

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS - ICEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

**FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS À IMPLEMENTAÇÃO
ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL PÚBLICA**

**Autora: Cristiane Souto Santos
Orientadora: Prof. Dra. Livia Castro D'Ávila**

RIO GRANDE - RS

2018

CRISTIANE SOUTO SANTOS

**FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS À IMPLEMENTAÇÃO
ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL PÚBLICA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Livia Castro D'Ávila

FICHA CATOLOGRÁFICA

CRISTIANE SOUTO SANTOS

**FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS À IMPLEMENTAÇÃO
ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL PÚBLICA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: _____

Banca examinadora:

Prof^a Dra. Lívia Castro D'Ávila
Universidade Federal do Rio Grande

Prof. Dr. Guilherme Lerch Lunardi
Universidade Federal do Rio Grande

Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto
Universidade Federal de Pelotas

Esta dissertação é dedicada aos meus pais Nelson e Selai e ao meu marido Nuno.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me proporcionar a oportunidade de evolução de conhecimento intelectual, espiritual e emocional através de desafios constantes.

Agradeço aos meus pais Nelson e Selai, por sempre incentivarem meus estudos.

Agradeço ao meu marido Nuno, por me apoiar nessa empreitada da vida e me incentivar e ajudar em todos os momentos, estando sempre ao meu lado com companheirismo e cumplicidade.

Agradeço aos meus colegas, amigos e familiares que por algum momento acalentaram minha angústia durante esses dois anos, com conselhos e incentivos de que tudo iria dar certo.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, por entenderem meu afastamento e absorverem o trabalho, de forma que nada deixasse de ser realizado em sua plenitude.

Agradeço aos meus amigos e família que entenderam a minha ausência em eventos e confraternizações.

Agradeço, imensamente, a essa Instituição de Ensino Superior, que me proporcionou a oportunidade de realizar um mestrado profissional, na área de atuação que tanto amo.

Agradeço aos professores do PROFIAP-FURG que foram incansáveis no suporte de conhecimento aos alunos do curso, em especial, ao coordenador, Prof. André Longaray, que entendeu a importância da oferta desse curso nesta instituição e não mediu esforços para tornar isso possível.

Agradeço a FURG por ter aberto as portas para realização da minha pesquisa e a todos os entrevistados e em especial aos colegas do setor da Diretoria de Planejamento da FURG, pelo atendimento solícito e esclarecimentos imprescindíveis para realização dessa pesquisa.

E por último, mas não menos importante, agradeço a minha orientadora, Prof^a Livia D'Ávila, que mesmo vivendo um dos momentos mais especiais da sua vida, não mediu esforços para me auxiliar e orientar em uma relação de respeito mútuo, durante todos os momentos da construção dessa dissertação.

RESUMO

Esta dissertação explorou os fatores que influenciam a implementação estratégica na Universidade Federal do Rio Grande. O objetivo geral desta pesquisa foi identificar os fatores propulsores e restritivos da implementação estratégica em uma Instituição de Ensino Superior. A fundamentação teórica tratou dos tópicos Estratégia, processo de administração estratégica, implementação estratégica e apresentou uma revisão sistemática dos fatores que influenciam a implementação estratégica no setor público, além de analisar alguns modelos de implementação estratégica no setor privado e os requisitos do Programa GESPÚBLICA e do SINAES. A pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso único, qualitativo, explicativo-descritivo e utilizou-se do procedimento de triangulação de fonte de dados entre entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação participante. A partir dos dados obtidos, percebe-se que os dezesseis fatores influentes levantados na literatura apareceram na implementação estratégica da organização pesquisada. Sejam eles como propulsores, restritivos ou com ambas as influências. Percebe-se também, que os fatores influentes mais evidentes no cenário apresentado da universidade foram o comprometimento dos servidores, em especial dos gestores, a cultura organizacional, a falta de estabelecimento de prioridades, o viés político existente na instituição e o despreparo dos gestores ao ingressarem nos cargos de gestão. Por fim, foram elencadas algumas sugestões para melhoria da implementação estratégica na organização pesquisada.

Palavras-chave: Implementação estratégica; Fatores restritivos; Fatores propulsores; Setor público; Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The present dissertation explored the factors that influence strategic implementation at the Federal University of Rio Grande. The general objective of this research was to identify the propelling and restrictive factors of the strategic implementation in a Higher Education Institution (HEI). The theoretical framework dealt with the themes of Strategy, strategic administration process, strategic implementation and presented a systematic review of the factors influencing strategic implementation in the public sector, besides analyzing some models of strategic implementation in the private sector and the requirements of the GESPÚBLICA and SINAES Programs. The research was characterized by a unique, qualitative, explanatory-descriptive case study and the use of the data source triangulation procedure between semi-structured interviews, documentary analysis and participant observation was used. From the data obtained, it can be seen that the sixteen influential factors raised from the literature appeared in the strategic implementation of the organization under study, regardless of being propellers, restrictive or with both influences. It is also observed that the most evident influential factors in the presented scenario of the HEI were the commitment of the employees, especially the managers, the organizational culture, the lack of prioritization, the political bias in the institution and the lack of preparation of the managers for the management positions. Finally, some suggestions for improvement of the strategic implementation in the research organization were listed.

Keywords: Strategic implementation; Restrictive factors; Propulsive factors; Public sector; Higher Education Institution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Etapas do processo de administração estratégica.....	19
Figura 2 -	Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	26
Figura 3 -	Modelo Implementação Estratégica Fedato et al. (2017).....	29
Figura 4 -	Modelo de gerenciamento estratégico de Hacker e Akinyele (1998).....	33
Figura 5 -	Modelo de implementação estratégica de Siedschlag e Marinho (2017).....	34
Figura 6 -	Proposta modelo parâmetro para verificação da implementação estratégica..	38
Figura 7 -	Etapas da pesquisa.....	41
Figura 8 -	Modelo da implementação estratégica na FURG.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Fatores propulsores e restritivos da implementação estratégica.....	35
Quadro 2 -	Perfil dos entrevistados.....	46
Quadro 3 -	Capacitação em gestão.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de execução da estratégia elaborado por Esteves (2015).....	31
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC –	Aspectos Culturais
CAPES –	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGP –	Coordenação de Gestão Patrimonial
CGU –	Controladoria Geral da União
CIAP –	Comissão Interna de Avaliação e Planejamento
COEPEA –	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração
CONAES –	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CP –	Consequências do planejamento
CPA –	Comissão Própria de Avaliação
DAI –	Diretoria de Avaliação Institucional
DAM –	Diretoria de Administração de Material
DIDES –	Diretoria de Desenvolvimento do Estudante
DIEX –	Diretoria de Extensão
DIPESQ –	Diretoria de Pesquisa
DIPLAN –	Diretoria de Planejamento
DIPOSG –	Diretoria de Pós-Graduação
DIT –	Diretoria de Inovação Tecnológica
DOB –	Diretoria de Obras
ENADE –	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FEPAM –	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
FURG –	Universidade Federal do Rio Grande
GESPÚBLICA –	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP –	Gestão do Projeto
HU –	Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Correa Jr.
IA –	Impedimentos Ambientais
IAGP –	Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública
IBAMA –	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES –	Instituição de Ensino Superior
IG –	Impedimentos Gerenciais
II –	Impedimentos Individuais
INEP –	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IO –	Impedimentos Organizacionais
MA –	Métodos de Aprendizagem
MEC –	Ministério da Educação e Cultura
MPEG –	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NAE –	Núcleo de Assistência Estudantil
NTI –	Núcleo de Tecnologia da Informação
OMC –	Organização Mundial do Comércio
PDE –	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDI –	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI –	Plano Diretor de Tecnologia de Informação
PMG –	Plano de Melhoria da Gestão
PMMS –	Performance Management and Measurement Systems
PNE –	Plano Nacional de Educação

PPI –	Projeto Pedagógico Institucional
PRAE –	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEXC –	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROGEP –	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROGRAD –	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA –	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROPESP –	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAD –	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PTI –	Papel da Tecnologia da Informação
QE –	Questões Estratégicas
QIF –	Framework de Implementação de Qualidade
REUNI –	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAP –	Santo Antônio da Patrulha
SIAFI –	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIASG –	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIB –	Sistema de Bibliotecas
SINAES –	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISU –	Sistema de Seleção Unificada
SLS –	São Lourenço do Sul
SVP –	Santa Vitória do Palmar
TCU –	Tribunal de Contas da União
TI –	Tecnologia da Informação
TQM –	Gerenciamento de Qualidade Total

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo geral.....	17
1.1.2	Objetivos específicos.....	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1	ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.2	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	21
2.2.1	Revisão sistemática	23
2.3	PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO (GESPÚBLICA).....	25
2.4	SINAES – SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	27
2.5	FATORES QUE INFLUENCIAM A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	28
3	METODOLOGIA.....	40
3.1	DELINEAMENTO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2	COLETA DE DADOS	41
3.3	ANÁLISE DE DADOS	44
4	DIAGNÓSTICO E DISCUSSÃO.....	45
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA IES PESQUISADA	45
4.2	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	46
4.3	DOCUMENTOS ANALISADOS	47
4.4	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	47
4.5	ENTREVISTAS	47
4.6	DESCRIÇÃO DOS FATORES ENCONTRADOS EM CAMPO.....	48
4.6.1	Políticas de regulação, aspectos políticos, aspectos econômicos e aspectos governamentais	48
4.6.2	Dimensão estrutural	49
4.6.2.1	Formulação da estratégia	49
4.6.2.2	Estrutura organizacional e ferramentas de gestão	51
4.6.2.3	Realimentação de informações	52
4.6.2.4	Controle, acompanhamento, medição de desempenho e sistemas de recompensas.	53

4.6.2.5	Atribuição de responsabilidade	54
4.6.2.6	Tempo e estilo de implementação	55
4.6.2.7	Recursos financeiros.....	56
4.6.2.8	Recursos de pessoal.....	58
4.6.3	Dimensão interpessoal.....	59
4.6.3.1	Consenso.....	59
4.6.3.2	Conflito.....	60
4.6.3.3	Comunicação	60
4.6.3.4	Cognição e processo cognitivo coletivo	61
4.6.4	Dimensão comportamental.....	63
4.6.4.1	Aspectos institucionais (culturais e sociais)	63
4.6.4.2	Ética, comprometimento, emoção e motivação.....	64
4.6.4.3	Liderança	65
4.7	INTERDEPENDÊNCIA ENTRE FATORES INFLUENTES	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
7	MAPA DE AÇÕES PARA MELHORIA DA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA IES.....	74
	REFERÊNCIAS	75
	APENDICES.....	80

1 INTRODUÇÃO

Implementar as estratégias estabelecidas pela organização é um grande desafio a ser perseguido pelos gestores. Hrebiniak (2006a) afirma que a implementação é um fator crítico para qualquer processo estratégico e deve ser um obstáculo a ser superado por pesquisadores na academia e por gestores nas organizações. A dificuldade na implementação das estratégias nas organizações, tanto públicas como privadas, é um fato abordado na pesquisa de Neilson, Martin e Powers (2008) em que foi apontado pelos próprios membros das organizações pesquisadas (três em cada cinco indivíduos) que a organização onde trabalham são fracas na execução da estratégia.

Nas organizações acadêmicas o problema não é menor. Segundo Meyer Jr e Mangolim (2006), as pesquisas no campo de estratégia, de uma forma geral, direcionam-se para indústrias e empresas prestadoras de serviços, sendo poucos estudos realizados sob a ótica das Universidades. Já Lacerda (2009), em sua pesquisa, não encontrou na literatura acadêmica instrumentos que possibilitassem a mensuração ou avaliação das intenções estratégicas, nem mesmo da efetiva implementação das estratégias. No entanto, temos de atentar para o fato que as Universidades, por si só, se caracterizam como organizações complexas, pois são compostas de diversas áreas do conhecimento, onde se localizam cursos, os mais distintos, em diferentes níveis (MEYER JR. e MANGOLIM, 2006). Além de ser um lugar onde as decisões são essencialmente colegiadas e políticas em que atuam profissionais altamente qualificados, formando grupos de interesse distintos. Assim, sua gestão estratégica é cheia de peculiaridades que estão presentes nesse tipo de organização.

As Universidades cresceram de maneira vertiginosa no Brasil nos últimos anos, o que acaba por proporcionar uma tentativa de organizar os seus processos no momento que eles já estão sendo executados. Corroborando esta afirmação, Siedschlag e Marinho (2017) afirmam que o crescimento do ensino superior na última década tem gerado muitas mudanças e influenciado nos processos de qualidade e melhoria dos serviços das Instituições de Ensino Superior (IES). Nos últimos dez anos, os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep (2016) comprovam este crescimento que, em 2016, perfazia um total de matrículas em cursos de graduação presenciais e a distância em instituições de ensino superior públicas de 1.990.078, enquanto que em 2006 o total foi de 1.209.304 demonstrando um crescimento aproximado de 64%. Já em instituições de ensino

superior privadas, durante esse mesmo período, o crescimento foi de 3.467.342 em 2006 para 6.058.623 em 2016, representando um aumento aproximado de 74%.

O crescimento no número de matrículas, obviamente, reflete o aumento da oferta de vagas nas Instituições de Ensino Superior. Este crescimento foi ocasionado por políticas públicas institucionalizadas nos últimos dez anos (IBGE, 2015). Uma das políticas que mais influenciou o crescimento da estrutura das universidades foi o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Este programa implementado pelo governo federal através do decreto 6096 de 2007 tinha como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. As ações do programa contemplam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país.

Através do REUNI, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. Os efeitos da iniciativa podem ser percebidos pelos expressivos números da expansão, iniciada em 2003 e com conclusão até 2012. Durante os anos de 2013 e 2014 os recursos de expansão passaram por ajustes finais.

Outro fator que auxiliou no crescimento no número de matrículas no ensino superior no Brasil foi a regulamentação do conceito de oferta do serviço de Educação pela lógica do lucro e da competitividade, pela Organização Mundial do Comércio (OMC), a igualando a oferta de qualquer outro tipo de serviço (SIQUEIRA, 2004). Outro fator que pode ter influenciado no crescimento do Ensino Superior no Brasil, pela visão de Silva Jr., Muniz e Martinz (2004) é o fato da Unesco e do Banco Mundial se posicionarem a favor do incremento da educação superior no Brasil, por meio da iniciativa privada, o que em 1996, se transformou na Lei 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases) e, posteriormente, ampliou o acesso ao ensino superior através do Plano Nacional de Educação – PNE, através da Lei 10.172/2001. Com isso, a competitividade passou a fazer parte do cenário da Educação Superior o que levou as organizações acadêmicas, inclusive as públicas, a adotarem ferramentas de gestão mais profissionais.

A maioria das Universidades brasileiras tem utilizado o suporte da ferramenta de Planejamento Estratégico para auxiliar na gestão estratégica da organização. Segundo Meyer Jr. e Mangolim (2006), o planejamento estratégico nas universidades brasileiras tem sido

instituído com base em modelos e práticas das empresas e se caracteriza por uma racionalidade política onde são acomodados interesses de grupos em meio as políticas e objetivos institucionais além dos objetivos e práticas das unidades que a compõem. No caso da organização pesquisada, a ferramenta utilizada para formulação e acompanhamento das estratégicas também é o Planejamento Estratégico que foi implantado, nas organizações acadêmicas, de forma obrigatória, por força da Lei Federal nº 10.861, de 2004 (BRASIL, 2004), que regulamentou a obrigatoriedade da elaboração de um documento de planejamento, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, sendo que a padronização mínima deste documento foi esclarecida através do decreto-lei nº 5773, de 2006 (BRASIL, 2006).

Após a formalização da construção das estratégicas da Instituição, através do PDI, há uma lacuna até a sua efetiva execução. Como salientam Thompson Jr. e Strickland (2002 apud MORITZ et al., 2012) a implementação da estratégia é, em sua essência, uma atividade orientada para as operações, que precisa do gerenciamento de pessoas e processos de negócios eficientemente. A tarefa é a de converter estratégias em ações, para que os objetivos sejam alcançados. Segundo Hrebiniak (2006a), a execução da estratégia é algo extremamente difícil e a maioria dos gestores entendem muito mais sobre planejamento ou formulação de estratégias do que da execução propriamente dita.

No entanto, a implementação da estratégia é essencial para manter o rumo da organização. É inútil o estabelecimento de um planejamento estratégico, geração de conflitos na formulação de metas, objetivos e estratégias, caso esses não sejam executados, isto é, implementados. Muito se trabalhou ao longo dos anos em questões de formulação de estratégias, em como formular a melhor estratégia, bem como o que deve ser considerado nessa formulação (NEIS et al., 2015). Acredita-se que a formulação de estratégias eficientemente é apenas um dos fatores que em conjunto com outros tantos levariam à excelência na sua execução.

Neste contexto de escassez de estudos na área, principalmente em organizações públicas e acadêmicas, de essencialidade de execução da estratégia para manter o rumo estabelecido no planejamento estratégico da organização, de complexidade e crescimento vertiginoso das organizações acadêmicas com conseqüente aumento da competitividade no setor questiona-se:

“Quais fatores favorecem ou dificultam a implementação estratégica em uma Universidade Federal Pública?”

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar os fatores propulsores e restritivos da Implementação da estratégia em uma IES.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Investigar o processo de implementação estratégica na IES;
- b) buscar fatores presentes na instituição que possam facilitar ou restringir a implementação estratégica;
- c) propor um mapa de ações para melhoria da implementação da estratégia na IES.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Hrebiniak (2006a), muito esforço foi despendido por pesquisadores em estudos sobre a formulação de estratégias, sendo a implementação relegada a segundo plano. Contudo, as melhores formulações estratégicas, se as mesmas não forem executadas, são inúteis (HREBINIAK, 2006a). Embora poucos autores tenham levantado a questão de implementação estratégica, Ansoff (1965) há mais de trinta anos já chamava a atenção para o fato de que uma estratégia bem formulada não é nada sem a sua plena execução. No entanto, ainda há poucos estudos sobre execução estratégica de uma forma geral (ESTEVES e CARNEIRO, 2014), e ainda menos estudos sobre a implementação estratégica em organizações públicas e em especial as Instituições de Ensino Superior (SIEDSCHLAG, 2017). Assim, considerando que a complexidade das organizações acadêmicas implica de forma intensa na gestão estratégica das mesmas (AMARANTE, CRUBELLATE e MEYER JR., 2016), há uma lacuna de estudos que precisa ser preenchida, visto que a competitividade do setor está cada vez maior (SIEDSCHLAG, 2017).

Fatores como estrutura organizacional, consenso estratégico, recursos organizacionais, comprometimento, conflitos, dentre vários outros, são expostos na literatura como obstáculos ou facilitadores da implementação estratégica em organizações (BARNEY, 2011; NOBLE, 1999; SIEDSCHLAG, 2017). No entanto, além de não haver muitos estudos na área de

implementação também não há um consenso entre os autores sobre os fatores que influenciariam a implementação da estratégia nas organizações, tanto públicas como privadas.

Quando tratamos especificamente da administração pública, revela-se uma carência ainda maior de estudos e formação de conceitos. Embora haja características típicas desse tipo de organização que não são percebidas em organizações privadas. Assim, pretende-se enriquecer a gama de estudos de modo a auxiliar na construção de conceitos específicos da administração pública e com isso, disponibilizar aos gestores métodos com a finalidade de oferecer um serviço de maior qualidade a sociedade.

Assim, acredita-se que esta pesquisa contribuirá com a literatura acerca dos fatores que facilitam ou restringem a implementação de estratégias programadas pela organização, que estão ligadas ao seu fazer rotineiro e que não requerem mudanças altamente significativas, mas que sua efetivação é de extrema importância para manter a organização no rumo acordado ao formular as estratégias.

Quanto a contribuição gerencial, acredita-se que será proporcionado aos gestores das organizações, principalmente públicas, uma visão ampla e ordenada dos fatores que propulsionam ou restringem a execução das estratégias, o que facilitará o almejado alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA E O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Barney (2011) o conceito de estratégia é trabalhado por diversos autores não havendo um consenso sobre os requisitos da melhor estratégia. Neste estudo, define-se estratégia como um padrão ou um plano que integra as metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente (QUINN, 1980), sendo metas ou objetivos os resultados que precisam ser alcançados com sua respectiva definição de tempo. Esses são delimitados dentro do estabelecimento de uma política instituída pela empresa, e a forma de alcançá-los, definida pelos programas, pois, segundo a conceituação desse mesmo autor, é através deles que é estabelecida uma sequência passo-a-passo das ações necessárias para atingir os objetivos.

Conforme apontado por Barney (2011), não é fácil definir uma estratégia, no entanto, o processo de administração estratégica pode auxiliar a construção e acompanhamento de uma boa estratégia, pois este deve ser uma forma cuidadosa e sistemática de análise e escolhas que levem a organização a aumentar a probabilidade de escolher uma boa estratégia, isto é, aquela que gere vantagem competitiva. A figura 1 mostra as etapas para essa construção sequencial.

