

Empregou-se a abordagem qualitativa, por dar relevância a aspectos peculiares e abordar em profundidade esses aspectos da instituição estudada. Conforme Merian (1998), pesquisa qualitativa é uma forma de investigação que tende a ajudar o pesquisador a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural.

Para a coleta de dados se fez utilizar do instrumento denominado como entrevista semi-estruturadas sobre o curso de graduação em administração, perfil e experiência profissional, planejamento, formulação e implementação de estratégias e seus resultados. Foram registradas as informações e transcritas em sequência.

Para análise dos dados empregou-se pesquisa documental e de conteúdo. A análise documental segundo Bardin (2002), apresenta-se como um conjunto de técnicas e de análise das comunicações, que tende a utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens. No estudo foram realizadas leituras das respostas dos entrevistados, com foco em buscar a coerência entre os objetivos da pesquisa e as respostas dos pesquisados.

Walter e Meyer Jr (2010), entram em concordância que a unidade de análise se constitui das ações estratégicas, e o nível de análise se constitui no nível institucional. Assim sendo a unidade de observação foi: coordenação do curso de graduação em administração.

4 ANÁLISE E DISCUÇÃO DOS DADOS

O curso de Administração da Faculdade Educacional de Matelândia - FAMA iniciou-se no segundo semestre de 2008 com 25 alunos, esta primeira turma concluirá o curso no final deste primeiro semestre de 2012 com 15 alunos. Houve um grande percentual de desistências no início pelo fato de muitos alunos que estavam há algum tempo sem estudar não conseguiram acompanhar o ritmo do ensino superior e desistiram, este fato associado há um pequeno percentual de desistências por questão financeira acarretaram na redução da turma ao longo do curso. Hoje o percentual de desistência é bem pequeno principalmente pelo fato de aproximadamente 95% dos alunos que iniciam o curso serem não interromperam os estudos entrando direto no ensino superior. Quanto à estrutura, no início foi um pouco turbulento, sendo que durante o primeiro semestre de funcionamento ainda havia algumas adaptações a serem feitas na mesma, mas apesar disto, as instalações oferecidas eram adequadas ao curso.

Com relação à estrutura do curso, não houve alterações pelo fato de o curso no momento não estar ainda reconhecido, a Faculdade entrou com pedido de reconhecimento e apenas está aguardando a visita do MEC, para a avaliação. Há algumas alterações que já estão programadas, as quais são provenientes de discussões construtivas entre professores, direção e principalmente sugestões oriundas de reuniões do Núcleo Docente Estruturante (NDE). Estas alterações irão proporcionar um melhor aprendizado dos alunos assim como uma melhor relação entre os conteúdos abordados.

As principais mudanças ocorreram com relação ao gerenciamento das atividades buscando sempre melhorar o que está sendo feito. A mudança da postura e trabalho geraram um impacto favorável, favorecendo ao aumento da credibilidade e confiança tanto dos alunos quanto da comunidade. Muitos procedimentos foram criados e outros alterados para facilitar o andamento do trabalho e estar de acordo com as normas para ensino superior.

As principais ações/projetos que estão sendo desenvolvidos são: construção da sede própria; pedido de novos cursos superiores; pós-graduação; extensão e capacitação.

A construção da sede própria é uma necessidade. Hoje a Faculdade divide a sua estrutura com um Colégio Municipal, onde a prefeitura do município autoriza a disponibilização da estrutura do Colégio para funcionamento da Faculdade. No momento há um projeto de sede própria sendo elaborado, a construção de uma estrutura própria é muito importante, pois faz com que a sociedade perceba que a Instituição é “sólida” diminuindo as desconfianças e incertezas das pessoas, tanto do município de onde está instalada quanto dos municípios vizinhos, que gostariam de fazer um curso superior.

A abertura de novos cursos também é uma necessidade, pois hoje a Faculdade oferta apenas o Curso de Administração, isto faz com que as pessoas no município precisem se deslocar para outras cidades em busca dos cursos que necessitam. Suprir todas as necessidades de ensino da do município local e vizinhos é praticamente impossível, mas atender a maioria das necessidades é possível, para tanto é preciso ofertar cada vez cursos, claro que isto dentro de uma análise profunda, da capacidade de absorção da região onde a Faculdade está inserida.

