

**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO**

**A RELAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A EFICÁCIA  
ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: O CASO DOS INSTITUTOS  
FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO BRASIL**

Tese de Doutoramento em Gestão

**KLÉBER GONÇALVES GLÓRIA**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

Professor Doutor Francisco José Lopes de Sousa Diniz

Professor Doutor Randal Martins Pompeu



**VILA REAL, 2013**



**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO**

**A RELAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A EFICÁCIA  
ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: O CASO DOS INSTITUTOS  
FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO BRASIL**

Tese de Doutoramento em Gestão

**KLÉBER GONÇALVES GLÓRIA**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

Professor Doutor Francisco José Lopes de Sousa Diniz

Professor Doutor Randal Martins Pompeu

Composição do Júri:

Doutor Francisco José Lopes de Sousa Diniz

Doutor Nelson Jorge Ribeiro Duarte

Doutor Antônio José Gonçalves Fernandes

Doutora Maria da Conceição Peixe Rego

Doutora Carmen Teresa Pereira Leal

Doutor Randal Martins Pompeu

**VILA REAL, 2013**

Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Doutor em Gestão, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.



Às minhas filhas Hellen e Vanessa e à  
minha esposa Adriana, que de muitas  
formas me incentivaram e ajudaram para  
que fosse possível a concretização deste  
objetivo. Amo vocês!



## **AGRADECIMENTOS**

Esta tese é o resultado de uma caminhada que não começou apenas na realização do doutorado, portanto, agradecer não é uma tarefa fácil, nem, possivelmente, justa. Para amenizar a injustiça, agradeço a todos que de alguma forma passaram pela minha vida e contribuíram para a construção de quem sou hoje.

A DEUS, pela vida. E por me iluminar em várias etapas desta caminhada, me dando coragem, paciência e me ensinando a ser persistente na busca deste objetivo.

A todos os meus familiares, pelo apoio sem o qual esta etapa da minha vida jamais poderia ser vencida.

Ao Prof. Dr. Francisco Diniz, por ter sido companheiro na orientação desta tese, contribuindo de forma decisiva e paciente, sendo de importância fundamental para a realização deste trabalho seus ensinamentos e sugestões. Sem a sua orientação, tolerância e conhecimento, este objetivo não teria sido concretizado.

Ao Prof. Dr. Randal Martins Pompeu, que contribuiu de forma decisiva com sua experiência, sabedoria e dedicação. Que eu possa um dia retribuir essa disposição e atenção.

A todos os colegas e amigos do IFMG – Campus São João Evangelista (docentes, técnico-administrativos, estudantes) pelo apoio e colaboração. Agradecimento especial aos meus colegas da Direção, no período 2007 a 2011, pela força e compreensão durante todos os momentos, demonstrando um espírito de fidelidade e amizade raro nos dias atuais.

Aos Diretores-Gerais dos Campi dos Institutos Federais participantes do Curso de Gestão Pública promovido pela ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, na cidade de Brasília, em 2010, pela colaboração na realização do estudo empírico, através do preenchimento do questionário desta pesquisa.

Um agradecimento especial à Angelita Rangel, pelo apoio nas constantes revisões e sugestões dadas. Muito obrigado pelo apoio, carinho, atenção e dedicação ao trabalho.

Ao Prof. Dr. António José Gonçalves Fernandes pelo imprescindível apoio em fornecer dados fundamentais de sua tese de doutoramento que deram suporte a este trabalho.

À equipe diretiva e aos demais docentes e servidores da UTAD, pela grande contribuição à minha formação profissional.

Enfim, a todos os amigos, colegas e demais pessoas que de alguma forma estiveram comigo nesta caminhada e contribuíram para a realização deste trabalho.

Obviamente, os erros e omissões que se possam encontrar neste trabalho são da minha exclusiva responsabilidade.



## RESUMO

Nos últimos anos, alguns estudos têm sido realizados no sentido de avaliar a importância do planejamento estratégico para uma maior eficácia organizacional das Instituições Públicas. Entretanto, carecem ainda de pesquisas informações sobre a importância da implantação do Planejamento Estratégico nas Instituições Pública de Ensino, em especial, nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, criados no final de 2008, no Brasil. Diante disto, o objetivo central desta pesquisa foi analisar se a utilização do planejamento estratégico nos campi dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil pode contribuir para que os mesmos tenham um aumento em sua eficácia organizacional. Desta forma, inicialmente, fez-se um levantamento bibliográfico sobre os temas eficácia organizacional e planejamento estratégico. O levantamento bibliográfico a respeito do Planejamento Estratégico revelou a quase inexistência de trabalhos de investigação deste assunto no que concerne aos Institutos Federais. Após a caracterização do objeto de estudo, por meio da literatura que trata dos recém-criados Institutos Federais, optou-se, a seguir, por fazer um questionário aplicado diretamente aos Diretores-Gerais dos campi dessas Instituições, com as seguintes finalidades: analisar o conhecimento e a utilização da ferramenta de gestão do Planejamento Estratégico; identificar como o Planejamento Estratégico foi implementado nos campi que já fazem uso do mesmo; examinar a importância da elaboração e implementação adequada do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão e, por último, examinar a relação entre eficácia organizacional e a adoção do planejamento estratégico por essas Instituições. Analisados os resultados da pesquisa e, portanto, com base nos resultados alcançados neste estudo, demonstrou-se a viabilidade da utilização do planejamento estratégico nos campi dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil como uma ferramenta de gestão que contribui para o aumento na eficácia organizacional dos mesmos, muito embora, a literatura existente não demonstra evidências empíricas que dêem suporte à relação entre o sucesso da organização e a adoção do Planejamento Estratégico. Pretende-se, assim, que este trabalho, mesmo com as suas limitações, ao propor a utilização e implementação adequada do planejamento estratégico nos Institutos Federais, possa servir de subsídio para a gestão desses Institutos e, também, como referencial para outras Instituições do gênero.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Eficácia Organizacional. Planejamento Estratégico. Educação Profissional. Institutos Federais.



## **ABSTRACT**

In recent years, some studies have been conducted to assess the importance of strategic planning for greater organizational effectiveness of public institutions. However, research still lack information about the importance of the implementation of the Strategic Planning in Public Education Institutions, in particular the Federal Education, Science and Technology, created in late 2008 in Brazil. Given this, the objective of this research was to analyze the use of strategic planning on the campuses of the Federal Institutes of Education, Science and Technology in Brazil can help as they have an increase in their organizational effectiveness. Thus, initially, it was a literature on organizational effectiveness issues and strategic planning. The literature regarding the Strategic Planning revealed the almost complete lack of research regarding this matter to the Federal Institutes. After characterization of the object of study, through literature that deals with the newly created Federal Institutes, it was decided, then, to do a questionnaire directly to the Directors-General of the campuses of these institutions, for the following purposes: to analyze the knowledge and use of the management tool of Strategic Planning; identify as Strategic Planning was implemented on campuses that already make use of it; examine the importance of proper preparation and implementation of strategic planning as a management tool and, finally, examine the relationship between organizational effectiveness and adoption of strategic planning by these institutions. Analyzed search results and therefore based on the results achieved in this study demonstrated the feasibility of the use of strategic planning on the campuses of the Federal Institutes of Education, Science and Technology in Brazil as a management tool that helps increase in organizational effectiveness thereof, even though the literature existing empirical evidence does not demonstrate that support the relationship between the organization's success and adoption of the Strategic Plan. It is intended, therefore, that this work, even with its limitations, by proposing the use and proper implementation of strategic planning at the Federal Institutes, can serve as input to the management of these institutes and also as a benchmark for other institutions of its kind.

**Keywords:** Public Management. Organizational Effectiveness. Strategic Planning. Professional Education. Federal Institutes.





## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>xv</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>xviii</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>xix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xxi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>xxii</b>
<b>CAPÍTULO I. Aspectos Introdutórios do Estudo</b> .....	<b>23</b>
1.1. INTRODUÇÃO.....	3
1.2. TEMA E PROBLEMA .....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.4. JUSTIFICATIVAS.....	6
1.5. QUESTÕES E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	8
1.6. CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA .....	9
1.7. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA TESE .....	10
<b>CAPÍTULO II. Eficácia Organizacional</b> .....	<b>13</b>
2.1. INTRODUÇÃO.....	15
2.2. EFICÁCIA .....	16
2.3. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.....	17
2.3.1. Abordagem dos Objetivos .....	21
2.3.2. Abordagem dos Recursos do Sistema .....	23
2.3.3. Abordagem dos Processos Internos.....	24
2.3.4. Abordagem dos Múltiplos Constituintes.....	26
2.3.5. Abordagem dos Valores Contrastantes .....	27
2.4. ORGANIZAÇÕES E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL .....	29
2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL .....	34

<b>CAPÍTULO III. Planejamento Estratégico .....</b>	<b>41</b>
3.1. INTRODUÇÃO.....	43
3.2. PLANEJAMENTO .....	44
3.3. ESTRATÉGIA .....	47
3.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	51
3.4.1. Análise SWOT .....	60
3.5. GESTÃO ESTRATÉGICA .....	62
3.5.1. Caracterização da Gestão Estratégica .....	70
<b>CAPÍTULO IV. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil .....</b>	<b>75</b>
4.1. INTRODUÇÃO.....	77
4.2. BREVE HISTÓRICO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA .....	78
4.3. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS IF'S NO BRASIL .....	89
4.4. O DESENHO CURRICULAR DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NOS IFS .....	95
4.5. A RELAÇÃO DOS IF'S COM A EDUCAÇÃO, TRABALHO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA .....	101
<b>CAPÍTULO V. Aspectos Metodológicos da Investigação .....</b>	<b>107</b>
5.1. INTRODUÇÃO.....	109
5.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM E AOS FINS .....	110
5.3. UNIDADES DE ANÁLISE E AMOSTRA DO ESTUDO.....	112
5.3.1 Pesquisa Bibliográfica.....	112
5.3.2 Coleta de Dados / Instrumento de Coleta.....	114
5.3.3 Organização dos dados coletados.....	117
5.3.4 Abordagem estatística e tratamento dos dados coletados .....	118
5.3.4.1 Resumo da Análise de Regressão Logística.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.3.4.2 Resumo da Análise Fatorial .....	119
<b>CAPÍTULO VI. Apresentação e Análise dos Resultados .....</b>	<b>123</b>
6.1. INTRODUÇÃO.....	125
6.2. ANÁLISE DESCRITIVA .....	126
6.3. ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	144
6.4. ANÁLISE FATORIAL .....	154
6.5. SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	177
<b>CAPÍTULO VII. Conclusões, Limitações, Recomendações e Contribuições .....</b>	<b>189</b>
7.1. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	191

7.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS VIAS DE ESTUDOS ..... 206

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....209**

**ANEXO .....221**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da Tese .....	10
Figura 2. Modelo das Dimensões da Eficácia Organizacional .....	19
Figura 3. Modelo de Análise SWOT.....	60
Figura 4. Representação do ciclo PDCA.....	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Tabela de frequência para a variável: diretores eleitos e não eleitos .....	126
Tabela 2. Medidas descritivas para as variáveis: tempo no campus e tempo como diretor .....	127
Tabela 3. Tabela de frequências para: escolaridade dos directores.....	128
Tabela 4. Tabela de frequência para melhor tradução da realidade do campus quanto ao número de estudantes e tempo de existência .....	130
Tabela 5. Tabela de frequência para as questões 2, 3 e 4 do questionário .....	131
Tabela 6. Tabela de frequência para cada grupo: a opção que melhor descreve a realidade do campus.....	132
Tabela 7. Medidas descritivas para escala de importância dos aspectos comportamentais .....	133
Tabela 8. Avaliação do domínio da motivação no campus .....	135
Tabela 9. Avaliação do domínio académico interno do campus .....	136
Tabela 10. Avaliação do domínio da adaptação externa do campus.....	137
Tabela 11. Tabela de frequência para as afirmações listadas acerca da definição de missão que melhor traduz a realidade do campus.....	139
Tabela 12. Tabela de frequência para as definições de objetivos que melhor traduzem a realidade do campus.....	140
Tabela 13. Medidas quantitativas e elementos temporais que permitem determinar com segurança se objetivos e prazos foram alcançados .....	141
Tabela 14. Tabela de frequência para as afirmações acerca da análise interna a que melhor traduz a realidade do campus .....	142
Tabela 15. Tabela de frequência para as afirmações acerca da análise externa a que melhor traduz a realidade do campus .....	143
Tabela 16. Tabela de contingência e teste de Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE e se acredita que o modelo de gestão adotado possibilita uma maior eficácia organizacional .....	144
Tabela 17. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE com a realidade do campus quanto ao número de estudantes.....	145
Tabela 18. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se acredita que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional com a realidade do campus quanto ao número de estudantes .....	145
Tabela 19. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE com a realidade do campus quanto ao tempo de existência .....	147
Tabela 20. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se acredita que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional com a realidade do campus quanto ao tempo de existência .....	147
Tabela 21. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE com a realidade do campus quanto aos atributos dominantes: vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional .....	149
Tabela 22 Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se acredita que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional quanto aos atributos dominantes: vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional. ....	150
Tabela 23. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável:“o IF adota o PE?” .....	151
Tabela 24. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia da organização?” .....	153
Tabela 25. Análise fatorial para o constructo aspecto comportamental.....	156
Tabela 26. Medidas descritivas e teste T de Student para os escores das 5 dimensões do constructo aspectos comportamentais entre a variável: “o IF adota o PE?” .....	156

Tabela 27. Medidas descritivas e teste T de Student para os escores das 5 dimensões do constructo aspectos comportamentais entre a variável: “o modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia organizacional?” .....	157
Tabela 28. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O instituto adota o PE?” .....	159
Tabela 29. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?” .....	161
Tabela 30. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre a variável: “O instituto adota o PE?” .....	163
Tabela 31. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia da organização?” .....	165
Tabela 32. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada indicador do domínio da adaptação externa entre a variável: “O instituto adota o PE?” .....	167
Tabela 33. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada indicador do domínio da adaptação externa entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?” .....	168
Tabela 34. Tabela de contingência e teste de Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE e a realidade do campus acerca da missão .....	170
Tabela 35. Tabela de contingência e teste de Qui-Quadrado entre se o modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional e a realidade do IF acerca da missão .....	171
Tabela 36. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE e a realidade do IF acerca da definição dos objetivos .....	171
Tabela 37. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o modelo de gestão aplicado na instituição aumenta a eficácia organizacional e realidade do IF acerca da definição dos objetivos .....	172
Tabela 38. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o IF adota o PE e a realidade do campus acerca da análise interna .....	173
Tabela 39. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional e realidade do IF acerca da análise interna .....	174
Tabela 40. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o IF adota o PE e realidade do IF acerca da análise externa .....	175
Tabela 41. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional e realidade do IF acerca da análise externa .....	176
Tabela 42. Tabela de contingência e teste de Qui-Quadrado entre se o diretor foi eleito ou não com o fato do instituto adotar o PE e se acredita que o modelo de gestão adotado possibilita uma maior eficácia organizacional .....	177

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Boxplot para as variáveis: tempo no campus e tempo como diretor .....	127
Gráfico 2. Gráfico de pareto para área em que o diretor se graduou .....	129
Gráfico 3. Intervalos de confiança bootstrap percentílico para média da escala de importância dos aspectos comportamentais.....	134
Gráfico 4. Intervalos de confiança bootstrap percentílico para média da escala de importância no domínio da motivação .	135
Gráfico 5. Intervalos de confiança bootstrap percentílico para média da escala de importância do domínio acadêmico interno do campus.....	137
Gráfico 6. Intervalos de confiança bootstrap percentílico para média da escala de importância do domínio da adaptação externa do campus.....	138
Gráfico 7. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre variável “O instituto adota o planejamento estratégico?”.....	152
Gráfico 8. Média e intervalo de bootstrap para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia da organização?” .....	154
Gráfico 9. Scree Plot para o constructo aspecto comportamental .....	155
Gráfico 10. Boxplot para os escores das 5 dimensões do constructo dos aspectos comportamentais entre a variável: “o instituto adota o PE?” .....	157
Gráfico 11. Boxplot para os escores das 5 dimensões do constructo dos aspectos comportamentais entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional? .....	158
Gráfico 12. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O instituto adota o PE?” .....	160
Gráfico 13. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?”.....	162
Gráfico 14. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre a variável: O instituto adota o PE?” .....	164
Gráfico 15. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia da organização?” .....	166
Gráfico 16. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada indicador do domínio da adaptação externa entre a variável: “O IF adota o PE?”.....	167
Gráfico 17. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada indicador do domínio da adaptação externa entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?” .....	169

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC: *Balanced Scorecard*

CEFET: Centro Federal de Educação Tecnológica

EAFs: Escolas Agrotécnicas Federais

ENAP: Escola Nacional de Administração Pública

ETFs: Escolas Técnicas Federais

EUA: Estados Unidos da América

GE: Gestão Estratégica

I.C: Intervalo de Confiança

E.P: Erro Padrão

IF: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

IFES: Instituições Federais de Ensino Superior

IFMG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

MEC: Ministério da Educação

NAP: Nova Administração Pública

PDCA: iniciais dos termos ingleses plan (planejar), do (fazer), check (checar), act (agir)

PE: Planejamento Estratégico

UE: União Européia

UTAD: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**CAPÍTULO I.**  
**Aspectos Introdutórios do**  
**Estudo**







## 1.1. INTRODUÇÃO

A presente tese de doutoramento representa um esforço para analisar em que medida a utilização adequada do Planejamento Estratégico (PE) nos campi dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) no Brasil pode contribuir para que eles tenham uma maior eficácia organizacional.