Figura 1 - Etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Barney (2011)

O começo da administração estratégica se dá pela definição da missão da organização, onde é considerado o seu propósito de longo prazo, além do que a organização espera neste tempo e, por vezes, o que não quer que aconteça (BARNEY, 2011). Ainda segundo esse autor, após a definição da missão, o próximo passo da sequência de administração estratégica é estabelecer os objetivos, que deverão ser alvos específicos e mensuráveis que serão utilizados para avaliar até que ponto estão conseguindo realizar a sua missão.

As próximas fases: análise externa e análise interna, podem ocorrer simultaneamente. Na primeira, são identificadas as principais ameaças e oportunidades do ambiente externo a empresa, já na segunda, busca a identificação das forças e fraquezas do ambiente interno da organização (BARNEY, 2011).

Ainda segundo Barney (2011), com base em sua missão, objetivos e análise do ambiente externo e interno, a organização está apta a fazer escolhas estratégicas que serão enquadradas em dois tipos, segundo seu nível de ações que são praticadas para obter vantagem competitiva em um único mercado (nível de negócios) ou em múltiplos setores (nível corporativo).

Já segundo Nag, Hambrick e Chen (2007), a gestão estratégica é composta de numerosos elementos conceituais, permitindo assim a exploração de um vasto leque de questões teóricas e práticas. De acordo com a pesquisa desses autores, a definição consensual do campo gestão estratégica é composta por seis elementos, da seguinte forma: É um campo de ofertas de gestão estratégica com (a) as principais iniciativas pretendidas e emergentes (b) tomadas pelos gerentes gerais em nome de proprietários, (c) que envolvem a utilização de recursos (d) para melhorar o desempenho (e) das firmas (f) em seus ambientes externos. A este conceito, os autores incluíram um sétimo elemento, a organização interna. Assim, a partir da análise de Nag e Chen (2007), a gestão estratégica é muito mais parecida com o campo orgânico da sociologia do que com o campo mecânico da matemática, já que ela é mantida unida por um acordo sobre uma básica definição e propósito, mas também está envolvida em uma ampla e sempre mutável gama de explorações teóricas e práticas.

Para Mintzberg (1987), quando se busca definir estratégia, deve-se abordar pelo menos cinco conceituações, que são os Cinco Ps da estratégia. Que vem do inglês e são traduzidos como: Padrão, Plano, Posição, Perspectiva e Truque. As Estratégias como planos ou padrões são definidas respectivamente por, representar a forma como chegar em um futuro, e, obedecer um padrão de comportamento ao longo do tempo. Já a definição de estratégia como Posição e Perspectiva atende aos preceitos que, como posição, demarca um lugar no mercado (fora da organização) e como perspectiva, olha para dentro da organização e para cima, isto é, a grande visão da empresa. Essas duas definições também se complementam. A última definição de estratégia exposta por Mintzberg (1987) refere-se à estratégia como um truque ou uma manobra para enganar os concorrentes.

Segundo Mintzberg (1987), as estratégias realizadas podem se caracterizar por surgirem de forma deliberada, isto é, quando o pensamento é realizado plenamente, ou de

forma emergente, quando um padrão realizado não era expressamente pretendido. Ainda segundo este autor, poucas estratégias, ou nenhuma, são totalmente deliberadas, assim como poucas são puramente emergentes. Ainda há uma terceira possibilidade depois do surgimento da estratégia que é a estratégia não realizada, esta, obrigatoriamente, advém de uma estratégia deliberada que não foi possível sua implementação.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

De nada significa uma estratégia construída se ela não for implementada. Esta implementação estratégica acontece somente quando a organização adota políticas e práticas organizacionais coerentes com sua estratégia (BARNEY, 2011). Segundo Hrebiniak (2006a), a execução da estratégia é algo extremamente difícil, sendo que a maioria dos gerentes possui muito mais conhecimento sobre planejamento ou formulação de estratégias do que a sua execução propriamente dita. Segundo Costa et al. (2012), o sucesso da execução, isto é, a implementação da estratégia bem-sucedida, é resultado da sinergia entre os indivíduos que trabalham na operação e os que tomam as decisões estratégicas.

Seguindo um ponto de vista comum Floyd e Woolridge (1992) e Kotler (1984) tratam implementação como sinônimo de execução do plano estratégico. Este ponto de vista é limitado na medida em que não reconhece a natureza emergente de muitos processos iniciais de implementação. Planos são, muitas vezes, adaptados devido a mudanças nas condições organizacionais (NOBLE, 1999). Hrebiniak (2006b, p. 93) define a execução da estratégia como sendo “um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar”.

Mintzberg (2000) faz menção a trabalhos anteriores (1984) e relata “que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas” (MINTZBERG, 2000, p. 135). Kenny (2006) corrobora com Mintzberg (2000) com alguns dados significativos: i) menos que 10% (dez por cento) das estratégias são realmente implementadas; ii) somente 5% (cinco por cento) da força de trabalho entende a estratégia; iii) 60% (sessenta por cento) das organizações não ligam o orçamento à estratégia; e; iv) 92% (noventa e dois por cento) não relatam com indicadores o andamento das estratégias.

Segundo Prieto e Carvalho (2009) a implementação da estratégia é desdobramento de um conceito mais amplo chamado alinhamento estratégico que se constitui sob três perspectivas: i) alinhamento estratégico externo (refere-se ao ajuste das capacidades, recursos

e estratégia ao ambiente da organização); ii) alinhamento estratégico interno (refere-se à mobilização de recursos internos, independentemente de sua tangibilidade, para implementação das estratégias formuladas); e; iii) consenso estratégico (refere-se à concordância ou consenso de opiniões que se estabelece desde a formulação até a implementação da estratégia). Ainda segundo Prieto e Carvalho (2009) alguns termos equivalentes são utilizados para referir-se ao alinhamento estratégico, que são: implementação da estratégia, coerência corporativa, alinhamento interno.

Neste trabalho adota-se o conceito de implementação estratégica de Li et al. (2008), a saber: define-se implementação estratégica como um processo dinâmico, interativo e complexo, que é composto por uma série de decisões e atividades dos gestores e colaboradores, que são afetados por um número de fatores externos e internos inter-relacionados e que terão como objetivo tornar os planos estratégicos em realidade e consequentemente alcançar os objetivos estratégicos.

Através deste conceito, acredita-se que a pesquisa será abrangida em toda a organização, incluindo a análise de fatores propulsores e restritivos da implementação estratégica no que tange aos ambientes externo e interno relacionados a aspectos de regulação, política, comportamento, poder, recursos, estrutura entre outros.

Alguns autores estabeleceram seus estudos nos fatores que restringem a implementação da estratégia, como o caso de Beer e Eisenstat (2000) que listam em sua pesquisa um conjunto de obstáculos à Implementação da Estratégia em Instituições de Ensino Superior, a saber: i) um estilo laissez-fair ou top-down da alta administração ou gerentes sêniores; ii) falta de clareza nas intenções estratégicas e conflito de prioridades; iii) uma equipe de gerência sênior ineficiente; iv) comunicação vertical pobre; v) fraca coordenação através das funções e negócios; vi) inadequada habilidade de liderança entre os trabalhadores.

Outros autores também realizaram estudos em organizações públicas como: Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009), Seymour (2004), Sotirakou e Zeppou (2006), Andrews, Boyne, Law e Walker (2011), Brown (2005), Hacker, Kotnour e Mallak (2001), Porter (1993), Franzon, Oliveira e Lavarda (2012), Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014), Aggarwal (2010), Blair-Loy, Wharton e Goodstein (2011), Meyers, Durlak e Wandersman (2012) e Koech e Thuo (2016). Assim, torna-se relevante a análise aprofundada dos mesmos, já que a atual pesquisa igualmente se dará em um ambiente público. Abaixo, na revisão sistemática, apresenta-se uma síntese e um breve relato sobre os principais achados desses autores.

2.2.1 Revisão sistemática

Com a intenção de encontrar artigos que trouxessem contribuições ao tema de estudo, foram realizadas pesquisas nas bases de dados cadastradas no portal de periódicos da CAPES através das expressões:

- (“strategic implementation” OR “strategic execution” OR “strategic deployment”) AND (“public setor”) e
- ("implantação estratégica" OR "implementação estratégica" OR "execução estratégica" OR "aplicação estratégica" OR "implantação da estratégia" OR "implementação da estratégia" OR "execução da estratégia" OR "aplicação da estratégia") AND "setor público"

O resultado dessa busca gerou um banco com 1044 documentos. Após realizada a revisão dos mesmos, averiguando-se em primeiro lugar, se estavam ligados à área da ciência social aplicada à administração e se havia documentos encontrados em mais de uma base de busca (excluindo-se os repetidos). Em segundo lugar, se tinham ligação com o tema (através do título e resumo) e, em terceiro lugar, se os artigos haviam sido revisados por pares e estavam disponíveis para download, chegando-se a 22 artigos que poderiam contribuir com algum fator associado à questão de pesquisa apresentada nesse estudo.

A quarta fase de filtragem dos artigos encontrados na revisão sistemática aconteceu após efetuar a leitura completa dos 22 artigos em que foi constatado que em 20 deles apresentaram fatores que, segundo os autores dos referidos artigos, podem influenciar a implementação da estratégia, sendo ela olhada sob as perspectivas dos tipos de estratégia de um único mercado (nível de negócios) ou em múltiplos setores (nível corporativo). Desses 20 artigos, sete são estudos de casos realizados no setor privado, dois não especificaram o setor onde foi realizado o estudo de caso, um se trata de revisão de literatura e dez englobam pelo menos um estudo de caso do setor público. Como esta pesquisa procura buscar os fatores que influenciam a implementação estratégica no setor público, optou-se por se apresentar no Apêndice A um resumo dos principais fatores abordados nos 13 artigos que tratavam especificamente do setor público.

Os autores dos artigos encontrados na revisão sistemática (Apêndice A) trabalharam com a abordagem de pesquisa qualitativa, pois tinham o objetivo de explorar com maior profundidade o tema de implementação estratégica e os fatores que impedem ou facilitam a execução de determinadas estratégias adotadas pela organização. Constata-se que, além de

terem sido poucos artigos encontrados na revisão sistemática, não se evidencia um consenso entre os autores no que tange aos fatores que influenciam a implementação da estratégia em organizações públicas.

Observa-se também, que a maioria dos artigos encontrados na revisão sistemática (Apêndice A), aborda fatores que impedem ou facilitam a implementação de estratégias após a implantação de alguma mudança na organização, como a instauração de um programa de qualidade total ou tentativa de implantar uma cultura de modernização ou novo sistema de gestão. Poucos são os artigos que se referem a estratégias na situação de antecedência à mudança ou de estabilidade, sem mudanças eminentes em vista.

Outro aspecto a ser salientado do Quadro 1 é que a maioria dos autores faz a busca de fatores impeditivos da implementação estratégica, poucos autores expõem uma visão do que facilitou a execução das estratégias em organizações públicas. Este fato pode ter pelo menos duas causas, uma delas é que, conforme defendido por Herebiak (2006a) a execução da estratégia com excelência é um desafio para as organizações e estudos nesta área revelam os vários impeditivos de sua concretização. Outra causa pode ser que estudos não sejam realizados onde as estratégias são implementadas com facilidade, sendo os ambientes mais propícios a esses estudos os que tem maiores problemas aparentes. O foco dessa pesquisa aborda a análise dos fatores que propulsionam ou restringem a implementação das estratégias normalmente programadas pela organização e que não exigiram mudanças radicais no seu fazer diário.

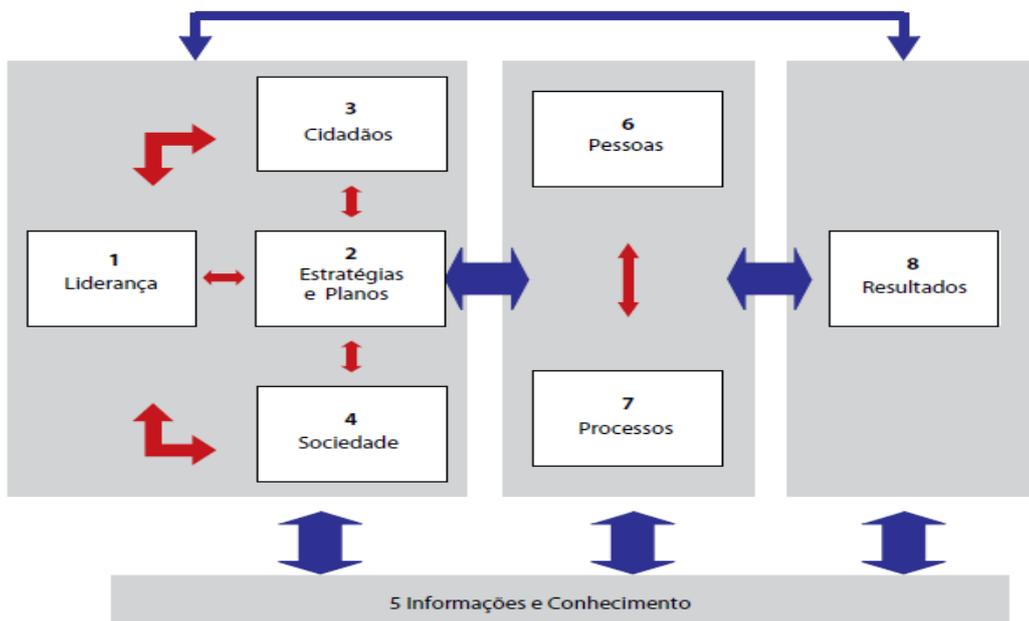
Ainda se percebe a existência de alguns fatores recorrentes ao analisar os aspectos propulsores e restritivos da implementação estratégica no setor público como o aspecto liderança que foi levantado pela maioria dos autores. No entanto, para montar o instrumento de coleta de dados, cabe ainda, além de uma análise de alguns clássicos e atualidades de pesquisa, embora estas sejam do setor privado, uma revisão do programa que, segundo seus autores, busca a excelência na Gestão pública. Assim, logo abaixo procura-se aprofundar no programa GESPÚBLICA já que seus padrões de análise, que já foram testados por especialistas, podem auxiliar num melhor entendimento da implementação de estratégias no setor público.

2.3 PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO (GESPÚBLICA)

Segundo o Documento de Referência do GESPÚBLICA (2008/2009) o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) é apresentado como uma política essencialmente pública e federativa, cujos objetivos são a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do país, mediante a melhoria contínua da gestão. Como referência para a implementação dessa política e para a avaliação de desempenho, foi construído o Modelo de Excelência em Gestão Pública, que visa aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância das ações executadas, tendo como base os princípios constitucionais da Administração Pública e como pilares os fundamentos da excelência em gestão, subsidiando a promoção da melhoria da gestão da organização.

Para isso, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), dispõe de ferramentas para a análise da gestão, que visa a mensuração do desempenho através da aplicação de instrumentos de autoavaliação, que consistem em questionários pautados em critérios de excelência em gestão, cujos resultados podem ser traduzidos em práticas de gestão, permitindo ao gestor identificar falhas e efetuar melhorias. (Secretaria de Gestão – Ministério do Planejamento). Segundo o guia prático do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP 250 pontos (2016), o uso do MEGP permite que organizações públicas implementem ciclos contínuos de avaliação de sua gestão com o intuito de conhecer suas práticas e oportunidades de melhorias. Nesse sentido, o IAGP 250 pontos se traduz em um instrumento pautado em oito critérios compostos por 72 alíneas que permite quantificar o grau de atendimento da organização a cada requisito, em uma escala de zero a 250 pontos. Dessa forma, a gestão da organização é avaliada com base em duas dimensões: processos gerenciais (composta por sete critérios, a saber: Governança, Estratégia e Planos, Cidadão-usuário, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas e Processos) e resultados (composta pelo oitavo critério: Resultados). Segundo este guia, com base nos resultados obtidos no IAGP, a organização elabora o Plano de Melhorias da Gestão (PMG), que consiste em um conjunto de metas e ações, a partir da identificação dos requisitos que de acordo com sua interpretação precisam ser melhorados. A Figura 2, apresentada a seguir, representa graficamente o modelo, destacando a relação entre suas partes.

Figura 2 - Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: GESPÚBLICA – Documento de Referência 2008/2009.

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade – é denominado planejamento. A execução do planejamento é representada no segundo bloco – Pessoas e Processos – já que é nesse espaço que se concretizam as ações e transformam-se objetivos e metas em resultados. Neste bloco é considerado também a motivação e capacitação das pessoas que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados. O controle e monitoramento são efetivados no terceiro bloco – Resultados. É nele que é mensurada a satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais. O quarto bloco – Informações e Conhecimento – é expressa a inteligência da organização. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), possibilitando a geração do processo cognitivo coletivo da organização. Pode-se visualizar também através da figura o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do modelo (setas menores), salientando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Para efeito de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios. A esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (alíneas) a partir dos quais a organização pública pode implementar

ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão. Assim, conforme os aspectos analisados pelo modelo, visualizam-se os fatores que influenciam na implementação estratégica dos órgãos públicos.

2.4 SINAES – SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Este sistema foi criado pela lei 10.861/2004, sendo formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Assim, o SINAES avalia todos os aspectos que estão dentro desses três eixos, principalmente no que tange ao ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações.

O SINAES disponibiliza uma série de instrumentos complementares como: a autoavaliação, a avaliação externa, o ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), a Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o censo e o cadastro. Salieta-se que a integração dos instrumentos permite que sejam atribuídos alguns conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas, sendo que o Ministério da Educação torna público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos. Assim, servindo de parâmetro de comparação entre universidades ou cursos ofertados em todo o Brasil.

Com isso, a IES utiliza o SINAES para orientar sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. Exemplo disso são os resultados da avaliação realizada pelo SINAES que subsidiarão os processos de regulação e reconhecimento dos cursos. Se os cursos apresentarem resultados insatisfatórios, serão estabelecidos encaminhamentos, procedimentos e ações com indicadores, prazos e métodos a serem adotados. Essa iniciativa faz referência a um protocolo de compromisso firmado entre as Instituições de Ensino Superior e o MEC, que objetiva a superação de eventuais dificuldades.

Assim, o SINAES também é um dos orientadores de uma eficaz implementação estratégica, sendo seus parâmetros passíveis de análise para entendimento desse processo na organização pesquisada. O SINAES está fundamentado nas avaliações institucionais, de cursos e de estudantes. A Avaliação Institucional, interna e externa, considera 10 dimensões: Missão e PDI; Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; Responsabilidade social da IES; Comunicação com a sociedade; As políticas de pessoal, carreiras do corpo

docente e de técnico-administrativo; Organização de gestão da IES; Infraestrutura física; Planejamento de avaliação; Políticas de atendimento aos estudantes; Sustentabilidade financeira. Já a avaliação dos cursos é realizada levando em conta 3 dimensões: Organização didático-pedagógica, Perfil do corpo docente e Instalações físicas. Nota-se que todas essas dimensões estão contempladas no PPI Institucional e nos PDIs que foram estabelecidos desde a criação da Lei.

O SINAES também propõe uma avaliação institucional integrada por diversos instrumentos complementares: Autoavaliação – conduzida pela CPA (Comissão Própria de Avaliação), Avaliação externa – conduzidas por portadores de ampla compreensão sobre instituições universitárias, Censo da Educação Superior – como um instrumento independente que carrega grande potencial informativo e Cadastro de cursos e instituições – construído de acordo com as orientações do Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) e da CONAES (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior).

2.5 FATORES QUE INFLUENCIAM A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Barney (2011) três políticas e práticas organizacionais influenciam a implementação da estratégia: a estrutura formal organizacional da empresa, seus sistemas formais e informais de controle, e sua política de remuneração de funcionários.

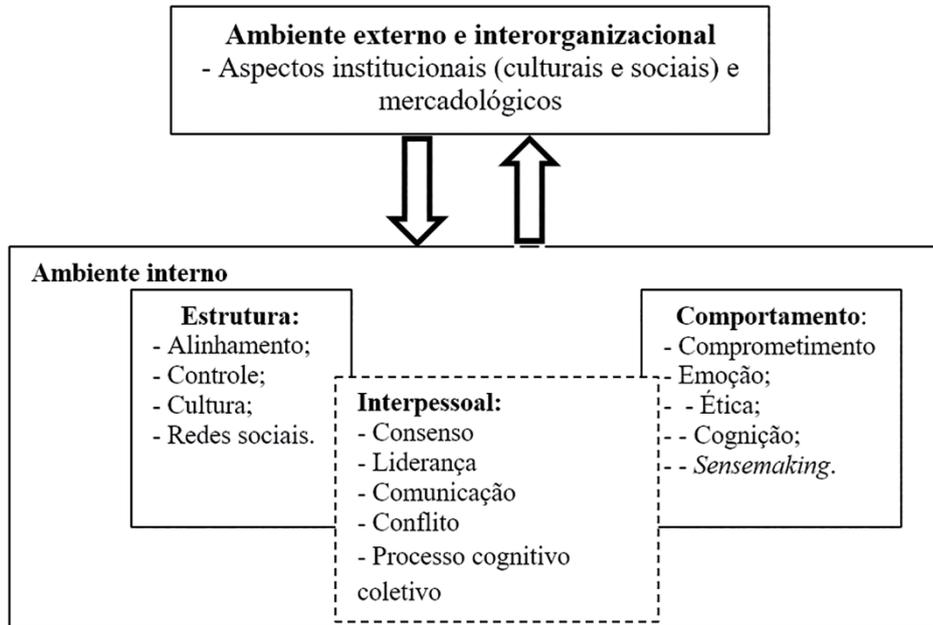
Principais fatores influentes na implementação de estratégia podem ser classificados entre os “*Hard factors*” e os “*soft factors*” (NOBLE, 1999) ou, segundo Li et al. (2008) além desses a combinação de ambos fatores.

