

**PRACTICES STRATEGIC AND STRATEGIC RESULTS IN A PUBLIC INSTITUTION OF
HIGHER EDUCATION: Case Unila**

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E OS RESULTADOS ESTRATÉGICOS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: Caso Unila**

Adriana de Sousa Lima (autor correspondente)

Mestranda em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Av. Tarquinio Joslim dos Santos, 1300, Polo Universitário - CEP 85.870-650
E-mail: adrianaunioeste@gmail.com

Daniel Teotonio do Nascimento

Mestrando em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná
E-mail: danielteotonio@hotmail.com

Silvana Anita Walter

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC/PR
E-mail: silvanaanita.walter@gmail.com

RESUMO

Este estudo, sob o arcabouço conceitual da Estratégia como Prática, tem por objetivo compreender como as práticas estratégicas se relacionam com os resultados estratégicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Pesquisas sobre a relação entre práticas estratégicas e resultados estratégicos tem sido foco de alguns pesquisadores, entretanto, há poucos estudos empíricos com evidências que sustentem essa relação, o que confere caráter desafiador para este tipo de pesquisa. Para o alcance do objetivo optou-se por realizar uma pesquisa de abordagem qualitativa e de caráter explicativo. Espera-se que os resultados da pesquisa contribuam e estimulem as discussões sobre a temática estratégia como prática e promova reflexões sobre a complexidade envolvida no processo de formação das estratégias de crescimento de instituições, em especial as públicas, dada suas especificidades. Conclui-se que existe uma forte relação entre as práticas estratégicas desenvolvidas pelos sujeitos dessa pesquisa com os resultados estratégicos da Instituição.

Palavras-chave: *Estratégia como Prática; Prática Estratégica; Estrategistas; Resultados Estratégicos*

ABSTRACT

This study, under the conceptual skeleton of the Strategy as Practice, aims to understand how the strategic practices relate with the strategic results of a Public University. Researches about the relation between strategic practices and strategic results have been the focus of some researchers, however, there are few empirical studies with evidences that support this relation, what provides challenger characteristics for this kind of research. To achieve the goals it was opted for qualitative study and explicative characteristic. It is expected that the research results contribute and stimulate the discussions about strategic theme as practice and promote reflections about the complexity involved in the process of formation of strategies for the growth of the institutions, in particular the public ones, given their specificities. It is concluded that there is a strong relationship between strategic practices developed by subject of this research with the strategic results of the institution.

Keywords: *Strategy as Practice; Practice Strategic; Strategists; Strategic Results*

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre estratégia nos últimos anos tem se focado no processo, na estratégia como prática ou *strategizing* (Jarzabkowski, 2003; Balogun, Huff & Johnson, 2003; Johnson, Melin & Whittington, 2003; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). A insatisfação com os métodos tradicionais de pesquisas em estratégia surgiu, pois não era analisado o papel dos atores humanos e suas ações no processo estratégico (Jarzabkowski & Spee, 2009). Sendo assim, Johnson, Melin e Whittington (2003), defendem uma mudança nos debates de estratégia para uma perspectiva micro, precisamente um chamado para os processos e práticas que constituem as atividades do dia-a-dia da vida organizacional e que se relacionam com os resultados estratégicos.

A atualidade tem exigido das organizações um acompanhamento constante das mudanças, desenvolvendo profissionais capazes de interagir entre si na formação das estratégias. Isso implica a existência de sujeitos praticantes de estratégia, processos adequados e um ambiente interno propício para se fazer e refazer estratégia organizacional, à medida que o ambiente externo vai mudando – o que acontece cada vez mais rápido. O essencial é ter pessoas para realizar a estratégia na prática, ampliando suas habilidades e conhecimentos estratégicos. Isso deve ocorrer nos diversos níveis organizacionais (Whittington, 2006).

A perspectiva da estratégia como prática se foca em como a estratégia acontece de fato nas organizações, como sendo algo que as pessoas fazem no seu dia-a-dia, que envolve seus colegas e faz parte de seu trabalho. Para isso Whittington (2006), enfatiza que é preciso analisar criticamente o tipo de trabalho que as pessoas estão fazendo sobre o que é estratégia e como as pessoas fazem estratégia. Tradicionalmente se pensa na estratégia como uma propriedade das organizações, como se essas possuíssem a estratégia (Whittington, 1996). Por este ponto de vista, a estratégia não é algo que uma organização tem, mas algo que seus membros fazem (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Importante definir a atuação dos estrategistas na formação da estratégia (Walter & Augusto, 2012).

Johnson, Langley, Melin & Whittington (2007) destaca uma questão importante e negligenciada nesse processo: “*o que as pessoas envolvidas na elaboração da estratégia realmente fazem e como elas influenciam os resultados estratégicos?*”. Ao responder essa questão quatro benefícios podem ser percebidos: (1) o conhecimento do que os gestores fazem para gerenciar estratégias; (2) um nível mais profundo de explicação para algumas questões cruciais em estratégia; (3) mecanismos de integração para o campo de estratégia como um todo, proporcionando *insights* para questões em níveis macro; e (4) a partir das três questões anteriores, oferece uma rica agenda de pesquisa para pesquisadores da área, além de proporcionar ganhos aos profissionais.

A partir dessas considerações, destaca-se a importância de estudar como as práticas estratégicas se relacionam com os resultados estratégicos, levantando-se a seguinte pergunta de pesquisa: **como as práticas estratégicas se relacionam com os resultados estratégicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior, a luz da teoria de estratégia como prática?**

O objetivo deste estudo pretende compreender como as práticas estratégicas se relacionam com os resultados estratégicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior a luz da teoria de estratégia como prática. Sabe-se que as estratégias raramente são o resultado de decisões pontuais, mas sim o resultado de processos bastante complexos (Johnson *et al.*, 2007).

Pesquisas sobre a relação entre práticas estratégicas e resultados estratégicos tem sido foco de alguns pesquisadores, entretanto, há poucos estudos empíricos com evidências que sustentem essa relação, o que confere caráter desafiador para este tipo de pesquisa (Johnson, Melin & Whittington, 2003). Para Johnson, Melin e Whittington, (2003) há uma dinâmica crescente em estudos que abordem a micro-estratégia a fim de alcançar um grau maior de reflexividade entre os atores organizacionais, sobre o que eles estão fazendo em seu nível e seus efeitos, tornando-se cada vez mais forte a agenda de pesquisa nessa área.