Logo, para realizar tal análise, faz-se necessário revelar sua particularidade dentro da realidade que se delimitou como campo de pesquisa – os IFs no Brasil. Portanto, o empenho será centrado na análise desses espaços enquanto instituições públicas de ensino.

As Instituições Públicas de Ensino no Brasil têm sofrido diversos questionamentos sobre suas funções e objetivos e, inclusive, sobre sua organização, estrutura e administração. Cientes disto e com o objetivo de obter uma maior eficácia organizacional em suas atividades dirigentes dessas Instituições têm buscado atender as demandas da sociedade, iniciando um processo de mudanças tanto no campo acadêmico quanto na sua maneira de administrar. No entanto, tais mudanças fazem parte de um contexto político, social e económico mais amplo, qual seja: o papel que o estado tem assumido no interior da sociedade capitalista. Implica dizer que, para atender às novas exigências da sociedade e acompanhar a dinâmica e complexidade das transformações societárias, a Administração Pública vem mudando sua forma de atuar. Surgem, então, constantes demandas por um estado mais eficiente e mais eficaz que não podem ser respondidas com improviso.

No campo da educação, tais mudanças impactam diretamente na forma de atuar das instituições para esse fim, no caso em particular, dos IFs. Um evidente sinal deste processo de mudanças visando alterar a percepção da sociedade com relação à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica foi a publicação da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que cria os IFs e reordena, assim, essa Rede e o Ensino Técnico e Tecnológico nos países, que completou 103 anos, neste ano de 2012. Foram criados 38 IFs, presentes em todos os estados do país, oferecendo ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

## 1.2. TEMA E PROBLEMA

A rede federal de Ensino está vivenciando um momento de grande expansão. De 1909 a 2002, foram construídas 140 escolas técnicas no país. Entre 2003 e 2010, o governo brasileiro, através do Ministério da Educação (MEC), construiu 214 campi pertencentes a Institutos Federais dos diversos estados da Federação, conforme previsto no plano de expansão da rede federal de educação profissional. Além disso, outras escolas foram federalizadas.

Segundo dados do MEC (2011), o governo federal investiu mais de R\$ 1,1 bilhão na expansão da educação profissional. Atualmente, são 354 unidades e mais de 400 mil vagas em todo o país. Com outras 208 novas escolas previstas para serem entregues até o final de 2014, serão 562 unidades que, em pleno funcionamento, tem a expectativa de gerar 600 mil vagas.

De acordo com o discurso proferido pelo MEC (2008), o modelo dos IFs se constitui de uma articulação da educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, em diferentes níveis e modalidades de ensino. Enquanto política pública, os IFs assumem o papel de agentes colaboradores na estruturação das políticas públicas para a região que polarizam, estabelecendo uma interação mais direta junto ao poder público e às comunidades locais.

Contudo, passa-se a ideia de que essa nova institucionalidade fomenta a criação de outra representação, distanciada daquela construída por quase um século de existência, e que trazia, por vezes, reações severas quanto a sua finalidade. Em vários momentos, ao longo da sua existência, questionamentos em relação à rede federal de educação profissional e tecnológica aconteceram no que refere à sua condição de ser mantida pelo orçamento público federal, sobretudo quando, no limite de sua função, estava a formação de técnicos de nível médio.

Em tempos recentes, a educação profissional e tecnológica também se viu arguida no que se referia à pertinência da oferta pública; esse foi um tempo em que também se acentuava, em relação à educação profissional e tecnológica, uma concepção de caráter funcionalista, estreito e restrito apenas a atender aos objetivos determinados pelo capital, no que diz respeito ao seu interesse por mão-de-obra qualificada.

No governo brasileiro atual, a Rede Profissional de Educação Profissional e Tecnológica vem sendo tratada como fator estratégico, não somente no entendimento da necessidade do desenvolvimento nacional, mas, inclusive, como um fator para fortalecer o processo de inserção cidadã para muitos brasileiros. Desta forma, o IF tem sido apontado

como um novo tipo de organização identificada e comprometida com o projeto de sociedade em curso no país.

É sabido que, na busca por alcançar melhores resultados, a Administração Pública tem incorporado ferramentas típicas do setor privado e o Planejamento Estratégico (PE) é uma destas ferramentas cujo objetivo é promover a melhoria na prestação de serviços à sociedade a partir da garantia de um bom atendimento e na maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisões.

Mediante isto e, também, devido às perspectivas positivas com relação a essas Instituições, percebe-se a necessidade de, juntamente, com a implantação de novos campi, dotá-los de recursos e profissionais qualificados para a gestão. Mas, não somente isto, pois, diante do quadro anterior de frequentes questionamentos sobre a organização, estrutura e administração da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, urge utilizar nesses campi, instrumentos de gestão que permitam uma maior eficácia em suas atividades e, conseqüentemente, a prestação de serviço de qualidade para a população usuária.

Em outros termos, as organizações públicas têm buscado responder estrategicamente e, por isso mesmo, de forma mais eficaz, aos desafios surgidos com as alterações societárias. O grande problema consiste, portanto, em saber identificar a melhor forma de se posicionarem no sentido de aprimorar os mecanismos de atendimento de seus objetivos, buscando melhorar o serviço prestado. Para tanto, o PE, tem sido apontado como uma das alternativas mais apropriadas.

Entretanto, estima-se que não há conhecimento suficiente acerca do PE além de problemas na sua adequada utilização. Por isso, a presente tese busca responder se há utilização do PE nos IFs no Brasil, como está sendo utilizado e, ainda, averiguar se a adequada utilização contribui para que eles tenham uma maior eficácia organizacional.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo geral:**

Analisar em que medida a utilização adequada do Planejamento Estratégico nos campi dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil pode contribuir para que eles tenham uma maior eficácia organizacional.

**Objetivos Específicos:**

1. Investigar o conhecimento e a utilização da ferramenta de Planejamento Estratégico por parte dos Diretores-Gerais dos campi dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil;
2. Identificar como o Planejamento Estratégico foi implantado nos campi que o utilizam;
3. Examinar a importância da elaboração e implantação adequada do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão;
4. Examinar a relação entre eficácia organizacional e a adoção do planejamento estratégico por essas Instituições.

**1.4. JUSTIFICATIVAS**

É uma preocupação dos estudiosos e dirigentes de organizações estudarem maneiras e meios de torná-las mais eficientes e eficazes, muito embora na literatura dedicada à eficácia organizacional, constata-se que não há consenso sobre a definição de um conceito único, nem tampouco sobre a forma de avaliá-lo, conforme afirmam Fernandes (2008) e Morin *et al.* (1994, citado em Galvão, 2009).

A eficácia é sinónimo de produtividade, rentabilidade, desempenho, rendimento ou performance, para outros a eficácia significa sobrevivência ou viabilidade, para outros, ainda, eficácia equivale a excelência, sucesso, qualidade, criatividade ou mesmo intensidade afectiva. (Morin et al., 1994, citado em Galvão, 2009, p.18)

Atendendo seu sentido etimológico, eficácia está relacionada com a capacidade de gerar o efeito esperado. Este é o conceito que predomina na literatura sobre o assunto.

Apesar da indefinição quanto ao conceito e a forma de se avaliar eficácia organizacional, o Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de gestão que permite ao gestor e sua equipe estabelecerem os parâmetros que vão direcionar os rumos da Instituição, já que seu objetivo é fornecer aos gestores uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão. Porter (2004), afirma que uma organização sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Nos últimos anos, tem se percebido os esforços que as instituições de ensino têm feito no sentido de dirigirem os seus próprios destinos. Neste contexto, o PE surge como uma ferramenta de gestão útil para as organizações que pretendem melhorar o seu desempenho num ambiente cada vez mais competitivo, visto ser ele que estabelece a direção, as prioridades e os grandes resultados desejados ao longo do tempo para que a organização tenha sucesso.

Segundo Fernandes (2008), o PE é uma ferramenta de gestão que pode contribuir com uma Instituição de Ensino nos seguintes aspectos: auxilia a determinar a direção certa para atingir o futuro desejado; aumenta a participação de todos para atingir os objetivos propostos; amplia a visão dos participantes, desafiando-os a refletir na direção estratégica; estabelece o sentimento de corresponsabilidade ao plano (sentimento de pertença, o plano passa a ser institucional e não fruto da cabeça de algumas pessoas) e, estabelece prioridades, através do alinhamento da instituição com o ambiente externo. Assim, o PE é por excelência um instrumento decisório para o sucesso de uma organização, independente do tamanho e complexidade da mesma. Por meio do PE, a organização constrói estratégias delineadas com o ambiente, visando o alcance de seus objetivos.

No caso dos IFs no Brasil, sabe-se que eles possuem características próprias em relação a outras instituições de Ensino devido às peculiaridades, finalidades e área de atuação. Contudo, como toda e qualquer organização, suas atividades precisam ser organizadas e planejadas de forma que sejam desempenhadas de forma eficiente, eficaz e otimizadas.

Toda organização necessita criar estratégias para sua sobrevivência. As organizações privadas adotam a gestão estratégica (GE) e, obviamente, o PE como início de seu ciclo, visando à obtenção de lucro para garantir a sobrevivência em longo prazo. No entanto, as organizações públicas possuem objetivos diferentes, buscando, sobretudo, garantir a prestação de um serviço de excelência. Elas apenas terão continuidade se a sociedade considerar que prestam um serviço de qualidade e que sua missão está sendo cumprida de forma adequada. Para isso, o PE é imprescindível em todos os níveis gerenciais. Comunga-se com Diniz & Ferreira (2005) quando argumentam que produção de qualidade não é uma noção que trata exclusivamente de bens manufaturados ou utilização de algumas estratégias ou técnicas estatísticas. Tal conceito inclui muitas funções como: melhoria contínua, infalibilidade, gestão participativa, formação continuada, desenvolvimento de recursos humanos, delegação de autoridade, e, sobretudo, envolve liderança, motivação e compromisso com visão estratégica baseadas em processos de planejamento e gestão a fim de atender às expectativas das pessoas.

Segundo os autores, qualidade é questão de decidir o que se reflete em políticas de organização do trabalho, seus benefícios, portanto, são consistentes, duradouros e permanentes.

Por estas razões, é necessária, então, a utilização de um processo de planejamento adaptado para as condições dessas instituições. Daí a justificativa para a escolha deste tema.

Soma-se a essas razões o fato de que a ideia da pesquisa surge de indagações que foram sendo postas pela realidade social no marco do exercício profissional do pesquisador em função de ele possuir um longo histórico junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) – Campus São João Evangelista, sob as seguintes perspectivas: discente, servidor técnico-administrativo, docente e diretor-geral. Considera-se esse fato de extrema relevância em virtude da aproximação com um dos espaços-foco do estudo.

Além de tudo o que já foi pontuado, tem-se que a pesquisa deve ocupar um papel fundamental no processo tanto de formação profissional quanto de intervenção, para que se possa conhecer a realidade com a qual se trabalha, bem como formular estratégias profissionais eficazes.

Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula o pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. (Minayo, 2001, p.17)

Eis, portanto, mais um dos motivos que justificam a presente pesquisa.

## **1.5. QUESTÕES E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

O presente trabalho pretendeu responder as seguintes questões de pesquisa:

1. Qual o nível de conhecimento dos Diretores-Gerais dos Campi dos Institutos Federais no que se refere à ferramenta Planejamento Estratégico?

2. Os Campi dos Institutos Federais utilizam o Planejamento Estratégico adequadamente como instrumento de gestão?
3. Como foi feita a implantação do Planejamento Estratégico nos campi que o utilizam?
4. Qual a percepção que os Diretores-Gerais dos Institutos Federais têm da importância do Planejamento Estratégico?

Tendo como base o levantamento bibliográfico e a práxis do pesquisador, as hipóteses levantadas foram:

1. Há evidências de que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que contribui para que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil tenham um aumento na sua eficácia organizacional;
2. Todavia, tal aumento na eficácia dependerá de diversos fatores internos e externos a essas Instituições, em especial, a maneira como esta ferramenta foi implementada pelos gestores do topo.
3. O nível de conhecimento dos Diretores-Gerais dos campi dos Institutos Federais a respeito de Planejamento Estratégico, de uma forma geral, é pequeno.
4. Os Campi dos Institutos Federais não utilizam o Planejamento Estratégico adequadamente como instrumento de gestão.
5. A implantação do Planejamento Estratégico nos campi que o utilizam foi feita, na maior parte das vezes, de forma inadequada.

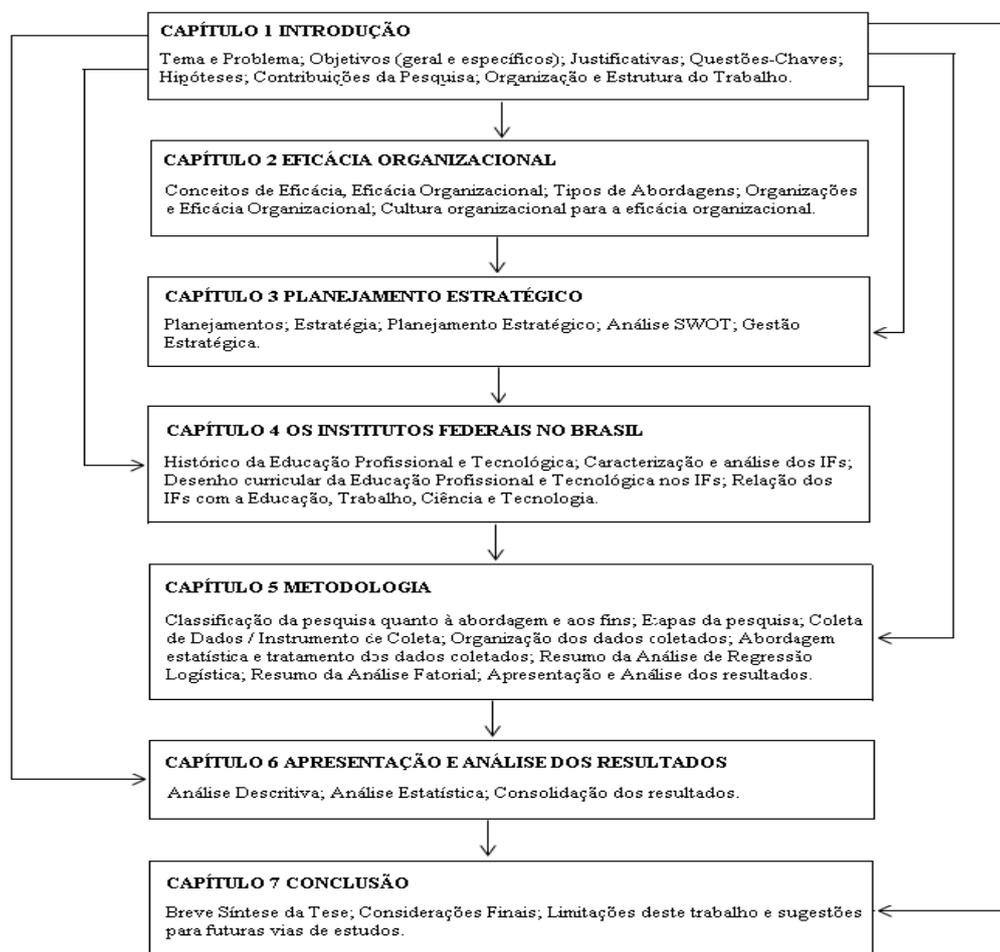
## 1.6. CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA

As principais contribuições a que esta pesquisa se propõe consistem no seguinte:

- a. O estudo, a sistematização e a reflexão científica sobre as estratégias organizacionais utilizadas nos campi dos Institutos Federais no Brasil;
- b. Uma análise da utilização do planejamento estratégico nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, servindo de contribuição para os estudiosos em gestão, que se interessarem pelo assunto.

## 1.7. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DA TESE

A presente tese foi estruturada em sete capítulos, apresentados a seguir, conforme Figura 1.



Fonte: Elaboração própria

Figura 1. Estrutura da Tese

No primeiro capítulo, é realizada uma breve introdução sobre o tema e o problema a ser abordado para maior familiarização do leitor com o assunto. É apresentado o objetivo geral da tese e os objetivos específicos propostos, além da justificativa, explicando as principais razões pelas quais foram escolhidos o tema e o problema. Enuncia, ainda, as questões-chave a serem respondidas pela pesquisa e as hipóteses a serem verificadas. Por último, são apresentadas as principais contribuições a que esta pesquisa se propõe, a organização e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, é apresentado o resultado de uma pesquisa bibliográfica e consequente revisão da literatura sobre a gestão estratégica e eficácia organizacional, abrangendo seus conceitos, evolução, princípios e as organizações em um contexto geral. A

referida pesquisa envolve temas como Cultura Organizacional para a Eficácia Organizacional, Eficácia organizacional, Abordagem dos Objetivos, Abordagem dos Recursos do Sistema,, Abordagem dos Processos Internos, Abordagem dos Múltiplos Constituintes e Abordagem dos Valores Contrastantes. Estas são categorias essenciais para compreensão do tema.

No terceiro capítulo são apresentados os conceitos, evolução, métodos e níveis do PE, sendo desenvolvidos temas de relevância para o entendimento deste assunto, tais como planejamento, estratégia, PE, análise SWOT, gestão estratégica. Chama-se atenção, neste capítulo, para o fato de que, mesmo surgindo no seio de instituições privadas, o PE, com as devidas adaptações ao setor público, só tem a contribuir para que os Institutos Federais tenham maior eficácia organizacional.