Segundo Noble e Mokwa (1999), a implementação estratégica sofre influência de acordo com três visões: Visão estrutural, visão de processo interpessoal e visão individual. Na visão estrutural englobam-se aspectos ligados à estrutura organizacional e sistemas de controle sobre os processos organizacionais. Na visão de processo interpessoal encaixam-se aspectos ligados a efeitos sobre o consenso estratégico e autonomia, bem como difusão de inovações organizacionais, liderança, estilo de implementação e efeitos do processo de comunicação sobre o desempenho. Já na visão individual estão aspectos de cognição, papéis organizacionais e comprometimento com a implementação da estratégia.

Fedato, Pires e Trez (2017) embasaram-se da composição dos fatores que influenciam a implementação da estratégia proposta por Noble e Mokwa (1999), e detectaram que no

contexto dos BRICs, sob a perspectiva da teoria da Coevolução, o modelo transforma-se no demonstrados na figura 3.

Figura 3 - Modelo Implementação Estratégica de Fedato et al. (2017).



Fonte: Fedato et al. (2017).

Nota-se que Fedato et al. (2017) reestruturaram o modelo proposto por Noble e Mokwa (1999), acrescentando, o aspecto redes sociais na visão de Estrutura e processo cognitivo coletivo e conflito na visão Interpessoal, além de renomear a Visão individual para Comportamento, sendo que são relegados a segundo plano aspectos ligados a emoção e *sensemaking* e acrescentando a ética nesta Visão.

As visões estruturais e interpessoais do processo são dimensões gerais importantes da implementação da estratégia, conforme defendido por Skington e Daft (1991). Ainda segundo esses autores, os gerentes fazem ajustamentos aos elementos formais, estruturais da organização, tais como papéis, relações de subordinação, e mecanismos de controle, a fim de implementar decisões estratégicas.

Além desses fatores formais, uma série de fatores interpessoais e cognitivos também podem se tornar salientes como o empenho dos gerentes para interpretar e responder a uma iniciativa estratégica (SKIVINGTON e DAFT, 1991). Li et al. (2008) elencam, em seu estudo, nove fatores que influenciam a estratégia, são eles: o processo de formulação da estratégia, os executores da estratégia (gerentes e funcionários), a estrutura organizacional, a comunicação das atividades, o nível de compromisso com a estratégia, o consenso quanto à

estratégia adotada, as relações entre as diferentes unidades/departamentos e diferentes níveis de estratégia, as táticas de implementação empregadas para execução da estratégia e o sistema administrativo no local. O autor categorizou esses nove fatores em fatores duros, fatores flexíveis e fatores híbridos. Os fatores flexíveis estão ligados a pessoas e incluem os executores da estratégia, as atividades de comunicação bem como suas táticas de implementação e o consenso e o compromisso com a estratégia. Enquanto os fatores duros (ou institucionais) incluem a estrutura organizacional e os sistemas administrativos. Já os fatores híbridos são compostos pela forma de formulação da estratégia, relacionamento entre diferentes unidades/departamentos e diferentes níveis de estratégia.

Segundo Esteves (2015) as dimensões do constructo execução estratégica, criado pelo autor, são: Estabelecimento de responsabilidades, coordenação das atividades, Disseminação da informação, Gestão da mudança; Gestão de Pessoas; Atuação dos líderes; Monitoramento e realimentação. Conforme sua pesquisa, a tabela 1 apresenta as dimensões e conceituações originais de diversos autores.

Tabela 1 - Modelo de execução da estratégia elaborado por Esteves (2015)

	Aspectos conceituais	Dimensão da execução da estratégia
1	Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança	Gestão da Mudança
2	Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia	Disseminação da Informação
3	Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução	Estabelecimento de Responsabilidades
4	Liderança	Atuação dos Líderes
5	Comunicação	Disseminação da Informação
6	Mecanismos de controle	Monitoramento
7	Estilo de gestão sênior (de cima para baixo) top-down ou laissez-faire	Atuação dos Líderes
8	Comunicação vertical pobre	Disseminação da Informação
9	Coordenação deficiente entre funções, negócios ou fronteiras	Coordenação das Atividades
10	Alocação de recursos	Coordenação das Atividades
11	O plano não foi comunicado de forma eficaz	Disseminação da Informação
12	Fraca comunicação da estratégia	Disseminação da Informação
13	Ações e atividades requeridas para a execução não são claramente definidas	Estabelecimento de Responsabilidades
14	Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades para a execução da estratégia	Estabelecimento de Responsabilidades
15	Fraco processo de monitoramento do desempenho	Monitoramento
16	Baixa efetividade e coordenação entre as atividades	Coordenação das Atividades
17	Baixa comunicação, compreensão ou identificação com a estratégia	Disseminação da Informação
18	Sistemas de controle e mensuração do desempenho fracos ou não alinhados com as prioridades estratégicas	Monitoramento
19	Comunicação clara sobre as diretrizes estratégicas e suas razões	Disseminação da Informação
20	Elaboração de diretrizes claras sobre o que deverá ser feito, por quem e quando, explicitando-se os benefícios esperados, mapeando-se as possíveis barreiras e as correspondentes ações alternativas	Estabelecimento de Responsabilidades
21	Controles interativos: mecanismos que permitam à empresa realimentar a execução da estratégia com desdobramentos do ambiente externo, propiciando reação e adaptação	Realimentação
22	Divulgação de informações	Disseminação da Informação
23	Elaboração de diretrizes claras para diminuir discrepâncias entre intenção e execução	Coordenação das Atividades
24	Gestão da mudança	Gestão da Mudança
25	Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho para facilitar o acompanhamento da evolução do negócio e do processo de execução da estratégia	Monitoramento
26	Realização de revisões formais, tanto da estratégia quanto da execução, para não somente se discutir o processo em si, mas principalmente recursos e pessoas envolvidas.	Gestão de Pessoas

Fonte: Esteves (2015).

Costa et al. (2015) procuraram em seu estudo, estabelecer parâmetros de comparação do nível de execução da estratégia praticado nas empresas com o seu desempenho. Para tanto, utilizaram a escala de Costa et al. (2012) para medir a capacidade da execução da estratégia, e os princípios da boa execução propostas por Kaplan e Norton (2001).

Já Costa et al. (2012) produziram uma escala bidimensional da execução estratégica, em que categorizaram seus parâmetros em capacidade de execução ao nível operacional englobando quatro parâmetros, a saber:

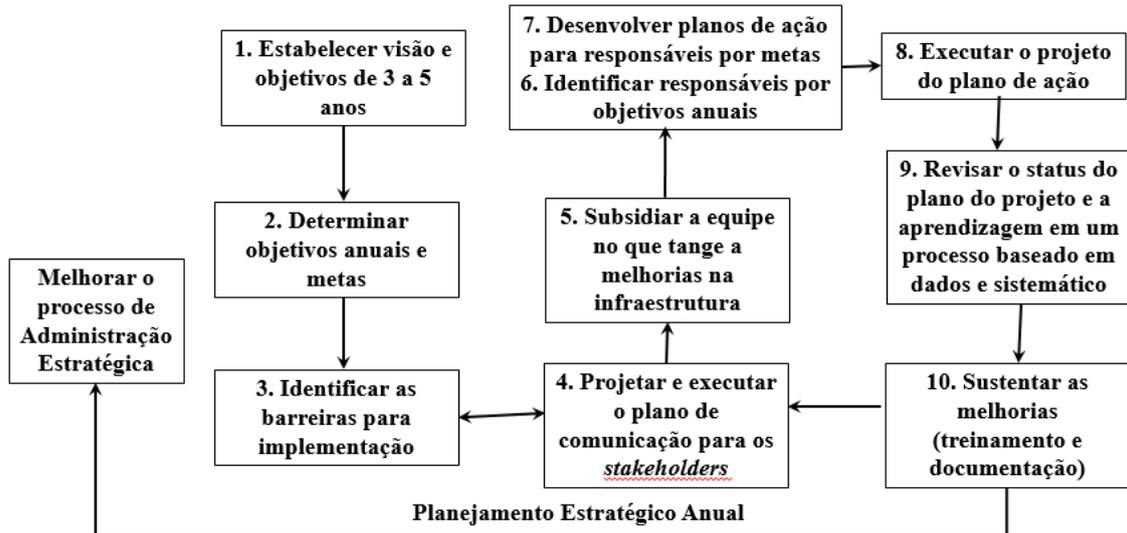
1. a estratégia da organização é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os colaboradores;
2. os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa;
3. todos os colaboradores entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito;
4. o processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.

Quanto à outra dimensão estabelecida por Costa et al. (2012), a capacidade de execução em nível gerencial, três aspectos foram considerados como determinantes, são eles:

1. são realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias;
2. os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida;
3. os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.

Especificamente no setor público, Hacker et al. (2001) estudaram a aplicação de processos de implantação estratégica formal dentro de três agências federais dos EUA. No referido estudo os autores elencam quatro elementos para garantir o sucesso da implantação da estratégia e utilizam o modelo de gerenciamento estratégico proposto por Hacker e Akinyele (1998), conforme demonstrado na figura 4.

Figura 4 - Modelo de gerenciamento estratégico de Hacker e Akinyele (1998)

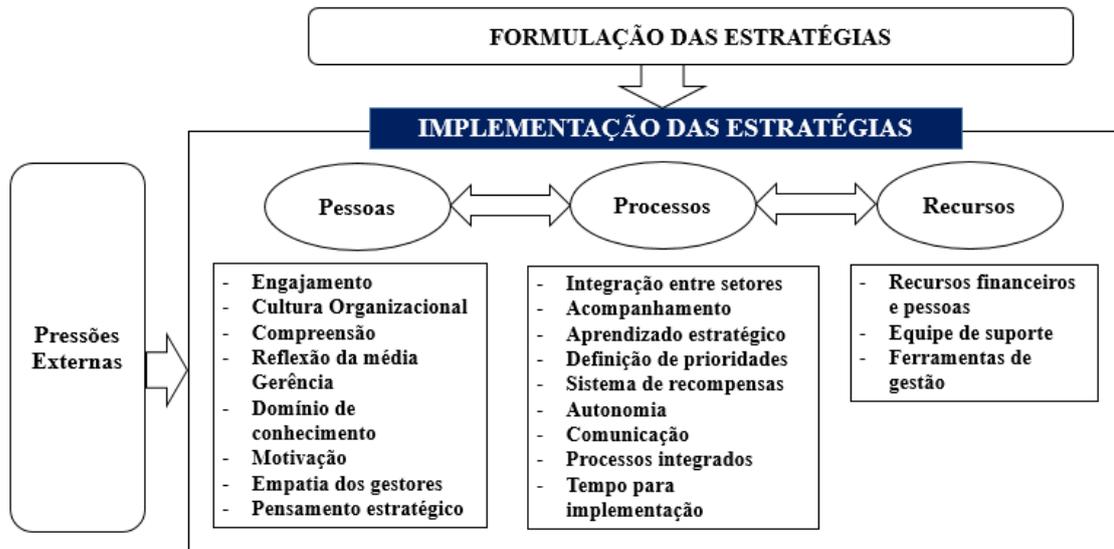


Fonte: Adaptado de Hacker e Akinyele (1998)

Os quatro elementos de implantação da estratégia propostos por Hacker et al. (2001) foram: Comunicar a direção estratégica (permitindo feedback e esclarecimentos para todos os funcionários), criar a estrutura para melhoria (nota-se que a estrutura segue a estratégia), identificar líderes para os objetivos anuais e desenvolver planos de ação com revisões periódicas. Dentro deste contexto, alguns fatores foram detectados como elementos que atrasam o processo de melhoria do processo de administração estratégica, como: Cultura de resistência à mudança e baixo nível de comprometimento da liderança com a mudança.

Já Siedschlag e Marinho (2017), em pesquisa realizada em uma Universidade Comunitária, analisaram a implementação estratégica sob o olhar de três perspectivas: Pessoas, Processos e Recursos. Em que engajamento, cultura organizacional, compreensão, reflexão da média gerência, domínio de conhecimento, motivação, empatia dos gestores e pensamento estratégico estão na perspectiva Pessoas. Integração entre setores, acompanhamento, aprendizado estratégico, definição de prioridades, sistemas de recompensas, autonomia, comunicação, processos integrados e tempo para a implementação localizam-se na perspectiva Processos. Já na perspectiva Recursos, os autores elencam os fatores: recursos financeiros e de pessoal, equipe de suporte e ferramentas de gestão. Ainda segundo esses autores, influenciam na implementação das estratégias da organização estudada pressões externas e formulação de estratégias. A figura 5 demonstra esses fatores.

Figura 5 - Modelo de implementação estratégica de Siedschlag e Marinho (2017)



Fonte: Siedschlag e Marinho (2017)

Tomando por base o conceito de implementação estratégica construído por Li et al. (2008) que a definem como sendo um processo dinâmico, interativo e complexo, composto por uma série de decisões e atividades dos gestores e colaboradores, que são afetados por um número de fatores externos e internos inter-relacionados e que terão como objetivo tornar os planos estratégicos em realidade e conseqüentemente alcançar os objetivos estratégicos; bem como, o conceito de fator influente destes mesmos autores que o caracterizam como “aquele que influencia diretamente o resultado da implementação estratégica, viabilizando ou impedindo a efetiva implementação da estratégia” (LI et al., 2008, p. 7)

Considerando também o levantamento de todos os fatores propulsores e restritivos elencados pelos autores pesquisados nesta revisão de literatura, chega-se ao modelo dos aspectos que serão investigados na Universidade estudada nesta dissertação, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Fatores propulsores e restritivos da implementação estratégica

	Fator	Aspectos que formam o fator	P*	R*	Autores
1	Ambiente Externo	Políticas de regulação; Impedimentos político-econômicos; Impedimentos governamentais		X	Fedato et. al (2017); Prieto e Carvalho (2009); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); IAGP 250 pontos (2016).
2	Formulação da estratégia	- Antes da formulação da estratégia são observados os ensinamentos da administração estratégica - Acontecem alterações dos planos durante a implementação - As estratégias e objetivos são irrealistas e idealistas - A formação de estratégias acontece de forma coletiva e participativa - O fazer da organização está alinhada com as estratégias definidas - Há uma definição de prioridades ao formular as estratégias - Há compreensão dos envolvidos na formulação da estratégia dos aspectos que devem ser analisados - São identificadas as necessidades das partes interessadas antes da formulação da estratégia.	X	X	Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Seymour (2004); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); Aggarwal (2010); IAGP 250 pontos (2016); Li et al (2008); Sotirakou e Zeppou (2006); Fedato et. Al (2017); Costa et. al (2012); Prieto e Carvalho (2009); Noble e Mokwa (1999); Porter (1993); Siedschlag e Marinho (2017); Andrews, Boyne, Law e Walker (2011).
3	Controle	Controle através de indicadores; Acompanhamento da implementação; Medição de desempenho; Sistema de recompensas	X	X	Fedato et. Al (2017); Esteves (2015); Siedschlag e Marinho (2017); Noble e Mokwa (1999); Skington e Daft (1991); Hacker et. al. (2001); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Seymour (2004); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); Hacker e Akinyele (1998); Costa et. al (2012); IAGP 250 pontos (2016); Siedschlag e Marinho (2017); Sotirakou e Zeppou (2006); Brown (2005)
4	Cultura organizacional	Aspectos institucionais (culturais e sociais) Rede de relacionamento; Cultura institucional; Estrutura informal.	X	X	Fedato et. al (2017); Siedschlag e Marinho (2017); Hacker et. al. (2001); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); IAGP 250 pontos (2016)
5	Realimentação de informações	Avaliação da estratégia é utilizada para construção ou ajustes nos planos.	X	X	Esteves (2015); Costa et. al (2012); Sotirakou e Zeppou (2006); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); Aggarwal (2010); Meyers, Durlak e Wandersman (2012); IAGP 250 pontos (2016)
6	Consenso	Concordância ou uniformidade de opiniões, pensamentos, sentimentos, crenças da maioria ou da totalidade de membros da organização.	X	X	Fedato et. al (2017); Esteves (2015); Prieto e Carvalho (2009); Noble e Mokwa (1999); Li et al (2008); Meyers, Durlak e Wandersman (2012); Aggarwal (2010); IAGP 250 pontos (2016)

(continua)

	Fator	Aspectos que formam o fator	P*	R*	Autores
7	Liderança	Forma com que os líderes da organização coordenam as atividades; Tipo de liderança; Autonomia dos líderes; Conhecimento e capacidade dos líderes;	X	X	Fedato et. Al (2017); Esteves (2015); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Costa et. al (2012); Siedschlag e Marinho (2017); Beer e Eisenstat (2000); Noble e Mokwa (1999); Skington e Daft (1991); Li et al (2008); Hacker et. al. (2001); Sotirakou e Zeppou (2006); Franzon, Oliveira e Lavarda (2012); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); Aggarwal (2010); Koech e Thuo (2016); IAGP 250 pontos (2016); Esteves (2015); Hacker e Akinyele (1998); Aggarwal (2010).
8	Comunicação	Forma que as informações são repassadas aos executores da estratégia.	X	X	Fedato et. Al (2017); Esteves (2015); Costa et. al (2012); Hacker e Akinyele (1998); Siedschlag e Marinho (2017); Beer e Eisenstat (2000); Noble e Mokwa (1999); Li et al (2008); Hacker et. al. (2001); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Sotirakou e Zeppou (2006); Andrews, Boyne, Law e Walker (2011); Porter (1993); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); IAGP 250 pontos (2016).
9	Conflito	Neste fator será analisado se os conflitos que por ventura aconteçam na organização atuam de forma restritiva à implementação da estratégia		X	Fedato et. Al (2017); Esteves (2015); Siedschlag e Marinho (2017); Beer e Eisenstat (2000); Noble e Mokwa (1999); Li et al (2008)
10	Atribuição de responsabilidade	A atribuição de responsabilidades é realizada com foco na implementação da estratégia.	X	X	Sousa (2015); Hacker e Akinyele (1998); Noble e Mokwa (1999); Skington e Daft (1991); Hacker et. al. (2001); Sotirakou e Zeppou (2006); IAGP 250 pontos (2016)
11	Forma de implementação	Tempo e estilo de implementação.		X	Siedschlag e Marinho (2017); Sotirakou e Zeppou (2006); Noble e Mokwa (1999); Li et al (2008)
12	Recursos financeiros	Origem; Quantidade; Suficiência; Forma de utilização.	X	X	Esteves (2015); Seymour (2004); Siedschlag e Marinho (2017); Prieto e Carvalho (2009); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Andrews, Boyne, Law e Walker (2011); Aggarwal (2010); Koech e Thuo (2016); IAGP 250 pontos (2016)

(conclusão)

	Fator	Aspectos que formam o fator	P*	R*	Autores
13	Recursos de pessoal	Número; Conhecimento; Habilidade dos membros na organização.	X	X	Siedschlag e Marinho (2017); Prieto e Carvalho (2009); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Sotirakou e Zeppou (2006); IAGP 250 pontos (2016); Fedato et. Al (2017); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); Aggarwal (2010); Meyers, Durlak e Wandersman (2012); Hacker e Akinyele (1998);Brown (2005); Esteves (2015); Noble e Mokwa (1999); Meyers, Durlak e Wandersman (2012);Porter (1993).
14	Cognição	Forma como ocorre o processo de aprendizagem na organização; Cognição; Processo cognitivo coletivo.	X	X	Fedato et. Al (2017); Esteves (2015); Noble e Mokwa (1999); Meyers, Durlak e Wandersman (2012); Hacker e Akinyele (1998); Siedschlag e Marinho (2017); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Sotirakou e Zeppou (2006); Brown (2005); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); IAGP 250 pontos (2016); Aggarwal (2010);
15	Comprometimento	Ética; Comprometimento; Emoção; Motivação.	X	X	Fedato et. Al (2017); Siedschlag e Marinho (2017); Esteves (2015); Costa et. al. (2012); Noble e Mokwa (1999); Skington e Daft (1991); Li et al (2008); Meyers, Durlak e Wandersman (2012)Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Sotirakou e Zeppou (2006); Brown (2005); Porter (1993); Hacker et.al. (2001); Aggarwal (2010); Koech e Thuo (2016); Noble e Mokwa (1999); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Porter (1993); Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014); IAGP 250 pontos (2016)
16	Estrutura organizacional	Estrutura organizacional; Ferramentas de gestão; Sistema de gestão.	X	X	Noble e Mokwa (1999); Skington e Daft (1991); Li et al (2008); Hacker et. al. (2001); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Seymour (2004); Porter (1993); IAGP 250 pontos (2016)

* P equivale a Propulsor e R equivale a Restritivo

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 1 foi elaborado através da compilação dos fatores identificados na literatura que influenciam na implementação estratégica, dentro do setor privado ou público, conforme a revisão bibliográfica realizada nessa dissertação. Algumas aglutinações foram realizadas, pois, conforme especificação dos autores mencionados, representam fatores que possuem o mesmo viés significativo ou são exatamente o mesmo fator, apenas com nomes diferentes. O fator política de regulação/Impedimentos político-econômicos / Impedimentos governamentais, assim como os fatores conflito e tempo e estilo de implementação, possuem a peculiaridade de terem sido encontrados na literatura apenas como um aspecto restritivo da implementação estratégica. Os demais fatores foram encontrados como propulsores e/ou restritivos na literatura, dependendo de como foram reconhecidos pelos autores de acordo com sua atuação na organização.