Com relação ao programa de pós graduação, extensão e capacitação, ações comuns a todos as instituições de ensino superior, onde através destes cursos ofertados a Faculdade

consegue oferecer uma complementação do conhecimento aos seus alunos e também ao público externo. Isto faz com haja uma maior integração da sociedade com a Faculdade.

Experiência profissional anterior ajuda o coordenador nas atividades cotidianas do curso, toda a experiência adquirida sempre é útil no dia dia. Assim como qualquer empresa o ambiente de trabalho é um dos principais fatores que interferem na produtividade dos colaboradores, pois a motivação está diretamente relacionada. Com experiência na área de RH, é possível trabalhar melhor com esta questão, fazendo com que todos da Instituição se esforcem para atingir um objetivo que é comum a todos. O coordenador está diretamente “ligado” com os professores, deve sempre estar preocupado com as condições de trabalho dos mesmos para que possam oferecer ensino de Qualidade, para isto é preciso estar atendo a questões como: remuneração, incentivos para desenvolvimento de projetos de pesquisa e artigos, materiais de suporte para ensino.

Uma ação não planejada no início de funcionamento da Faculdade é com relação ao crédito educativo da Prefeitura do Município de atuação. A Faculdade entrou com um projeto junto a Prefeitura onde a Instituição solicitava ao Município uma bolsa mensal a pessoas do Município que estiverem fazendo um curso superior PRESENCIAL. A Prefeitura aceitou através de Decreto em 02/04/2009 e partir de então os alunos passaram a ter uma ajuda na mensalidade no valor de R\$100,00 mensal. Na ocasião o projeto foi desenvolvido pela direção e coordenação de curso.

O coordenador procura sempre deixar claro para os professores que eles são parte importante para o desenvolvimento da Instituição, portanto ficam livres para sugerirem qualquer idéia nova ou sugestão de melhorias. Além dos professores, sempre mantenho contato próximo ao Diretor da Faculdade e também um bom relacionamento com alunos, facilitando o diálogo e conversas informais produtivas, sendo que neste contexto estão incluídos o Colegiado e NDE. Portanto todos são fontes de informações, claro que cada um sendo consultado devido a necessidades específicas.

Os alunos de certa forma sempre sugerem algo, por exemplo a festa junina da Faculdade surgiu do interesse dos alunos em promoverem um evento para integrar os alunos e pessoas da comunidade. A partir de então todos os anos realiza-se a festa junina. Outras idéias como jogos internos da Instituição, também torna-se importante para melhoria do ambiente ensino, integração professores, alunos, administrativo e direção. Quanto ao ensino, acredita que a partir de 2011 houve uma mudança de postura com relação a qualidade de ensino, houve mudanças no corpo docente, e procuramos imprimir um ritmo de trabalho/ensino mais eficiente, aspectos como horários de aulas, frequência dos alunos e conteúdo ministrado foram seguidos a risca pelos professores alavancando a qualidade do ensino. Esta nova postura muda a percepção dos alunos tornando a Faculdade um local onde os estudos são levados a sério.

E com relação à formação escolar (acadêmica) por ser Administração, de certa forma utiliza todos os recursos para a realização das atividades, contribuindo em várias áreas, sendo que precisa utilizar estratégias de marketing para divulgação do vestibular, assim como projeção dos custos do mesmo, preciso ter habilidade de recursos humanos para tratar com assuntos envolvendo professores, administrativo e direção, conseguindo expor a opinião ou colocar de forma clara determinado assunto.

Todos os anos o coordenador procura participar de congressos, pois são locais onde se concentram informações da área de interesse. A participação em congressos são através de publicação/apresentação de artigos assim como presença em palestras, mini-cursos, etc. Geralmente participa do Encontro Nacional de Engenharia de Produção e o Congresso Internacional de Administração. É sempre interessante participar de congressos, encontros e simpósios para que seja possível trazer idéias novas que possam ser úteis na Instituição, a experiência em tais eventos favorece para a realização de eventos internos como semana

acadêmica e cursos de capacitação, além de amadurecer a idéia de criação de um evento maior envolvendo a região de abrangência da Faculdade.