O presente artigo está estruturado em mais quatro seções, além da introdução: na próxima seção, apresenta-se uma breve contextualização das abordagens teóricas consideradas neste estudo; na terceira, apresentam-se o delineamento metodológico, a quarta seção apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada; e, na quinta, as considerações finais.

2. ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O campo da pesquisa em estratégia nunca foi tão rico em diversidade como hoje, nem tão cheio de teorias concorrentes (Whittington, 1996). O foco dessa abordagem é sobre a estratégia como uma "prática" social, sobre a forma como os praticantes de estratégia realmente agem e interagem. Do ponto de vista da estratégia como prática, a questão-chave é: o que é preciso para ser um praticante de estratégia eficaz? (Whittington, 1996).

A estratégia como prática está preocupada com o trabalho de elaboração de estratégia, como é formulada e implementada, envolve um sistema de atividades e sua vantagem vem da forma como as atividades se ajustam e reforçam umas às outras. Por essa lente, a estratégia é um processo emergente e não visa apenas a maximização dos lucros (Whittington, 2002), mas sua formação surge da capacidade de criar e renovar recursos distintos. É preciso entender, não apenas como os planos de gestão e as ações são criadas, mas também a forma como estes planos são instituídos e influenciados pelos sujeitos da organização, traduzi-los para as práticas do dia-a-dia que criam estratégia e geram mudança (Balogun, Huff & Johnson, 2003).

Whittington (1996) destaca que do ponto de vista da estratégia como prática, a questão chave é: o que é preciso para ser um praticante de estratégia eficaz? Importante compreender que a estratégia não se desenvolve de forma racional (Whittington, 2002) requer sensibilização, em um grau elevado que caracterize a eficácia dos gestores e a eficácia das organizações (Mintzberg & Waters, 1985). A eficácia também exige uma compreensão dos diferentes papéis de vários tipos de praticantes de estratégia, o praticante eficaz precisa entender tanto as rotinas locais e os diferentes papéis envolvidos na estratégia. (Whittington, 1996). No nível micro os detalhes precisam ser conhecidos, como as reuniões foram realizadas e quem tem conversado com quem. A partir daí construir uma compreensão das intenções por trás das coisas feitas e não feitas. Ao longo do tempo entender mais sobre a natureza dos eventos, como os grupos/indivíduos veem e como ocorrem as mudanças de percepção (Balogun, Huff & Johnson, 2003).

Para compreender esses micros detalhes e com o argumento de que a área de estratégia tem se concentrado tradicionalmente no nível macro das organizações, Johnson, Melin e Whittington (2003) propõe uma visão baseada em atividades de estratégia que incide sobre processos e práticas detalhadas que constituem as atividades do dia-a-dia da vida organizacional e que se relacionam com resultados estratégicos. Segundo os autores o estudo nas micro-atividades pode ter consequências significativas para as organizações e as pessoas que nela trabalham, fazendo com que a gestão e o gerenciamento das organizações alcancem um grau maior de reflexividade entre os atores sobre o que estão fazendo e seus efeitos (Johnson, Melin & Whittington, 2003). Apresenta-se como uma das vantagens com base no debate sobre a vantagem competitiva retratado na visão baseada em recursos, traz o desafio de como os recursos na forma de rotinas, ativos e processos são configurados para proporcionar rendas sustentáveis. Pode não ser possível relacionar isso diretamente ao desempenho organizacional, mas uma visão baseada em atividade pode ser capaz de demonstrar como as configurações desses ativos tomam forma (Johnson, Melin & Whittington, 2003).

A abordagem de estratégia como prática é pressuposto para conduzir uma organização por meio de mudanças que asseguram o seu crescimento futuro e sucesso sustentável. Práticas estratégicas são identificadas como procedimentos operacionais formais, como direção, alocação de recursos, monitoramento e controle. A estratégia como abordagem prática pretende abrir um novo ponto de vista sobre a estratégia por envolver a formação da estratégia como um resultado do fazer detalhado. A prática não pode ser considerada por si só como estratégia, somente após os fatos pode-se reconhecer se essa prática foi estratégica. A estratégia é sempre um trabalho em processo. É necessário explorar, não só o que é feito, mas também o que não é feito, o que não é praticado, o que não é dito (Carter, Clegg & Kornberg, 2008).

2.1 Estrategistas

As organizações não criam ou realizam estratégia, são os sujeitos que com sua capacidade de criação investem toda sua potencialidade nas atividades estratégicas (Albino, Cattabriga, Rezende & Neiva., 2011). Uma questão importante é a maneira pela qual os indivíduos dão sentido a estratégia e a sua relação com seu trabalho nas organizações. Alguns indivíduos, apesar de não ter um papel estratégico, tornam-se atores estratégicos fundamentais, porque o trabalho que eles fazem, muitas vezes, nas bases, promovem inovação na organização. Outros, muitas vezes gerentes de nível médio, desempenham um papel estratégico pela sua centralidade na implementação da estratégia, mas permanecem não reconhecidos devido à predominância de um discurso tradicional de cima para baixo sobre a estratégia. Ainda outros indivíduos têm um papel estratégico formal, que eles podem usar para expressar paixão, exercitar a criatividade pessoal e inovação e apoiar ou suprimir essas características em outros (Mantere; Balogun; Jarzabkowsky, 2009).

Para Mantere, Balogun e Jarzabkowsky (2009), estudos a luz de Estratégia como Prática buscam respostas para questões como: (a) quem são os estrategistas; (b) que recursos recorrem para constituir-se como ator estratégico e ter efeito estratégico; (c) que discursos, ou outras formas de interação, como posicionamentos, gestos e movimentos, capacitam os indivíduos a constituir-se como atores estratégicos; (d) como os indivíduos constroem sua identidade de estrategistas, independente de suas funções formais; (e) que papéis os indivíduos desenvolvem dentro da estratégia de trabalho e como isso se habilita ou restringe sua capacidade de contribuir para esse trabalho; (f) em que consiste o trabalho de fazer estratégia e como é aprendido; (g) que fatores possibilitam ou restringem a individualidade e o diálogo no trabalho estratégico e, (h) quais perspectivas teóricas e métodos possibilitam melhor apreender os sujeitos enquanto atores estratégicos.