Para construir o significado de cada fator foi realizada uma compilação entre significado da palavra, através do dicionário, e compilação dos significados expostos pelos autores mencionados no campo “autores”. Assim, após a realização de algumas aglutinações, seguindo o critério exposto acima e especificando no campo “descrição” do quadro 1 seu respectivo significado, isto é, como será abordado cada fator, chega-se à identificação de dezesseis fatores mencionados na literatura como sendo restritivos e/ou propulsores da implementação da estratégia nas organizações, tanto públicas como privadas.

O modelo apresentado na figura 6 foi elaborado com base na literatura e pretende demonstrar como acredita-se que a implementação estratégica é influenciada dentro da IES pesquisada.

Figura 6 - Proposta modelo parâmetro para verificação da implementação estratégica



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta pesquisa será utilizado como parâmetro de investigação o modelo exposto na figura 6. Acredita-se que a implementação estratégica é influenciada pelo ambiente externo, através de políticas de regulação, aspectos político-econômicos e aspectos governamentais. Esses influenciam o ambiente interno da organização impondo obrigatoriedade em sua forma de agir, já que tem um caráter indispensável, devido a organização pesquisada estar inserida em um contexto maior, como uma autarquia do poder executivo federal.

O ambiente interno da organização, no que tange a implementação estratégica, é composto por três dimensões, a saber: dimensão estrutural, dimensão interpessoal e dimensão comportamental. Os fatores influentes da implementação estratégica, foram categorizados em cada dimensão conforme a literatura exposta dos mesmos e que fazem sentido em uma organização pública (ESTEVEES, 2015; FEDATO et al., 2017; SIEDSCHLAG e MARINHO, 2017).

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa. Justifica-se a utilização da pesquisa de natureza qualitativa pois o tema em questão (fatores propulsores e restritivos da implementação estratégica) ainda foi pouco explorado por pesquisadores acadêmicos, conforme evidenciado no primeiro capítulo desta dissertação. Segundo Creswell (2007) quando há pouca pesquisa a respeito de um conceito ou um fenômeno precisa ser melhor compreendido, é conveniente a utilização de uma técnica qualitativa. Uma das formas de investigação que é contemplada dentro da abordagem qualitativa é o Estudo de Caso (GODOY, 1995).

Assim, esta pesquisa foi conduzida através de um estudo de caso que segundo Dubé e Paré (2003) é o método indicado quando o objeto de investigação é complexo e é necessária uma visão do todo, além de ser recomendável quando o fenômeno estudado não pode ser analisado fora do contexto onde ocorre e é necessária uma profundidade na pesquisa (DUBÉ e PARÉ, 2003; EINSENHARDT, 1989). Porter (1991) defende que esse tipo de estudo é necessário para o avanço no campo da estratégia. Assim, esse trabalho se enquadra no Estudo de Caso único. Isso também decorre da acessibilidade, pelo pesquisador, de informações e contextos que não estão disponíveis para o público, em geral, e para outros pesquisadores, em particular. A pesquisa foi realizada em uma Universidade Federal Pública.

Quanto à classificação, a pesquisa se caracteriza como exploratória-descritiva. Exploratória, pois, segundo Gil (2002) é mais apropriada sua utilização quando temos a necessidade de desenvolver e esclarecer conceitos, com foco na elaboração de problemas mais precisos. Para tanto, é indicado envolver levantamento bibliográfico e documental, entrevistas semiestruturadas e estudos de caso (GIL, 2002). Nessa pesquisa a questão exploratória se justifica pois não existem estudos sobre fatores que facilitam ou restringem a implementação da estratégia na IES pesquisada e poucos estudos semelhantes em organizações públicas.

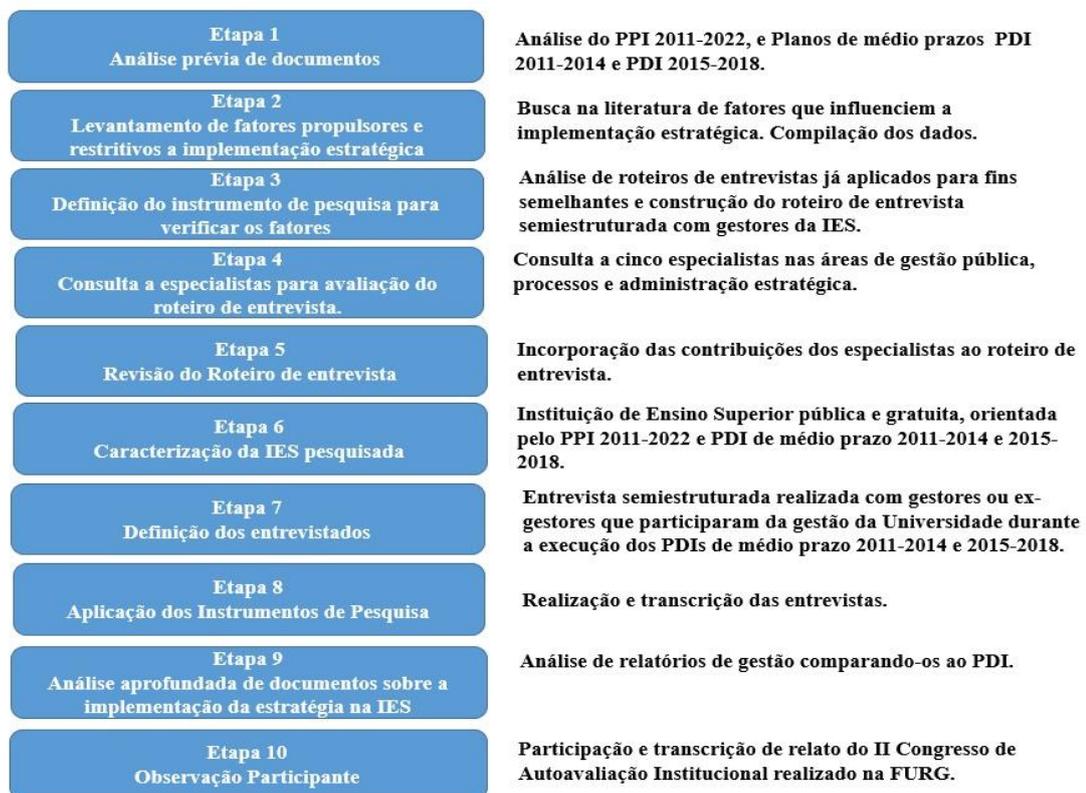
Quanto à característica descritiva dessa pesquisa, ela é requerida pois segundo Creswell (2010) é a modalidade de pesquisa que possibilita ao leitor declarações e acabam por produzir sensações de experimentação dos eventos que estão sendo descritos, conferindo credibilidade ao estudo. Esta característica foi evidente ao utilizar uma abordagem qualitativa para analisar os fatores que influenciam a execução da estratégia na IES pública. Assim, neste

estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e ex-gestores para identificação dos fatores que propulsionam ou restringem a implementação da estratégia na organização.

3.2 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados aconteceu em algumas etapas, sempre com o intuito de atingir os objetivos dessa pesquisa. Na figura 7 é possível verificar essas etapas até a observação participante.

Figura 7 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A seguir detalham-se as etapas explicitadas na figura 7.

1ª Etapa – Análise prévia de documentos: Nesta etapa foram analisados o PPI 2011-2022, bem como os recortes de médio prazos 2011-2014 e 2015-2018 onde é possível verificar a forma como o planejamento estratégico da instituição é estruturado e formalizado. Através da análise do PDI também é possível verificar como a implementação das estratégias deve acontecer.

2ª Etapa - Levantamento de fatores propulsores e restritivos à implementação estratégica: Nesta etapa foi realizada uma revisão na literatura, busca nas bases de dados disponibilizadas pela CAPES e consulta ao GESPÚBLICA, com a intenção de encontrar trabalhos científicos que trouxessem fatores inibidores ou facilitadores da implementação estratégica. Assim, foi construído o Quadro 1 onde foram compilados os fatores encontrados nesta revisão de literatura e que servirão de escala para comparação a outras formas de coleta de dados.

3ª Etapa - Definição do instrumento de pesquisa para verificar os fatores influentes: Nesta etapa foram analisados roteiros de entrevistas construídos para fins semelhantes. Posteriormente, foi construído um roteiro próprio desta pesquisa, com 8 perguntas para realização de entrevista semiestruturada, que têm por objetivo instigar ao entrevistado a realizar relatos sobre os dezesseis fatores compilados no Quadro 1.

4ª Etapa – Consulta a especialistas para avaliação do roteiro de entrevista: Nesta etapa cinco especialistas nas áreas de gestão pública, processos e administração estratégica foram consultados a fim de fornecer maior robustez e credibilidade ao instrumento de pesquisa.

5ª Etapa - Revisão do Roteiro de entrevista: Nesta etapa, após análise realizada pela autora da dissertação em conjunto com sua orientadora, foram agregadas as contribuições enviadas pelos especialistas. Transformando o roteiro de entrevistas em duas perguntas, onde os entrevistados poderiam explanar sobre como ocorre a implementação estratégica na IES. Dentro de cada pergunta, foram incluídas alíneas que serviram como *check list* no caso do entrevistado não mencionar todos os fatores que era necessário saber a sua percepção.

6ª Etapa – Caracterização da IES pesquisada: Nesta etapa foi caracterizada a IES pesquisada no que tange a sua gestão estratégica, estrutura organizacional e atribuições de responsabilidades estipuladas no PDI da Instituição.

7ª Etapa – Definição dos entrevistados: Nesta etapa foram definidos os entrevistados que participaram do estudo. Esses foram selecionados, conforme disponibilidade e interesse do entrevistado dentre os gestores que atuaram ou ainda atuam como pró-reitores, diretores ou coordenadores de unidades administrativas da instituição e, conseqüentemente, foram ou são responsáveis por programas transversais durante a execução do PDI 2011-2014 ou 2015-2018. Visto que as estratégias a serem executadas, segundo os PDIs, estariam alocadas nos referidos Programas Transversais.

8ª Etapa – Aplicação dos instrumentos de pesquisa: Nesta etapa foram realizadas as entrevistas de forma semiestruturada e em profundidade, que segundo Boni e Quaresma

(2005) proporcionam a possibilidade de combinar perguntas abertas e fechadas, bem como tornar o ambiente de entrevista quase uma conversa informal. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

9ª Etapa – Análise aprofundada de documentos sobre a implementação da estratégia na IES: Segundo Yin (2015), a fonte de evidências baseada em documentos pode ser encontrada pelo pesquisador na forma de cartas, memorandos, correspondências eletrônicas, documentos pessoais como diários, calendários e demais anotações. São considerados documentos quaisquer escritos utilizados para esclarecer determinado acontecimento, sendo que estes devem ser cursivos, persistentes e contínuos (GIL, 2010). Assim, nesta etapa da pesquisa foram analisados os relatórios e gestão da universidade de 2011 a 2017, boletim estatístico, PPI e PDI no que se referem a implementação das estratégias da IES.

10ª Etapa – Observação Participante: Nesta etapa da pesquisa foi construído um relato da participação da pesquisadora no II Congresso de Auto avaliação Institucional. Este aconteceu nos dias 21 e 22 de novembro de 2017 e teve como objetivo a avaliação da execução do PDI 2015-2018, bem como começar a construção do PDI 2019-2022, através de sugestões formuladas em Grupos de Trabalhos de acordo com os eixos do PDI.

Conforme detalhado no item 3.1, esta pesquisa foi conduzida através da abordagem qualitativa, que se concentra nos significados das relações humanas a partir de diferentes pontos de vistas, assim pesquisadores se sentem confortáveis com significados múltiplos, sempre respeitando a sensibilidade do contexto do objeto ou fenômeno estudado (STAKE, 2011). Segundo Yin (2015), as fontes de evidências comumente utilizadas em estudos de caso são a entrevista, a observação não participante, a observação participante, os documentos, o registro em arquivos e os artefatos físicos. Segundo Fernandes et al. (2014), há a predominância da adoção de uma única fonte de evidência o que, conforme a literatura, compromete a confiabilidade dos achados empíricos.

Assim, nesta pesquisa utilizaremos a técnica de triangulação de fontes de dados, já que segundo Dubé e Pare (2003) quaisquer conclusões ou encaminhamentos em estudos de caso serão mais convincentes e robustos quando oriundos de múltiplas fontes de informação (triangulação). Zappellini e Feuerschütte (2015) construíram, embasados na sua revisão de literatura, um conceito básico de triangulação e a definem como:

Procedimento que combinam diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos (ou amostras/objetos), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado (2015, p. 246-247).

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após realizadas as entrevistas em profundidade, bem como a coleta de documentos, arquivos e observação participante que possam gerar evidências dos fatores propulsores e restritivos da implementação das estratégias da instituição, se procedeu o tratamento dos dados através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi desenvolvida em três fases: Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados através de Inferência e Interpretação (BARDIN, 2008). Segundo Bauer (2002) a análise de conteúdo proporciona a interpretação do texto para seu contexto social de forma objetiva, preocupando-se com a repetição dos fatos. A escolha deste método de análise em uma pesquisa qualitativa se justifica pois identificou padrões que, surgem ou não, nos discursos e documentos analisados (BARDIN, 2008). Com isso, proporcionou a compreensão das características ou padrões latentes, ou sua ausência que estão subjacentes ao material coletado (LACERDA, 2009).

4 DIAGNÓSTICO E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES PESQUISADA

A organização acadêmica pesquisada é uma Universidade Federal Pública que se localiza no sul do Estado do Rio Grande do Sul. Esta possui polos de Educação a Distância e campi fora da sede espalhados pela metade sul do estado. A estrutura administrativa dessa Instituição é composta de sete pró-reitorias, a saber: Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PROPESP), Pró-reitoria de extensão (PROEXC), Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) e Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD). Na referida estrutura também estão presentes Diretorias e Coordenações Administrativas que fazem parte de cada pró-reitoria afim e os gestores dessas Unidades administrativas são indicados pela autoridade máxima da instituição, a Reitora, e são responsáveis por coordenar as atividades desenvolvidas em seus setores.

A estrutura da Universidade estudada também contempla treze Unidades Educacionais que são responsáveis pela organização e funcionamento dos cursos de Graduação e Pós-graduação ofertados por elas e oito órgãos vinculados a Reitoria, a saber: Hospital Universitário Prof. Miguel Riet Corrêa Jr., Museu Oceanográfico Prof. Eliézer de Carvalho Rios, Núcleo de Tecnologia da Informação, Estação de Apoio Antártico, Secretaria de Comunicação Social, Secretaria de Educação a Distância, Oceanário Brasil e Cidec-Sul

Nesta organização, o planejamento estratégico é a ferramenta utilizada para guiar as ações da Instituição. O documento gerado para tal fim é chamado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que foi construído de forma conjunta com o Plano Pedagógico Institucional (PPI), por se tratar de uma Instituição de Ensino, Pesquisa e Extensão. Os recortes de tempo de planejamento que são analisados nessa pesquisa, PDIs 2010-2014 e 2015-2018, foram construídos em 2009 e 2014, respectivamente, e tem como base o PPI 2011-2022. Durante esse período de 8 anos houveram algumas trocas de gestão nas Pró-reitorias, Diretorias e Coordenações afins.

Os PDIs 2011-2014 e 2015-2018 preservam a existência de Programas, assim como PDIs anteriores, mas, em maior número, com finalidades previamente definidas e com definição das Unidades que eram responsáveis pela sua plena execução e prestação de contas ao final de cada exercício. Os trinta e dois Programas Institucionais são consequência direta

dos Objetivos e Estratégias do PDI, e representam ações permanentes a serem contempladas durante o período de sua vigência.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados foram escolhidos, buscando abranger os líderes intermediários das sete pró-reitorias que compõe a Universidade. Foram entrevistados ao todo treze gestores, que ocupam ou ocuparam cargo de gestão entre os períodos de 2010 e 2018. Dentre esses, três mulheres e nove homens, todos com tempo de universidade acima de oito anos e que estão ou ficaram na gestão por mais de um ano. Segundo Franzon, Oliveira e Lavarda (2012) os líderes intermediários são a ligação entre a alta gerência e o nível operacional da organização.

O número de entrevistados foi definido após se concretizar a saturação empírica, isto é, todos os aspectos encontrados na literatura foram mencionados pelos entrevistados. Além de uma saturação teórica, pois a investigação não passou mais a fornecer fatores novos, além dos encontrados na literatura. (FONTANELLA et al., 2011).

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de Universidade	Tempo que permaneceu na gestão
1	24	5
2	37	3
3	30	2
4	25	3
5	8	1
6	32	5
7	18	1
8	14	7
9	41	2
10	14	3
11	9	4
12	44	10
13	43	6

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 DOCUMENTOS ANALISADOS

Os documentos analisados sistematicamente foram os relatórios de gestão de 2011 até 2017 e os PDIs 2011-2014 e 2015-2018. Salienta-se que no relatório de gestão é possível verificar os planos de ação de cada pró-reitoria, bem como as dificuldades e facilidades que os gestores tiveram naquele ano para implementação das estratégias traçadas. No item 4.6 é possível visualizar a análise feita sobre esses documentos, confrontando-os com os resultados das entrevistas e da observação participante.

4.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A observação participante foi realizada durante o II Congresso de autoavaliação Institucional da FURG. A observação ocorreu com foco nos fatores propulsores e restritivos a implementação das estratégias estabelecidas no PDI. Durante o processo, foi possível verificar a avaliação realizada pelos responsáveis dos Eixos que compõe o PDI, bem como participar de um Grupo de Trabalho, onde foi possível contribuir com a reformulação do PDI para 2019-2022. Os apontamentos que foram realizados podem ser visualizados no item 4.6 onde são confrontados os dados coletados das três formas de fonte de coleta dados propostos nessa dissertação.

4.5 ENTREVISTAS

A coleta de dados através da entrevista ocorreu de forma que os entrevistados pudessem explicar o que acreditavam que influenciava, negativa ou positivamente a implementação das estratégias na Instituição. Assim, foi possível verificar que todos os fatores encontrados na literatura estão presentes na Organização pesquisada como fatores propulsores ou restritivos a implementação estratégica da Instituição.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e, posteriormente, realizada uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi desenvolvida em três fases: Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados através de Inferência e Interpretação (BARDIN, 2008).

4.6 DESCRIÇÃO DOS FATORES ENCONTRADOS EM CAMPO

O modelo proposto nesse trabalho foi utilizado como parâmetro para análise dos dados. Assim, esse capítulo está organizado segundo os quatro pilares que influenciam a implementação estratégica na IES pesquisada: Ambiente externo, através de políticas de regulação, Impedimentos político-econômicos e Impedimentos Governamentais. E o ambiente interno, através das dimensões estrutural, interpessoal e comportamental.

4.6.1 Políticas de regulação, aspectos políticos, aspectos econômicos e aspectos governamentais

Nota-se que as políticas de regulação, os aspectos políticos, os econômicos e os governamentais influenciam na implementação estratégica da organização. A imposição desses fatores é diária, como pode ser percebido nas entrevistas, através das falas dos entrevistados.

“diretamente, político principalmente, por exemplo essa gestão que está da reitora, ela é uma gestão que incentiva muito a assistência estudantil. Então para nós e dá bastante trabalho e a gente tá correndo atrás da máquina fazendo muito por onde. Até porque sabemos que existe toda uma questão de incentivos financeiros da instituição e não só do programa nacional de assistência estudantil, tem um valor bastante alto que a reitora utiliza do custeio da instituição para ajudar as pessoas, isto é uma política dela, ela defende essa questão.” (Entrevistado 1)

“... então, as coisas não são automáticas como deveriam ser, são muito dependentes de políticas na verdade...” (Entrevistado 12)

“... na parte legislativa, de leis, você tem um impacto muito grande porque o processo da avaliação, da autoavaliação, ele é muito ligado com processo da avaliação externa...” (Entrevistado 3)

“Quando tu tens, por exemplo, algumas legislações que chegam e tu tens que executar sem ter te preparado pra isso, as vezes isso atrapalha.” (Entrevistado 4)

“...alguns momentos a legislação ela boa pra orientar os procedimentos, porque ela te orienta como é que tu tem que fazer...” (Entrevistado 4)

“...as questões legais entravam muito o trabalho especialmente o caráter anual que as coisas têm dentro da universidade...” (Entrevistado 5)

“...a partir do processo do REUNI o orçamento cresceu exponencialmente, investimento quanto custeio e de 2014 pra cá entrou numa queda bem significativa ...” (Entrevistado 5)

Nos relatórios de gestão reafirmam-se que os aspectos, principalmente econômicos, através dos contingenciamentos realizados a partir de 2013 e de regulação, através da

primordial resposta aos órgãos de controle como TCU e CGU, influenciam a implementação das estratégias da organização.