Inicia-se o quarto capítulo apresentando um histórico sucinto da Educação Profissional no Brasil, desde a sua origem quando da criação das escolas de educandos artífices e os liceus de artes e ofícios, em 1909. A seguir, traz-se uma caracterização e análise do objeto de estudo, os IFs no Brasil. Procura-se tecer algumas linhas sobre o desenho curricular da educação profissional e tecnológica tomando como base as Concepções e Diretrizes dos IFs, abordando a questão da autonomia, ainda que relativa, de que são dotados. Ainda nesse capítulo, aborda-se a relação dos IFs com a Educação, Trabalho, Ciência e Tecnologia, buscando tecer uma análise crítica sobre a temática, ou seja, apresenta-se a educação profissional e técnica ofertada pelos IFs como uma resposta do Estado às demandas do mercado em ascensão.

O quinto capítulo trata da metodologia do trabalho. Neste capítulo os métodos científicos utilizados na pesquisa são apresentados em seus conteúdos essenciais, da seguinte forma: primeiramente, caracteriza-se o tipo da pesquisa quanto aos fins e à abordagem, retornando para isto nos objetivos do trabalho. Em seguida, apresenta-se a metodologia do estudo empírico onde são descritos os materiais e métodos utilizados ao longo do estudo para o levantamento dos dados e fundamentação teórica desta pesquisa. Nesse item, é apresentada a fonte empírica da pesquisa, ou seja, os Diretores-Gerais dos Campi dos IFs. Ainda é apresentado, o instrumento de coleta de dados, o questionário aplicado aos Diretores-Gerais, com as questões que se buscavam responder. Também é explicado como o questionário foi aplicado e os dados compilados para a apresentação e análise dos resultados. São apresentados, no decorrer desse capítulo, ainda, os modelos estatísticos que suportaram os resultados que foram objeto das discussões e as limitações dos indicadores.

No sexto capítulo são feitas a apresentação e a análise dos resultados, com base em todo material coletado e analisado, através do tratamento estatístico utilizado. Apresenta,

ainda, as considerações e análise do questionário aplicado, compilando com as informações levantadas na literatura, permitindo realizar uma análise do binómio teoria e prática. No final do capítulo é feita uma consolidação dos resultados obtidos.

Por fim, o último capítulo é uma síntese conclusiva constituída de considerações e reflexões finais da pesquisa, com base nos resultados alcançados neste estudo. Busca-se, também, apresentar as limitações do estudo empírico realizado, identificando temas para investigações futuras que o estudo deixou em aberto. Conforme Souza Filho (2003),

A postura ontológica leva o sujeito a um processo contínuo de investigação para se apropriar do real em seus elementos mais complexos, entretanto, o sujeito nunca se apropriará do real enquanto tal, apenas conseguirá reproduzir idealmente o objeto tratado, pois a realidade está sempre em movimento e é sempre mais rica de que nossa capacidade de apreendê-la, pois o sujeito e os instrumentos utilizados para o conhecimento são limitados historicamente. Por isso o conhecimento será sempre aproximativo, nunca definitivo (p.118).

É nesse sentido que se pontua não ser propósito desta pesquisa esgotar a temática, mas, espera-se que ela possa contribuir, especialmente, na gestão dos Institutos Federais do Brasil, mas também, na gestão de outras instituições públicas educacionais que buscam a prestação de um serviço de excelência.

# **CAPÍTULO II.**

## **Eficácia Organizacional**



## 2.1. INTRODUÇÃO

A proposta deste capítulo é discutir teoricamente alguns termos que, embora nascidos no seio da iniciativa privada, podem e devem ser utilizados pelas instituições públicas, visto que o objetivo deste estudo é analisar em que medida a utilização adequada do PE nos campi dos IFs no Brasil pode contribuir para que eles tenham uma maior eficácia organizacional. Discutem-se, neste capítulo, então, os seguintes termos: eficácia, eficácia organizacional, organização e cultura organizacional.

Dessa forma, num primeiro momento, tenta-se esclarecer, através do Modelo de Valores Competitivos, desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), o termo eficácia que, posteriormente, será correlacionado com eficácia organizacional, organização e cultura organizacional. Percebe-se, ao se tentar definir eficácia, que não há um consenso em torno deste termo. Em seguida, a análise é desenvolvida acerca do termo eficácia organizacional. Ao fazê-lo, utiliza-se de algumas abordagens trazidas por Freitas (2010) que possibilita a realização da avaliação da eficácia pelas organizações, quais sejam: abordagem dos objetivos, abordagem dos recursos do sistema, abordagem dos processos internos, abordagem dos múltiplos constituintes e abordagem dos valores contrastantes.

Depois, pauta-se a discussão na questão das organizações que comumente é confundida com instituição como se fossem conceitos sinónimos. Assim, a análise busca promover a distinção entre ambas, além de trazer à tona também a questão dos grupos e estabelecimentos, para em seguida correlacioná-los com a eficácia organizacional.

Prosseguindo com a pesquisa bibliográfica, aborda-se no item 2.4 a categoria cultura organizacional. Antunes (1999) afirma que as organizações do século XXI têm provocado alterações na cultura organizacional para que não sejam excluídas do mercado competitivo e globalizado, visando à eficácia da gestão, treinando os líderes e liderados para que estejam sempre posicionadas à frente da concorrência.

Acredita-se que organizando o capítulo desta forma ficará mais fácil a compreensão do mesmo, bem como a análise posterior dos demais capítulos, sobretudo quando se analisa os IFs no Brasil. Partindo do pressuposto de que toda organização deseja alcançar sucesso, ou seja, a eficácia organizacional e compreendendo que o PE pode auxiliá-las nisso é que se tenta neste capítulo uma maior aproximação com a temática a partir dos IFs no Brasil.

## 2.2. EFICÁCIA

Vandernbosch e Huff (1997 como citado em Fernandes, 2006, p.17) afirmam que “é difícil descrever e quantificar o desempenho organizacional”, talvez seja esse, portanto, o motivo, segundo o autor, de não ter sido desenvolvida nenhuma teoria universal. Entretanto, a fim de entender um pouco mais este conceito, apresentam-se, a seguir, algumas definições para esse termo, segundo alguns pesquisadores da área.

De acordo com Gonzalez et al. (2011), pode-se definir eficácia como sendo a capacidade de alcançar as metas e os objetivos almejados e planejados com base nos recursos disponíveis em determinado tempo. Trata-se também da capacidade de atender aos propósitos e metas no tempo, lugar, qualidade e quantidade certa.

Rego e Cunha (2006) salientam que a eficácia possui seu próprio princípio, qual seja, para se alcançar um resultado, a organização terá que exigir a menor quantidade de eventos possíveis. As discrepâncias e desacordos deverão ser eliminados e apenas serão produzidos eventos encadeados integral e organicamente direcionados para os resultados desejados. Desta forma, nota-se que, segundo os autores, a eficácia trata-se, do grau em que se executam as tarefas planejadas e se alcançam os resultados desejados.

Assim, constata-se que a eficácia está relacionada diretamente ao que fazer e como fazer, com base em uma decisão correta a se seguir. Nesse contexto, eficácia refere-se à escolha correta do que e como fazer para que os resultados sejam alcançados de modo produtivo e com eficiência.

A eficácia é determinada por Rego e Cunha (2006), como o grau em que os resultados esperados atendam às necessidades do ambiente externo, ou seja, aos clientes. Para Carvalho (2007), eficácia significa desempenho, produtividade, performance, rentabilidade e rendimento. Eficácia também representa sobrevivência ou viabilidade, igualando a sucesso, criatividade, excelência e qualidade, ou ainda, força da experiência afetiva. No sentido etimológico, para esse autor, eficácia significa capacidade de atingir o efeito esperado, sendo este entendimento o mais adotado pelas organizações, diferentemente de eficiência que está relacionada à questão do custo/benefício.

É importante enfatizar que, para que seja possível atingir os objetivos propostos pelas organizações, muitos obstáculos têm sido enfrentados e, por isso, tem se tornado preocupação constante dos gestores, fazendo-os utilizar da eficácia para o alcance de tais objetivos. A eficácia tem sido uma ambição existente desde a antiguidade e tem sido ela responsável por

despertar e manter atento o intelecto dos seres humanos, acompanhando-os nos diversos empreendimentos.

A partir da contribuição dos autores pesquisados foi possível chegar a uma compreensão do termo eficácia. Essa definição é imprescindível para análise e compreensão dos itens que se seguem, especificamente a eficácia organizacional que será abordada logo em seguida.

### **2.3. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

A eficácia organizacional é tema que tem feito parte da maioria das organizações, pois tem se mostrado como sendo um dos maiores objetivos da gestão atual, já que trata da capacidade que a organização possui de alcançar seus propósitos estabelecidos. Além disso, Carvalho (2007) afirma que a eficácia organizacional possibilita uma produção de alta qualidade e de maior facilidade de adaptação às mudanças ocorridas no ambiente externo, sem diminuir a satisfação dos clientes.

Ao se falar em eficácia organizacional, Freitas (2010) sugere um breve histórico sobre o assunto. Segundo ela, no início da década de 50, a organização era considerada apenas como um sistema dotado de competência para gerar e gerir recursos. Assim, a eficácia representava o grau em que a organização, como sistema social que era, executava seus objetivos de modo que não afetasse os seus recursos, nem tampouco, se submetia a um esforço excessivo aos seus membros.

Nos anos de 1960, a visão muda um pouco e foca-se na dependência de recursos. Com essa visão, a eficácia passa a ser definida em termos de posição negocial, o qual refletia na capacidade que a organização possuía de explorar o seu ambiente na busca de recursos valiosos e insuficientes. Nesse contexto, Freitas (2010) afirma que o conceito de eficácia passou a ser considerado como a capacidade de estruturar atividades em volta dos fatores ambientais. Os indicadores de eficácia eram considerados com base no nível de adaptação que a organização tinha em seu meio e a comparação dos resultados alcançados com os que foram propostos pela organização.

Freitas (2010) atenta para a importância que se tinha em considerar a eficácia com base na avaliação dos indicadores de ordem econômico-financeira, tais como, a qualidade humana que a organização tinha e a sua adaptação ao meio. Tal avaliação exigia o alcance de dados sobre o consumo referente aos esforços, energia, dinheiro, mão-de-obra qualificada,

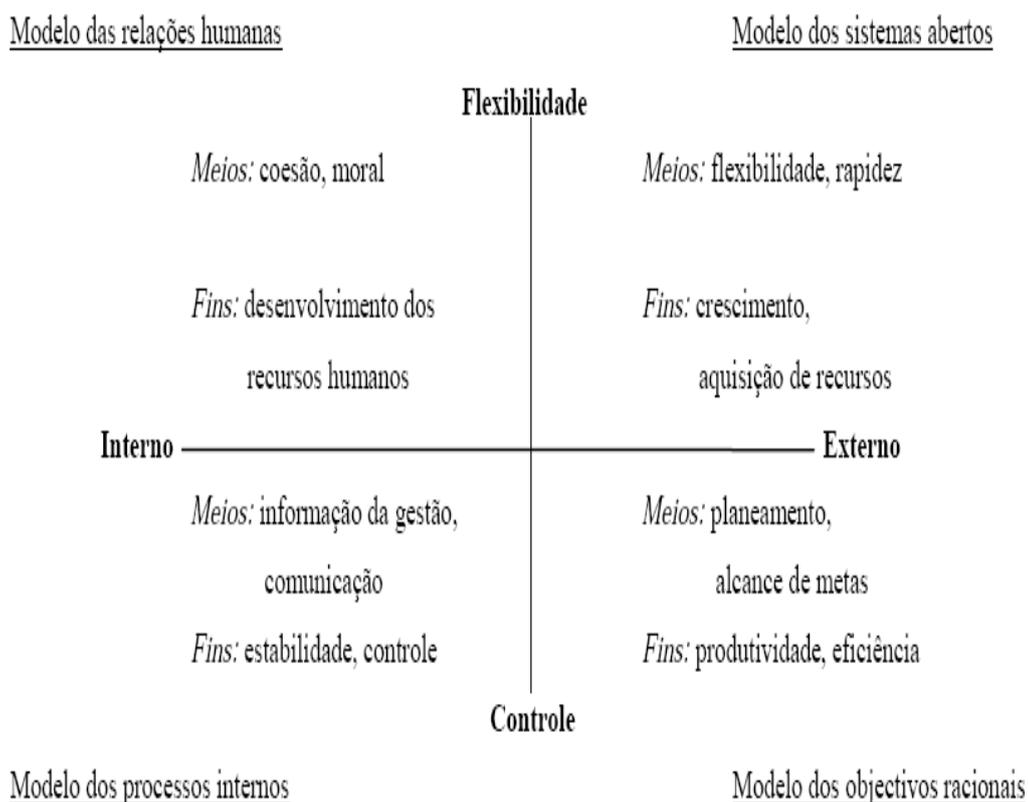
dentre outros. Para a autora, a eficácia organizacional precisava ser avaliada com base em todas as características do sistema que mantinha uma relação importante com os processos de manutenção, adaptação e mudança. Por isso, ainda hoje, entende-se que uma organização eficaz é aquela que melhora constantemente seus processos, tendo a finalidade de transformar, alcançar, armazenar, manipular e interpretar a informação. Assim, a eficácia pode ser representada pela busca e alcance de objetivos propostos pela organização ou mesmo pelo progresso no alcance de tais objetivos.

Já na década de 1970, a organização ainda era vista como sistema, contudo, era realçada a relevância dos subsistemas que a constituía e não apenas as relações da organização com o seu meio. Nesta perspectiva, uma organização apenas seria eficaz se os imperativos e exigências dos constituintes que a compunha fossem atendidos de forma satisfatória. Desta forma, as organizações eram concebidas como um campo de batalha, em que cada pessoa procurava fazer com que prevalecessem os seus próprios critérios de eficácia e não de todos os membros. A partir de então, as organizações passaram a ser entendidas como campos políticos. Neste contexto, Freitas (2010) explica que a função do gestor e suas habilidades passaram a ser consideradas como determinantes para a eficácia organizacional.

A autora corrobora que nos anos de 1980, a recessão surpreendeu e incomodou grande parte das organizações, fazendo com que os gestores começassem a se preocupar e interessar cada vez mais por assuntos associados com a eficácia organizacional. Desta forma, reaparecem as questões de como sobreviver, como alcançar um bom rendimento e como ter uma produtividade alta, mesmo com a escassez de recursos. Nesse contexto, surge a ideia de que a eficácia organizacional depende da capacidade dos gestores em saberem interpretar as mensagens transmitidas pelo meio que estão envolvidos, tal como a perspicácia para constatarem, perceberem e reconhecerem os limites das próprias ações. Surge, então, o reconhecimento de que o entendimento de lucro, comumente aceito pelas organizações como sinônimo de eficácia, se mostra enganador. Como exemplo, a autora explica que, uma organização poderá se mostrar satisfeita com os lucros obtidos, o que a impede de aceitar a possibilidade de ter gerado lucro maior se utilizasse de forma adequada os meios de que dispunha. Nota-se, com base nestes termos, que a eficácia não pode ser reduzida a lucro. Tanto que instituições públicas passaram a dirigir suas ações também na busca pela eficácia.

Fernandes e Ribeiro (2009) afirmam que a eficácia organizacional refere-se a um fenômeno não apenas complexo, mas também multidimensional que está relacionado diretamente com a teoria e prática da GE. Nesse sentido, os autores citando Quin e Rohrbaugh

apresentam quatro dimensões de eficácia para as organizações, quais sejam: a dimensão das relações humanas, a dimensão do sistema aberto, a dimensão dos objetivos racionais e a dimensão dos processos internos, conforme Figura 2.



Fonte: Adaptado Quinn e Rohrbaugh (1983).

**Figura 2. Modelo das Dimensões da Eficácia Organizacional**

Para além dessas, segundo Fernandes (2006), pode ainda encontrar-se na literatura sobre gestão das organizações outra dimensão de eficácia, a dimensão política que se encontra dispersa pelos diversos quadrantes do modelo.

Essas dimensões, conforme Fernandes (2006), não são igualmente exclusivas para todas as organizações, podendo haver, ou não, no processo produtivo e na busca pela eficácia organizacional, a utilização de algumas ou nenhuma delas. Sendo, também, verdade que a maior parte das organizações possui propriedades de mais de uma das cinco culturas de cada dimensão de eficácia organizacional.

Abordando um pouco as dimensões de eficácia, Fernandes e Ribeiro (2009) afirmam que na dimensão das relações humanas, a participação, as discussões abertas, o trabalho em equipe, a coesão, as ideias dos colaboradores e o moral são os elementos principais. Já a

dimensão do sistema aberto é caracterizada pelo novo, pela mudança e criatividade para se resolver problemas, incluindo a descentralização e a abertura a ideias inovadoras.

Fernandes e Ribeiro (2009) acreditam que a busca pelos resultados de qualidade e excelência em conjunto com a apresentação de resultados de valores tangíveis fazem parte das dimensões da eficácia organizacional. Além disso, tratando-se das dimensões dos objetivos racionais, os autores salientam que estas podem ser definidas pelo cumprimento de metas e objetivos que são previamente determinados, motivando os colaboradores para desprenderem o melhor de si para o crescimento da instituição. Estas têm sido as preocupações dos gestores das organizações que utilizam da dimensão dos objetivos racionais.