Com vistas a entender melhor a elaboração de estratégias, é preciso observar atentamente os estrategistas, como eles trabalham, a maneira como tomam decisões em suas rotinas de trabalho. Para compreender como se formam as competências de estratégia é preciso uma biografia completa do praticante de estratégia, capazes de revelar toda influência sobre sua prática estratégica, saber se constituem-se pela educação formal do negócio, pela experiência simples, por exemplo de família ou de heróis. Em qualquer caso, o foco da pesquisa estratégia

precisa estar menos preocupada com o desempenho da empresa e mais com o desempenho dos estrategistas (Whittington, 1996). Ainda abordando a elaboração de estratégia, Walter (2010) destaca que os estrategistas podem tomar conhecimento de práticas estratégicas de sucesso em outras organizações, uma vez que mantêm contato com indivíduos externos a sua organização, além de concluir que os estrategistas se encontram em diferentes níveis hierárquicos e podem ser externos à organização.

A identidade que o estrategista traz para o seu trabalho pode constituir-se, fundamentalmente, diferentes experiências na forma como os atores moldam a estratégia e que pode complementar o conhecimento existente, por isso é importante identificar os atores estratégicos, abrindo uma agenda de pesquisa que vai além de gestores de topo, estudando outros níveis de empregados como atores estratégicos. Uma pergunta recorrente na agenda de estratégia como prática é o que fazem os estrategistas, esta questão visa compreender o que constitui o fazer e se concentra sobre as práticas específicas em que os praticantes de estratégia se envolvem quando eles estão fazendo estratégia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

2.2 O Diálogo entre Práticas Estratégicas e os Resultados Estratégicos

Para entender a influência da estratégia, é preciso compreender e investigar as atividades dos atores organizacionais e como estes influenciam os resultados estratégicos, entretanto, há pouco trabalho empírico que tem explorado essas atividades e como elas contribuem para a vantagem competitiva e se elas contribuem. Uma resposta que buscou uma base mais rigorosa da compreensão do papel dos indivíduos em matéria de estratégia foi o trabalho sobre a cognição gerencial, o resultado revelou que os indivíduos de fato desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia. Dado o foco na importância das pessoas – a forma como elas interagem no desenvolvimento da estratégia – há uma necessidade de mudar a agenda de pesquisa a partir de uma preocupação com a empresa e seu desempenho para uma preocupação com as pessoas, as ferramentas que elas usam, suas práticas e seu desempenho no desenvolvimento da estratégia (Johnson et al., 2007).

No desenvolvimento da estratégia há muitas influências, tais como gerentes de nível médio, consultores e até mesmo os investidores, ou seja, não depende de apenas um indivíduo ou pequeno grupo. As organizações são influenciadas por pessoas de fora da organização, pessoas que atravessam as fronteiras institucionais, envolvendo múltiplos atores organizacionais em todos os níveis da organização e de fora da organização (Johnson et al., 2007).

Conhecer esses atores organizacionais, conhecidos como estrategistas (Whittington, 1996), que influenciam o desenvolvimento da estratégia tem sido foco nos estudos da estratégia como prática. Franzon (2010) ressalta que esses estrategistas precisam conhecer técnicas analíticas de planejar, opções apropriadas de política e os processos organizacionais de decisão e implementação, entretanto, na implementação da estratégia, os estrategistas utilizam outras habilidades e conhecimentos, sendo esse o desafio, descobrir quais são essas habilidades e conhecimentos e como são adquiridos.

Organizações não criam ou realizam as estratégias, as pessoas as fazem, investem seu talento, criatividade e energia para desenvolver ações estratégicas. Mesmo que nem todas as pessoas possuam um compromisso formal na realização da estratégia, muitos se constituem como atores estratégicos, por meio de seus desejos de participar e as práticas que eles recorrem. Alguns indivíduos, apesar de não ter um papel estratégico, tornam-se-chave porque o trabalho que eles fazem, muitas vezes, nas áreas operacionais, provocam inovação na organização. Outros, muitas vezes, gerentes de nível médio, desempenham um papel estratégico pela sua centralidade na implementação de estratégia, mas permanecem não reconhecidos devido à predominância de um discurso tradicional *top-down* na estratégia. Ainda outros indivíduos têm um papel de estratégia formal, que eles podem usar para expressar paixão, exercício, criatividade pessoal e inovação e de apoio ou suprimir as características em outros (Mantere, Balogun & Jarzabkowski, 2009).

As estratégias não surgem por si mesmas, envolvem pessoas fazendo estratégias (Johnson, Scholes & Whittington, 2007). A abordagem da estratégia como prática nos ajuda a compreender que as práticas e rituais de criação de estratégias constituem uma pessoa como estrategista (Carter, Clegg & Kornberg, 2008).

No diálogo entre as práticas estratégicas e os resultados estratégicos, Johnson *et al.* (2007) destacam que o desenvolvimento de estratégia não é dependente de um indivíduo ou até mesmo de um pequeno grupo, há muitas outras influências. Sabe-se que as organizações copiam estratégias, portanto, são influenciadas, inclusive, por pessoas fora de suas próprias organizações, ou seja, envolve múltiplos atores organizacionais nos mais variados níveis, dentro e fora da organização (Johnson, *et al.*, 2007).

3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Nesta seção serão abordados os delineamentos metodológicos adotados na pesquisa, em especial, destacando o tipo de estudo realizado, sua natureza, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise e interpretação de dados.

Quanto aos objetivos, o estudo se caracteriza como explicativo, pois de acordo com Gil (2008), identificam os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. A pesquisa procurou descrever a realidade do caso, que serviu de base para as considerações posteriores. Para isso, quatro passos foram fundamentais para o entendimento da relação entre processos e práticas estratégicas e resultados estratégicos: (1) compreensão de como se deu o crescimento da Instituição; (2) quem foram os estrategistas; (3) quais foram as ações tomadas e; (4) quais foram os resultados de cada ação. Considerando a problemática adotada para este estudo optou-se por uma abordagem qualitativa.

Para análise em profundidade, optou-se pelo estudo de caso único (Stake, 1995) de uma Instituição Pública de Ensino Superior, localizada na cidade de Foz do Iguaçu-PR, procurando maximizar o aprendizado e também pela facilidade dos autores no acesso às informações e aos sujeitos da pesquisa (Stake, 1995). A perspectiva temporal é transversal, com perspectiva longitudinal de 2010 a 2014, ou seja, desde a criação da Instituição, buscando dados sobre as práticas estratégicas que culminaram no crescimento e expansão da Instituição.