Na observação participante, também foi possível perceber a influência do fator de regulamentação. Cita-se como exemplo, um momento que todas obras foram embargadas pelo IBAMA, ficando na dependência de realização de vários trâmites para liberação ambiental. Neste momento todas as estratégias a serem executadas de um dos setores da Universidade ficaram em suspenso para realização destas exigências dos órgãos fiscalizadores.

Esse fator, segundo a coleta de dados, tanto pode ser considerado como propulsor, dando esclarecimentos sobre o modo como proceder em situações comuns ou específicas. Como quanto a um fator negativo, quando aprisiona a organização a obediência da lei, mesmo que tenham estratégias divergentes do proposto; e, não menos importante, o emolduramento das ações propostas devido ao repasse de verba do governo se depara com uma escassez.

4.6.2 Dimensão estrutural

4.6.2.1 Formulação da estratégia

A formulação estratégica, que também teve incidência nas falas como a dos entrevistados 1, 6, 11 e 13, foi analisada sob a ótica da administração estratégica no que tange aos seguintes quesitos: a) acontecem alterações dos planos durante a implementação; b) as estratégias e objetivos são irrealistas e idealistas; c) a formação de estratégias acontece de forma coletiva e participativa; fazer da organização está alinhada com as estratégias definidas; d) há uma definição de prioridades ao formular as estratégias; e) há compreensão dos envolvidos na formulação da estratégia dos aspectos que devem ser analisados; f) são identificadas as necessidades das partes interessadas antes da formulação da estratégia. (RAHIMNIA, POLYCHRONAKIS, SHARP, 2009; SEYMOUR, 2004; SILVA FILHO, MIRANDA, SILVA JÚNIOR e OLIVEIRA, 2014; AGGARWAL, 2010; IAGP 250 PONTOS, 2016; LI et al., 2008; SOTIRAKOU e ZEPPOU, 2006; FEDATO et al., 2017; COSTA et al., 2012; PRIETO e CARVALHO, 2009; NOBLE e MOKWA, 1999; PORTER, 1993; SIEDSCHLAG E MARINHO, 2017; ANDREWS, BOYNE, LAW e WALKER, 2011).

Assim, nota-se que a formulação da estratégia é um processo participativo, no entanto não abrange toda a comunidade como pode ser comprovado através da fala do entrevistado 11 e 13.

“... então ... a gente não participou disso aqui (construção do PDI) ... só que aí a gente começou a ver assim, então no eixo gestão institucional, por exemplo, fortalecer a imagem institucional... oh eu consigo fazer isso através do site através de alguma ação..” (Entrevistado 11)

“... proporcionar a participação do maior número de pessoas possíveis em qualquer instrumento que seja... tanto na gestão de uma unidade quanto no planejamento então a participação das pessoas é essencial ...” (Entrevistado 13)

Percebe-se também que há mudança nos planos no momento que eles estão sendo implementados, corrobora-se essa afirmação com a fala dos entrevistados 1.

“...vejo que a gente aqui na PRAE é a questão prática, porque assim, uma coisa é a gente projetar de uma forma burocrática, de uma maneira formal, no início do ano. A gente tenta criar e às vezes acontece uma greve, uma ocupação, ou, uma situação como aconteceu nesse ano, de um suicídio. Tudo isso muda completamente a nossa maneira de trabalho. Para tudo em algumas áreas para recomeçar... então às vezes não se consegue atingir por conta das questões práticas, porque a gente lida com gente e essas coisas... elas são imprevisíveis ...” (Entrevistado 1)

Nota-se uma preocupação com a amplitude dos planos, uma tentativa de que eles possam abarcar qualquer ideia, qualquer manifestação de interesse. Uma tentativa que toda a instituição se enxergue no plano, independentemente de serem tratadas como prioridade para aqueles quatro anos vindouros. Como percebe-se nas falas dos entrevistados 5 e 6.

“... as estratégias são construídas a partir das contribuições que a gente recebe das unidades e são discutidas na forma de debate. A proposta de todo planejamento é que seja em uma construção bem participativa e nesse ponto eu acho que... no aspecto participação funciona. Mas ela tem um problema que é o caráter genérico. Ela se torna muito genérica, muito aberta e isso prejudica... falta prioridade, falta ... se tu olhar os últimos ... até eu não diria o que realmente vai ser executado, mas o que realmente se quer ali, entendeu? Qual o caminho que realmente se quer seguir?” (Entrevistado 5)

“... não que a gente não tenha, mas, no dia-a-dia, as tuas atividades do dia-a-dia e a falta de planejamento também das unidades que demandam o os serviços para ti, isso nos dificulta ...” (Entrevistado 6)

Nos relatórios de gestão verifica-se a importância despendida pela organização no sentido que as formulações das estratégias sejam feitas de forma participativa, assim como foi possível a atenção a esse quesito, também foi possível de visualização durante a observação participante. Durante o II Congresso de autoavaliação da FURG, era possível contribuir para a formulação de objetivos estratégicos e estratégias durante as reuniões dos Grupos de

Trabalho. No entanto, um entrevistado apontou a não participação de sua área na formulação das estratégias estipuladas no PDI da instituição.

Apesar disso, em todas as fontes de dados coletadas, é possível a verificação de que a formulação das estratégias, apesar de extremamente amplas e genéricas, contribuem para um direcionamento do fazer das unidades da FURG. E ter as estratégias colocadas em um plano, auxilia na implementação das mesmas. Contudo, caso fossem seguidos os requisitos abordados na literatura de uma excelente formulação estratégica, teríamos esse fator apenas como propulsor, no entanto não é o que ocorre, assim ele pode ser considerado em alguns momentos um fator propulsor e em outros momentos um fator restritivo a implementação das estratégias.

4.6.2.2 Estrutura organizacional e ferramentas de gestão

Nas entrevistas, veio à mente de alguns entrevistados, uma comparação com a antiga estrutura organizacional da FURG. Essa comparação possibilitou o entendimento de que a estrutura organizacional é um fator propulsor da implementação das estratégias institucionais atualmente.

“... essa estrutura eu acho que ela ajuda mais o gestor do que a estrutura anterior que a gente tinha de departamentos...” (Entrevistado 4)

As ferramentas de gestão utilizadas pela FURG, seguem a estrutura organizacional, isto é, são organizadas de maneira que atendam a estrutura vigente. Por exemplo, o PDI é confeccionado em cada micro espaço da universidade, unidades acadêmicas, unidades administrativas, para que componham o planejamento da instituição. No entanto, ainda há problemas quando focamos na execução dos programas que foram criados para auxiliar na implementação das estratégias. É possível verificar, através dos relatórios de gestão, que apesar de existir programa específico que, de acordo com o seu título, serviria para determinado fim, a verba é alocada em um programa geral. Não foi possível visualizar ações pré-estabelecidas dos programas em qualquer momento da coleta de dados.

Outro aspecto referente a estrutura organizacional que foi levantado nas entrevistas como restritivo é a característica centralizadora da utilização do orçamento pela instituição, segundo o relato abaixo.

“...pra mim hoje é muito claro que o que impede a implementação é a característica centralizadora da instituição. Mas assim... eu não vivi toda história da instituição, mas eu acho que isso é uma característica institucional. Não é uma questão de gestão atual, é uma característica institucional. É tipo assim... a gente trabalha numa universidade que luta pela autonomia universitária, mas só que internamente não pratica isso. Cobra, mas não pratica isso.” (Entrevistado 8)

Com isso, a fator estrutura organizacional e ferramentas de gestão, pode ser considerado tanto como restritivo como propulsor da implementação estratégica, conforme levantado pelos autores Noble e Mokwa (1999); Skington e Daft (1991); Li et al. (2008); Hacker et al. (2001); Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009); Seymour (2004); Porter (1993); IAGP 250 pontos (2016).

4.6.2.3 Realimentação de informações

Parece haver na universidade a realimentação de informações, isto é, a utilização da avaliação para construção de planejamentos futuros. Através das entrevistas, isso pode ser constatado nas falas dos entrevistados 6 e 11.

“... no ano passado, por exemplo, nós elaboramos uma meta de elaboração de um catálogo onde a gente disponibilizaria esse catálogo no sistema. A gente não conseguiu terminar, ... teve várias ações ano passado que a gente não conseguiu terminar e a gente esse ano colocou de novo, repetiu no planejamento...” (Entrevistado 6)

“... a gente fez uma pesquisa de opinião da parte de TI, ali também trouxe subsídios principalmente para elaboração desse PDTI, então foi a pesquisa com a comunidade que a gente conseguiu dar voz pra todo mundo. Então, com isso, a gente conseguiu, a partir dali, que a gente tá priorizando. Então se tá ali a gente vai dar uma prioridade maior do que se não tá ... então, se nunca foi falado sobre aquilo e vem me pedir depois... tá ok a gente pode fazer... mas não agora, não vai ser prioridade.” (Entrevistado 11)

Nos relatórios de gestão também aparecem trechos que confirmam que o planejamento não ignora o que já aconteceu e abastece de informações dos ocorridos para construir suas estratégias. Quanto a terceira forma de coleta, a observação participante, o primeiro passo para construção de sugestões de estratégias para os próximos quatro anos 2019-2022 foi a avaliação de como tinham sido executadas as estratégias no último quadriênio.

Assim, nota-se que a realimentação de informações na organização pesquisada supostamente atua como um fator propulsor da implementação da estratégia, conforme

defendido por Esteves (2015). Pois, a organização possui uma rotina de autoavaliação institucional concreta, além de manter os servidores cientes que a primeira etapa da construção do planejamento é a avaliação do que passou. Sendo assim, a avaliação contribui para elaboração do planejamento da instituição (CONCEIÇÃO, 2018).

4.6.2.4 Controle, acompanhamento, medição de desempenho e sistemas de recompensas.

A forma como supostamente acontece esse fator na organização pesquisada, segundo Esteves (2015), são restritivos a implementação das estratégias. Essa constatação está embasada nas entrevistas, onde é possível perceber que há um fraco monitoramento do desempenho dos objetivos estratégicos e que os sistemas de controle e mensuração do desempenho não são alinhados com as prioridades estratégicas.

“A gente tem a questão de qualificar, de quantificar não é tanto. É claro que vários órgãos, o próprio SINAES nos pede números. Número de atendidos, a gente não tem a meta aumentar o número de estudantes atendidos, temos a meta de qualificar, de manter, principalmente, pela questão econômica do momento.” (Entrevistado 1)

“... na verdade o plano ele sempre foi traçado em linhas gerais da seguinte forma: o compromisso da administração era se criar as identidades das unidades acadêmicas, entendendo com isso suprir as suas necessidades. Você já cria uma Secretaria Geral... Toda infraestrutura necessária para atendimento das necessidades acadêmicas ensino-pesquisa-extensão atividade-fim da universidade. Laboratórios, salas de permanência etc, alguns casos se completou outros ainda hoje estamos com o mesmo plano.” (Entrevistado 2)

Nos relatórios de gestão percebe-se que de 2011 a 2015 a Instituição não possuía indicadores próprios. Assim, o acompanhamento acontecia em linhas gerais com os indicadores propostos pelos órgãos de controle. No entanto, em 2016 a Instituição construiu 28 indicadores de desempenho para acompanhar o andamento geral da Universidade, visto que não refletiam cada objetivo estratégico da Instituição, pensado e transcrito no PDI.

Ainda na análise dos relatórios de gestão, em 2017, foi possível constatar que, apesar de não haverem indicadores vinculados aos objetivos estratégicos expostos no mesmo, houve uma alocação de metas e ações para cada objetivo estratégico, estratégia e programa transversal do PDI. Esta medida pode tornar a execução da universidade mais próxima ao que foi discutido no momento de estabelecer as estratégias.

Durante a observação participante percebe-se que não é possível uma certeza de que cada objetivo ou estratégia foi concluído, já que nos últimos quatro anos não se teve indicadores de desempenho para cada objetivo ou estratégia, sendo assim, a avaliação do sucesso fica restrita a uma percepção qualitativa que se embasa na lembrança e “encaixe” de ações que foram desenvolvidas em cada objetivo estratégico.

4.6.2.5 Atribuição de responsabilidade

A atribuição de responsabilidades na instituição pesquisada ocorre conforme o organograma da instituição prevê. Não são nomeados os responsáveis pela execução e sim a unidade fica responsável pela execução dos objetivos ou metas. Constata-se essa afirmação conforme resposta dos entrevistados.

“... sobre o que nós vamos fazer, isso é passado para as coordenações logo abaixo onde as pessoas opinam ... como a minha diretoria é uma diretoria muito pequena né... são 16 pessoas é muito tranquilo de tu conversar de tu marcar uma reunião.” (Entrevistado 1)

“... a gente não tem nomeado a gente esse ano a gente está trabalhado assim, porque a gente fechou a pouco o plano de ação ... então a gente está trabalhando no que a gente consegue resolver de forma imediata o que é possível, porque a gente já tem todos os elementos e vai encaminhar ação” (Entrevistado 6)

Há casos que o responsável pela meta não fica o setor específico e sim a direção daquele ambiente, no entanto a execução ainda fica no setor, mas sem os servidores auxiliarem no diagnóstico do porquê daquela ação, já que não foi construída em conjunto. Com isso, não se responsabilizando de forma integral por aquela meta. Este fato pode ser comprovado através do trecho da entrevista abaixo.

“Não. Sou eu por causa que eu sei as reclamações que vem nas pesquisas de opinião, que vão lá e reclamam muito da rede wifi, porque na pesquisa de opinião apontou, principalmente nos campi de fora há um problema da rede sem fio, então assim, “geral” reclama da rede sem fio e aonde a gente já implantou a rede wifi, o pessoal acaba não reclamando mais, então é baseado nisso que a gente acaba fazendo.” (Entrevistado 11)

Nos relatórios de gestão é visível a atribuição de responsabilidade dos objetivos estratégicos para os pró-reitores. Nota-se um diferencial a partir de 2015, onde a atribuição de responsabilidade era evidenciada através de macroprocessos executados na Instituição. Essa

atribuição de responsabilidade se distribuía tanto em pró-reitorias como em unidades administrativas e unidades acadêmicas.

A partir de 2017 o relatório de gestão começou a contemplar também o plano de ação das unidades acadêmicas. No entanto, embora seja vinculado a um ou mais programas e a um ou mais objetivos e estratégias não se percebe que existiu uma organização com base no objetivo de cada programa. Sendo o “encaixe” melhor adaptado ao objetivo estratégico, pois este é extremamente amplo.

Durante a observação participante percebeu-se a falta de clareza sobre a responsabilidade de cada objetivo estratégico dentro das Unidades administrativas, ficando mais claro apenas a vinculação a sua pró-reitoria.

Assim, o fator atribuição de responsabilidade, supostamente impacta a implementação estratégica de forma restritiva, pois segundo Sotirakou e Zeppou (2006), um dos impedimentos para excelência na implementação estratégica é a falta de definição de metas e ligação ao departamento ou equipe ou responsabilidades individuais, isto é, atribuir quem é responsável pelos resultados.

4.6.2.6 Tempo e estilo de implementação

O tempo para implementar as estratégias na organização pesquisada é menor do que se gostaria e do que se planeja. Esta afirmação pode ser visualizada nos relatos dos entrevistados:

“... outra coisa que a gente aprende no serviço público, a duras penas, é que a gente traça uma estratégia pra um período e esse período era 2008-2012 mas nós estamos até hoje (2018) fazendo isso, porque no serviço público é assim mesmo...” (Entrevistado 2)

“... o tempo de implementação ele acabava sendo menor do que a gente planejava por conta desses problemas que apareciam que não tinha como controlar... não tem o controle disso... tu sabias desses riscos mas não tinha como controlar...” (Entrevistado 4)

Especificamente sobre a questão do tempo de implementação dos recursos orçamentários, nota-se um desconforto por parte dos gestores sobre a obrigatoriedade em executar naquele ano todo o orçamento enviado para a organização pelo governo federal. Isso pode ser percebido nas falas dos entrevistados:

“... a anualidade do orçamento complica muito, esse caráter anual ... já aconteceu casos... por exemplo o ano passado, de nós recebermos recurso no dia 30 de dezembro...” (Entrevistado 5)

“Falta de tempo mesmo, de tempo mesmo. E assim ó... chegou outubro novembro, dezembro, a gente praticamente não conseguiu fazer nada porque a gente tem que se debruçar sobre pedidos, as licitações que têm datas, e tu tem datas definidos para empenho, tem que te dedicar integralmente pra fazer aquilo ali né...” (Entrevistado 6)

Analisando os relatórios de gestão também é possível perceber um desnível entre o planejado para ser implementado e o tempo realmente proporcionado para a implementação. Toma-se como exemplo desta afirmação que o PDI 2011-2015 foi aprovado no ano que deveria começar a ser executado, com isso, o tempo para implementação do plano foi menor do que quatro anos, embora quando planejado tenha-se previsto em sua elaboração um quadriênio.

Na observação participante foi possível visualizar a preocupação dos servidores tanto com a implementação de objetivos e estratégias maiores, quanto o incômodo que sentem quando o dia-a-dia não é atendido. Há muita reclamação de que o tempo para executar é muito maior do que o previsto.

Prieto (2011), afirma que a complexidade do processo de implementação da estratégia envolve a coordenação de múltiplas variáveis em um período de tempo mais longo quando comparado com a formulação da estratégia. Quando agregamos, a esta afirmação, a constatação de que as estratégias emergentes vêm ocupando mais espaço do que as estratégias deliberadas, chega-se a um possível impacto negativo do tempo e estilo de execução sobre a implementação estratégica da organização pesquisada.

4.6.2.7 Recursos financeiros

Foi apontado por vários entrevistados que os recursos financeiros impactam de forma negativa, quando há falta do mesmo, e de forma positiva, quando este encontra-se em abundância. Abaixo algumas falas dos entrevistados:

“... olha, todas as ações, praticamente, são afetadas pela presença ou não de recursos financeiros... assim, tu sabes que quando tu tens recurso, tudo fica mais fácil de ser feito... então, por exemplo, se a gente precisa de saídas de campo, quando tem dinheiro a gente contempla a todos ... quando o recurso diminui, tu tens que fazer uma estratégia de quem vai ser contemplado... tu

tens que fazer critérios ... aí dificulta ... quando tem recurso não precisa, todos podem ser contemplados” (Entrevistado 4)

“...a falta de recurso, ela prejudica sempre, nós precisamos ainda mais de estratégias vinculadas ao ensino, a pesquisa e a extensão, e ao cuidado com o estudante, sem recurso não consegue fazer... por exemplo afetou, e, muito, porque no primeiro ano, 2013, nós tínhamos edital de mobilidade internacional, aí nós lançamos um edital de apoio a publicação acadêmica, uma série de editais de manutenção de equipamentos multiusuários, recursos para participar de reuniões, isso aí em 2014 foi cortando, cortando, e agora está um caos ...” (Entrevistado 10)

“... a gente viveu momentos anteriores de desvalorização, e acho que (durante a implementação do Programa REUNI) essa universidade aproveitou... enfim, a sorte estava ali, a Universidade “X” não aproveitou nada... nós aproveitamos muito... na área de gestão de pessoas, eu me lembro o número quando eu assumi, eu me lembro o investimento em capacitação tinha sido treze mil reais no último ano... o que era treze mil a gente criou um programa de qualificação que passou pra duzentos mil, na época a gente criou um grupo que hoje trabalha aí que era o grupo da segurança no trabalho, a gente começou a fazer concurso e trazer pessoas pra desenvolver essa atividade de proporcionar as pessoas saúde, alocamos duzentos mil reais em um programa que era a qualidade de vida então... o que saia de 13 mil do último ano, passamos pra duzentos mil e isso está aí... é recurso financeiro pra isso... as questões que envolviam investimento da gestão de pessoas. A questão da comemoração do dia do servidor que passou a existir naquela gestão... com investimentos pesados em relação a essa ação... então o financeiro te dá possibilidade de realizações que sem ele tu não consegue fazer. Então o aporte financeiro que nós tivemos eu acho que agora nós estamos com uma dificuldade de manter isso ...” (Entrevistado 13)

Os relatórios de gestão corroboram as falas dos entrevistados, visto que há várias manifestações da não execução das metas devido à falta de recursos financeiros. Como exemplo transcrevo um trecho do relatório de gestão de 2017.

Apesar do Plano depender de poucos recursos financeiros para sua conclusão (85% dos recursos estão concentrados em três ações), o contingenciamento de recurso no ano dificultou também sua realização.

O que ocorreu foi que o programa REUNI, trouxe muito recurso financeiro para a Universidade. A Universidade executou várias estratégias que tinham sido planejadas há muitos anos e o recurso possibilitou a implementação. No entanto, agora vive-se um outro momento. Desde 2014 a universidade vem sofrendo com contingenciamentos de recursos, tanto de capital quanto de custeio, o que vem atrapalhando a execução de várias estratégias da Instituição.