No que concerne à dimensão dos processos internos, Fernandes e Ribeiro (2009), baseando-se em estudos de vários outros autores, salientam que nessa abordagem, a concepção predominante é a econômica e/ou mecanicista, porque o que se busca é a eficiência econômica. Essa concepção foi predominante na primeira metade do século XX, evidentemente com rebatimentos nos modelos gerenciais ainda adotados nos dias atuais. Nela, “a eficiência econômica está no centro das preocupações dos gestores porque é graças ao valor acrescentado que se tornam possíveis a obtenção e manutenção das contribuições necessárias à prossecução dos objetivos de equilíbrio financeiro e crescimento” (Idem, p. 32).

Quanto à dimensão do poder e da política, Fernandes (2006) citando Robbins (1996) e Bilhim (1996) esclarece que essa dimensão possui algumas características da dimensão do sistema aberto, no entanto, acrescenta-se a questão da estrutura baseada no poder. Para os autores acima referenciados, em muitos casos por haver ausência de racionalidade entre os membros da organização há necessidade de os conflitos de interesses serem respondidos através do exercício do poder provenientes de coligações políticas que determinam os critérios que deverão prevalecer. Observa-se que esta dimensão está relacionada ao poder relativo de cada um dos grupos de interesses, ou seja, pelas diferentes dimensões de eficácia organizacional.

Segundo Fernandes (2006), de modo geral, ao se falar em eficácia organizacional, remete-se à intenção de solucionar os problemas no contexto dos negócios da organização. Devido a isso, o autor acredita que os critérios que determinam a eficácia estão fundamentados e derivados da produtividade e da qualidade do serviço. Na verdade, ele explica que a compreensão da dinâmica das organizações no que se refere à eficácia não está baseada apenas na busca de explicação e previsão dos seus resultados, mas, inclusive, no entendimento dos fatores que as condicionam a alcançar melhores resultados do que outras. É

desta forma que, verificando-se os fatores que levam ao sucesso, a organização poderá promover a eficácia organizacional.

Dada à possibilidade e importância de se mensurar a eficácia organizacional é que se pontuam abaixo, utilizando-se de uma pesquisa feita por Freitas (2010), cinco abordagens que permitem avaliar a eficácia organizacional. São elas: a abordagem dos objetivos; a abordagem dos recursos do sistema; a abordagem dos processos internos; a abordagem dos múltiplos constituintes e a abordagem dos valores contrastantes.

### **2.3.1. Abordagem dos Objetivos**

Usualmente, ao se falar sobre eficácia organizacional, a maioria das empresas a consideram como sendo a abordagem dos objetivos que desejam alcançar. Dentre as abordagens utilizadas para avaliar a eficácia organizacional a abordagem dos objetivos é a utilizada com maior frequência. Sua grande utilização se deve ao fato de que toda organização, para existir, precisa atingir um ou mais dos objetivos determinados como prioridade.

A abordagem dos objetivos é caracterizada pela relação que há com a própria definição, baseada no grau em que os objetivos da organização são atingidos. Além disso, o autor especifica que a ênfase de avaliação da eficácia incide sobre os resultados que a organização consegue atingir. Isto é, a organização será eficaz na medida em que consegue atingir seus objetivos. Esta abordagem tem, portanto, foco no resultado.

Assim, Freitas (2010) completa:

A característica que dá origem à designação desta abordagem está relacionada com a sua definição, a qual se baseia no grau em que os objetivos da organização são alcançados. A abordagem dos objetivos propõe que a eficácia organizacional se concentre sobre os resultados de uma organização. (Freitas, 2010, p. 33).

Quando se considera a avaliação da eficácia organizacional e tem como princípio a abordagem dos objetivos, é possível perceber a associação do termo à importância, aos fins e ao alcance dos objetivos desejados pela organização. Assim, a eficácia visa à obtenção dos resultados que atendam e satisfaçam as deficiências da organização e do meio que a envolve.

Determinados fatores fundamentam a relevância dos objetivos e, por conseguinte, se tornam base da avaliação da eficácia organizacional, dentre os quais, pode-se citar que toda organização existe porque tem um objetivo a ser alcançado; os objetivos determinam e orientam a organização, assegurando uma diretriz a ser seguida; promove o trabalho em grupo, sendo esta, uma motivação para atingi-los; norteiam os gestores quanto à tomada de decisão e avaliação de desempenho; contribuem no planejamento da organização fazendo diminuir as incertezas; auxiliam a organização a dar legitimidade tanto com o próprio pessoal interno quanto com as agências externas.

Segundo Freitas (2010), ainda que a abordagem dos objetivos seja a mais lógica para realizar a avaliação da eficácia organizacional, ela possui determinadas restrições. Dentre tais limitações, a autora cita as duas que considera mais importantes que são a identificação dos objetivos e a mensuração efetiva da extensão com que esses objetivos foram alcançados, sugerindo que se centre a atenção sobre os objetivos que realmente incidem nas decisões da organização.

Com base no pensamento de Price (1972), Freitas (2010) alerta ainda para o fato de não haver consenso entre as pessoas que determinam os objetivos da organização, o que constitui uma limitação na utilização desta abordagem. Em outras palavras, a organização pode partilhar a existência de muitos objetivos (consenso) ou os objetivos determinados não serem igualmente identificáveis por todas as pessoas envolvidas (conflitos). Assim sendo, um único critério não define a eficácia quando a organização apresenta vários e conflitantes objetivos. Nessa mesma lógica, uma organização pode ter objetivos inconsistentes, incoerentes e inadequados e, nesse caso, podem não nortear a eficácia organizacional.

Freitas (2010) cita outra limitação que considera importante. Trata-se da relação da dimensão temporal com a avaliação da eficácia organizacional, principalmente, quando se refere aos objetivos operacionais de curto prazo que, normalmente, são sempre atingidos e reformulados. Considerando o pressuposto de que as limitações serão superadas, Bilhim (2006) cita cinco princípios para que a eficácia organizacional seja avaliada com base no alcance dos objetivos:

- 1) as organizações precisam apresentar objetivos que lhes são essenciais;
- 2) os objetivos precisam ser bem identificados e definidos, respeitando a dimensão temporal de curto e longo prazo;
- 3) os objetivos devem ser poucos para facilitar sua gestão;

- 4) é necessário existir objetivos definidos em consenso e concordância entre todos os envolvidos;
- 5) o processo de alcance dos objetivos precisa ser, gradualmente avaliado, pois estes podem sofrer mudanças ao longo do tempo.

Para Silveira (1998), a eficácia organizacional, diante do que foi apresentado pelos autores anteriores, não se mostra um conceito simples, uma vez que, interligada à organização, os objetivos formulados podem não ser, via de regra, perceptíveis.

Enfim, as organizações devem ter clareza quanto aos objetivos que pretendem alcançar e precisam saber que eles são a base para a avaliação da eficácia da organização, dentro desta abordagem, sendo esta uma necessidade urgente. Ao realizar a avaliação da eficácia organizacional é fundamental que se leve em consideração a diversificação de objetivos que uma organização pode ter, os diferentes destaques colocados sobre eles, o interesse e expectativa de cada colaborador, além da dificuldade em se mensurar os objetivos propostos. Cabendo lembrar que o foco principal desta abordagem são os resultados (*outputs*).

### 2.3.2. Abordagem dos Recursos do Sistema

Acerca da abordagem dos recursos do sistema, pode-se dizer que esta embora reconheça a importância dos objetivos, prioriza os meios que devem ser usados para se alcançá-los, pois há deficiência sobre a compreensão dos modelos dos objetivos que predominam sobre a avaliação da eficácia organizacional. Para Yuchtman e Seashore (como citado em Freitas, 2010), existem duas dificuldades conceituais e metodológicas quando se define eficácia fundamentada na obtenção dos objetivos que são: os objetivos que interessam às pessoas e não à própria organização e a ausência de consenso sobre a natureza desses objetivos.

Diante do contexto apresentado e, considerando uma perspectiva sistêmica, esses autores conceituam eficácia organizacional como sendo a capacidade que a organização possui de explorar o ambiente em que está inserida com a obtenção de recursos escassos e valiosos. O foco desta abordagem seria, então, o processo de interação organização-ambiente (*inputs*).

Slack (1997) corrobora que os meios usados para se atingir a eficácia organizacional devem ser considerados como sendo mais relevantes que os fins específicos. Nesse contexto, a abordagem sistêmica é uma ferramenta que pode ser adotada em todos os tipos de organização.

Pode-se observar, portanto, que uma organização, ao adotar os critérios da abordagem sistêmica como instrumento de avaliação da eficácia, está, ainda que pouco, inclinada para atingir resultados imediatos, norteando as decisões mais cuidadosas no que se refere à sobrevivência da mesma em longo prazo.

Ao apresentar as restrições e limitações da abordagem dos recursos do sistema, Slack (como citado em Freitas, 2010) salienta que se podem destacar três pontos:

- 1) a complicada significação semântica de *input* e *output*;
- 2) dificuldades em sua aplicabilidade nas organizações do setor público;
- 3) mesmo não tendo vantagem competitiva uma organização pode ser eficaz ou até mesmo quando a maioria dos recursos desejáveis não é alcançada.

Diante do exposto, a autora afirma que a abordagem dos recursos do sistema se mostra uma opção para avaliar a eficácia organizacional em diversos tipos de organizações, sejam aquelas cujos resultados não podem ser diretamente mensurados ou as que possuem uma ligação objetiva entre os recursos adquiridos e o que é produzido e ainda aquelas cuja oferta de recursos não é garantida mesmo em face de alguns acordos formalizados com outras organizações.

### **2.3.3. Abordagem dos Processos Internos**

No que se refere à abordagem dos processos internos, esta tem o foco na mudança dos *inputs* em *outputs* por meio dos processos internos e das atividades de uma organização. Além disso, com a intensa globalização e concorrência acirrada existente no mundo, a maioria das organizações vive em ambientes agitados e turbulentos em que as ameaças ao seu crescimento e sua sobrevivência são comuns. Inseridos nesses ambientes, os gestores precisam tentar assegurar e usar corretamente os recursos em um esforço para alcançar os objetivos determinados pela organização.

Segundo Steers (como citado em Freitas, 2010), o cerne do conceito de eficácia organizacional é o processo pelo qual o executam ou deixam de executá-lo. Significa dizer que a organização para ser eficaz deverá mobilizar todos os meios disponíveis na busca de alcançar os resultados desejados.

Prosseguindo com sua análise, a autora lançando mão dos estudos de Chelladurai, Steers e Cameron enfatiza que esse modelo do processo realça a lógica interna e o nexo que há em uma organização fundamentada no seu processo de mudanças, tornando-se eficaz quando é capaz de alterar os *inputs* em resultados esperados. Neste sentido, o foco nos

processos internos organizacionais incide da capacidade que a organização possui para lidar com transformações surgidas no seu meio. Ou seja, a ênfase recai no *throughputs*, isto é, transformação dos recursos para garantir a eficácia.

É importante enfatizar ainda que as maiores influências na eficácia organizacional são compostas por determinados elementos que são as características organizacionais, que envolvem a tecnologia e a estrutura; as características ambientais os quais fazem parte as condições econômicas e de mercado, as características dos colaboradores especificamente relacionadas ao desempenho e a retenção e mais as políticas e práticas gerenciais.

Nesse tipo de abordagem as organizações eficazes são aquelas que não apresentam tensão interna e onde todos os envolvidos se integram adequadamente para o funcionamento da organização. Nas palavras da autora,

Na perspectiva da abordagem dos processos internos as organizações eficazes são aquelas com uma ‘ausência de tensão interna, cujos membros são altamente integrados ao sistema, cujo funcionamento interno é regular’, onde há uma relação de confiança e benevolência entre seus membros e o fluxo de comunicação contribui para uma interação entre membros de diferentes níveis hierárquicos (Freitas, 2010, p. 38).

Essa abordagem, assim como as demais, também apresenta algumas deficiências. Tais deficiências para Papadimitriou e Taylor (2000, como citados em Freitas 2010, p.39) estão relacionadas ao fato desta abordagem desconsiderar aspectos importantes da eficácia, como os recursos, os *outputs* bem como a satisfação dos clientes ou dos membros da organização. Tem-se ainda a questão da dificuldade na identificação dos processos internos relevantes para o desenvolvimento de métodos para mensurá-los.

Respaldada em Slack (1997), a autora diz que a maior vantagem desta abordagem reside na possibilidade de utilizá-la para realizar comparação entre as organizações que possuem diferentes *outputs*, *inputs* ou restrito controle do ambiente. Já a maior desvantagem refere-se à dificuldade em mensurar as variáveis relacionadas com os recursos humanos. Tomando como base os estudos de Cameron (1981), aponta-se que a utilização exclusiva desta abordagem para avaliar a eficácia organizacional pode apresentar determinadas

limitações quando os processos internos da organização não são os mais eficientes ou quando não são geridos adequadamente.

#### **2.3.4. Abordagem dos Múltiplos Constituintes**

Para medir a eficácia organizacional, a abordagem dos múltiplos constituintes é considerada relevante, pois tem sido adotada como uma opção às abordagens sistêmica e dos objetivos. Na tentativa de reduzir as limitações das abordagens apresentadas anteriormente, esta abordagem determina que diferentes membros de uma organização constituam distintas avaliações de sua eficácia. Nesse sentido, acredita-se que a eficácia está ligada diretamente com a satisfação dos membros estratégicos da organização. Desta forma, as preferências destes diferentes membros são consideradas para determinar a eficácia organizacional.

De acordo com Tsui (1990), um elemento ou constituinte estratégico pode ser qualquer funcionário ou grupo de pessoas que têm alguma participação na organização. Além disso, a cooperação destes é fundamental para a continuidade e sobrevivência da organização, ou ainda aqueles que têm suas vidas significativamente afetadas por ela. Normalmente eles competem entre si pelo controle dos recursos e querem que suas prioridades e/ou preferências sejam impostas. Cada constituinte quer fazer prevalecer o seu interesse particular em detrimento do grupo e por isso mesmo criam expectativas individuais sobre o desempenho das organizações.

Nesta abordagem, Tsui (1990) salienta que a eficácia de uma organização, portanto, é fundamentada na forma como ela responde às expectativas e demandas dos seus membros, que, por diversos motivos, refletem em uma diversidade de avaliações. Desta forma, cabe ao líder manter a concentração para atingir um equilíbrio entre as expectativas de todos os constituintes.

Neste sentido, a questão da eficácia está associada com a capacidade que a organização possui em negociar e determinar compromissos, visando o consenso interno e externo. Portanto, ao se falar em eficácia organizacional, devem ser consideradas todas as múltiplas abordagens dos constituintes, identificando os diferentes interesses determinados e mensurando em que grau eles estão satisfazendo os respectivos constituintes.

Para Fernandes (2006), os múltiplos constituintes possuem uma capacidade restrita para refletir a realidade cotidiana das organizações, levando à condução de uma crescente insatisfação com os modelos de uma única variável. Tal insatisfação, segundo o autor, promove o estímulo à emergência de um tema mais inovador sobre eficácia em modelos

multivariados. Tais modelos poderão definir a eficácia, sendo esta última tratada como um conjunto de exigências importantes que devem ser levado em consideração, como, por exemplo, os comportamentos, as estruturas e as ações relacionadas aos sistemas sociais.

Desta forma, Fernandes (2006) acredita que estes modelos apresentados poderão dar maior ênfase na relação e inter-relação entre os processos individuais, bem como das variáveis de comportamento organizacional. Além disso, poderão também refletir diretamente no desempenho da organização.

Também se pode afirmar que normalmente é aceita a perspectiva dos constituintes que apresentam maior poder de decisão dentro da organização ou aqueles que têm o controle dos recursos necessários à organização. Destarte, a base da eficácia organizacional está em um conceito fundamentado em valores. Neste caso, todo o processo de avaliação da eficácia organizacional requer a aplicação de juízos de valor a partir das considerações dos constituintes.

De acordo com Chelladurai (1987 como citado em Freitas, 2010), a avaliação da eficácia pode ocorrer de diferentes maneiras quando não há consenso entre os constituintes sobre a organização. E mais, sendo legítimas todas as perspectivas, torna-se impossível falar apenas de eficácia, devendo esta ser considerado um conceito plural, ou seja, nesse caso, devem-se avaliar as eficácias.

### **2.3.5. Abordagem dos Valores Contrastantes**

A precursora desta abordagem é a dos múltiplos constituintes e é considerado um modelo integrador porque abrange alguns elementos e expande as abordagens anteriormente apresentadas. Uma das hipóteses que fundamentam este modelo está baseada na admissão dos critérios para avaliar a eficácia organizacional, considerando quem faz a avaliação e os interesses delas. Para Bilhim (2006), trata-se de uma observação importante, pois a eficácia organizacional está diretamente ligada com as várias preferências dos principais constituintes.

Bilhim (2006) afirma que a questão da eficácia na organização tende a se tornar mais complexa na medida em que há incompatibilidade dos objetivos defendidos pelos grupos de interesse. A abordagem dos valores contrastantes, portanto, vai além do mero reconhecimento das várias preferências dos constituintes, aceitando que elas podem ser organizadas e efetivadas. Para esta abordagem, há valores comuns à variedade de preferências dos constituintes que é demonstrada por qualquer disposição de critérios de eficácia para a definição do modelo de eficácia organizacional.