Como todos os cursos superiores, o curso de Administração precisa passar pelo processo de reconhecimento do MEC, o curso tem a autorização de funcionamento e no momento a Faculdade se prepara para receber a visita de reconhecimento no segundo semestre de 2012. No momento do pedido de autorização do curso, deve-se elaborar um projeto, o qual é a base do curso, apresentando os objetivos, missão, visão, estrutura curricular, estágio curricular, atividades extra curriculares, TCC entre outros.

O curso de Administração é vinculado ao CRA (Conselho Regional de Administração) no qual os alunos formados solicitam o registro junto ao órgão para poder exercer a profissão. É importante os coordenadores saberem o que acontece no CRA, quando possível procure participar de cursos oferecidos pelo órgão, para estar atualizados sobre quais os novos “rumos” do curso de administração assim como a profissão e os profissionais de Administração. Através destas informações é possível pensar em novos métodos de condução do curso, como por exemplo, alteração da matriz curricular devido a uma necessidade regional, por precisarem de profissionais com específico conhecimento na área de Administração.

O curso de Administração é um dos cursos mais difundidos, isto é associado ao elevando número de empresas sejam elas comerciais ou industriais. Portanto o profissional de Administração é uma das pessoas mais valorizadas e mais “mercado” possui, pois adquire conhecimentos em diversas áreas dentro de uma empresa, como por exemplo, finanças, marketing, produção, recursos humanos, planejamento estratégico entre outras.

“Utilizando-se destes argumentos, nas campanhas de vestibular, visito todos os colégios no município de atuação e municípios vizinhos, conversando com alunos concluintes do ensino médio sobre o porque fazer o curso de administração. Outro aspecto que abordo nas divulgação do curso, principalmente para as pessoas do município de atuação, é com relação a comodidade em fazer o curso, a Faculdade por estar mais próxima e acessível facilita para as pessoas que trabalham durante o dia”(CCORDENADOR DO CURSO DA IES EM ESTUDO, 2011).

Os principais assuntos que acabam interferindo diretamente no andamento do curso são levados para discussão e aprovação/reprovação do colegiado. O colegiado reúne-se pelo menos duas vezes ao semestre onde são colocados em pauta assuntos como: planos de ensino e integração entre as disciplinas, estrutura curricular do curso, transferências de alunos, ocorrências de afastamento de alunos entre outros. O parecer do colegiado é através da maioria de votos.

A Instituição tem o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) nasceu da necessidade de planejamento estratégico para as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Instituição para a elaboração de planos que visem à sua expansão e ao aprimoramento dos serviços por ela prestados às diversas comunidades de sua região de abrangência. Trata-se de um documento de caráter participativo e coordenado no constam aspectos como: gestão institucional, organização didático-pedagógica, aspectos financeiros e orçamentários e avaliação institucional (CPA). A elaboração deste PDI teve início, em agosto de 2006, a partir de uma convocatória da mantenedora com a intenção de, em primeiro lugar, verificar a viabilidade da implantação da Instituição, em segundo lugar, comunicar o interesse da - Matelândia Administradora de Participações S/A - em solicitar autorização para o funcionamento de dois cursos superiores. Tal documento abrangia um planejamento de 2008 a 2011, neste momento está em ação o novo PDI que abrange 2012 a 2015. O PDI da Instituição é elaborado pela ação conjunta da mantenedora, direção, coordenação de curso com a ajuda de uma empresa de consultoria especializada em ensino superior. A mantenedora

e direção da Faculdade periodicamente coletam os resultados alcançados e comparam com os planejados, gerando indicadores que apontam a situação atual, a direção da Faculdade através de reuniões com a mantenedora, coordenação e responsáveis por setores dentro da Instituição, expõe a situação e caso necessário abre para discussão de ações corretivas.

Dizer que todas as ações do PDI são executadas talvez seja muito otimismo, afirma o pesquisado, mas acredita-se que cerca de 80% são executadas. Talvez em alguns caso seja um percentual insatisfatório, mas vejo como um bom índice devido às condições atuais. Pode se dizer que as ações conseguem atingir os objetivos, talvez não da maneira ideal mas pelo menos satisfatória, um dos objetivos constantes no PDI é com relação a pesquisa e extensão, nestas questões a Faculdade apresenta grandes dificuldade pelo fato de praticamente não existir professores em tempo integral que se dediquem a este fim.