Durante a observação participante, também ficou evidente que o momento da universidade é outro no que tange a recursos financeiros. A fala dos gestores se inclinam para

incentivar uma maior criatividade na gestão, visto que não se possui mais tanto aporte de verbas.

4.6.2.8 Recursos de pessoal

Os recursos de pessoal em termos de número e qualificação foi um ponto de divergência entre os entrevistados. Essa divergência pode se dar devido ao tipo de atividade que precisa ser desenvolvida em cada setor e a forma como são conduzidas essas pessoas.

Alguns gestores acreditam que o número e a qualificação dos servidores é suficiente para implementação das estratégias organizacionais. Como demonstra na sua fala o entrevistado 10.

“... ponto positivo então foi, eu vou reforçar isso, por que isso é muito importante, que nessa gestão dos primeiros quatro anos da atual reitoria foi ampliar o corpo técnico das pró-reitorias, dar infraestrutura necessária, os prédios. A gente se mudou para uma estrutura nova isso tudo fez o que? Te deu tranquilidade para trabalhar essas gestões ...” (Entrevistado 10)

Outros entrevistados relatam uma rotatividade fora do comum, o que torna o serviço difícil de ser realizado devido à falta de conhecimento dos servidores que entram no setor. Esta afirmação se comprova nas falas dos entrevistados 8, 6 e 5.

“Quando comecei (o número de pessoas era) menor e com o passar do tempo ela foi aumentando e principalmente se qualificando, mas ainda não era suficiente pra dar conta de todo o planejamento. A distribuição de pessoal ela foi pensada para uma estrutura de execução descentralizada, mas a execução não é descentralizada é centralizada. Então na ponta sobra gente, assim, simplificando, sobra gente e na execução falta pessoal entendeu? Nas... vamos chamar assim na pró-reitorias e nas unidades das atividades-meio falta gente e nas de atividade-fim sobra gente talvez subutilizadas.” (Entrevistado 8)

“... a gente passou por um processo de três anos para cá de uma renovação praticamente total, muita gente se aposentou, muitas pessoas trocaram de lotação. Então nesses dois últimos anos a gente tá quase com uma renovação total.” (Entrevistado 6)

“... falta de conhecimento que as pessoas têm desse processo e de como as coisas estão posicionadas pensando por exemplo no plano de desenvolvimento ou até os próprios planos anuais de ação. Ainda há uma... uma grande dificuldade de entendimento de como esse processo todo funciona. Toda vez que eu falo processo, é o processo de avaliação e planejamento, de como te ajuda na gestão e na execução das atividades ...” (Entrevistado 5)

Analisando os Relatórios de gestão é possível constatar que a falta de pessoal, em praticamente todos os anos de 2011 a 2017, é uma das alegações para não concretização das estratégias, conforme exposto no relatório de 2017: “Em virtude principalmente da falta de pessoal, em 2017 foi atingido o índice de 28% de conclusão do PDE. Inúmeras ações foram prejudicadas pelo déficit de pessoal, já que, dependiam do acréscimo de força de trabalho para sua concretização.”

Durante a observação participante também foram relatados problemas de falta de pessoal nas pró-reitorias e que isso foi motivo para não implementação de algumas ações estabelecidas pelas mesmas.

Assim, percebe-se que onde o setor possui um número de servidores restrito, o fator recursos de pessoal atua como um fator restritivo a implementação estratégica. Contudo, nos setores onde o número de pessoas lotadas é suficiente, é considerado um fator propulsor da implementação estratégica.

4.6.3 Dimensão interpessoal

Os fatores alocados nessa dimensão são difíceis de identificar pelos relatórios de gestão. Nessa dimensão, especificamente, ficaram mais visíveis esses fatores através das entrevistas.

4.6.3.1 Consenso

A falta de consenso pode ser apontada como um fator que atrapalha a implementação das estratégias da instituição. Essa falta de consenso não chega a gerar conflito, mas traz à tona uma visão diferente daquela que foi estabelecida no planejamento. A universidade é um lugar plural, sendo assim, as ideias e pensamentos são diversos. Quando se volta a discutir o que já tinha sido decidido na formulação disso, no mínimo, pode gerar um atraso na implementação das estratégias. Esse fato pode ser visualizado na fala do entrevistado 4.

“... um dos pontos negativos... é as vezes que tu tens as diferenças de opiniões ... é bem genérico tá... as diferenças de opiniões e até entre pessoas ... aí eu falo em coordenadores... que busquem aquele mesmo pensamento que tu tens... mesma estratégia...” (Entrevistado 4)

4.6.3.2 Conflito

O conflito aparece geralmente por falta de tratamento igualitário às tarefas e servidores da Instituição. A Universidade é um ambiente onde os egos estão aflorados, e satisfazer esses egos é uma questão política. Pode se constatar essa percepção nas falas dos entrevistados 8 e 11.

“... durante o período que eu estive ali... eu tive muitas coisas que eu achava que a resposta deveria ser padronizada ... não no sentido de respostas... o atendimento deveria ser padronizado para outros usuários e que eu não consegui chegar ao termo que fosse padrão ... que todo mundo tivesse, de modo geral, o mesmo atendimento.” (Entrevistado 8)

“Muito por que vem assim ... não tá nada no planejamento não veio das demandas, aquelas da pró-reitorias, vem tipo... preciso urgente para amanhã isso aqui... Não vou fazer. Aí vem do gabinete... a fulano... tu tens como fazer aquilo lá?” (Entrevistado 11)

O fator influente conflito pode ser visualizado em um trecho do relatório de gestão de 2014:

A comissão reuniu-se semanalmente e elaborou um esboço do sistema que foi apresentado aos Pró-reitores e Diretores das três Pró-reitorias envolvidas e aprovado. No entanto, o projeto acabou estagnando após contato com o NTI para desenvolvê-lo. O setor de TI não deu andamento ao projeto, impossibilitando atingir a meta e a implementação da estratégia.

Segundo os autores Beer e Eisenstat (2000), que listam em sua pesquisa um conjunto de obstáculos à Implementação da Estratégia em Instituições de Ensino Superior, o conflito de prioridades é um fator que supostamente restringe a implementação estratégica na instituição pesquisada.

4.6.3.3 Comunicação

A fluidez da comunicação pode auxiliar de forma muito positiva a implementação estratégica. Ela é um dos fatores apontados por Andrews, Boyne, Law e Walker (2011), dentre os três levantados em seus trabalhos, que gera melhor desempenho organizacional. Na organização pesquisada a comunicação supostamente atua como um fator restritivo a

implementação das estratégias. Isso pode ser verificado nas falas dos entrevistados 2, 5, 12 e 13.

“E outra coisa que atrapalha bastante é a pouca divulgação nossa aqui, dizendo o que vamos fazer e porque estamos implementando essa ação dessa forma, porque você escolheu essa estratégia... o pessoal conhece pouco do nosso plano...” (Entrevistado 2)

“... bom, dentro da diretoria a gente faz uma reuniãozinha, com todo mundo, geralmente... então assim... a divulgação da ação ainda é um ponto muito falho, a divulgação da execução da Estratégia, a divulgação das ações ainda é algo muito muito falho. E ainda é algo que causa e é um dos fatores que causa tanta dificuldade de tu sabes o que tu vais executar de chegar numa unidade e parecer que tu estás falando em outro idioma pras pessoas...” (Entrevistado 5)

“... a gente não consegue divulgar o que acontece e relacionar com o que foi planejado, então muitas vezes às pessoas estão vendo as coisas acontecer, mas tá faltando à gente dizer isso não aconteceu por acaso isso foi planejado há três anos atrás isso foi planejado há quatro anos atrás, isso estava lá no plano de ação estava no PDI. Então eu acho que isso também, essa falta de informação, muitas vezes de que as coisas acontecem porque foram pensadas, elas criam um certo descrédito com relação às estratégias” (Entrevistado 12)

“... falta de comunicação, especialmente esse link entre o que foi planejado e o que foi executado, muito embora a gente tenha, a gente trabalha numa universidade que sempre de 4 em 4 anos tem um processo de eleição e a gente ainda trabalha, felizmente ou infelizmente, com a questão da campanha eleitoral por conta do seu projeto, quando na verdade o projeto de todos deveria ser o projeto do PDI, que é o que foi discutido por toda a comunidade e é o que foi decidido para os próximos 4 anos...” (Entrevistado 13)

A forma como a comunicação afeta a implementação das estratégias não foi evidenciada nos relatórios de gestão. Já durante a observação participante foi visível que a comunidade acadêmica não tinha conhecimento do que é desenvolvido em cada ambiente da universidade. Outra constatação é que, durante o II congresso de autoavaliação foram levantadas questões pontuais que se existisse uma comunicação fluente entre o setor responsável e a comunidade, não teria o porquê daquele tipo de questionamento ser evidenciado naquele momento.

4.6.3.4 Cognição e processo cognitivo coletivo

Nota-se na instituição que, a forma de desenvolver o fazer do dia-a-dia de trabalho é fruto de conhecimento prévio do servidor e de processo cognitivo coletivo, onde os servidores

mais antigos ou a chefia da unidade, passam para os servidores recém ingressantes o trabalho a ser feito. Quanto ao planejamento, formulação, implementação e avaliação das estratégias, percebe-se um conhecimento empírico por parte dos servidores, pois, na maioria das vezes são docentes e técnicos que nunca tiveram contato científico com administração pública e que necessitam formular, implementar e avaliar as estratégias da instituição. A FURG proporcionou alguns cursos de capacitação ligados a gestão, no entanto, o número de participantes é pouco comparado ao número de servidores da instituição. Nota-se que a principal forma de aprendizagem é através do processo cognitivo coletivo, como fica evidenciado na fala do entrevistado 6.

“É o colega que é mais antigo. Quando dá para colocar assim, o colega que estava executando a atividade. Agora, se esse colega se aposenta é as chefias que estão repassando.” (Entrevistado 6)

Nos relatórios de gestão não foi possível encontrar informações sobre o processo de aprendizagem da instituição. No entanto, nos boletins estatísticos são listados os cursos de capacitação ofertados pela instituição naquele ano. Assim, se pode fazer uma análise do tipo de cursos ofertados e o número de inscritos, o resultado dos cursos do número de cursos de gestão ofertados por ano encontram-se no quadro 3.

Quadro 3 - Capacitação em gestão

Ano de oferta	Número de cursos ofertados na área de gestão	Número de servidores capacitados na área de gestão
2011	5	106
2012	0	0
2013	3	63
2014	5	155
2015	1	19
2016	3	11
2017	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a observação participante, não é possível perceber um gerenciamento desses objetivos ao longo do tempo, a avaliação pelo gestor parece superficial e não gerencialista. Não se tem a certeza que o objetivo foi ou não alcançado já que a avaliação do gestor é somente qualitativa.

Assim o fator influente cognição e processo cognitivo coletivo, foi encontrado na instituição como um fator que atrapalha a implementação das estratégias da instituição, pois a

forma como ele acontece não busca favorecer a geração de um conhecimento homogêneo e consistente com o planejamento estratégico da instituição.

4.6.4 Dimensão comportamental

4.6.4.1 Aspectos institucionais (culturais e sociais)

Nota-se uma influência marcante dos fatores institucionais (culturais e sociais) na execução das estratégias. Dentre as evidências que o fator cultural atua como restritivo a implementação estratégica se encontra a descrença dos membros da organização que o planejamento possa levar a um avanço. Isso pode ser constatado em trechos de entrevistas como:

“Acho que o que mais atrapalha para se alcançar os objetivos e estratégias é quebrar alguns... quase paradigmas ... que nós vemos daquelas pessoas que estão a muito tempo no cargo e sempre fizeram as coisas de uma forma e acham que essa é a única forma de fazer as coisas, portanto, essa dificuldade de convencimento, eu acho que atrapalha mais.” (Entrevistado 2)

“... uma unidade propôs um curso novo... tu não estavas prevendo aquele curso novo que ela propôs e é uma ideia interessante... então tu vais ter que fazer uma estratégia... criar esforços para atingir aquele curso,.. Que foi uma proposta que foi interessante...” (Entrevistado 4)

“A gente ainda tem na universidade um caráter muito executor e muito pontual. Tu me pedes a entrevista e eu venho aqui e respondo a entrevista... aí tu me pedes, não sei o que, e eu vou lá e respondo aquilo lá, mas não há uma... de que forma eu posso integrar isso ou eu posso te entregar produtos de maneira sistemática, então esses dois pontos prejudicam bastante... essa coisa é quase uma característica que a gente tem de apagar incêndios e ficar focado somente nisso né ...” (Entrevistado 5)

“Eu vou saber isso só no final deste ano porque eu no ano passado a gente foi só executando não planejou foi fazendo foi fazendo, foi fazendo... Ideias boas vamos lá, vamos lá. Só que eu vi que não funciona assim com meu grupo, não funciona assim, tá certo o pessoal de me puxa orelha, com toda razão. Eu me moldei melhor, assim estou menos tarefeiro, porque eu gosto de ser tarefeiro, porque eu gosto de fazer as coisas ...” (Entrevistado 7)

“... própria cultura, não só institucional, mas a cultura brasileira de não se ater ao próprio planejamento... as outras dificuldades me parecem muito mais relacionadas com as urgências do dia a dia, com a questão do operacional, ...” (Entrevistado 9)

“... então, a primeira coisa que a gente vê daquele plano hoje é que se eu for focar no meu trabalho hoje 100% ao plano, eu acho que muitos vão ficar descontentes. Porque a maioria das demandas que a gente recebe aqui na unidade não se enquadram dentro do plano...” (Entrevistado 11)

“... outra questão negativa que ela também passa por a consciência das pessoas e acreditar em estratégias e acreditar na verdade que aquilo que a

gente programa a gente consegue fazer. Então parece assim, não adianta planejar porque nada acontece...” (Entrevistado 12)

Nos relatórios de gestão esse fator de descrença do planejamento não fica evidente. No entanto, durante a observação participante, a descrença torna a aparecer, até mesmo nas “conversas de corredor”. Assim, percebe-se que a cultura organizacional não é um fator que favoreça a implementação das estratégias na Instituição pesquisada.

4.6.4.2 Ética, comprometimento, emoção e motivação

Este aspecto foi transparecido na forma com que os entrevistados falam sobre a FURG. O comprometimento e dedicação fica evidente na fala dos entrevistados.

“Com a equipe pequena... assim... não é provavelmente exclusividade da DAI, mas em vários locais, você tem uma demanda ... de necessidade de avaliação da universidade muito grande, muito grande... então a universidade consegue executar sei lá não sei nem se é um terço do que precisaria... só que esse um terço que a universidade consegue fazer às custas da DAI está muito acima do que um funcionamento dessa equipe conseguiria fazer. Então só consigo fazer com que o pessoal de 150% de esforço porque está 100% comprometido, senão o que é feito hoje reduziria sei lá a um terço do que a gente faz na universidade...” (Entrevistado 3)

“... um ponto positivo é o trabalho em equipe, então, esse é o principal, quando a equipe que tu estás coordenando trabalha com o objetivo de chegar naquele objetivo final fica muito mais fácil...” (Entrevistado 4)

“... é o senso de pertencimento de algumas pessoas, é muito forte... então acho que esse senso ajuda muito que a gente consiga implementar uma série de estratégias aqui e consiga alcançar uma série de objetivos. Assim ... têm um lado de pertencimento e de disposição para propor a coisa em movimento mesmo que seja nessa figura muitas vezes de apagar pontualmente os incêndios mas tem uma disposição muito grande pra isso...” (Entrevistado 6)

“... pontos positivos foi que eu tinha uma equipe espetacular de diretores, de coordenadores e do corpo técnico, então isso permitiu que eu estabelecesse uma equipe que trabalhou os quatro anos em cima dos programas, dos objetivos, avaliando, discutindo, propondo mudanças, então uma equipe comprometida com isso.” (Entrevistado 10)

“São poucas as pessoas que não tem uma identidade com o seu fazer, que não tem compromisso com o seu fazer ... eu recebia visitas e sempre deram o depoimento de que a universidade era totalmente diferenciada no comprometimento do fazer... então eles falavam da limpeza, falavam do banheiro... falavam da vigilância. Por exemplo, tem um evento de fora e parece que todo mundo se abraça e mostra o melhor da FURG. Isso significa dizer que as pessoas têm interesse que as coisas aconteçam...” (Entrevistado 13)

No entanto, a falta de comprometimento da equipe aparece como um fator restritivo da implementação estratégica, isto se comprova na fala do entrevistado 11.

“... só que aí eu vejo que falta o outro lado que é o comprometimento das pessoas com aquilo que tão fazendo. Então assim, muitos acham ... isso aí é da tua unidade e não tenho nada a ver com isso, então acaba não compartilhando daquele momento...” (Entrevistado 11)

Nos relatórios de gestão o comprometimento das equipes aparece como um fator propulsor a implementação estratégica. Já na observação participante, não foram notados aspectos que comprovassem que o comprometimento servisse como propulsor ou restritivo a implementação das estratégias.

Com isso, na organização pesquisada, percebe-se que o fator ética, comprometimento, emoção e motivação atuam tanto como fatores restritivos a implementação estratégica, como fator propulsor a mesma. Isso depende do local e da forma como esse comprometimento é conduzido.

4.6.4.3 Liderança

Segundo Franzon, Oliveira e Lavarda (2012), no processo de implementação das estratégias o líder intermediário tem papel fundamental, pois é dele a incumbência de receber das instâncias superiores os objetivos e metas para, em seguida, operacionaliza-las junto aos níveis executores das ações da organização. A importância dos líderes no processo de implementação estratégica, tanto como um fator restritivo ou propulsor a mesma ficam evidenciados na fala do entrevistado 5:

“... o cara às vezes não entendi muito, não conhece o todo onde ele caiu para liderar, não conhece. Tem dificuldade para fazer gestão. Ele não é um gestor. As vezes ele é um professor lá de uma área muito específica que tem alguns projetos e é aquilo que o cara gosta de fazer e aí quando é convidado enxerga ali, no lugar dele eu enxergaria também, uma oportunidade de potencializar aquilo que ele faz. Só que daí ele se da conta que quando ele cai ali o que ele menos vai fazer é aquilo que ele fazia antes ou até pode tocar aquilo mas ele vai ter toda uma série de outras questões que não tá familiarizado. De mediar conflito, de gestão de pessoas, de se envolver com a questão orçamentária... A gente teve casos, o ano passado mesmo, quando houve a troca da gestão enfim... do cara ligar desesperado, mas o que que eu vou fazer... e nós respondermos... calma, isso é assim mesmo... aí tu vai, tu explica, tu conversa com o cara e aí o cara tá então beleza é que eu não sei como é que funciona e tal ...mas aí tu entra no aspecto pessoal entende? O cara

desconhece completamente mas tem disposição para entender o que tu estás... falando ... para trocar mesmo as vezes o cara tem dificuldade para assimilar porque é difícil mesmo eu entendo isso, né? Mesmo que o cara tenha toda essa falta de familiaridade né, mas o cara tem uma disposição para tentar conversar para ouvir para acolher as pessoas para acolher as proposta. E aí começar a partir daí... mas tem outros casos que não o cara chega e diz que é assim e é assim na minha unidade se faz desse jeito. Então essa qualificação da liderança ela é fundamental nesse processo ...” (Entrevistado 5)

Na organização pesquisada os líderes são escolhidos por indicação da reitoria, de acordo com o envolvimento político que tiveram durante a campanha. Esses gestores são, na sua maioria, docentes de áreas diferentes da administração, mas que mostram um comprometimento com os objetivos fins da universidade. Esta afirmação está presente na fala dos entrevistados 13:

“... a gente não pode desconhecer que a gente vive um processo eleitoral e que, obviamente, as pessoas que se lançam num processo eleitoral elas são fortalecidas, ajudadas por um grupo de pessoas que na representação depois da administração elas passam a estar presente. A gente ainda não vive o mundo poético de que aquilo que eu vou escolher os melhores da universidade... eu vou escolher os melhores ... pelo menos é o que eu penso... eu vou escolher os melhores dentre aquelas pessoas que estiveram lado a lado comigo numa campanha...” (Entrevistado 13)

“... Se eu sei fazer uma coisa um pouquinho melhor é dar aula né, eu dou aula. E aqui, na pró-reitoria, as coisas são muito maiores, o universo de pensar a médio e longo prazo é muito interessante. Eu nunca tinha tido essa experiência tão poderosa assim, poderosa tem a ver com tu estudar a gestão...” (Entrevistado 7)

O relatório de gestão não explicita a atuação da liderança, no entanto, percebe-se na montagem dos planos de ação que além de não apresentarem indicadores de desempenho, essas são vagas e com isso não deixa evidência do que deverá ser feito naquele ano para atingir os objetivos estratégicos. Isso demonstra um despreparo dos gestores em gestão estratégica, mais especificamente, na implementação estratégica pois a definição de um plano de ações concreto é um pré-requisito para uma implementação eficiente (ESTEVES, 2015).