Recorrendo a Quinn e Rohrbaugh (1983), Freitas (2010) aponta três dimensões que são consideradas de grande utilidade para mapear os fatores organizacionais, sendo estes, englobados por três pares de dimensões:

- 1º) foco organizacional interno ou externo refletido na preocupação com o bem-estar dos colaboradores ou com a ampliação e força da própria organização;
- 2º) preferências estruturais que varia de estável a flexível na estrutura organizacional e;
- 3º) binômio meios-fins cujo foco está no processo referente aos critérios, tais como planejamento e definição de objetivos e nos resultados relacionados com critérios.

Assim sendo, a primeira dimensão é caracterizada por dois extremos: de um lado a ênfase recai sobre valores comportamentais como flexibilidade, discrição e dinamismo; por outro lado os valores priorizados são estabilidade, ordem e controle. Implica dizer que em determinadas organizações, estas e seus gestores são considerados eficazes quando são favoráveis à mudança. Já em outras, a eficácia está relacionada à estabilidade e previsibilidade, daí a colocação dos dois extremos. A segunda dimensão realiza distinção entre a orientação interna e externa. A primeira tem como foco a integração, colaboração e a unidade enquanto que na segunda o foco recai na diferenciação, competição e rivalidade, também denotando dois polos opostos. Já a terceira dimensão focaliza os resultados, ou seja, os meios utilizados com vistas a obter os resultados almejados.

De acordo com Carvalho (2007), a abordagem dos valores contrastantes interpreta os resultados alcançados, possibilitando a evidência da existência de quatro modelos alternativos: Modelo das Relações Humanas, Modelo Sistema Aberto, Modelos do Objetivo Racional e Modelo Processo Interno, conforme visto anteriormente com Fernandes (2006), sendo que este acresce a dimensão do poder e da política.

Constata-se que a abordagem dos valores contrastantes distingue abertamente as noções de escolha de valor, ou seja, as dimensões de valores de uma organização são analisadas com base nos seus constituintes, de acordo com as respectivas preferências. Isto sugere que a organização precisa estar na qualidade de harmonizar as suas dimensões de valores de maneira a se aproximar de um consenso da eficácia organizacional.

A partir dos elementos apresentados, tomando como ponto de partida os estudos de Freitas (2010), podem-se resumir todas estas abordagens em linhas gerais. Na abordagem dos objetivos é eficaz a organização que atinge os objetivos previamente definidos, por isso o foco está no resultado. Na abordagem dos recursos do sistema a organização é vista como um sistema aberto e é eficaz quando consegue buscar recursos escassos e valiosos de que

necessita. Para a abordagem dos processos internos, eficaz é a organização que não possui correlação de forças, portanto, não apresenta tensão interna, por isso o foco é a mobilização dos meios para se atingir os resultados desejados. Na abordagem dos múltiplos constituintes a organização é eficaz quando consegue satisfazer, ainda que minimamente, os interesses de todos os seus membros (constituintes). A ênfase, nesse caso, recai sobre as respostas dadas às expectativas dos constituintes que interagem com a organização. Na abordagem dos valores contrastantes eficaz é aquela cujos valores dos diversos quadrantes se imbricam com as preferências de seus membros. A organização possui conjuntos de valores concorrentes e por isso criam também uma diversidade de objetivos. O foco, portanto, centra-se em polos extremos: interno x externo; controle x flexibilidade e meios x fins.

Embora todas as abordagens tragam informações úteis para se avaliar a eficácia organizacional, destaca-se que nenhuma delas será totalmente bem sucedida se não houver um PE sério e de qualidade que corrobore para o alcance destes objetivos.

Nos itens anteriores promoveu-se uma discussão acerca dos termos eficácia e eficácia organizacional para facilitar a compreensão dos itens que se seguem. Sendo assim, no próximo item será abordada a questão das organizações, pois, como visto, o objetivo maior de todas as organizações é a obtenção de sucesso aqui compreendido como o alcance dos objetivos previamente determinados. Diante disso, é extremamente relevante um aprofundamento do conhecimento acerca do tema em função do entendimento dos IFs como organizações públicas de ensino.

## **2.4. ORGANIZAÇÕES E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

A proposta deste item é discutir os termos organização e eficácia organizacional. Buscar a eficácia na gestão organizacional tem sido o objetivo de muitas organizações que desejam o sucesso e o alcance de seus objetivos, missão e valores. Contudo, é importante enfatizar que, inicia-se pela definição de organizações para posteriormente articular a discussão com a questão da eficácia organizacional.

Segundo o pensamento de Bartoli (1991), a organização é caracterizada como sendo manifestações concretas de instituições e uma associação de pessoas com papéis e tarefas específicas. Assim, tem-se que a ação de organizar, distribuir de modo formal e com responsabilidade é a definição de organização dada por ele. Para que os papéis e tarefas apresentem resultados satisfatórios o autor afirma que o investimento na eficácia

organizacional pode ser uma forma de mantê-la no mercado, ainda que existam desafios devido à globalização. O autor salienta ainda que organização é o conjunto organizado que representa a empresa em sua totalidade, referindo-se ao organograma.

No entanto, consultando textos que se utilizam do pensamento de Georges Lapassade, especificamente Guirado (1987) e Bastos (1993), foi visto que há um equívoco conceitual quando se define organização apenas pelo seu aspecto formal (localização, finalidade, instalações, âmbito de ação, organograma, etc.). É necessário levar em consideração as determinações sóciohistóricas, isto é, que elas fazem parte de um sistema maior que é a sociedade.

Nesse sentido, Guirado (1987) ao realizar análise do pensamento de Lapassade sobre análise institucional, diz que a realidade social pode ser desmembrada em três níveis básicos: os grupos, a organização e a instituição. Para esse pensador, a base da vida cotidiana são os grupos, ou seja, o primeiro nível da realidade social. Seu objetivo seria, então, organizar o aprendizado, a produção e manter a ordem. Implica dizer que o grupo é uma “espécie de porta de inserção, é a região onde diariamente se encontramos o instituído ou o estabelecido, frente a frente, e onde nos submetemos de forma explícita ou implícita” (Bastos, 1993, p. 21). Na escola, o grupo seria a classe, no trabalho seria o escritório ou a fábrica, na vida cotidiana, a família, etc. Assim, submete-se a uma rotina que prevê horas de entrada e saída, formas de trabalho e relações, enfim, vive-se o instituído cotidianamente face a face com outro elemento do mesmo grupo.

O segundo nível da realidade diz respeito à organização. Ou seja, é onde já ocorrem normas jurídicas fazendo a ligação entre a sociedade civil e o Estado. Conforme Lapassade (1997 como citado em Bastos, 1993, p.22), nesse nível destacam-se os “aparelhos estatais de ligações e de transmissões de ordens nas suas diversas organizações burocráticas, ou seja, acentua-se aqui o nível burocrático estatal”. Para Guirado (1987), é no nível das organizações que se situa uma estrutura baseada em relações autoritárias. Nas palavras da autora,

nesta medida, determinados grupos encontram-se excluídos da elaboração e prescrição dos regimentos e das normas de conduta, produção e aprendizagem que traduzem, sempre, as leis do Estado. É neste nível que a direção dos estabelecimentos, como uma universidade, por exemplo, representa o poder central e está em relação direta com ele. (Guirado, 1987, p.22).

Assim, pode-se concluir que, antes de ser algo ligado somente a papéis, ofícios e outras coisas similares, a organização é perpassada por certo tipo de dominação e dita certos tipos de normas para as relações de produção, para os estabelecimentos educacionais, partidos políticos, etc. Os estabelecimentos seriam as agências físicas e subsidiárias das organizações, ou seja, “são a própria encarnação da entidade material da organização com seus regimentos e regulamentos” (Guirado, 1987, p.22).

Já no terceiro nível estariam as instituições ou o Estado, compreendido como o conjunto de leis que regem a vida em sociedade, portanto, as organizações e os grupos. Seria, então, o “conjunto do que está instituído e, enquanto jurisdição e política, pauta toda e qualquer relação” (Guirado, 1987, p.29). Portanto, não designa as formas materiais do prédio, a distribuição hierárquica, espaço físico, etc, mas uma forma geral das relações sociais, em outros termos, seria algo “não localizável”, ou seja, “é a maneira mesma como a realidade social se organiza, sobre determinada como está pela mediação do Estado” (Idem, p.31).

No entanto, o que interessa nesse estudo, especificamente neste item, é a compreensão de organização. Nesse caso, compreendem-se os IFs como uma organização, uma vez que não se trata de um estabelecimento específico, mas da forma como estes estabelecimentos se organizam para atender a demanda por educação. Trata-se, portanto, da operacionalização de ideias, normas, padrões, valores e práticas institucionalizadas pela instituição educação. É onde há operacionalização ou os meios de penetração, observância e realização dessas ideias, valores, normas e práticas. Daí emerge a necessidade de apreender tal categoria.

Dessa forma, quando se refere, ao longo do texto, à organização, remete-se, na verdade, aos institutos federais. Ou melhor, embora se traga reflexões de autores que fazem referência a empresas ou estabelecimentos privados, a leitura aqui é feita a partir de organizações públicas, qual seja, os IFs.

Mas, prosseguindo com a abordagem acerca das organizações, trazem-se contribuições de outros autores como forma de compreender melhor o assunto. Drucker (1997) afirma que o conhecimento é a base pela qual a organização deveria ser organizada, portanto, a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos e quanto mais especializados e motivados os trabalhadores forem, mais eficazes e produtivos serão.

Nesse sentido, Etzioni (1989) ressalta que a base da organização é ser uma unidade social, sendo que os objetivos organizacionais têm várias funções como, por exemplo, fonte de legitimidade que justifica as atividades, unidade de medida para verificar a produtividade, eficácia, dentre outras.

É importante enfatizar que o desenvolvimento das organizações também depende do processo de globalização. A estratégia utilizada no discurso da globalização é em disseminá-la como um fator que interfere na sociedade de forma a atingir pessoas, empresas e o próprio estado, sendo as organizações obrigadas a reorganizarem seus conceitos e práticas quanto ao cenário contemporâneo para tentarem acompanhar as novas exigências que chegam, conforme será visto no próximo capítulo, especificamente no item 3.3.

Bergamini (1998), afirma que o grande desafio na atualidade é o de conseguir dominar as mudanças que ocorrem, pois as condições e rapidez em que elas estão sendo processadas são claramente adversas e turbulentas, fazendo com que as organizações repensem sobre a cultura organizacional de modo a obterem eficácia.

Diante da grande concorrência por uma oportunidade no mercado de trabalho e a globalização da economia, Porter (2004) afirma que as organizações precisam ter um diferencial para ficarem em destaque e construir um ambiente que propicie a vantagem competitiva<sup>1</sup>. Para o autor, uma das maneiras mais seguras para promover a sobrevivência de uma organização é por meio da eficácia organizacional e a busca por fazer algo diferente. Por isso, é preciso repensar a cultura organizacional. E, para além disso, esse repensar a cultura organizacional deve vir acompanhado da preocupação em promover o crescimento humano, valorizando o capital intelectual e a eficácia organizacional.

Segundo Stewart (2002), o que se tem percebido é que as mudanças ocasionadas pela globalização da economia têm feito com que as empresas substituam o antigo conceito de mudança passando a estabelecer critérios eficazes para a organização. Já Brandão (2004), diz que os desafios enfrentados pelas organizações referentes a elementos culturais, concorrência, mercado, dentre outros, afetam o comportamento e a eficácia organizacional. Essas mudanças, segundo Brandão (2004), muitas vezes priorizam o individual e nem sempre recebem atenção necessária dos gestores da organização. Por isso, é preciso que os líderes estejam preparados para buscar diferencial competitivo, por meio da eficácia organizacional para o alcance dos objetivos e das metas.

---

<sup>1</sup> Maximiano (2006) afirma que a vantagem competitiva refere-se às vantagens que uma organização possui frente aos concorrentes, normalmente, vinculadas ao desempenho econômico superior às demais. De acordo com o autor, a vantagem competitiva é o surgimento de níveis de melhoria econômica acima da média de mercado por causa das estratégias utilizadas pelas organizações. Também fazem parte da vantagem competitiva as teorias baseadas nos processos de mercado, o posicionamento estratégico, a teoria dos recursos e de competências dinâmicas. Assim, a vantagem competitiva geralmente se vincula a uma competência central do negócio e, para que ela seja realmente efetiva, precisa ser única, difícil de imitar, superior à dos concorrentes, sustentável e fácil de ser adotada em várias situações.

De acordo com Kisil (1998), “mudar”, aplicado a uma organização pode ter diferentes significados como: deslocar-se de uma posição para uma nova, dispor elementos de outro modo, substituir uma coisa por outra, dar direção diferente ou transformar, modificar, ser diferente do que era antes no que se refere à própria cultura organizacional ou à estrutura.

Cabe esclarecer que a literatura gerencial tem tratado os conceitos de inovação, mudança e transformação de maneira similar, portanto todos devem atentar para a sutileza presente em sua utilização porque, conforme Klering e Andrade (2006), há uma diferença conceitual importante entre esses termos.

Inovar no setor público é efetivamente desenvolver uma condição nova em seus pressupostos e nas suas ações. Não basta apenas mudar, ou propor ‘novas’ reformas, sem trazer uma transformação significativa no processo de definição e implementação de políticas públicas (...). Também não basta reformar o aparelho estatal sem compreender que a gestão deve estar próxima de uma visão de ‘gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais (...) onde as pessoas envolvidas entram em acordo para coordenar seus planos de ação (Teório, 1998, p. 16), na forma de uma gestão mais social. Assim compreender a mudança no setor público, dentro de uma perspectiva transformadora, significa entendê-la a partir do sentido explícito e necessário de inovação, que há muito tempo é demandado por nós brasileiros (Klering & Andrade, 2006, p. 78).

Enquanto que inovar diz respeito a trazer algo novo, mudar pode apenas significar alterar as coisas, sem, contudo, ser efetivamente novas. Importante frisar que o processo de mudança aqui defendido, deve ser identificado com o processo de inovação trazido pelos autores acima.

Kisil (1998) salienta que o processo de mudança é “natural”, pois aceita que as organizações estão expostas a forças desestabilizadoras para o processo de mudança. De forma natural as organizações procuram mecanismos que respondam às pressões do mercado e podem ser originárias de dentro da própria organização. O autor explica que para lidar com

tais forças de modo eficaz, a organização precisa se ajustar às exigências do mercado promovendo mudança na organização para a obtenção da eficácia organizacional. Segundo o autor, os elementos usados para a mudança organizacional são as tarefas individuais, a direção estratégica, os processos organizacionais e a cultura organizacional.

No que se refere às “tarefas individuais” para a mudança de cultura, Kisil (1998) explica que esse elemento se deve à necessidade de capacitação, ou seja, as mudanças nas tarefas individuais podem ser aplicadas no modo de realizar o trabalho, na natureza dos materiais e dos recursos que são usados, e na natureza da tecnologia e do processo de trabalho.

Quanto à “direção estratégica”, o autor salienta que esse elemento representa uma mudança na organização que atinge sua diretriz, pois é ela que aponta a missão e objetivos, mas pode ser alterada considerando o meio em que atua, o impacto que pretende causar, os produtos com que opera, dentre outros. A direção estratégica para a mudança organizacional, caso seja feita, pode afetar diretamente a filosofia da organização, objetivos e a missão.

No que tange ao elemento “processo organizacional”, Kisil (1998) diz que este visa à mudança da maneira como a organização se estrutura e pode ser realizado tanto na própria estrutura quanto nos níveis de supervisão, nas condições de trabalho, nas atribuições de responsabilidades, no tamanho e natureza das equipes de trabalho e disposição das áreas de trabalho.

Acerca do elemento “cultura organizacional”, o autor afirma que esta representa um conjunto de crenças e valores compartilhados entre organização e colaboradores e que tem influência na vida organizacional e na forma de ser da instituição. Além disso, a cultura organizacional determina as maneiras de interações internas e maior parte do comportamento organizacional no que se refere às interações com o meio ambiente. No entanto, esse elemento será trabalhado no item que se segue.

## **2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL PARA A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

Kisil (1998) salienta que uma Cultura Organizacional é o resultado de um longo processo da existência da organização, ou seja, quanto mais antiga ela for, mais forte e arraigada será a cultura. Assim, é notório que um processo de mudança em sua cultura pode ser doloroso. O autor ressalta que, qualquer que seja a mudança na cultura da organização, é preciso vê-la como um processo de gerenciamento, pois, saber quem decide sobre a mudança

é uma necessidade organizacional. Torna-se necessário, também, que seja definida uma equipe de mudança sob o comando do gestor, para que os diagnósticos organizacionais e os planos de mudança sejam efetivados.

Uma organização que visa realizar mudança na cultura organizacional deve adotar estratégias de mudança que alcancem o sucesso, englobando fatores como colaboradores, ambiente e a própria organização como um todo, para que haja eficácia organizacional. Assim, o autor afirma que é necessário identificar as variáveis do contexto que provoquem as mudanças, sejam elas contínuas ou não, analisando se elas se apresentam como vantagens para os gerenciadores da mudança, aumentando a eficácia organizacional e a sobrevivência.

Contudo, existem seis aspectos específicos que, para Robbins (1999), devem ser levados em consideração durante a mudança de cultura organizacional para o alcance da eficácia organizacional, pois, eles atuam como desencadeadores de mudança. São eles: a) a natureza da força do trabalho; b) os choques econômicos; c) a tecnologia; d) as tendências sociais; e) a concorrência; e f) política mundial. Esses aspectos apresentados por Robbins (1999) estão presentes no dia-a-dia da organização, de modo agudo em alguns momentos, porém, constantemente podem exercer algum tipo de pressão sobre ela.