Na escolha dos participantes da pesquisa, por conveniência, considerou-se diferentes níveis hierárquicos a fim de compreender como ocorre o diálogo entre as práticas estratégicas e os resultados estratégicos no níveis organizacionais. Johnson *et al.* (2007) destacam que o desenvolvimento de estratégia não é dependente de um indivíduo ou até mesmo de um pequeno grupo, há muitas outras influências. As organizações copiam estratégias, portanto, são influenciadas, inclusive, por pessoas fora de suas próprias organizações, ou seja, envolve múltiplos atores organizacionais nos mais variados níveis, dentro e fora da organização (Johnson, *et al.*, 2007). Portanto, os participantes da pesquisa foram: Pró-Reitor de Assuntos Estudantis, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, Secretário de Comunicação Social, Coordenador de Infraestrutura e Assessora da Reitoria para a Prograd.

A coleta de dados foi realizada entre outubro e dezembro de 2014. Na coleta dos dados primários os autores utilizaram um roteiro de entrevista com questões abertas e baseadas no tema da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com pessoas chaves da Instituição que puderam contribuir na construção da compreensão da relação das práticas estratégicas e os resultados estratégicos. A observação possibilitou compreender como os sujeitos da pesquisa interagem em reuniões, conversas informais, entre outros momentos de interação. As observações foram registradas em fichas descrevendo o comportamento e as atividades desenvolvidas pelos sujeitos da pesquisa.

A coleta dos dados secundários se deu por meio da consulta a atos normativos, tais como: leis, resoluções, portarias, manuais, entre outros, e demais documentos existentes na organização pesquisada.

Para a análise dos dados, adotou-se como estratégia a análise de conteúdo – uma análise dos significados (Bardin, 2002) com o auxílio de uma planilha de dados do Excel.

Por fim a triangulação dos dados, que segundo Scandura e Williams (2000) contribui para determinar a exata posição de um objeto a partir de diversos pontos de referência. Neste estudo a triangulação se deu entre as entrevistas, observação não participante e análise documental, o que possibilitou uma análise mais profunda da relação foco desse estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se a descrição do caso analisado e a análise da relação entre as práticas estratégicas e os resultados estratégicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior.

A organização foco desta pesquisa é uma Instituição Pública de Ensino Superior, sua sede está localizada na região da tríplice fronteira (Brasil, Argentina e Paraguai), no município de Foz do Iguaçu, no estado do Paraná. A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) começou a ser estruturada em 2007 pela Comissão de Implantação, com a proposta de criação do Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA), em convênio com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Itaipu Binacional. Dois anos depois foi formalizada sua criação, por meio da Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010 (CASA CIVIL, 2014).

Conforme estabelecido no art. 2 do Estatuto da UNILA, a instituição tem vocação latino-americana, compromisso com a sociedade democrática, multicultural e cidadã e fundamenta sua atuação no pluralismo de ideias, no respeito pela diferença e na solidariedade, visando a formação de acadêmicos, pesquisadores e profissionais para o desenvolvimento e a integração regional (UNILA, 2014a).

A Unila foi concebida como uma instituição bilíngue, com professores e alunos do Brasil e dos diversos países da América Latina e Caribe, sendo considerada desde o início um projeto inovador e desafiador, no sentido de conceber uma universidade pública brasileira, vinculada ao sistema federal de educação superior, que assegurasse sua vocação inovadora de contribuir, pelo conhecimento e cooperação solidária, para a integração da América Latina. (IMEA, 2009).

Ademais a Unila tem como diferenciais a multiculturalidade, o bilinguismo e a interdisciplinaridade. É uma Universidade de caráter internacional. Isto significa que os alunos convivem com colegas de diversas nacionalidades. É bilíngue, pois o português e o espanhol são idiomas oficiais. E é interdisciplinaridade, o que propicia uma formação plural e os estudos dialogam com diversas áreas do conhecimento (UNILA, 2014b). No quadro 1 apresenta-se uma síntese da trajetória da UNILA.

Figura 1 – trajetória da Unila

2007	Apresentação do Projeto de Lei da UNILA nº 2878/2008, pelo Executivo Federal
	Proposta de Criação do Instituto Mercosul de Estudos Avançados – IMEA
2009	Criação e instalação do IMEA no Parque Tecnológico de Itaipu
2010	Sancionada a Lei de Criação da Unila
	Primeiro concurso para Docentes e Técnicos Administrativos
	Convocação dos Primeiros Docentes e Técnicos Administrativos
	Aula Inaugural da UNILA e ingressos dos primeiros alunos
2011	Número de alunos cresce para 650 na Graduação
2012	Cresce o número de docentes para 190 entre efetivos e visitantes
	Número de alunos cresce para 1.400 na Graduação
2013	Aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Regimento Geral
	Instituído o Conselho Universitário
	Reestruturação Interna, administrativa e acadêmica, na UNILA
	Instituição dos Quatro Institutos Latino-Americano e dos Centros Interdisciplinares
	Troca de Reitor <i>Pro tempore</i>
Início dos dois primeiros Cursos de Mestrado	
2014	Realização do segundo concurso para Técnicos Administrativos
	Observação: Total de Técnicos Administrativos em dezembro de 2014 – 502
	Início do Curso de Graduação de Medicina
	Aprovação de 24 novos cursos de Graduação. Totalizando 40 cursos em dezembro de 2014
	Soma um total de 2.226 alunos, desde sua criação até dezembro de 2014
Concurso para docentes	
Observação: Os concursos para docentes ocorreram desde 2010 em diferentes datas alcançando em dezembro de 2014 um total de 275 professores	

Fonte: Elaborado pelos autores

A UNILA iniciou suas atividades acadêmicas no segundo semestre de 2010, com apenas 6 cursos. No entanto, está previsto que chegará ao final de 2015 com 41 cursos de graduação implementados, todos com certo olhar voltado para a América Latina.

4.1 Análise do Crescimento da Instituição

Analisando o processo de crescimento da UNILA, observa-se de maneira acentuada a ocorrência de dois tipos de gestão, que coincidem justamente com os mandatos dos dois reitores *Pro tempore* da Instituição. De forma unânime todos os servidores entrevistados dividiram esse período em dois diferentes momentos.