Quanto a fonte de coleta de dados da observação participante, a maioria dos gestores apresentou de forma vaga as ações para o alcance dos objetivos, não sendo possível a determinação sobre o atendimento ou não dos mesmos.

4.7 INTERDEPENDÊNCIA ENTRE FATORES INFLUENTES

É possível perceber que os fatores influentes não atuam isoladamente. Assim, um fator influente pode, até mesmo, alterar o outro fator, a ponto de mudar sua atuação no sistema, isto é, transformá-lo em propulsor ou restritivo. Na listagem abaixo, busca-se evidenciar essa ligação entre os fatores influentes da implementação estratégicas encontrados na universidade pesquisada.

a) Comprometimento e emoção versus Execução

Nota-se, na organização pesquisada, um sentimento de comprometimento dos profissionais que estão na gestão. Talvez mais do que somente comprometimento, chegando a uma forte emoção que impulsiona o fazer diário. O fator influente comprometimento é considerado na literatura como um fator propulsor. No entanto, percebe-se também que esse comprometimento acaba afetando também negativamente a execução das estratégias, já que, este comprometimento não é focado no planejamento e sim no sentido de “apagar incêndios” e atender todas as propostas que impulsionam o crescimento da universidade, sendo estas planejadas ou não.

b) Pouco conhecimento dos líderes sobre planejamento estratégico e gestão

O desconhecimento de planejamento estratégico pelo gestor, ao ingressar na gestão, é um aspecto que chama a atenção na organização pesquisada. Esse desconhecimento pode ter várias causas, como a forma de escolha do gestor e o fato da grande maioria dos servidores não ter intimidade com a ferramenta de planejamento estratégico.

A suposta interferência do requisito político para indicação dos gestores de unidades administrativas pela reitoria, parece impactar no fato deste gestor ter pouco conhecimento sobre planejamento estratégico ou gestão. Esta escolha do gestor é supostamente realizada, primeiramente, pelo servidor ter pertencido a um grupo que auxiliou na campanha eleitoral da gestão que está em exercício e, em segundo lugar, por ele possuir conhecimento ou habilidade de gestão ou liderança.

Outro aspecto que pode ser motivo para o pouco conhecimento de planejamento estratégico pelo gestor é que a maioria dos servidores da universidade assumiram a gestão, no entanto não foram contratados para tal fim e, sim, prestaram concurso para desempenhar

determinada função em área específica, por exemplo dar aulas ou atuar como assistente administrativo ou atuar como técnico de laboratório, entre outros.

Com isso, caso não sejam ofertados cursos de capacitação para os servidores que ocupam cargo de gestão, não será possível uma gestão profissional na universidade.

c) Prioridades versus conflito de poder

Atualmente na organização, não é possível visualizar quais são as prioridades institucionais. Nos PDIs de médio prazo são elencados vários objetivos e estratégias que foram construídas através da contribuição de toda comunidade universitária e nos quais praticamente qualquer ação desenvolvida pela instituição ficaria “encaixada” em algum objetivo ou estratégia.

Percebe-se que o objetivo desses dois últimos quadriênios foi realmente contemplar todas as propostas que poderiam chegar a Instituição durante a vigência do PDI. Não foi possível detectar ao longo das análises o estabelecimento de prioridades. Assim, teoricamente, almeja-se alcançar todo o plano em quatro anos, mas será que isso é possível?

Provavelmente não. Apesar disso, nota-se uma preferência institucional em abarcar todas as propostas. Acredita-se que o não estabelecimento de prioridades venha ao encontro de uma tentativa básica de não gerar conflitos ao informar que determinada ação será atendida, por exemplo em 2020 e outra ação que advém de outro setor, será atendida apenas em 2022, ou não será atendida, pois não é prioridade institucional.

d) Descrença sobre a importância do planejamento para evolução organizacional

Acredita-se que todos os aspectos relacionados nas letras a, b e c deste capítulo, levem a uma descrença sobre a importância do planejamento para evolução organizacional. Essa descrença por parte dos servidores é evidente, tanto durante a observação participante como durante a fala dos entrevistados. A consequência disso é o descrédito do processo de planejamento e implementação que levam a baixa participação da comunidade nos processos de planejamento, bem como a uma resistência de passar por uma mudança cultural de “apagar incêndios” para uma cultura de programação, de controle e de planejamento.

e) Processo cognitivo coletivo versus conflito

A instituição passou por um longo período sem ingressos de servidores. No entanto, desde 2008 os ingressos vêm sendo constantes. Assim, é possível visualizar gerações bem

definidas na universidade, uma com em torno de 25 anos de instituição e outra geração que possui menos de 10 anos de instituição. Esses servidores recém ingressantes foram inseridos em um sistema que supostamente não conheciam e, na medida do possível, aprenderam o fazer com os servidores antigos. Na medida do possível, porque esse aprendizado para acontecer de forma não conflituosa dependia de alguns fatores como: disponibilidade do servidor mais antigo em compartilhar o conhecimento, disponibilidade do servidor mais novo em aprender com o mais antigo e abertura de ambos os lados para melhorias nos processos. Caso alguma das partes discordasse desse processo de aprendizagem, o conflito estava instaurado. E como consequência disso, a implementação das estratégias estavam comprometidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação procurou explorar a implementação da estratégia na Universidade Federal do Rio Grande, bem como verificar os fatores que influenciam positiva e negativamente essa implementação. Percebe-se que, conforme o modelo proposto, todos os fatores levantados na literatura apareceram na implementação estratégica da organização pesquisada.

Chamou a atenção que o fator *realimentação de informações* foi o único que influenciou apenas positivamente a implementação da estratégia na Instituição. Quanto aos fatores *controle, acompanhamento e medição de desempenho; atribuição de responsabilidade; tempo e estilo de implementação; consenso; conflito; comunicação; cognição e processo cognitivo coletivo; aspectos institucionais (culturais e sociais) e liderança* influenciaram a implementação da estratégia restringindo. Os demais fatores como *políticas de regulação, aspectos políticos, aspectos econômicos e governamentais; formulação das estratégias; estrutura organizacional e ferramentas de gestão; recursos financeiros; recursos de pessoal; ética, comprometimento, emoção e motivação*, influenciam a implementação das estratégias da instituição tanto como fatores propulsores como restritivos.

Percebe-se também que os fatores influentes que ficaram mais evidentes no cenário apresentado na universidade foram o comprometimento dos servidores, em especial dos gestores, a cultura organizacional, a falta de estabelecimento de prioridades, o viés político existente na instituição e o despreparo dos gestores ao ingressarem nos cargos de gestão.

Nota-se que o fator político é o elo que torna possível a incidência dos fatores despreparo dos gestores e a falta de estabelecimento de prioridades tanto na execução como na formulação das estratégias. Pois, o fator político é o responsável pela forma de escolha dos gestores que tem como pré-requisito, não a meritocracia, e sim, o apoio político durante a eleição para reitoria. Assim como a falta de estabelecimento de prioridades, que também se acredita ser uma tentativa política de evitar conflitos intermináveis sobre o que é mais importante dentro de um sistema onde as decisões são essencialmente colegiadas. Principalmente, quando tratamos de um ambiente complexo como a universidade, onde coexistem diversas áreas do conhecimento, e se localizam cursos, os mais distintos, em diferentes níveis, isto é, várias ideias e ideais diferentes em uma mesma organização (MEYER Jr. e MANGOLIM, 2006).

A falta de estabelecimento de prioridades não é o único fato que é consequência da tentativa de evitar conflitos de poder dentro da instituição. As formulações das estratégias também são bastante amplas, o que torna o planejamento uma lista de intenções e não objetivos estratégicos que possam ser mensurados e acompanhados através de indicadores de desempenho.

Pode-se dizer que o fator comprometimento dos servidores é uma das molduras mais salientes da cultura organizacional da universidade. É ela que tanto faz com que algumas estratégias emergentes funcionem, mas também é dela uma das causas da descrença no planejamento estratégico. A cultura de “apagar incêndios” é aparentemente muito forte na universidade. Essa cultura não seria passível de instauração sem o comprometimento dos servidores, que, ao ver o problema latente, agem e abraçam a universidade como se fosse sua casa, e, com isso, acabam por ter o seu fazer no dia-a-dia soterrado, sem disponibilidade de tempo para cumprir o planejado.

Cabe ressaltar que o fator referente as políticas de regulação, aspectos políticos, aspectos econômicos e governamentais, que foram levantados na literatura apenas como restritivos, na organização pesquisada, também apareceram como um fator propulsor da implementação estratégica. Foi enfatizado nas entrevistas que, apesar desses aspectos restringirem a implementação, eles também servem de guia sobre como gerir as solicitações dos órgãos externos e os procedimentos que devem ser adotados na universidade.

Percebe-se que, nos últimos anos, há um esforço da administração superior em formalizar o planejamento, no que tange a implementação. Buscando que os planos de ação sejam feitos em todos micros espaços da universidade, bem como o controle do que é executado seja realizado. Assim, os planos de ação e o acompanhamento dos mesmos estão começando a se tornar rotina nas unidades acadêmicas e administrativas. Este aspecto é incentivado pela PROPLAD e auxiliado pela confecção de um sistema pelo NTI, onde é possível inserir o plano de ação anual, com suas metas e indicadores por cada unidade administrativa ou acadêmica.

Acredita-se que essa dissertação contribuirá para auxiliar a Universidade pesquisada a seguir o processo de melhorias no planejamento da instituição. Sempre no sentido de criar uma cultura de planejamento, organização, acompanhamento e controle nas organizações públicas e acadêmicas.

Salienta-se que, com base nesta pesquisa, serão apresentados no próximo capítulo desta dissertação, uma lista de sugestões para melhoria da implementação estratégica na IES

pesquisada. Esta lista vem cumprir o terceiro objetivo específico da dissertação, além de auxiliar a gestão da universidade na melhoria do processo de execução das estratégias planejadas. Assim, considera-se que essa dissertação cumpriu com os objetivos propostos.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se mencionar o fato de que foram realizadas entrevistas com servidores da instituição por uma outra servidora da instituição que, apesar daquele momento estar sendo um momento acadêmico para mesma, possui uma trajetória já conhecida por alguns entrevistados. Este aspecto pode ser concebido como positivo ou negativo. Positivo, quando pensamos que o fato do entrevistador já conhecer o entrevistado, torna a entrevista mais amistosa, com maior abertura para relatar o que realmente acontece. Ou negativo, à medida que os entrevistados estariam expondo a forma de trabalho durante seu tempo na gestão e relatar para alguém conhecido, poderia causar constrangimento aos entrevistados.

Outra limitação da pesquisa foi o fato de ter se trabalhado com um estudo de caso, este não pode ser generalizado para todas as organizações, nem mesmo, para todas as organizações públicas e acadêmicas. Assim, surge a primeira indicação para trabalhos futuros, que é a aplicação do molde dessa pesquisa em outras organizações públicas e acadêmicas, com o intuito de enriquecer o tema proposto nesse estudo.

Indica-se também para um trabalho futuro o estudo mais aprofundado de cada fator influente da implementação estratégica encontrado na IES pesquisada. Esses fatores encontrados podem não só afetar a implementação estratégica, como também vários outros aspectos da instituição.

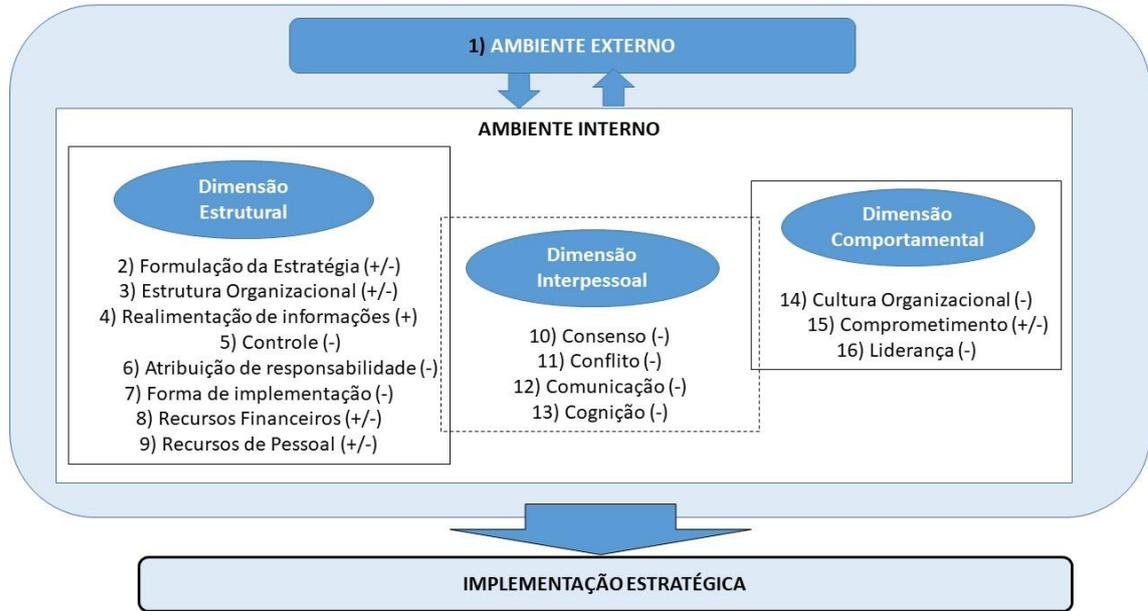
MAPA DE AÇÕES PARA MELHORIA DA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA IES

Conforme exposto nessa dissertação, a pesquisa resultou em fatores que influenciam a implementação estratégica negativamente, positivamente ou de ambas as formas. Sendo que todos os fatores do modelo proposto foram encontrados na universidade pesquisada. Na figura 8, é possível visualizar os fatores influentes considerados apenas restritivos, que estão grifados com (-), os fatores influentes considerados apenas como propulsor, grifados com (+), e os fatores que influenciam, tanto propulsionando como restringindo a implementação estratégica, grifados com (+/-).

Com base nessas constatações, chega-se a uma lista de sugestões que tem como objetivo auxiliar a gestão da organização em ultrapassar de alguns *gaps* entre a formulação e a execução das estratégias na instituição. Essas sugestões são compostas seguindo o parâmetro

que a Universidade está inserida em um ambiente público e que o fator político não é passível de ser retirado do sistema.

Figura 8 - Modelo da implementação estratégica na FURG



Fonte: Elaborado pela autora.

7 MAPA DE AÇÕES PARA MELHORIA DA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA IES

- a) O fato da adaptação necessária a organização para cada contexto político, econômico e governamental requer que a organização consiga prever minimamente estes cenários. Esta é uma das possibilidades que a ferramenta de planejamento estratégico oferece. Assim, sugere-se que durante a formulação das estratégias, estas sejam previstos para três tipos de cenários, um otimista, um pessimista e um realista.
- b) O resultado da formulação das estratégias, sejam elas através dos objetivos estratégicos, metas ou ações, devem ser realistas e mensuráveis e não utópicos e genéricos. Ao ler o objetivo organizacional, é necessário que seja possível saber onde a organização quer chegar.
- c) Atribuir indicadores para os objetivos estratégicos.
- d) Atribuir responsáveis pelo monitoramento e execução das metas estipuladas nos indicadores.
- e) Direcionar o foco das ações para a execução do que foi planejado.
- f) Vincular a execução do orçamento a implementação estratégica da universidade. Através de ações direcionadas e que sejam prioridade para instituição.
- g) Estabelecer prioridades e dar ampla divulgação a elas, para que todos saibam o rumo que a organização está caminhando em determinado momento.
- h) Tornar público o plano de ações de cada unidade administrativa e acadêmica da FURG.
- i) Para melhor implementação estratégica, é conveniente que desde a formulação das estratégias o planejamento seja participativo, com isso, torna-se imprescindível capacitar todos os servidores em planejamento estratégico.
- j) Instituir treinamento prévio e obrigatório sobre gestão para todos os servidores que forem exercer função de gestor.
- k) Estabelecer métodos de disseminação do conhecimento adquirido na organização. Que seja possível consultar os processos realizados para que a previsão do fazer rotineiro seja possível.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, H. Critical Success Factors in IT Alignment in Public Sector Petroleum Industry of India. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 1, p. 56, 2010.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; LAW, J.; WALKER, R. M. Strategy Implementation and Public Service Performance. **Administration & Society**, v. 43, p. 643-71, 2011.
- ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 4. ed. Edições 70, 2008.
- BARNEY, J. W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007/2011.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 189-217.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.
- BLAIR-LOY, M.; WHARTON, A. S.; GOODSTEIN, J. Exploring the Relationship between Mission Statements and Work–Life Practices in Organizations. **Organization Studie**, v. 32, n. 3, p. 427-50, 2011.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a Entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.
- BRASIL. Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- BRASIL. Decreto-lei Nº 5773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.pdi.furg.br/images/stories/documentos/decreto_5773_de_9_5_2006.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2017.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública, Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico. Brasília; MP, Segep.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública, Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília; MP, Segep.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. Brasília; MP, Segep.

BROWN, P. The evolving role of strategic management development. **Journal of Management Development**, v. 24, p. 209-22, 2005.

CONCEIÇÃO, C. R. **O Reflexo do Resultado da Autoavaliação no Planejamento e Gestão Institucional da Universidade Federal do Rio Grande – FURG**. 2018. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração) - Rio Grande, RS, FURG, 2018.

COSTA, R. B. L.; BATISTA, P. C. S.; ALMEIDA, F. E. B.; MELO, R. S. Construção e Validação de Escala de Mensuração da Capacidade de Execução Estratégica. In: **XV SEMEAD**. São Paulo, 2012.

COSTA, R. B. L.; BATISTA, P. C. S.; ALMEIDA, F. E. B. A influência da estratégia e da capacidade de executá-la no desempenho empresarial do segmento de confecções. **Revista Alcance**, v. 22, n.3, jul./set. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUBÉ, L., PARÉ, G. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations, **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Stanford, v. 14, p. 532-50, 1989.

ESTEVEZ, F.; CARNEIRO, J. Execução da Estratégia: O Processo de Desenvolvimento de Um Modelo Conceitual, In: **XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

ESTEVEZ, F. S. **Execução da Estratégia: Proposta de um Modelo**. 2015. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas) - Rio de Janeiro, RJ, PUC-Rio, 2015.

FEDATO, G. A. L.; PIRES, V. M.; TREZ, G. O Futuro da Pesquisa em Implementação de Estratégia no Contexto do BRICS. **Brazilian Business Review**, n; 14, v; 3, p. 288-303, 2017.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. **Academy of Management Executive**. v. 6, n. 4, p. 27, 1992.

FONTELA, B. J. B.; LUCHESI, B. M.; SAIDEL, M. G. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R., MELO, D. G.. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n.2, p. 389-94, fev. 2011.

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

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-9, 1995.
- HACKER, M.E.; AKINYELE, A. What happens after the strategic planning session is just as important as what happens during it. **National Productivity Review**, v. 17, p. 45-52, 1998.
- HACKER, M. E.; KOTNOUR, T.; MALLAK, L. A. **Formalizing deployment processes in the US Government**, v. 14, p. 221-40, 2001.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: MICHAEL HITT, R. EDWARD FREEMAN and JEFFREY HARRISON. **Handbook of Strategic Management**. Blackwell Business, p. 602-26, 2001.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006a.
- HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006b.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 23 out. 2017.
- JICK, T. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36-8, 2001.
- KENNY, J. Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. **The Learning Organization**, v. 13, n. 4, p. 353-68, 2006.
- KOTLER, P. **Marketing Management**: Analysis, Planning, and Control, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1984.
- LACERDA, D. P. **A Gestão Estratégica em Universidades Privadas Concessionárias: Compreendendo se e como as Intenções transformam-se em Ações Estratégicas**. 2009. Tese (Doutorado no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Rio de Janeiro, RJ, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.
- LI, Y.; GUOHUI, S.; EPPLER, M. J. Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation. **ICA Working Paper**, [S. l.], p. 1-46, 2008.
- MEYER JR., V.; MANGOLIN, L. Estratégias em Universidades Privadas: estudos de caso. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador, BA. **Anais...**, Salvador, BA, 2006.

MEYERS, D.; DURLAK, J.; WANDERSMAN, A. The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. **American Journal of Community Psychology**, v. 50, p. 462-80, 2012.

KOECH, D. C.; GICHUNGE E. M.; THUO, A. Factors influencing strategic information systems implementation in government parastatals: a case of kenya forest service, mau forest conservancy. **European Scientific Journal**, v. 12, n. 15, 2016.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 4, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York, NY: Free Press, 2000.

MORITZ, M. O.; MORITZ, G. O.; MELO, M. B.; SILVA, F.M. A implantação do Planejamento Estratégico em Organizações Complexas: O caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-49, 2012.

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M. J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic management journal**, v. 28, n. 9, p. 935-55, 2007.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; SOARES, M. L.; GOMES FILHO, W. V. O processo de implementação das estratégias: O caso do ministério Público de Santa Catarina (MPSC). **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 22-37, 2015.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard business review**, v. 86, n. 6, p. 60, 2008.