Bressan (2009) explica que para que a organização responda efetivamente às mudanças e demandas do ambiente, elas devem investir no aumento da qualidade e do valor do cliente, procurar reduzir os custos internos, elevar as inovações competitivas, diminuir o tempo de resposta ao mercado, motivar os colaboradores para que as respostas de contribuição sejam mais efetivas e mudar a capacidade de gerenciar.

Além dos fatores apresentados, ainda, deve-se enfatizar que existem tantos outros que são capazes de precipitar mudanças na cultura organizacional, considerados extra-organizacionais, pois tais mudanças também se devem às mudanças no ambiente externo. Contudo, não se deve deixar de lado o contexto em que a organização está inserida e as mudanças em sua estrutura.

Barbosa (2000) afirma que, ao se falar em cultura organizacional, entende-se que esta promove influência em toda a organização, seja de forma direta ou indireta. A cultura organizacional influencia diretamente na eficácia organizacional por interferir sobre determinadas variáveis, especificamente, no que se refere à eficácia e a produtividade. A referida fundamentação pode ser identificada a partir de algumas características culturais que são essenciais a determinadas organizações, sendo elas, base da vantagem competitiva e, por conseguinte, o motivo de um alto desenvolvimento econômico.

Este mesmo autor ainda observa que, a cultura organizacional, ao ser considerada como uma variável moderadora que afeta diretamente as práticas organizacionais, é fator influenciador com base nas orientações culturais, conduzindo a uma maior eficácia organizacional.

A eficácia organizacional direcionada pela cultura delimita a existência de padrão, modelos, regras, atitudes e normas que permitam a interação de pessoas que se faz necessária quando há objetivos comuns. A constituição desse modelo e padrões indispensáveis à sobrevivência do grupo é o que se chama de cultura.

Nesse sentido, Fleury e Fischer (1989) salientam:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (Fleury & Fischer, 1989, p. 117).

A ideia, explicada por Maximiano (1992), de que toda organização seja uma combinação de esforços, remete à proposta de que cada indivíduo tem a finalidade de alcançar propósitos coletivos, independente de seu ramo de atuação. O que se percebe é que toda organização possui, distintamente, a sua história, a sua cultura, os seus valores e a sua missão, quer seja pequena, média ou grande.

Na visão de Morgan (1996),

Toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere. Porém, nem todas as instituições estão dispostas a mudar para acompanhar o contexto global em que está inserida (Morgan, 1996, p. 36).

Nota-se que, com base na ideia do autor, algumas vezes, a cultura da organização não condiz com o ambiente competitivo, fazendo com que repensem sobre uma mudança, criando uma cultura contínua de aprendizado.

Maximiano (1992) afirma que, no que se refere ao aprendizado organizacional incluem-se vários modelos como troca de experiência, formação continuada, criação e compartilhamento do conhecimento. Também, devem-se destacar as habilidades profissionais e o desenvolvimento de competências para interagir de modo efetivo com o conhecimento e a informação servindo como suporte aos colaboradores em uma situação em que eles precisem identificar, comunicar, avaliar, localizar, organizar e/ou utilizá-las para a solução de problemas, além do aprendizado que terá ao longo da vida para se alcançar a eficácia organizacional.

Segundo Fleury e Fisher (1989), a cultura organizacional é fundamentada em três níveis distintos que são: a artificialidade observável, os valores e as concepções básicas.

Acerca da artificialidade observável, o autor pontua que esta é constituída pela disposição física, ou seja, as formas como os colaboradores tratam o clima organizacional, bem como a intensidade emocional, produtos, filosofias, registros, dentre outros. Refere-se ainda aos fenômenos mais complicados de serem decifrados com precisão.

Quanto aos valores, Fleury e Fischer (1989) afirmam que estes dizem respeito ao nível da cultura organizacional que pode ser analisado por meio de questionários, entrevistas ou mesmo, através de instrumentos de avaliação. Este é o nível que tem seus estudos voltados aos valores, ideologias, normas, filosofia, licenciamentos, baseados e documentados de uma cultura.

No que diz respeito ao nível da cultura organizacional também conhecido como concepções básicas, Fleury e Fischer (1989) conceituam como sendo aquelas adotadas somente através de observações intensas que estão relacionadas às indagações, questionamentos e perguntas focalizadas para o envolvimento de membros motivados do grupo. Tais concepções possibilitam a determinação do modo do colaborador perceber os sentimentos, os processos mentais e o comportamento.

Diante do exposto, registra-se que, conforme Fleury e Fisher (1989), cada um dos níveis apresentados são importantes e a avaliação demonstra a complexidade da cultura organizacional, o que poderá determinar, futuramente, a eficácia organizacional.

Para Freitas (2007), conhecer a cultura de uma organização é importante porque, dentre outros fatores, possibilita o conhecimento sobre o modo de trabalho que ela adota e as

formas como os colaboradores são treinados. Entretanto, tais fatores se fazem devido aos elementos presentes na cultura organizacional que torna possível a realização de diversas tarefas.

Sendo assim, pode-se afirmar que tais elementos facilitam a visualização e a identificação do tipo de cultura adotada pela organização para influenciar na eficácia organizacional, pois estes elementos são os valores, as **crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as sagas e heróis, as histórias, tabus e normas.**

Sobre os valores, as crenças e os pressupostos Freitas (2007) explica que este é o elemento principal da cultura organizacional, pois permite a determinação do sucesso ou fracasso da organização.

Os **ritos, rituais e cerimônias** são as atividades planejadas com antecedência, manifestando a parte precisa da cultura organizacional e preenchem diversas funções tais como uma comunicação eficaz, a forma como os colaboradores devem se comportar, sinalização dos padrões de intimidade considerados aceitáveis, dentre outros.

As **sagas e heróis são explicados por Freitas (2007) como sendo aquelas** narrativas positivas e heróicas, que demonstram o caminho seguido pela organização com destaque aos grandes obstáculos que foram encontrados ao longo desse caminho. Pode-se, afirmar, segundo Freitas (2007), que os heróis de uma organização são parte fundamental das sagas e representam funções distintas. São elas: a de que o homem é atingível, além de demonstrar um modelo de comportamento, estabelecer padrões de desempenho e exercer influência no grupo.

Quanto às **histórias, Freitas (2007) afirma que se tratam das** narrativas fundamentadas em eventos da realidade que informam sobre a cultura organizacional, bem como reforça o comportamento e promove o ajuste ao ambiente organizacional desejado. Dentre as funções deste nível da Cultura tem-se o fato de que elas agem como *scripts* e mapas, para que possam servir de auxílio aos colaboradores na identificação de como as coisas são feitas pelo grupo.

Os **tabus são explicados como** sendo os aspectos que enriquecem a vida em grupo, assim como os valores, que se referem aos comportamentos, formas de agir e pensar. Da mesma forma, os tabus são níveis de Cultura Organizacional importante e tem o propósito de orientar os comportamentos, sendo o mais oculto e silencioso possível. **Por fim, o autor trata das normas, que são consideradas como os dados referentes** aos comportamentos ou

procedimentos ditos como padrão e regra. Sendo assim, foi visto que a cultura organizacional está intimamente ligada à eficácia organizacional, seja direta ou indiretamente.

Neste capítulo, procurou-se refletir sobre alguns conceitos e a sua aplicação nas organizações. Diante disso o primeiro termo estudado diz respeito à eficácia. Dessa maneira, eficácia fica entendida como a capacidade de alcançar metas e objetivos almejados, levando-se em consideração os recursos disponíveis. Em seguida apresentou-se um breve histórico acerca da eficácia organizacional a partir dos estudos de Freitas (2010). Com Fernandes (2006), apresentaram-se as cinco dimensões de eficácia organizacional, quais sejam: 1) Dimensão das relações humanas – ênfase na participação e coesão da equipe; 2) Dimensão do sistema aberto – ênfase na mudança, no novo; 3) Dimensão dos objetivos racionais – preza pela clareza na definição dos objetivos para que seja possível alcançá-los; 4) Dimensão dos processos internos – foca os aspectos econômico-mecanicistas e 5) Dimensão do poder e da política – ênfase no poder, na articulação política para responder aos interesses conflitantes.

A eficácia organizacional está intrinsecamente relacionada com a análise e busca de explicação e compreensão do que pode levar a organização ao sucesso, inclusive fazendo-a sobressair às demais. Implica dizer que é necessário estudar a organização bem como conhecer o ambiente externo para promover as alterações quando estas se fizerem necessárias. Dada a relevância em se questionar a própria organização, inclusive no que tange a eficácia, é que se identificaram, a partir de Freitas (2010), cinco abordagens que permitem realizar a avaliação da eficácia organizacional. São elas: a abordagem dos objetivos; a abordagem dos recursos do sistema; a abordagem dos processos internos; a abordagem dos múltiplos constituintes e a abordagem dos valores contrastantes.

No entanto, percebe-se que pouco ou nada adiante tais conhecimentos se não há uma apropriação devida das categorias com quais se trabalham. É nesse sentido, que se buscou, dando continuidade à construção do capítulo, a análise e apreensão da categoria organização. Num primeiro momento procurou defini-la, distinguindo-a de instituição e grupos. Feita a distinção, procurou-se, a partir de pesquisa bibliográfica demonstrar como as organizações vêm se “adaptando” para atender às novas exigências da sociedade contemporânea, especialmente depois do advento da chamada globalização. Estas têm sido “forçadas” a promoverem mudanças em suas estruturas e organização para acompanharem as transformações societárias em curso, inclusive alteração na própria cultura organizacional, uma vez que esta pode representar um empecilho no desenvolvimento dela, conforme visto.

Salienta-se, com respaldo em Kisil (1998) que todo processo de mudança/inação, deve ser devidamente planejado para a própria sobrevivência da organização. Por isso, acrescenta-se que este não é um processo fácil, uma vez que mexe com todos os “constituintes” da organização. Mas não basta um planejamento convencional/funcional feito a partir de uma visão fragmentada da realidade, necessário atribuir-lhe um enfoque adequado.

Acredita-se que a metodologia do PE seja a mais viável já que ela

adota uma forma de pensar ampla, dinâmica, interativa, comprometida socialmente com a realidade, o que corresponde a uma visão estratégica, isto é, a uma forma de apreensão inteligente e sagaz das situações que permeiam todos os diferentes aspectos e segmentos internos e externos de uma realidade (Luck, 2009, p. 4).

É nessa direção que se propõe o estudo do tema PE no próximo capítulo.

# **CAPÍTULO III.**

## **Planejamento Estratégico**



### 3.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo é fruto de pesquisa bibliográfica sobre os temas: planejamento, estratégia, planejamento estratégico (PE) e gestão estratégica (GE). Portanto, tem como proposta oferecer uma discussão acerca de tais categorias à luz dos autores pesquisados.

Para abordar o assunto, parte-se da conceituação da categoria planejamento, sendo este entendido, genericamente, como uma atividade teleológica, ou seja, de pensar antes de agir. Evidentemente que no decorrer do item, pontuam-se suas particularidades. Em seguida, os esforços são direcionados no sentido de promover reflexão sobre a categoria estratégia, aqui entendida como “a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos” (Giovanella, 1991, p. 42).

Prosseguindo, nessa mesma lógica, a proposta do item que se segue é realizar algumas pontuações acerca do PE – objeto central deste estudo. Nesse sentido, além do histórico de surgimento do termo e sua conceituação, será realizado um estudo sobre suas características, ressaltando a importância de sua utilização em organizações de ensino. Em seguida, finalizando o capítulo, promove-se uma discussão a respeito do termo gestão estratégica (GE). Trata-se de um modelo de gestão, somente adotado pelo Estado brasileiro, a partir da década de 1990. Há, na verdade, toda uma discussão em torno de tal categoria, inclusive autores que defendem que ela é utilizada pelo governo para “camuflar” princípios liberais ou neoliberais. Ou nas palavras de Andrews e Kouzmin (1998), trata-se de “conservadorismo disfarçado”. Entretanto, neste trabalho, defende-se a utilização, em particular, do PE, nos IFs no Brasil que, como será visto, é parte integrante da GE. Ao discorrer sobre o contexto histórico de adoção da GE, será situada a questão da agenda pós-moderna e da globalização no sentido de apontá-las como estratégias utilizadas pelo capital e Estado para “vender” suas ideias, valores e princípios.

Cabe destacar ainda que, assim como no capítulo anterior, a grande maioria das fontes teóricas aqui utilizadas faz referência a instituições privadas. No entanto, o esforço deste pesquisador será centrado em correlacioná-los com organizações educacionais, por estas se configurarem como tema central deste estudo.

### 3.2. PLANEJAMENTO

Desde que os homens descobriram sua capacidade teleológica começaram a fazer uso de planejamento, ou seja, as pessoas planejam algumas de suas ações. Como se proteger da chuva, caçar um animal, construir um abrigo, por exemplo, necessitava de um planejamento, não dava para agir somente através de improviso. Mas, conforme Ferreira (1989), tudo indica que foi com o desenvolvimento comercial e industrial, ocorrido com o capitalismo, que a preocupação com o planejamento começou a invadir a área da economia. À medida que os negócios foram se expandindo passou a exigir novas formas de condutas para administrar a fortuna. Com o acirramento da concorrência surgiu a necessidade de saber prever, antecipar situações, arriscar fundos, lançar projetos de novos negócios, etc. com vistas a expandir as atividades comerciais.

Acrescenta Ferreira (1989) que foi com a industrialização e a inserção da maquinaria na busca de aumentar a produtividade, tem-se um novo salto qualitativo e o planejamento passa a ser sinônimo de racionalização. Cada nova aplicação deveria ser planejada técnica, financeira e economicamente. Significa dizer que o trabalho deve ser mais bem organizado para se garantir maior rentabilidade para o capital.

A questão da necessidade de se planejar foi expandindo de tal forma e se fazendo presente em todas as áreas da vida. Assim, com base no pensamento de Ackoff (1974), pode-se dizer que planejar é o ato de pensar antes de agir, sistematicamente e com método. É explicar cada uma das possibilidades analisando as respectivas vantagens e desvantagens, ou seja, propor-se objetivos. Planejar é ainda fazer uma projeção para o futuro uma vez que as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes. O planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro tornando-se uma ferramenta vital.

Sendo assim, considerando os conhecimentos de Huertas (1996), o planejamento não se propõe a adivinhar ou predizer o futuro uma vez que quando se age com convicção e eficácia já se cria algo do futuro. Além disso, utilizando-se o planejamento é possível fazer melhores previsões acerca das possibilidades.

Completando a ideia proposta por Huertas (1996), infere-se que um planejamento adequado, durante sua implementação, permite o mapeamento de diversos setores de uma organização, sejam políticas, programas e ações. Cria-se a possibilidade de ver a situação inicial que deve ser alterada, contrastando-a com a situação presente ou com a final, aquela que se pretende alcançar.

Para Ferreira (1989), quando se pretende alcançar determinado objetivo deve-se procurar prever bem as ações. Importante ter o objetivo bem definido, saber o que se deseja e aonde se quer chegar. Quando se tem algo em vista que realmente interessa realizar, não dá para obter sucesso com improvisos. Planejar, então, para o autor referido, pode ser definido como preparar bem cada ação, ou organizar adequadamente um conjunto de ações interdependentes. Mas é fundamental o acompanhamento cuidadoso na realização delas.

Ainda, conforme Ferreira (1989), o planejamento é um processo que necessita ter início, meio e fim, considerando cada ação planejada. Sendo um processo, o planejamento tem três fases interligadas que fazem parte de um todo. São elas:

- 1) Preparação do plano: fase em que se estuda, pesquisa e analisa tudo que é necessário levar em consideração na tomada de decisões;
- 2) Acompanhamento: fase em que se verifica se cada uma das decisões tomadas foi acertada. Isso é feito com a ação em curso, pois possibilita verificar se há necessidade de mudanças. Nesta fase não se pode apenas assistir o desenrolar da ação, pode ser necessário interferir nela caso haja algum risco de não atingir os objetivos previstos.
- 3) Revisão crítica dos resultados: fase em que se analisa cada decisão tomada e/ou corrigida se for o caso. Não é apenas uma comparação de resultados para saber se as decisões tomadas foram acertadas ou não. Mas, é a fase em que se realiza uma reflexão crítica acerca delas, mesmo quando tudo ocorreu conforme o esperado.

Embora sejam diferentes uma das outras, essas decisões são totalmente interligadas, tornando-se sem significado se existirem sozinhas. Ferreira (1989) adverte que a divisão das decisões é própria do planejamento de governo, em função de ser típico desses planejadores não saber exatamente aonde se quer chegar. O que falta para eles é a clareza e precisão dos objetivos, sendo este um aspecto fundamental em qualquer planejamento: saber aonde se quer chegar, para onde se quer ir e que resultados se quer obter. É, por comungar com esse autor, que se pontua ser possível – e haver necessidade – da aplicabilidade de um PE verdadeiro no interior dos IFs do Brasil.

Planejamento exige reflexão, exige que se pense a ação detalhadamente. Nunca se deve abandonar a ação à própria sorte, mesmo a tendo preparado bem, caso contrário, se está fadado ao fracasso. O que deve ocorrer, é que essas fases estarão sendo realizadas concomitantemente, ou seja, num mesmo momento se está fazendo a preparação de umas ações, acompanhamento de outras e revisão de outras, sendo este um processo que exige cuidados porque planejar não é agir.

Isso não significa que se deve separar aquele que planeja daquele que executa, quando se trata do envolvimento de mais pessoas na ação. Deve-se tomar o cuidado para que não haja essa separação, pois agindo dessa forma, se estará impedindo os que executam de pensar a ação e desvinculando os que pensam dos resultados.