Um dos indicadores utilizados para medir os resultados são os fornecidos pela CPA, através da opinião de todos da Instituição, tais indicadores apontam para questões como estrutura física, condições de trabalho, procedimentos de ensino, qualidade dos serviços e imagem da Instituição. Outro indicador aponta para questão financeira, onde analisa-se a quantidade de alunos ingressantes em cada período, investimentos realizados e despesas operacionais. Outro aspecto que a Faculdade se atem, é a questão da quantidade de alunos que ingressam no mercado de trabalho após o início do curso, com isto utilizar como estratégia de marketing, na divulgação do curso.

Hoje umas das dificuldades do curso, e acredita-se ser de muitos cursos em IES privada, é questão da quantidade de alunos que ingressam em tais cursos. Na região onde a Faculdade está inserida, há várias Instituições públicas e privadas que ofertam o mesmo curso, com tal concorrência, a dificuldade aumenta em buscar novos alunos, devido a Faculdade não estar bem localizada na região também acaba dificultando. Uma das metas para o curso é haver um aumento de pelo menos 50% do número de alunos ingressantes.

5 CONCLUSÃO

Essa pesquisa revela de forma clara o conhecimento do gestor da FAMA quanto à elaboração e implementação de estratégias e o conhecimento e prática do planejamento na sua ação cotidiana. Contribui para que cresçam cada vez mais na comunicação e partilha dos dons pessoais ao empreender o desenvolvimento dos objetivos da instituição. Percebe-se que o empenho em fazer da Instituição sua instituição é o que tem possibilitado o crescimento e expansão da faculdade.

Constatou-se que o isomorfismo normativo e o isomorfismo coercitivo mais influenciaram o processo de tomada de decisão, apresentando menor incidência de isomorfismo mimético.

Referências

ABERNETHY, M. A.; CHUA, W. F. A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. **Contemporary Accounting Research**, v.13, fall, p. 569 - 606, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRASIL. Lei no 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Presidência da República. Brasília, DF: Diário Oficial da União de 23.12.1996.

HAMBRICK, D. C., “Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research” **Academy of Management Review**, vol. 5, nº. 4, p.567-575. 1983.

HAWLEY, A.H. Human Ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. **New York**: Macmillan, p.328-37. 1968.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. **American Sociological Review**, v.48, 2, apr. p. 147 - 160, 1983.

_____. A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, 2, p. 23 - 33, abr/jun. 2005.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, FGV, v. 35, n.3, p. 20-29, maio/jun., 1995.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: **Jossey-Bass**, 1998.

MEYER JR. V.; LOPES, M. C. B. Planejamento Universitário: mito e realidade, In: XXI Simpósio Brasileiro e III Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2003, Recife. **Anais...Recife**: ANPAE, 2003.p.10-20.

MEYER JR., V.; MUGNOL, G. Competições e estratégias no contexto das IES privadas. **Revista Diálogo Educacional**. Curitiba: v. 04, n. 11, p. 153-165, jan./abr. 2004.

MINTZBERG, H. Thee rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plas, planners. **New York**: The Free Press, 1994.

PEREIRA, F. C. B. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as Instituições de Ensino Superior**. Tese. (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SCHATZKI, T.R.; CETINA, K.K.; SAVIGNY, E.V. *The practice turn in contemporary theory*. **London**: Routledge, 2001.

JARZABKOWSKI, P. SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: A review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, 1, 11: 65-91, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. SP. Atlas, 1999.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London: **Sage Publications**. 2001.

_____. *Institutions and Organizations*. New Jersey: **Sage**, 1995.

SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. **Práticas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Subsidiárias Brasileiras de Empresas Multinacionais**. Revista de Contabilidade e Finanças USP, 32 p. 40 - 57, mai/ago. 2003.

WALTER, S. A.; MEYER JR. **Estratégias Acadêmicas**: Análise de uma escola de administração. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. Reflexões Sobre Administração a Administração Universitária e Ensino Superior.

WHITTINGTON, R. Strategy practice. **Long Range Planning**. 29, 5, 731-735, 1996.
_____ Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002