No primeiro ciclo (2010-2013A), houve uma tendência em fortalecer as bases ideológicas da Universidade. Considerando que a instituição foi criada visando promover a integração entre os países latino-americanos, por

meio da educação e da cooperação solidária, percebe-se que a intenção do Gestor máximo do órgão naquele momento, foi evitar que o diferencial da Instituição fosse anulado em prol do atendimento das legislações brasileiras, pois a Unila trata-se de uma Autarquia do Governo Federal, possuindo a mesma legislação de outras Universidades Federais, como a UFPR, UFSC, UFRJ, etc.

No segundo ciclo (2013B-2014), observa-se que a gestão esteve focada na profissionalização da Gestão, regulamentando processos e procedimentos, bem como, integrar sistematicamente todas as pró-reitorias. Ao mesmo tempo manteve o fundamento ideológico, a vocação Latina-Americana, sem abandonar a legalidade, mas centrando a estratégia de crescimento.

Em relação a esses dois momentos diferentes de gestão, a servidora da área da graduação, traduz bem essa percepção:

“Sim, os dois ciclos contribuíram para o crescimento. Ainda que o primeiro ciclo tenha tido todo um processo de configuração pragmática e o andamento das coisas não tivesse ocorrido tal como, como diria eu, de uma maneira tão organizada, se ele não tivesse acontecido nós teríamos perdido uma das principais características da Universidade [...]. Esse segundo momento vem para consolidar aquela questão ideológica, sem desvirtuar, mas colocar pra prática”

No entanto, é importante registrar que alguns dos gestores entrevistados, discordaram quanto à contribuição do primeiro ciclo de gestão, ao crescimento da UNILA. Consideram que o primeiro ciclo pode ser enquadrado como uma fase de estagnação. O gestor de Recursos Humanos comenta, ademais sobre a forma de tomada de decisão, relatando que as normativas eram decididas de forma centralizada, de cima para baixo. Uma vez aprovada, eram repassada às áreas com a obrigação de cumprirem. Ainda segundo, o servidor da área de Recursos Humanos, no 2º ciclo é verificado com as áreas todos os possíveis impactos das normativas em discussão. As responsabilidades estão compartilhadas (pró-reitorias e reitoria) e essa delegação com confiança motivou os níveis mais baixos da universidade a efetivar as práticas estratégicas. Esse resultado, segundo Whittington (2006), são as práticas estratégicas traduzidas em rotinas de comportamento que são compartilhadas entre os estrategistas e que influenciam os resultados estratégicos da organização (Johnson, Melin & Whittington, 2003).

Nesse mesmo sentido, relatou o servidor da área de Comunicação: “... a gente começou a perceber que o que a gente entendia de que era importante pra fazer gestão [...], acho então que nós crescemos no nível de relacionamento e de profissionalização da gestão”. Essa percepção dos servidores teve consequências significativas para a Instituição, corroborou para que a gestão e o gerenciamento da Instituição alcançasse um grau maior de reflexividade entre os próprios servidores sobre o que estão fazendo e seus efeitos (Johnson, Melin & Whittington, 2003). E ainda é possível perceber que nos dois ciclos as atividades das pessoas afetaram os processos e sistemas organizacionais e por sua vez exerceram influência sobre os resultados estratégicos da Instituição (Johnson, *et al.*, 2007).

Ao analisar o histórico da Instituição, nota-se o processo de crescimento da universidade ocorreu também em virtude do pleno apoio do Governo Federal. Esse apoio alcançou todos os níveis, institucional, orçamento e número de pessoal. Segundo o servidor da área de administração e infraestrutura que comenta que o Ministério da Educação considera a Unila uma estratégia governamental e desde 2010 o governo tem mantido seu apoio.

4.2 Os Estrategistas

Para analisar o papel desempenhado pelos estrategistas relacionados à prática estratégica de crescimento da Unila, verificaram-se as ações estratégicas e os estrategistas relacionados com o processo de expansão da instituição.

Observou-se que na maioria das pró-reitorias seus representantes permaneceram pouco tempo no cargo. Muitos deles tratavam-se de cargos comissionados, ou seja, não concursados. Isso gerou uma descontinuidade no processo de gestão a nível estratégico, no entanto, provocou o surgimento dos estrategistas do nível gerencial. Sendo alguns desses, foco dessa pesquisa, por estarem atuando desde o início da Instituição, articulando ações estratégicas que contribuíram para a expansão da Instituição, a saber: o Pró-Reitor de Assuntos Estudantis, Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, Secretário de Comunicação Social, Coordenador de Infraestrutura e Assessora da Reitoria para a Prograd.

Nesse sentido, principalmente no primeiro ciclo de gestão, tanto as decisões acadêmicas ou administrativas eram decididas nas pró-reitorias. Apesar da descentralização ocorrida após a criação dos Institutos (2013), a maioria

das decisões são tomadas ainda a nível de pró-reitorias, e logo após submetidas ao Conselho Universitário. Quando se fala de tomadas de decisões no nível gerencial, refere-se às influências praticadas por esses estrategistas, seja na motivação, planejamento ou implementação das ações. Posteriormente essas decisões são aprovadas pelas instâncias máximas da Instituição, reitor ou Conselho Universitário, a depender do assunto e da complexidade.

No início de suas atividades a Instituição carecia de servidores efetivos, portanto, profissionais externos eram indicados para ocuparem os cargos de gestão. Como a Unila estava em fase de iniciação era necessário construir suas normas, regulamentações e ainda promover ações para fortalecer a expansão institucional. Devido esse processo ser desenvolvido por pessoas que estavam de passagem pela Instituição, muitas atividades ficavam sem sequência, prejudicando sua efetivação. Assim, os poucos servidores efetivos que foram admitidos desde o início das atividades da Unila perceberam essa fragilidade e passaram a agir de maneira pró-ativa, ocupando espaços, na construção das estratégias institucionais, de maneira sutil, mantendo as boas expertise, criando relacionamento, estabelecendo regras e influenciando de acordo com suas convicções. Essa prática permitiu a compreensão, não apenas de como os planos de gestão e as ações são criados, mas também a forma como os planos são instituídos e influenciados pelos sujeitos da organização, facilitando as práticas do dia-a-dia que criam estratégia e geram mudança (Balogun, Huff & Johnson, 2003).

Por outro lado, observou-se que a instituição carece de uma reanálise de seus processos de gestão. Verificou-se que muitas atividades e atribuições foram formatadas pensando na pessoa que iria desempenhá-las e não na habilidade ou competências que a função exigia. Ou seja, nota-se que muitas das chefias das unidades administrativas e acadêmicas foram escolhidas por fatores pessoais ou políticos. Bem é verdade que isso não se constitui uma ilegalidade, pois as autoridades dos órgãos públicos tem liberdade na escolha dos cargos de direção e funções de confiança. No entanto, não coaduna com os princípios constitucionais e a visão moderna da gestão pública.