Ainda conforme esse autor, o planejador deve comprometer-se com os resultados efetivos da ação, pois este não é apenas aquele que faz planos, mas aquele que está implicado na ação, participa dela com todos os riscos que representa, tomando todas as decisões cabíveis.

Pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório da negociação e, conseqüentemente, provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios ora estabelecidos. Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica-se que ele anteceda à decisão e à ação.

Para Ackoff (1974), planejamento pode ser conceituado a partir da ideia de um futuro esperado e de métodos eficazes para alcançá-lo. Desta forma, o autor considera o planejamento como um processo de decisão que possui peculiaridades específicas. Nas palavras do autor,

Planejar é algo que se faz antes de agir, ou seja, é tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação; é necessário planejar quando a consecução do estado futuro que se deseja envolve um conjunto de decisões interdependentes, ou seja, um sistema de decisões; determinadas decisões do conjunto podem ser complexas, outras não. A principal complexidade do planejamento advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si; Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita e se preocupa em evitar ações incorretas e em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades (Ackoff, 1974, p. 2-3).

Ferreira (1989) explica que se realmente se quer alcançar os objetivos previstos, não se pode começar a improvisar depois de iniciar a ação na busca de solucionar os problemas que porventura surjam, ou na correção de decisões que começam a se mostrar erradas na condução de situações inesperadas cuja capacidade de previsão não pode identificar previamente.

Se você se decide a não improvisar, para garantir a realização dos resultados, você tem que se dispor não somente a preparar tudo muito bem como a acompanhar com o mesmo cuidado a própria realização da ação. Você tem que estar pronto para introduzir as modificações que se mostrarem necessárias, nas decisões tomadas anteriormente (*Idem*, p.18).

É nesse contexto que surgem as estratégias. Para que os objetivos se realizem é necessária a utilização de estratégias, isto é, há necessidade de se criar maneiras pelas quais serão combinados os meios disponíveis, os objetivos intermediários, obviamente, considerar os próprios obstáculos que se antepõem à ação. É sobre esse tema que se debruça no próximo item.

### 3.3. ESTRATÉGIA

A expressão estratégia, por sua origem militar<sup>2</sup>, geralmente é utilizada em situações em que é necessário superar obstáculos para se alcançar um objetivo. Ou seja, conforme Fernandes (2006), nessas condições, estratégia consiste em manobras das forças no sentido de colocá-las nas posições mais vantajosas ante o confronto com o inimigo, ou diante de forças oponentes, no sentido de vencer suas resistências. Portanto, o termo é empregado “quando existe conflito, enfrentamento, relação de poder” (Giovanella, 1991, p.9). Para Mintzberg (2004) estratégia é, portanto, um instrumento de vencer o concorrente, usando estratégias e mecanismos que garantam a superioridade sobre ele.

Para Estevão (1998), assim como o termo planejamento, a estratégia também vem se desenvolvendo com o passar do tempo, sobretudo a partir da segunda guerra mundial. Para

---

<sup>2</sup>De acordo com Mintzberg (2004), estratégia é originada das épocas das guerras, sendo compreendida como a ação de conduzir e comandar exércitos, ou seja, um esforço de guerra. Significava uma forma de combater e vencer o inimigo, considerado um mecanismo de vitória na guerra. Sua utilização, mais tarde, foi se estendendo às demais áreas do relacionamento humano, tais como econômico, político e, principalmente, no contexto empresarial, mantendo a ideia de estabelecer caminhos a serem seguidos para alcançar o sucesso.

esse autor, antes da década de 1960, essa terminologia aparece muito pouco na literatura gerencial.

É com Ansoff (1965) e os professores de Harvard Business School que a noção de análise estratégica ganha um impulso decisivo, contribuindo estes autores para destacarem, em outros aspectos, a noção de competência distintiva e posicionarem o fator-chave do sucesso das organizações na consideração do meio, entendido como uma conjunção de oportunidades e ameaças (Estevão, 1998, p. 03).

Conforme Hafsi e Martinet (2008), dois modelos tiveram influência considerável sobre o “mundo dos negócios” no sentido de colocar ordem no processo de tomada de decisões e serviram para definir a estratégia de maneira definitiva. Trata-se do Modelo Andrews e do Modelo Ansoff que surgiram paralelamente.

O primeiro tornou-se mais popular na América do Norte e compreendia dois grandes segmentos que eram a formulação e a implementação, segundo os autores, assim separadas apenas para fins de exposição. A formulação era baseada em quatro aspectos fundamentais: o que a empresa poderia fazer considerando as exigências e as oportunidades de seu ambiente; o que podia fazer diante dos recursos e competência que possuía; o que os diretores e colaboradores queriam fazer e, por fim o que deveria fazer levando-se em consideração as obrigações éticas e societárias. Esses aspectos deveriam ser considerados em seu conjunto, sendo, portanto, inseparáveis para a integração das atividades da organização. Já a implementação foca-se na relação entre estratégia e estrutura e no processo de gestão. Esse modelo compreende a realidade como um fenômeno a se conhecer por isso o modelo é utilizado como uma ferramenta de pesquisa.

O segundo modelo tornou-se mais popular na Europa e é mais fragmentado para dar conta da diversidade das atividades e dos recursos que se encontrava na grande empresa. Como forma de guiar a tomada de decisão, ainda que em situações complexas, tal modelo foca-se em cinco aspectos fundamentais: os objetivos; a configuração em matéria de produtos (mercado); o vetor crescimento; os elementos distintivos ou de vantagem competitiva e, por último, a sinergia. Esse modelo fornecia um manual de instruções configurando-se como um modelo de estruturação sistemática da decisão.

A partir da década de 1970 o termo expande-se e a reflexão estratégica atinge outras organizações que não meramente o mercado. Já nos anos 1980 surge uma segunda geração de modelos de análise estratégica, onde, segundo Estevão (1998), o que sobressai é o trabalho de Porter que “cruza o alvo estratégico das organizações com as vantagens estratégicas” (Idem).

Porter (1986) explica que na área empresarial, a estratégia surgiu para contribuir com os gestores, saindo do conhecimento da gestão para a gestão estratégica. A GE é dotada de métodos, conteúdos e conceitos que têm conquistado espaço nas diversas áreas do conhecimento, seja acadêmico ou empresarial, conforme visto mais adiante neste capítulo.

O conceito de estratégia tem sido, inclusive, amplamente usado de forma indiscriminada na área da gestão organizacional, podendo ser considerada, conforme cada tipo de gestão, a ação da formulação precisa dos objetivos, formulação do posicionamento do ambiente, dentre outros.

Assim sendo, para Porter (1986), a estratégia é um conjunto de ações e planos desenvolvidos pela alta administração da organização para atingir resultados coerentes com a missão e os objetivos gerais. Por meio da estratégia, a organização pode promover mudanças culturais e administrativas, melhorar sua competitividade, aumentar o desempenho e posicionamento frente à concorrência, alcançar seus objetivos e missão e obter sucesso.

Fernandes (2006) afirma que estratégia também está relacionada ao alcance dos objetivos da organização, o que incluem decisões sobre as atividades desenvolvidas, aquisição, investimento, recursos e mudanças organizacionais. Já Silva e Fonseca (1999), afirmam que esta pode ser usada também para superar seus concorrentes e alcançar os resultados desejados com o mínimo de esforço possível. Desta forma, pode-se afirmar que estratégia leva a organização à adoção de mecanismos que culminam com a existência de um planejamento de todas as ações para se atingir os objetivos delineados, considerando sempre a missão, a visão e os valores.

De acordo com Fernandes (2006), ao traçar o caminho estratégico, é adequado que a organização siga alguns passos para o sucesso, tais como a sobrevivência em longo prazo, o crescimento sustentado, a capacidade de inovação e, se for o caso, a rentabilidade desejada.

Diante do exposto, há a constatação de que, de modo geral, a estratégia está baseada na tomada de decisões, determinando a vida da organização, requerendo, para tanto, a execução de um pensamento estratégico que envolva percepções e intuições. Além disso, a estratégia em uma organização inicia por uma visão de futuro e na definição clara sobre seu campo de atuação.

Conforme Fernandes (2006), a estratégia é um elemento essencial para o sucesso das decisões, por isso é importante na área empresarial e, obviamente, também no setor público. A utilização da estratégia cresceu de forma significativa devido à complexidade estrutural, juntamente com o aumento e aceleração das mudanças ambientais, exigindo das organizações, grande capacidade para formular e implementar estratégias na busca de vencer os oponentes. Através dela é possível superar os constantes desafios que surgem e alcançar os objetivos propostos.

Assim, Fernandes (2006) salienta que o desenvolvimento e a implementação de estratégias impõem alguns desafios, os quais envolvem a escolha entre diminuir, manter ou aumentar o escopo organizacional, a escolha do método mais adequado, dentre outros. Silva e Fonseca (1999) reforçam que a formulação de uma estratégia precisa conter determinadas características, como, por exemplo, estar fundamentada nos resultados da análise do meio, criar vantagem competitiva, respeitar os princípios e valores da organização, saber inovar, ser criativa e saber escolher a metodologia mais cabível ao segmento da instituição para orientar no seu desenvolvimento, a exemplo da ferramenta do planejamento estratégico conhecida como Análise SWOT<sup>3</sup>, que será descrita, neste mesmo capítulo.

Nota-se, portanto, que a aplicabilidade de estratégia não é uniforme, pois ela pode ser aplicada em diversas situações e em diferentes contextos, podendo levar a organização ao êxito como resultado dos esforços depreendidos. Fundamentalmente, o sucesso é parte integrante da estratégia e sua mensuração permite definir se ela foi eficaz ou não.

Entretanto, Oliveira (2001) destaca que é preciso que o gestor tenha atenção quanto ao sucesso, pois ele pode se tornar obsoleto conforme a forma que foi utilizada para o seu alcance. Além disso, o sucesso possibilita e abre sempre novas realidades e, acima de tudo, desenvolve os próprios e variados problemas. É importante destacar que a qualquer momento, a estratégia que levou a organização ao sucesso um dia deixa de ser adequada e, assim sendo, novas estratégias precisam ser desenvolvidas.

Mintzberg e Quinn (2001) observam que a direção que a estratégica deve seguir precisa estar associada com as metas e os objetivos que a organização pretende alcançar em certo espaço de tempo. Desta forma, torna-se mais difícil haver uma direção única e precisa de estratégia, mas ela existe baseada em três importantes significações: missão, visão e objetivos. Com base nessas significações, qualquer organização poderá desenvolver uma

---

3 *Strengths* = forças, *Weaknesses* = fraquezas, *Opportunities* = oportunidades and *Threats* = ameaças.

direção estratégica por ter o caminho a seguir. Assim, cumprem-se executar as três fases da estratégia que são a análise, formulação e implementação da estratégia.

Cordeiro (2009) assegura que, para além da ideia de como lidar com o inimigo num ambiente de concorrência, a estratégia tem uma abrangência maior que envolve conceitos como eficácia operacional, diversificação ou PE.

Encerrando esse item, remete-se novamente a Estevão (1998) que diz que a tendência atual quanto à estratégia, passa-se para a diferenciação, o que significa dizer que esta deixa de relacionar-se apenas com os custos e passa a se preocupar em oferecer algo diferente ao consumidor. Porter (1996) como citado em Estevão (1998, p.04) diz que a “estratégia, ou o posicionamento estratégico, implica, segundo ele, exercer atividades diferentes das organizações rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente”. Portanto, salienta-se que é necessário planejar a estratégia a ser adotada, e esse processo denomina-se planejamento estratégico. Implica dizer que a estratégia deve ser devidamente planejada para que ela alcance, com eficácia, os resultados desejados pela organização, como será visto no item abaixo.

### **3.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Até o momento neste capítulo, discutiu-se sobre os conceitos de planejamento e, estratégia para, então, introduzir a questão do planejamento estratégico (PE). Neste item, além de discorrer sobre o PE apresenta-se a análise SWOT como uma ferramenta gerencial utilizada na análise do ambiente interno e externo das organizações. Assim, propõe-se discutir o PE entendido como um instrumento de gestão ou um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos e previsão do futuro, levando em consideração as condições internas e externas das organizações.

De acordo com Mintzberg et al. (2000), a origem do PE pode ser identificada desde as mais antigas civilizações em que os reis tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê fazer, como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e avanço de seus recursos no longo prazo, sem enunciá-lo pois, a terminologia apenas foi empregada a partir da década de 50.

Antes desse período o planejamento que ocorria na maioria das organizações, era voltado basicamente para as operações físicas de fabricação, portanto, tratava-se de um processo bastante fragmentado e desarticulado desenvolvido em determinados segmentos da

instituição. Já a década de 50 foi marcada pelo ritmo lento e uniforme das transformações, tanto na sociedade em geral quanto relacionada ao mundo dos negócios. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), foi apenas a partir desta década que surge o PE com a finalidade de tratar do problema económico entre oferta e demanda. Nesse período o que predominou foi o chamado planejamento financeiro, considerado o principal instrumento de controle e operacionalização da gestão. Conforme Alday (2000), este planejamento era conhecido como planejamento a longo prazo (projeções para 10 anos ou mais) e não possuía muita utilidade porque não permitiam antever a realidade ambiental futura. Tratava-se de uma enorme quantidade de papel, mas com limitada quantidade de pensamento estratégico.

Na década de 60, conforme Alday (2000), ocorre o impacto de novas tecnologias (avanço nos domínios da electrónica, informação, comunicação e materiais), elevada expansão e diversificação dos negócios, mercados e produtos e o planejamento orçamentário começa a se demonstrar insuficiente como instrumento para enfrentamento dos novos desafios e tendências. Tanto que na década de 70, tais alterações no mundo externo às organizações, tornam-se cada vez mais complexas e ocorrendo em velocidade cada vez mais crescente, fazendo também com que o planejamento orçamentário amplie seu horizonte temporal até então adotado.

É nos anos de 1960 que, segundo Taylor (1975 como citado em Alday, 2000,) que é introduzida a metodologia do PE a partir das proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do *Stanford Research Intitute* e dos consultores da *Mckinsey Consulting Co.*

Nos anos 1980 é que a expressão “estratégia” começa a ser colocada em evidência no interior do vocabulário utilizado pelos administradores. É quando se procura criar um foco estratégico voltado para a eficiência e posição competitiva, nas decisões empresariais. É nesse período que surge o PE clássico que toma o ambiente externo como ponto de partida. Porter (2002), explica que nos anos 1990 se estabeleceu o PE como um caos conceitual e argumenta que muitas empresas perderam seus posicionamentos encantadas com novos modelos gerenciais, os quais acabaram falhando um após outro.

Já Kaplan e Norton (2004), dizem que o PE continua em fase de renovação e reinvenção e argumentam que as empresas voltam a usar a ferramenta como forma de sustentabilidade, recuperando sua relevância perante as organizações. É nesses anos de 1990 que ele entra definitivamente na agenda empresarial e que também surge a ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) que, para o meio empresarial, tem sido considerada a melhor técnica de formulação, manutenção e mensuração das estratégias organizacionais.

Para esses pesquisadores o BSC refere-se a uma técnica ou metodologia bastante utilizada na elaboração e acompanhamento da estratégia organizacional. Essa técnica possibilita as organizações (públicas e privadas) a clarear sua visão e estratégia traduzindo-as em ação. Permite também gerir a estratégia promovendo o alinhamento organizacional. Em 2001 essa metodologia colocava a estratégia e a visão no centro de tomada de decisão e em 2004 os autores reforçam essa metodologia como parte integrante da GE.

Para Kaplan e Norton (2004), cada modelo de PE possui as características distintas, porém, com o único propósito, que é o sucesso do negócio. Dentre as características destacadas por eles, tem-se a definição das diretrizes estratégicas, que determinam como a empresa deverá atuar no ambiente; análise estratégica do ambiente interno, que compreende um levantamento das informações sobre a organização, buscando identificar suas potencialidades e fraquezas; análise estratégica do ambiente externo, que compreende a análise do macro-ambiente, da indústria, da concorrência, do mercado, e previsões futuras; formulação dos objetivos e metas que a empresa pretende alcançar; escolhas e definição das estratégias, visando a estabelecer uma posição futura para atender os objetivos estabelecidos; e implementação do plano estratégico.

Importante ressaltar que cada organização utilizará dos recursos que mais forem viáveis para si, pois, “não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira, o que leva a concluir que o modelo a ser escolhido deve seguir a linha de cultura, aprendizado e conhecimento da organização” (Kaplan & Norton, 2004, p. 5).

Alday (2000, p. 10) salienta que,

dentre as causas mais importantes do crescimento recente do planejamento estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendentemente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa [leia-se organização] somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Fernandes (2006) define PE como o plano que permite à organização antecipar mudanças inesperadas, além de ser o principal fator da eficácia organizacional. Ainda há de se

afirmar que o PE também pode ser considerado como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida, visando maior grau de interação com o ambiente e que se deve considerar a organização como um todo e não somente por partes.

Assim sendo, o PE, conforme Fernandes (2006), significa a construção de um novo marco de referência sobre as formas de pensar o gerenciamento estratégico e superar as consequências de uma crise ou buscar melhorias.

Nesse sentido, Oliveira (1997a) explica:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a organização tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência (Oliveira, 1997a, p. 33).