NOBLE, C. H. Building the strategy implementation network. **Business Horizons**, v. 42, n. 6, p. 19-29, 1999.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. R. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, n. 63, p. 57-73, 1999.

PORTER, M. E. Towards a dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal, John Willey & Sons**, v. 12, p. 95-117, 1991

PORTER, L. J. Total quality management--the critical success factors. **Total Quality Management**, v. 4, p. 13-23, 1993.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. DE; FISCHMANN, A. A Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-31, 2009.

PRIETO, V. C. **Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho**. 2011. Tese (Doutorado) - São Paulo, Universidade de São Paulo, 2011.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. DE. Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. **Production**, [s.l.], v. 26, n. 3, p.626-41, set. 2016.

QUINN, J. B. Strategies for change: Logical incrementalism. **RD Irwin Homewood, IL**, 1980.

RAHIMNIA, F.; POLYCHRONAKIS, Y.; SHARP, J. A conceptual framework of impeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian university. **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues**, v. 2, p. 246-61, 2009.

SEYMOUR, D. Linking Planning, Quality Improvement and IR: Los Angeles City College. **New Directions for Institutional Research**, v. 2004, p. 59-70, 2004.

SILVA FILHO, R.C.; MIRANDA, S. K. O.; SILVA JÚNIOR, L. C. F.; OLIVEIRA, T. A. S. Uma estratégia para implantação de sistemas integrados de gestão em instituições públicas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 5, n. 2, out. 2014.

SKIVINGTON, J. E.; DAFT, R. L. A Study of Organizational 'Framework' and 'Process' Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 1, p. 45-68, jan. 1991.

SIEDSCHLAG, D.; MARINHO, S. V. Alinhamento Estratégico em uma Universidade Comunitária: Compreendendo os fatores que influenciam na implementação de estratégias. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, n. 41, São Paulo, **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2017.

SIEDSCHLAG, D. **Alinhamento Estratégico em uma Universidade Comunitária:** Compreendendo os fatores que influenciam na implementação da estratégia. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão, Internacionalização e Logística - PMPGIL, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2017.

SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 286-303, 2009.

SIQUEIRA, Â. C. de. A regulamentação do enfoque comercial no setor educacional via OMC/ GATS. **Revista Brasileira da Educação**. São Paulo, n. 26, mai-ago, 2004.

SOTIRAKOU, T.; ZEPOU, M. Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector. **Management Decision**, v. 14, p. 1277-304, 2006.

STAKE, S. **Pesquisa qualitativa:** estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 241-73 abr., maio, jun. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APENDICES

APÊNDICE A

Autores	Objetivo	Fatores influenciadores da implementação estratégica
Rahimnia, Polychronakis, Sharp (2009)	<p>Buscaram identificar os impedimentos da implementação estratégica no setor público, mais especificamente em uma Instituição de Ensino Superior do Irã. Categorizaram os impedimentos em 5 categorias e afirmam que eles se interligam, à saber: Consequências do planejamento - CP, Impedimentos Organizacionais- IO, Impedimentos Individuais – II, Impedimentos Gerenciais- IG e Impedimentos Ambientais – IA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de um planejamento estratégico coeso - CP 2. Sistemas de formação da estratégia inadequados - CP 3. Políticas de regulação e gerentes inadequados - CP 4. Falta de papel eficaz para os formuladores - CP 5. Alteração dos planos na implementação - CP 6. Planos irrealistas e idealistas - CP 7. Alocação de recursos inadequado -IO 8. Estrutura incompatível com a estratégia - IO 9. Sistemas de avaliação e controle inadequados - IO 10. Falta de comunicação eficiente – IO 11. Cultura Organizacional incompatível - IO 12. Sistemas de compensação inadequados - IO 13. Falta de coordenação eficaz - IO 14. Ausência de treinamento - IO 15. Abordagem administrativa inadequada - IO 16. Sistema de incentivos inadequados – IO 17. Liderança inadequada – IG 18. Falta de compromisso gerencial – IG 19. Gestão de pessoas inadequado – IG 20. Falta de gestores com atitude positiva – IG 21. Falta de motivação adequada – IG 22. Falta de funcionários – II 23. Resistência a mudança – II 24. Insegurança do futuro no novo modelo – II 25. Falta de comprometimento no trabalho em equipe – II 26. Falta de motivação – II 27. Impedimentos político-econômicos – IA 28. Impedimentos Socioculturais – IA 29. Impedimentos Governamentais – IA
Seymour (2004)	<p>Estudo de caso de uma Faculdade onde os autores buscaram estabelecer uma nova posição administrativa e um processo de planejamento que está criando uma cultura de melhoria contínua na organização. No centro deste processo, está o elo entre sistemas de plano de ação e controle que ligam o planejamento, orçamento e a pesquisa institucional.</p>	<p>Identificaram três fatores que dificultam a implementação da estratégia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Processo de planejamento era deficiente por não se basearem em indicadores de desempenho para acompanhar sua execução. 2. Estrutura Organizacional incompatível. 3. Falta de alocações de recursos de acordo com o planejamento.

(continua)

Autores	Objetivo	Fatores influenciadores da implementação estratégica
Sotirakou e Zeppou (2006)	<p>Os autores buscaram identificar os fatores que a gestão de desempenho e sistema de medição levam, de maneira funcional, ao progresso no processo de modernização. A pesquisa foi realizada no contexto do setor público grego.</p> <p>A pesquisa qualitativa identificou três grupos de fatores:</p> <p>Cognitivo – relaciona-se com a capacidade da organização e conhecimentos necessários para o projeto ser bem-sucedido</p> <p>Comportamental – Relaciona-se valores que a organização deve cultivar</p> <p>Elementos éticos dos Sistema de Gestão de Desempenho e Medição - PMMS</p>	<p>Identificaram dezoito fatores que dificultam a implementação da estratégia de modernização:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Falta de conhecimento para formular uma estratégia compreensível;2. Falta de identificação e compreensão das necessidades das partes interessadas (por exemplo, as necessidades cidadãos);3. Falta de especificação dos objetivos que podem ser articulados e reconhecidos pelas várias partes interessadas;4. Falta de definição de metas e ligação ao departamento - equipe -responsabilidades individuais / atribuir quem é responsável pelos resultados5. Falta de indicadores chave de desempenho tanto individuais quanto organizacionais e das equipes de trabalho.6. Falta de clareza sobre o que é medição do desempenho organizacional e o qual a influência do desempenho do funcionário naquele contexto;7. Falta de atitude positiva em relação PMMS - ceticismo e resistência por parte de membros da organização8. Falta de clareza nas informações repassadas aos membros da organização sobre a importância de ter um PMMS;9. Falta de compromisso dos gestores no sentido de uma PMMS sistêmica, por exemplo, os gestores dão pouca prioridade a um processo ascendente na obtenção de um consenso sobre os objetivos estratégicos e indicadores chave - há baixos níveis de participação no estabelecimento de metas - baixos níveis de comunicação, equipe de trabalho e colaboração - a falta de autonomia no trabalho etc.10. Falta de capacidade de liderança dos gestores intermediários;11. Falta de compromisso dos membros da organização na implementação do PMMS.12. Falta de ligação da implantação do PMMS com sistema de recompensa;13. Falta de recursos humanos e tempo para implementação do PPMS.14. O sistema de tecnologia da informação não suporta PMMS15. Organizações públicas não têm um objetivo orientado / resultado-orientado para o desempenho da cultura (ou um cidadão orientado / partes interessadas cultura orientada)16. Falta de motivação e incentivos para exibir um bom desempenho;17. A avaliação não é utilizada para realizar uma ação corretiva;18. Falta de propriedade para a implementação e constante uso da PMMS;

(continua)

Autores	Objetivo	Fatores influenciadores da implementação estratégica
Andrews, Boyne, Law e Walker (2011)	Os autores constataram através da pesquisa que o estilo de implementação é importante, mas apenas em combinação com escolhas estratégicas apropriadas. Nenhum dos estilos estabelecidos de implementação (racional, incremental e "nenhuma abordagem clara") por si só é capaz de levar a um melhor desempenho. No entanto, quando os autores incorporam a orientação estratégica da organização (defensor, prospector e reator), encontram um importante efeito moderador na relação entre o estilo de implementação e o desempenho do serviço. Suas evidências sugerem que as organizações públicas precisam alcançar um ajuste entre a orientação estratégica e o estilo de implementação, para que sejam alcançados níveis mais altos de desempenho.	Alguns fatores foram identificados como determinantes facilitadores do sucesso da implementação estratégica e conseqüentemente no melhor desempenho da organização: 1. Apoio das partes interessadas; 2. Comunicação eficiente; 3. Recursos Financeiros.
Brown (2005)	A pesquisa se deteve aos fatores que levam ao sucesso na implantação de um Programa de Desenvolvimento de Gestão Estratégica	Encontra três fatores que podem influenciar positivamente ou negativamente na implementação da estratégia: 1. Nível de comprometimento com a gestão estratégica 2. Nível de conhecimento da gestão estratégica pelos gestores 3. Formas de incentivo / recompensa
Hacker, Kotnour e Mallak (2001)	Estuda a aplicação de processos de implantação estratégica formal em três agências federais dos EUA	Encontraram quatro fatores facilitadores que levam ao sucesso na implementação estratégica: 1. Comunicar a direção estratégica (permitindo feedback e esclarecimentos para todos os funcionários); 2. Criar estrutura de melhoria (Estrutura segue a estratégia) 3. Identificar líderes para os objetivos anuais 4. Desenvolver planos de ação com revisões periódicas. Fatores que podem atrasar a implementação estratégica: 1. Cultura organizacional (resistência a mudança) 2. Comprometimento da liderança com a mudança 3. Falta de prêmios por desempenho.

(continua)

Autores	Objetivo	Fatores influenciadores da implementação estratégica
Porter (1993)	Examinam os elementos-chave do gerenciamento de qualidade total (TQM) e os fatores críticos que influenciam o processo de implementação do TQM, mais comuns aos programas bem-sucedidos.	A revisão traz oito fatores facilitadores essenciais para o sucesso: 1. Comprometimento da liderança com a TQM; 2. A TQM deve ser incorporada a estratégia da organização; 3. Estrutura organizacional adaptada a TQM; 4. Comunicação ostensiva para conscientizar da importância da TQM; 5. Treinamento e capacitação para todos os funcionários de acordo com as especificidades de cada grupo; 6. Envolvimento dos funcionários; 7. Gerenciamento do processo de implantação do TQM; 8. Investimento em tecnologias de qualidade.
Franzon, Oliveira e Lavarda (2012)	O objetivo deste estudo foi identificar o papel do gerente intermediário na formulação e implementação da estratégia no IFRS - Sertão. Considerando o entendimento de que a gestão intermediária pode e deve participar ativamente do "pensar" e "fazer" a estratégia.	1. O fator liderança intermediária foi abordado de forma única neste artigo e os autores defendem que esta deve desenvolver os seguintes papéis: Defensor: Defendendo alternativas Sintetizador: Sintetizando informações Facilitador: Facilitando a adaptação Implementador: Implementando a estratégia deliberada.
Silva Filho, Miranda, Silva Júnior e Oliveira (2014)	Este trabalho apresenta uma estratégia para tratar os principais obstáculos à institucionalização de um sistema integrado de gestão em instituições públicas e relata os aperfeiçoamentos realizados em função das lições aprendidas durante sua aplicação. A estratégia é composta por um processo, que orienta a aplicação da estratégia; por um conjunto de políticas que sustentam e garantem a execução do processo; e por uma ferramenta de gerenciamento de tarefas, que apoia o planejamento, a monitoração e controle das tarefas planejadas para implantação. Os fatores que influenciam podem ser agrupados em Questões Estratégicas –QE, Métodos de Aprendizagem – MA, Aspectos Culturais – AC, Papel da TI – PTI e Gestão do Projeto – GP.	Segundo os autores, os fatores que influenciam podem ser agrupados em Questões Estratégicas, Métodos de Aprendizagem, Aspectos Culturais, Papel da TI e Gestão do Projeto, sendo eles: 1. Estimulo inicial da implantação - QE; 2. O escopo da implantação – QE; 3. Tomada de Decisão – QE; 4. Estratégia da ‘virada’ do sistema – QE. 5. Criar um ambiente de aprendizagem – MA; 6. Possuir bases de conhecimento – MA; 7. realizar um mapeamento de processos – MA; 8. formação de um time de consultores acessíveis aos usuários e com experiência em ERP – MA; 9. Comunicação aberta e o compartilhamento do conhecimento – AC; 10. obstáculos questões culturais e comportamentais presentes na organização – AC; 11. o fator confiança entre os membros da equipe – AC; Na categoria do Papel da TI: 12. O alinhamento da TI com os objetivos estratégicos da organização – PTI; 13. A equipe de TI deve atuar como facilitadora em todas as fases do processo – PTI; 14. Sinergia da TI e as áreas da organização envolvidas no projeto – PTI; 15. A aplicação de práticas de gerências de projetos na implantação – GP; 16. Definir métricas, coletá-las e monitorá-las, gerenciar os indicadores criados – GP; 17. Auditar as mudanças, criar marcos, gerenciar riscos, extrair o <i>feedback</i> dos usuários – GP; 18. Manter um time que sempre esteja preparado para mudanças – GP.

(continua)

Autores	Objetivo	Fatores influenciadores da implementação estratégica
Aggarwal (2010)	Esta pesquisa examina os fatores críticos de sucesso que permitem uma melhor assimilação e absorção de TI para desempenhar as importantes funções de negócios em algumas das grandes empresas do setor público da Índia.	<p>Inibidores da implementação estratégica</p> <ol style="list-style-type: none">1. Falta de planejamento adequado2. Falta de organização / principal suporte de gerenciamento3. Baixa percepção da importância do conceito de TI4. Dificuldades na avaliação da contribuição tangível da TI5. Complexidade do conceito6. Poder e política na organização7. Restrições orçamentárias na implementação de TI8. Outras prioridades são mais importantes <p>Facilitadores da implementação estratégica</p> <ol style="list-style-type: none">1. Forte compromisso da alta administração2. Forte posição financeira da empresa3. Suporte de executivos seniores para TI4. Extensas instalações informáticas dentro da empresa5. TI envolvida no desenvolvimento da estratégia6. Forte posição no mercado da empresa7. Forte apoio organizacional8. Forte capacidade de planejamento da empresa9. Vinculação entre planos de TI e planos estratégicos10. Compartilhamento de recursos de TI11. Priorização do esforço de TI12. Forte expertise técnica dentro da empresa13. Liderança existente em tecnologia da informação14. Relacionamento estreito entre TI e não-TI pessoas <p>Inibidores operacionais da implementação da estratégia</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dificuldades em avaliar2. Contribuição tangível da TI.3. Complexidade do conceito.4. Restrições orçamentárias em implementação de TI <p>Fatores especificamente ligados a liderança</p> <ol style="list-style-type: none">1. Falta de apropriação planejamento2. Falta de organização / suporte de gerenciamento3. Baixa percepção da importância do conceito da TI

(conclusão)

Autores	Objetivo	Fatores influenciadores da implementação estratégica
Blair-Loy, Wharton e Goodstein (2011)	Este artigo aborda a necessidade das estratégias de uma organização estarem alinhadas com a missão, reconhecendo que as declarações de missão têm uma influência importante na implementação da estratégia.	Não elencam fatores específicos que possam levar a uma eficiente implementação estratégica. No entanto, defendem que declaração de missão estabelece uma base para o desenvolvimento de estratégias corporativas e ao nível das empresas específicas, estruturas e práticas e também podem influenciar a implementação e institucionalização das iniciativas estratégicas específicas.
Meyers, Durlak e Wandersman (2012)	O primeiro objetivo foi fornecer uma visão geral conceitual do processo de implementação, sintetizando informações de 25 estruturas de implementação. A síntese amplia o trabalho anterior concentrando-se em ações específicas (ou seja, "como") que podem ser empregadas para promover a implementação de alta qualidade. A síntese identificou 14 passos críticos que foram usados para construir o Framework de Implementação de Qualidade (QIF). Essas etapas compreendem quatro fases do QIF: Considerações iniciais sobre a configuração do host, criando uma estrutura para implementação, estrutura contínua após a implementação e melhorando as futuras aplicações. Nosso segundo objetivo foi resumir o apoio à pesquisa para cada uma das 14 etapas do QIF e oferecer sugestões para direcionar futuros esforços de pesquisa. Nosso terceiro objetivo foi descrever as implicações práticas de nossas descobertas para melhorar os esforços de implementação futura no mundo da prática.	Sugerem que a implementação da qualidade seja melhor alcançada através de uma combinação de múltiplas atividades que incluem: 1. Avaliação; 2. Negociação; 3. Colaboração; 4. Planejamento organizado; 5. Estruturação; 6. Reflexão pessoal; e; 7. Análise crítica.
Koech e Thuo (2016)	O estudo procurou determinar a influência do suporte de alta administração, expertise, infraestrutura e treinamento de usuário final na implementação de sistemas estratégicos de informação no Serviço Florestal do Quênia. O serviço é oferecido por uma estatal.	Identificaram, através de pesquisa qualitativa e quantitativa, que os fatores abaixo relacionados devem ser trabalhados para que aconteça a implementação desse novo sistema de Tecnologia de Informação no referido Serviço Florestal do Quênia: 1. A capacitação do usuário final em sistemas de informação, 2. O apoio da gestão de topo e da liderança intermediária; e; 3. A infraestrutura de TI.

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - IAGP 250	PONTOS
Critério 1 – Governança	22
Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.	
a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.	4
b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	3
c) A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.	3
d) A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	3
e) A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.	3
f) A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.	2
g) A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.	2
h) A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.	1
i) A alta direção promove o comportamento ético.	1
Critério 2 - Estratégia e Planos	22
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.	
a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.	3
b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades das partes interessadas.	3
c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.	2
d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.	2
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.	2
f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	3
g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.	2
h) As metas e os planos são desdobrados para as unidades, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.	2
i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras organizações.	3
Critério 3 - Cidadão-usuário	22
Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários.	
a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.	4
b) A imagem institucional é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.	3

c) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.	3
d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.	2
e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.	2
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados às unidades da organização.	3
g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.	3
h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.	2
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22
Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.	
a) Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.	4
b) A entidade promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.	3
c) A entidade atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime administrativo da administração pública.	2
d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.	3
e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.	4
f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	2
g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.	2
h) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis.	2
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22
Este critério aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários.	
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.	4
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	3
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.	3
d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (<i>backups</i>), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.	2

e) Existem ações de preservação da memória institucional.	2
f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).	4
g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.	2
h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.	2
Critério 6 – Pessoas	22
Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.	
a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.	4
b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional.	2
c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.	2
d) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.	2
e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.	2
f) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.	4
g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.	2
h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.	2
i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.	2
Critério 7 - Processos	22
Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.	
a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão institucional.	3
b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos.	2
c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas.	2
d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.	3
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas.	2
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.	2

g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.	2
h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.	2
i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis.	2
j) São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.	2
Critério 8 – Resultados	96
Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.	
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	10
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	10
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística.	10
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio.	10
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	10
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	8
g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	10
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	8
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	10
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade.	10

Fonte: Brasil (GESPÚBLICA)

APÊNDICE C

Instrumento de coleta de dados

- 1) Como gestor, o que acredita que afeta positiva ou negativamente a execução das estratégias da Instituição ou da unidade que é responsável?
 - a. Como os aspectos econômicos, sociais, políticos e legislativos no qual a FURG está inserida afetam a implementação das estratégias que foram formuladas?
 - b. Como a maneira de formular as estratégias (através do PDI) afeta a implementação das estratégias?
 - c. Como os espaços formais (comitês, comissões, conselhos) e informais da instituição afetam a implementação das suas estratégias? (Aspectos culturais)
 - d. Como acontece a definição das ações a serem executadas depois de estabelecidas as estratégias? (Consenso ou conflito)
 - e. Como os líderes da instituição atuam nesse processo? (Qualificação da liderança)
 - f. Como a comunicação sobre a implementação da estratégia é feita?
 - g. Como os responsáveis pela implementação são cobrados? (Atribuição de responsabilidades)
 - h. Como a implementação das estratégias da instituição são afetadas pelo:
 - o A) tempo curto ou longo demais estabelecido para a sua implementação;
 - o B) presença ou não de recursos financeiros;
 - o C) Quantidade e qualificação das pessoas da instituição;
 - o D) é facilitada ou não pela presença de ferramentas de gestão (ex: PDI, sistemas da FURG, comunicados, site, etc)
 - i. Como você aprende a implementar as estratégias?
 - j. Como as questões éticas, de motivação e de comprometimento dos servidores influenciam na implementação das estratégias formuladas pela instituição?
- 2) Como é realizado o acompanhamento das estratégias que foram formuladas no que tange a sua execução?
 - a. A instituição utiliza indicadores de desempenho?
 - b. A instituição avalia o desempenho das metas estabelecidas? (Sistemas de recompensas)
 - c. Como é realizada a análise das ações (executadas e das não executadas) traçadas nos objetivos estratégicos?
 - d. O que é realizado após esta análise? (Retroalimentação de informações)
 - e. Esta análise contribui para traçar novas estratégias? (Avaliação é utilizada para traçar estratégias)