4.3 As Ações que Contribuíram para o Crescimento da Instituição

Esta seção apresenta as ações, segundo a percepção dos sujeitos da pesquisa, que contribuíram para o crescimento da Instituição.

4.3.1 Desejo político do governo federal brasileiro

Observou-se que a instituição investigada é uma organização bastante peculiar. Até na percepção quanto à definição da própria instituição não há um consenso. Para alguns sujeitos da pesquisa trata-se de uma universidade brasileira com vocação internacional, já outros preferem vinculá-la a um projeto diferenciado do governo. Notou-se que ambas as percepções estão em sintonia com a realidade.

Como já apontado anteriormente, o apoio do Governo Federal foi constante à Unila. Em 2007, já apoiava e encabeçava o projeto, por meio do Ministério da Educação. Em dezembro de 2007, o Ministério da Educação submeteu ao Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, um Projeto de Lei propondo a criação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila), instituição para ter sua sede em Foz do Iguaçu, Estado do Paraná, devido à confluência nessa cidade da fronteira de três países sul-americanos, o que favorece a ideia de diálogo e interação regional (IMEA, 2009).

Em análise as entrevistas, volumes orçamentários, processos de contratação de pessoal, torna-se evidente que o Governo Federal tem se esforçado para atender as especificidades e solicitação dessa instituição. Essa ação e atitude governamental impactou e contribuiu diretamente nos resultados alcançados pela instituição e tem permitido seu processo de expansão e crescimento.

É nesse mesmo sentido que o servidor da área de Administração e Infraestrutura falou a respeito:

“Bom, a Unila é uma das universidades federais brasileiras, nosso crescimento está diretamente relacionado à decisões do Ministério da Educação. Talvez não seja tão claro para o Ministério da Educação, não deve ter um documento que diga prioridade à Unila, mas pelo número de crescimento do número de servidores técnicos e docentes possibilitados nesses 4 (quatro) anos, percebe-se que há uma estratégia de Governo de fazer crescer essa Universidade...”

4.3.2 Abertura da UNILA também em nível nacional

Observou-se que a UNILA, como outras universidades públicas, já está sofrendo com os problemas das vagas ociosas nos cursos de graduação. Infere-se que uma das causas foi a desproporção da comunicação institucional. Durante o primeiro ciclo de gestão, o foco dessa comunicação era direcionado basicamente aos países da

América-Latina. Isso provocou uma imagem distorcida da real natureza da universidade, qual seja, uma Universidade Federal brasileira, com vocação internacional. Assim, essa sensação da Unila ser uma universidade feita para os estrangeiros, foi interiorizada por potenciais alunos brasileiros, bem como pela população iguaçuense. Importante destacar que as vagas ociosas – do percentual de 50% para os brasileiros – quando não preenchidas, não podem ser utilizadas pelos estrangeiros.

Nesse contexto, destaca o papel estratégico do responsável pela comunicação da Unila, que consciente dessa distorção, iniciou uma nova etapa na comunicação institucional, com o apoio da Reitoria, visando mudar a percepção dos moradores de Foz do Iguaçu, bem como, melhorar a imagem da universidade no Paraná e demais estados brasileiros. Dessa forma resume essa prática estratégica o responsável pela área de comunicação:

“... a nossa mídia espontânea que a gente pratica é pelo jornalismo [...] pela prática de comunicação de tentar mostrar o que é de melhor, em síntese, de pesquisa, ensino e extensão, de multiculturalidade, bilinguismo e interdisciplinaridades; daqui de Foz do Iguaçu que possa emanar para todo Brasil...”

Nessa ação, que possivelmente resultará na atração de novos alunos para a instituição, o estrategista da área de comunicação utilizou como recursos sua comprometida equipe de pessoal, bem como, a contratação de empresas especializadas em serviços gráficos. Notou-se que essa prática estratégica só esta sendo possível em virtude da capacidade do estrategista se inteirar com diversas áreas da Unila, especialmente com a reitoria, graduação e administração. Percebe-se que o referido servidor pelo seu comprometimento com a instituição, sabedoria em esperar o momento oportuno para buscar destaque para sua unidade, bem com, pela experiência acumulada no decorrer do processo de consolidação da instituição, implementou inúmeras ações estratégicas se destacando como estrategista da Instituição.

Este estudo também explorou alguns aspectos silenciados pelos estrategistas. E em base a observação-participante foi possível realizar algumas inferências. Determinadas situações explicitadas deram margem para uma exploração da percepção. Não analisamos somente o realizado, mas também o que não é feito, o que não é praticado, o que não é dito (Carter, Clegg & Kornberg, 2008). Nesse sentido, analisando a estrutura administrativa da Unila, nota-se que a área de comunicação dessa instituição é, de certa maneira, privilegiada quando a comparamos com outras universidades, seja pelo número de servidores, ou pelo número de setores vinculados a ela. Assim, infere que há certa pressão por parte de outras pró-reitorias, que por se considerarem de atividades fins, reivindiquem esses mesmos recursos.

4.3.3 Servidores comprometidos e em número suficientes

Um dos principais fatores que contribuíram para a o crescimento da Unila, foi justamente o comprometimento de seus servidores. Quando se andar pelos corredores da sede administrativa, nota-se um ambiente muito jovem. A maioria dos servidores técnicos administrativos está em uma idade compreendida entre 25 a 35 anos. Outro dado importante, é que maioria deles não possuíam experiências anteriores na Administração Pública. O que no princípio poderia tratar-se de uma desvantagem, na Unila essa variável foi tida como uma diferencial positivo, principalmente pelo caráter ideológico e sua vocação internacional.

Desde a criação da instituição, necessitava-se de pessoal que acreditasse no projeto e que dentro da legalidade buscasse formas inovativas de alcançar os objetivos estratégicos da organização. Ademais, a decisão da Unila de não chamar servidores de outras universidades, mesmo da UFPR que tutoriou a Unila em seu início, permitiu que muitas oportunidades surgissem para esses profissionais. De fato, praticamente todos os servidores que ingressaram no início da Unila, estão atualmente em cargos de chefias.

Nessas atitudes de valorização e engajamento dos profissionais, a área de recursos humanos desempenhou sempre um papel diferenciado. Assim, o estrategista da gestão de pessoal, sabendo do desafio da implantação de mais de 24 novos cursos de graduação, comprometeu com a Reitoria, na realização de um novo concurso público servidores técnicos administrativos, ademais da seleção de docentes, em 2013. Em novembro de 2013, a instituição contava com 118 docentes e 178 técnico-administrativos. Houve um crescimento de 119% no número de docentes, passando a 259; e 185% no número de técnicos, passando a 507, em 2014. No final de 2014, considerando o curto período de tempo (2010 a 2014) a Unila tinha contratado 777 servidores, sendo 275 docentes e 502 técnicos administrativos. Segundo o Pró-reitor de RH, as estratégias para alocação desses servidores, em especial dos técnicos administrativos, foram determinantes para alinhar e integrar as estratégias da Universidade com as competências dos servidores técnicos. No entanto, observou-se que essa política de lotação de servidores por competências, ainda necessita de melhores parâmetros, pois na atualidade as decisões são tomadas com base na entrevista e análise curricular, sem avaliação da real competência técnica de cada profissional.

Nota-se que esse estrategista viu a importância de estruturar-se previamente, para alcançar a implantação dos novos cursos de maneira racional. Ademais, observa-se que houve a interação desse servidor chave com instâncias governamentais, que indicaram a realização de todos os concursos autorizados pelo MEC em 2014, e a convocação imediata desses servidores, considerando possíveis alterações no cenário político em 2015.

4.3.4 Implantação do curso de medicina em Foz do Iguaçu

Uma ação que contribuiu significativamente para o crescimento da Unila e na melhoria de sua imagem institucional, perante a população local, foi a implantação do curso de medicina na cidade. Conforme Nascimento, Lima e Walter (2014,) o sonho da implantação de um Curso de Medicina na cidade de Foz do Iguaçu/PR é antigo. Desde 2003, universidades locais vêm realizando tratativas para a implantação do curso. Apesar dos investimentos financeiros e dos esforços estratégicos entre as instituições locais, Foz do Iguaçu ainda não contava com um curso de Graduação em Medicina até o ano de 2014. Com o início do curso, a população de Foz do Iguaçu alcançou essa antiga reivindicação, viabilizada por meio da Unila, na qual contribuirá para a melhoria da assistência médica na região da tríplice fronteira, no sentido de ampliar o atendimento local, por meio da formação destes futuros profissionais.

Essa ação somente foi possível em virtude do engajamento de todas as pró-reitorias da Unila, em especial da Pró-reitoria de Graduação e da Pró-reitoria de Administração e Infraestrutura. É justamente nessas pró-reitorias que dois dos estrategistas, analisados neste estudo, desempenham suas atividades. A estrategista da área de graduação atuou na articulação interna, visando reunir os critérios técnicos e pedagógicos suficientes para a aprovação do curso. Já o estrategista da área de administração e infraestrutura, atuou na articulação de parcerias locais e em aspectos infraestruturais, no intuito de obter: locais para implantação do curso, com infraestruturas de salas de aulas e laboratórios; locais para a realização de práticas médicas e estágios, para aos acadêmicos dos cursos.

4.3.5 Aprovação de 24 novos cursos de graduação

A aprovação de 24 novos cursos de graduação também contribuiu para a expansão da organização investigada. Considerando que essa ação tratou-se da articulação e implementação da atividade mais fim da Unila, o papel dos estrategistas foi o de apoiar suas respectivas pró-reitorias, no sentido de contribuir para a aprovação de tais cursos. Durante os últimos meses, os estrategistas têm trabalhado para que os cursos se iniciem em melhores condições, em relação aos primeiros cursos iniciados em 2010. Desde projetos pedagógicos já aprovados, até laboratórios já organizados e disponíveis para os discentes.

4.3.6 Flexibilização dentro da legalidade

O fato da Unila ser uma Universidade Federal brasileira, com vocação internacional, causa certa divergência de opinião entre a comunidade “Unileira”, quando o assunto é a legislação. Apesar de não haver um consenso na Unila, inclusive entre os estrategistas investigados neste estudo, a flexibilização dentro da legalidade é percebido como um fator que contribuiu para seu crescimento e consolidação da instituição. Partes dos estrategistas consideram que a Unila deveria ter uma legislação especial, considerando sua forte vocação internacional. Esses argumentam que os objetivos estratégicos, estatutários, regimentais e ideológicos da instituição só podem ser alcançados plenamente, após essa flexibilização. Com essas palavras expressa essa percepção o responsável pela área de comunicação:

“Se não houver uma avaliação específica ou um diferencial para Unila a gente corre o risco de não conseguir atingir o que a gente quer atingir, eh! Eh, eu, eu acho que muitas pessoas que vinham para o projeto, que não eram da Administração Pública quando chegam encontram a “caixinha formada” né? da Administração Pública elas se assustam ou elas dão um passo atrás no sonho”.

Por outro lado, os demais estrategistas, consideram que é possível que a Unila se adapte dentro de seu contexto, buscando brechas, oportunidades não proibitivas das legislações, que permitam o alcance de suas metas. Nesse sentido, o responsável pela área de Assuntos Estudantis faz a seguinte declaração:

“Eu penso que na realidade, a Unila pela sua especificidade ela acaba sim tensionando outros espaços, outros níveis de gestão para cima dos que estão aqui na alta gestão da Unila, a discutir as questões. Por exemplo: ampliar o processo de discussão da vinda de estudantes não brasileiros na concessão de flexibilização dos vistos de permanente no país para estudo; a própria questão do reconhecimento de diploma, no que diz respeito aos docentes não brasileiros... então ela (a legislação) não impede, o fato da legislação brasileira, de ser uma universidade brasileira não impede ou não tem dificultado (o alcance de seus objetivos)”.

Nessa prática estratégica, cada estrategista tem agido no sentido de buscar flexibilizações, permitidas pelas legislações, visando atender as especificidades de sua área de atuação, por meio de estudos aprofundados às leis, jurisprudências e decisões do Tribunal de Contas da União. Assim, a articulação normalmente são realizadas entre os estrategistas e os Órgãos governamentais externos, visando consultar a melhor maneira de realizar as práticas estratégicas, bem como, as possíveis implicações. Quando o interesse público é alto e as implicações são baixas, as práticas são transformadas em estratégicas, e posteriormente são implementadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo compreender como as práticas estratégicas se relacionam com os resultados estratégicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Constatou-se por meio dessa investigação que existe uma forte relação entre as práticas estratégicas desenvolvidas pelos sujeitos dessa pesquisa com os resultados estratégicos da Instituição. A análise possibilitou verificar como as ações, que foram importantes para o fortalecimento da Instituição, ocorreram e como os atores estratégicos se relacionaram na formação das estratégias.

Analisando o processo de crescimento da UNILA, observa-se de maneira acentuada a ocorrência de dois tipos de gestão, que coincidem justamente com os mandatos dos dois reitores *Pro tempore* da Instituição. No primeiro ciclo (2010-2013A), houve uma tendência em fortalecer as bases ideológicas da Universidade. No segundo ciclo (2013B-2014), observa-se que a gestão esteve focada na profissionalização da Gestão, regulamentando processos e procedimentos, bem como, integrando sistematicamente todas as pró-reitorias.

Avaliando-se o processo de consolidação institucional, tornou-se evidente que na Unila, o nível gerencial (servidores chaves das pró-reitorias) foram os principais estrategistas e que propiciaram o desenvolvimento institucional. Nessa dinâmica organizacional, apesar das decisões serem tomadas pelo Conselho Universitário os atores estratégicos, no processo de construção das políticas e práticas institucionais, exercem influência, seja na motivação, planejamento ou implementação das ações.

Neste sentido, percebe-se a compreensão do sujeito estrategista interagindo de forma a consolidar ações constituídas por projetos, reflexões e representações produzidas de maneira consciente e que têm capacidade subjetiva (Albino *et al.*, 2011), que como destacado por unanimidade pelos sujeitos da pesquisa, essa interação, no desenvolvimento de estratégias para o fortalecimento nas tomadas de decisão, contribuiu para o fortalecimento das bases da Instituição. Ainda de acordo com Mantere (2005), as ações demonstram que os sujeitos da pesquisa buscando influenciar a estratégia organizacional envolvem-se em diferentes atividades na tentativa de influenciar as opiniões dos outros membros da organização em diferentes níveis, tentando mudar os sistemas organizacionais e procedimentos, tentando ganhar o controle sobre os recursos.

Por fim, foi possível confirmar por meio deste estudo que os estrategistas, no processo de expansão da Universidade, ocuparam espaços na construção das estratégias institucionais, de maneira sutil, mantendo as boas expertises, criando relacionamento, estabelecendo regras e influenciando de acordo com suas convicções. Essas ações permitiram a compreensão, não apenas de como os planos de gestão e as ações são criados, mas também a forma como os planos são instituídos e influenciados pelos sujeitos da organização, facilitando as práticas do dia-a-dia que criam estratégia e geram mudança (Balogun, Huff & Johnson, 2003).

Do ponto de vista prático, o estudo contribui e estimula as discussões sobre a temática estratégia como prática e promovem reflexões sobre a complexidade envolvida no processo de formação das estratégias de crescimento de instituições, em especial as públicas, dada suas especificidades. Além de evidenciar a atuação dos estrategistas na formação das estratégias (Walter & Augusto, 2012).

Como limitação desse estudo, destaca-se o período de realização da pesquisa, por ser uma Universidade suas atividades letivas se encerram ao final do ano, nesse sentido o acesso à muitas outras informações ficaram fragilizadas. Sugere-se que outras pesquisas que sustentem a relação entre práticas estratégicas e resultados estratégicos sejam desenvolvidas na Instituição foco dessa pesquisa em períodos favoráveis ao desenvolvimento da pesquisa.

REFERÊNCIAS

Albino, J. C. A.; Cattabriga, C. L.; Rezende, O. & Neiva, C. S. (2011). Sujeitos estrategistas, suas escolhas, decisões e estratégias. (2011). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

- Balogun, J.; Huff, A. S. & Johnson, P. (2003). Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, 40, 1.
- Bardin, L. (2002). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- Carter, C.; Clegg, S. R. & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? **Strategic Organization**, SAGE Journals Online, v. 6, n. 1, p. 83-99.
- IMEA. *A UNILA em Construção: um projeto universitário para a América Latina* (2009). Instituto Mercosul de Estudos Avançados – Foz do Iguaçu: IMEA.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic perspectives: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, online, v. 40, n. 1, p. 23-51.
- _____; Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27.
- _____ & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: a review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95.
- Johnson, G.; Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, 40, 1, pp. 3-22.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2007). **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington R. (2007). **Strategy as practice: research directions and resources**. Reino Unido: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511618925.
- Lei n. 12.189, de 12 de janeiro de 2010* (2010). Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA e dá outras providências. Palácio do Planalto. Brasília: Casa Civil. Recuperado em 12 de dezembro, 2014, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12189.htm
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. **Strategic organization**, v. 3, n. 2, p. 157-184.
- Mantere, S., Balogun, J. & Jarzabkowski, P. (2009). Individuality in strategizing activity and practice: formulators, implementers, innovators. In: EGOS COLLOQUIUM, 25, Barcelona. **Anais...** Barcelona.
- Mintzberg H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, Jul-Sep, 6, 3, pp. 257-272.
- Nascimento, D. T., Lima, A. S. & Walter, S. A. (2014). Aliança estratégica na gestão pública: um estudo de caso de cooperação técnica entre uma instituição de ensino pública e privada. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*. São Paulo, SP, 2(1), 28-44.
- Scandura, T. & Willians, E. (2000). Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research. **Academy Management Journal**, v.43, 1248-1264.
- Universidade Federal da Integração Latino-Americana (2014a). *Estatuto da Unila*. UNILA. Foz do Iguaçu: Autores. Recuperado em 10 de dezembro, 2014, de <http://www.unila.edu.br/sites/default/files/files/ESTATUTO%20UNILA.pdf>
- _____. (2014b). *Diferenciais da Unila*. UNILA. Foz do Iguaçu: Autores. Recuperado em 12 de dezembro, 2014, de <http://cursos.unila.edu.br/diferenciais-da-unila>
- Walter, S. A. (2010). **Mecanismos isomórficos e práticas estratégicas: o caso da Sooro**. 268 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.
- Walter, S. A. & Augusto, P. O. M. (2012). Prática Estratégica e Strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. **RECADM - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, Faculdade Cenecista, v. 11, n. 1, p. 131-142.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735.
- _____. (2002). **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- _____. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p.119-127.
- _____. (2006). Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634.