Lück (2009) pontua que o PE é efetivado de forma dinâmica e interativa com diferentes dimensões de forma a corresponder à natureza da realidade social na qual se age. No entanto, apresenta as etapas do PE, lembrando que tal divisão é apenas para fins didáticos de facilitar a compreensão, pois na realidade não pode haver essa divisão sequencial. Nesse sentido, aponta como primeira etapa a análise interativa do ambiente interno e externo do contexto onde se atua de forma a identificar as possibilidades e os cenários existentes através de pesquisa quantitativa e qualitativa. Outra etapa refere-se ao delineamento da missão, visão de futuro e valores. Estes se constituem em elementos básicos do plano que atribuem significação a tudo mais que nele consta. São esses elementos que irão orientar todas as ações. Fundamental que se registre também os objetivos estratégicos que devem ter caráter transformador da realidade.

Para Huertas (1996), a ausência do PE acaba por tornar impossível reconstruir todo o processo de intervenção, em suas diversas dimensões, nos contextos particulares em que seus segmentos ocorreram. Em outros termos, o autor afirma que sem o PE, não é possível reconstituir os caminhos e as circunstâncias que levaram ao erro ou ao acerto, prescrevendo sugestões corretivas. Torna-se, portanto, extremamente difícil, senão temeroso, estabelecer relações causais entre as ações desenvolvidas e os resultados alcançados.

Fernandes (2006) explica que um dos aspectos básicos do processo de PE é o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, os quais devem ser considerados simples pontos na curva de tendência de aperfeiçoamento que deve existir no processo decisório. Neste contexto, devem existir metas mínimas para atender às atuais necessidades estabelecidas pelos “clientes”, mas não esquecendo os desafios, que procuram aproximar o atendimento atual de uma situação considerada ideal e otimizada por eles.

Normalmente, a literatura traz o PE como sendo de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, devendo ser devidamente determinado pela gestão responsável. No entanto, defende-se, neste trabalho, que é necessário desmistificar a ideia de que o PE orienta apenas a alta administração, porque, na verdade, ele deve orientar o trabalho das pessoas em todos os níveis gerenciais: estratégico, tático e operacional<sup>4</sup>.

Ackoff (1966 como citado em Alday 2000) destaca que existem dúvidas acerca das diferenças entre planos estratégicos, táticos e operacionais. Segundo esse autor, Ackoff (1966) afirma que:

o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos. Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos (Alday, 2000, p. 11).

Para além do que foi colocado anteriormente, Fernandes (2006) esclarece também que é necessário que sejam consideradas as premissas básicas que a organização, como um todo, deva respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. É

---

<sup>4</sup> Segundo Almeida (2009) as organizações podem ser divididas em 3 níveis de decisões: estratégico, tático e operacional. O planejamento no primeiro nível é de responsabilidade da alta direção e proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização. O planejamento no segundo nível refere-se aos níveis organizacionais intermediários cuja finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos previamente determinados. Já o planejamento do terceiro nível pode ser entendido como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos no planejamento anterior (tático). Este deve conter alguns elementos importantes onde se destaca nomeadamente, as ações, os responsáveis pela execução e implantação, os recursos necessários, os procedimentos básicos a serem adotados e os resultados finais esperados.

importante ressaltar que o PE possui três dimensões operacionais que são o delineamento, elaboração e implementação.

O delineamento compreende a estruturação do processo de PE, portanto, o básico deste momento é saber escolher bem a estrutura metodológica a ser utilizada, bem como, os profissionais que irão executá-la. A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente (análise externa), de forma a considerar a explicitação dos alvos ou situações a serem alcançadas pela organização, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias à concretização do processo. Já a implementação envolve, segundo Fernandes (2006), assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivo, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo. Pelo que se nota, o PE faz muita diferença quando na decisão da utilização ou criação de um tipo de gestão, mesmo que seja governamental, que é o foco desta pesquisa.

Para Oliveira (1997a) o PE não deve ser feito isoladamente e sim como um todo, pois, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, considerando que não existem ações mais imediatas que operacionalizem o PE. Contudo, para que haja eficácia no PE e todos tenham conhecimento das mudanças ocorridas na gestão, é necessário também que a organização tenha uma comunicação eficaz de modo a garantir que todos profissionais sejam envolvidos.

Segundo discorre Hafsi e Martinet (2008) a teoria da cooperação de Barnard (1938) é a melhor maneira para se pensar a implementação da estratégia, pois para esse estudioso a razão de ser de uma organização é o desenvolvimento e a preservação de um sistema de cooperação. Dessa forma, para esse autor o “mais importante no funcionamento de uma organização e, portanto na implementação da estratégia é influenciar as decisões que são tomadas pelos membros da organização. Agindo sobre essas decisões, pode-se então conduzir a organização a ir à direção desejada” (Hafsi & Martinet, 2008, p. 1141). A partir de decorridos tantos anos desde a elaboração desses trabalhos (Barnard, 1938; Simon, 1945) eles continuam bem atuais e, além disso, tem se beneficiado consideravelmente da Sociologia das organizações e das novas teorias institucionais (Hafsi & Martinet, 2008).

Ferreira (1989) entende que o estado utiliza-se do planejamento para enganar o povo. Em outros termos, o planejamento faz com que as pessoas se sintam mais seguras, já que este dá ideia de organização e competência. Na verdade, o que fazem, é elaborar planos que parecem sérios e confiáveis e vão tomando as decisões reais sem planejamento, o que configura uma mistificação. Para o autor, o estado é especialista em fazer uso de

mistificações, de “empulhar” o povo. Passa-se a impressão de que querem mesmo alcançar os objetivos presentes no planejamento. Mas, por falta de um planejamento realmente sério e comprometido, envolvem-se em tantas mistificações que acabam por enganar a si mesmos. Diante disso, nem o planejamento convencional ganha credibilidade.

Para Alday (2000), o planejamento convencional tem pouco a oferecer em qualquer situação ambígua. O que ocorre é que os documentos elaborados, previsões, planos de ação, cronograma etc, se configuram apenas como “miragem intelectual”. Geralmente, por focarem apenas naquilo que consta no plano, não se concentram nos meios para se alcançar o sucesso, além de não explorar as oportunidades.

Para Fernandes (2006), uma definição clara e concisa de como fazer um PE contribui para a diminuição de conflitos, uma vez que se tem, de forma mais específica a atuação e as políticas a serem utilizadas. Da mesma forma como uma empresa ou uma organização pública, o setor que atende a sociedade ou outro, deve procurar manter-se atualizada quanto aos novos modelos administrativos e os instrumentos de gestão. Para ele o PE significa a construção de um novo marco de referência sobre as formas de pensar o gerenciamento estratégico e superar as consequências de uma crise e/ou buscar melhorias.

Nessa mesma lógica, David (1994) afirma que o planejamento estratégico deve ser gerido de modo que seja possível fazer com que a organização se beneficie dos pontos fortes que possui, reduzindo o impacto dos pontos fracos, fazendo melhor proveito das oportunidades e minimizar os efeitos das ameaças que surgem do ambiente externo.

Oliveira (2001, p.30) diz que o PE deve ser bem elaborado, pois ele define “a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Para Thibodeaux e Favilla (1996), o PE tem sido um dos métodos mais adotados pelas organizações que visam à eficácia organizacional, pois, à medida que os ambientes vão se tornando cada vez mais complexos, ameaçadores e dinâmicos para as organizações, os afazeres e a adequação frente às condições expostas pelo ambiente passam a ser prioridade. Conforme os autores, é nesse contexto que o PE surge como um mecanismo de gestão que possibilita o crescimento do desempenho por meio da eficácia e eficiência.

Diniz e Duarte (2011) argumenta, baseando-se em Magretta (2004) que as grandes empresas existentes hoje, já foram pequenas no passado, estas tornaram-se grandes sendo os

melhores quando pequenas. Segundo esse autor, para o alcance do sucesso, certamente o que influenciou estas empresas foram suas decisões, metas e planos, ou seja, sua gestão.

Alday (2000) fala de alguns mitos e concepções errôneas sobre o PE. Segundo ele, é comum as organizações, sejam públicas ou privadas, criarem plano estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, no entanto, não realizam uma ligação com o sucesso do “negócio” e, ainda muito desses planos são mal conduzidos e às vezes obsoletos. Há ainda uma confusão entre planejamento e orçamento, em especial em organizações estatais onde os orçamentos são quase em sua totalidade dirigidos para os custos da folha de pagamento. As pessoas envolvidas nessas ações (orçamento) iludem-se na medida em que pensam que estão planejando enquanto que, na verdade, há muito pouco ou nenhum planejamento naquilo que fazem, uma vez que o processo costuma passar de um ano para outro sem nenhuma ou mínimas alterações.

Lück (2009), tomando como base o PE na escola, informa que para planejar estrategicamente tem que se levarem em conta alguns elementos fundamentais, a saber:

- 1) informações sobre os elementos internos e externos da escola, que seria o diagnóstico estratégico de Oliveira (2001), brevemente situado mais adiante;
- 2) análise de implicações futuras e globais de decisões atuais e ações locais – procurar antecipar a repercussão da ação em curto, médio e longo prazo priorizando aquelas que ofereçam melhores perspectivas;
- 3) exploração de alternativas de ação – analisar bem cada alternativa de ação optando por aquelas mais promissoras para o alcance de resultados mais amplos, consistentes, duradouros e capazes de promover transformações na realidade;
- 4) aplicação de pensamento inovador e criativo – necessidade de projetar novas perspectiva e novos horizontes com vistas a transformar a realidade através da adoção de um pensamento inovador e criativo;
- 5) construção de referencial avançado – construir uma boa referência da organização e buscar também referencial avançado em outras organizações para balizar o trabalho desenvolvido;
- 6) visão estratégica – visualização abrangente e aprofundada da dinâmica do real com forte projeção de futuro, conforme Albrecht (1994, citado em Alday 2000);
- 7) Objetividade, simplicidade e clareza – o papel do planejamento estratégico é fornecer linhas de ação e não detalhamento de procedimentos a serem seguidos, por isso é

necessário a utilização de linguagem clara, tratando diretamente das questões, sem subterfúgios e rodeios;

- 8) Orientação para resultados e responsabilidade social – importância do monitoramento e avaliação das ações e dos resultados, o que conseqüentemente exige o estabelecimento de indicadores de resultados/desempenho.

A utilização do PE, em especial em instituições públicas, como é o caso deste estudo, pode representar algumas limitações. Para Altschuld e Zheng (1995, como citado em Fernandes, 2006), tais limitações estão relacionadas à ambiguidade dos seus objetivos, como já tratado aqui, como também pela insuficiência de tecnologias e estratégias afetas à sua consecução.

A ideia de que há limitações na utilização do PE é procedente porque, de fato, o que se tem de planejamento nas instituições públicas é muito distante da realidade uma vez que não são feitos com a participação de todos os interessados, ou seja, são feitos de cima para baixo. O que implica dizer que já são concebidos de forma equivocada, portanto, já estão fadados ao fracasso.

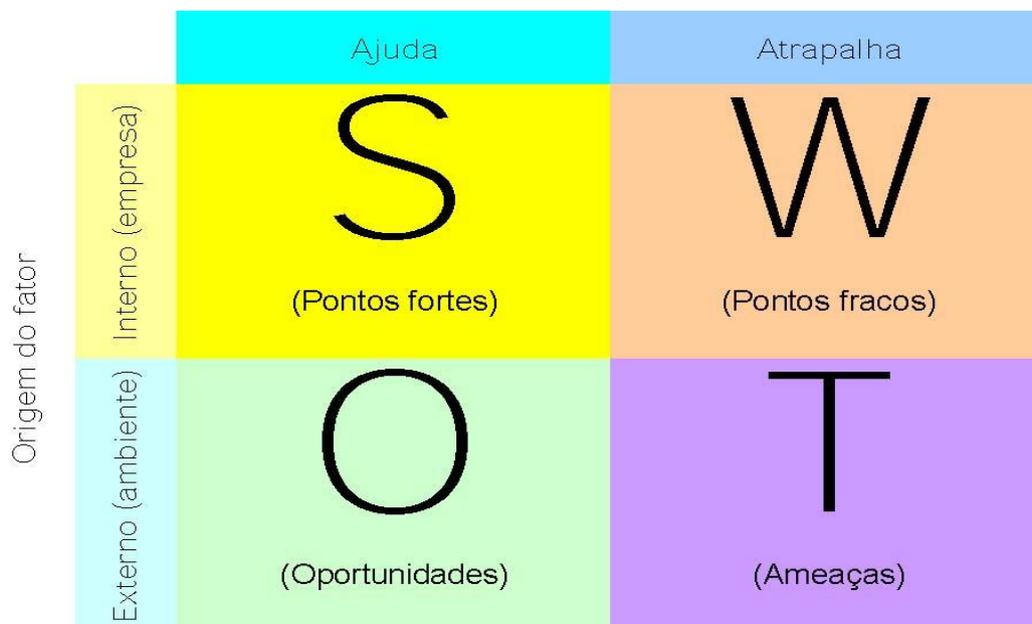
Quando se propõe analisar em que medida os IFs no Brasil utilizam do PE e o grau de conhecimento sobre esta ferramenta, pretende-se, na verdade, romper com a ideia corrente de que este é de responsabilidade somente da alta administração. Ele pode e deve ser utilizado pelos IFs em todos os níveis gerenciais.

Como já foi dito no capítulo anterior, é necessário que se promova alteração na cultura da organização, isto é, os membros da organização devem aprender a pensar estrategicamente, de forma cotidiana. Além disso, ao adotar o PE é possível definir objetivos de forma clara, avaliar a situação interna e externa para formular as estratégias, implementá-las, avaliar o seu desenvolvimento e fazer os ajustes necessários para prosseguir na direção correta.

Após a leitura do que foi tratado até aqui, conclui-se que não é possível afirmar que exista apenas um único modelo de PE. Entretanto, o comumente utilizado é aquele que analisa os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Neste caso, para que seja realizada uma análise do ambiente interno da organização, os pontos fortes e fracos são avaliados e, no caso do ambiente externo, são avaliadas as ameaças e oportunidades para o alcance dos objetivos, conhecida como Análise SWOT. Para Fernandes (2006) o objetivo da Análise SWOT baseia-se na recomendação de estratégias que garantem o melhor alinhamento entre o ambiente externo com a situação interna da organização, conforme será visto no item que se segue.

### 3.4.1. Análise SWOT<sup>5</sup>

A Análise SWOT (Figura 3) é uma ferramenta estratégica estrutural que tem sido adotada pelas organizações para fazerem a análise do ambiente interno para o desenvolvimento de estratégias. Essa ferramenta permite a identificação das forças e fraquezas, perpassando as oportunidade e ameaças externas para a organização.



Fonte: Adaptado do Portal da Administração (2006).

**Figura 3. Modelo de Análise SWOT**

Segundo Públio (2008), as forças e fraquezas são os elementos internos que criam ou destroem valores como habilidades, ativos e recursos que a empresa possui à sua disposição no que se refere aos concorrentes. Quanto às oportunidades e ameaças, eles são fatores externos que criam ou destroem os valores da organização, impossibilitando o controle, mas que surgem da eficácia competitiva do mercado ou de outros fatores políticos, sociais, econômicos, demográficos ou tecnológicos.

Assim, nota-se que a Análise SWOT tem sido uma ferramenta usada pelas organizações para realizar a análise de ambiente, sendo adotada como fundamentação para a gestão e, principalmente, para o PE. Públio (2008) salienta que os objetivos centrais da Análise SWOT são: realizar um resumo das análises internas e externas do ambiente;

<sup>5</sup>Estevão (1998) diz que a análise swot, dentro do contexto da gestão estratégica, encontra-se um pouco ultrapassada porque ela analisa o momento atual, fazendo-se necessário sua substituição por uma metodologia de diagnóstico interno que permite a realização da análise da vantagem competitiva duradoura e não apenas forças e fraquezas atuais e que o diagnóstico externo atente para as oportunidades e ameaças futuras e não apenas às atuais.

identificar fatores essenciais para a gestão, estabelecendo prioridades e preparar as alternativas estratégicas que envolvem problemas e riscos.

Quanto às vantagens e oportunidades apresentadas pela Análise SWOT, Públio (2008) indica a realização da previsão de atitudes de acordo com as condições do contexto existente. No que se refere ao ambiente interno, essa ferramenta possui como vantagem a identificação dos fatores principais que diferenciam determinada organização de seus concorrentes, ou seja, as forças e fraquezas. Acerca da vantagem da análise do ambiente externo, Públio (2008) afirma que esta permite a identificação das oportunidades e ameaças e corresponde às perspectivas de evolução.

Tratando-se do ambiente interno, o autor acima citado observa que este pode ser controlado diretamente pelos gestores, pois é resultado das estratégias de ações determinadas por eles mesmos. Desta maneira, durante a realização da análise, ao se perceber um ponto forte, é necessário que o gestor o destaque ao máximo, mas, caso seja notado um ponto fraco, é preciso que os gestores atuem rapidamente para controlá-lo ou minimizá-lo. Acerca do ambiente externo, o autor explica ainda que os gestores não possuem qualquer tipo de controle sobre ele. Contudo, ainda que não possam manter o controle, a organização deve conhecê-lo de perto, monitorando-o constantemente de modo que consiga aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Para Lindon *et al.* (2004), a combinação dos ambientes interno e externo com as suas variáveis (forças e fraquezas; oportunidades e ameaças), poderão facilitar tanto a análise quanto a procura para a tomada de decisões na determinação das estratégias da organização. Essa realidade apenas pode ser possível porque as forças e oportunidades conseguem aproveitar ao máximo os pontos fortes, aproveitando das oportunidades constatadas. E as forças e ameaças conseguem aproveitar dos pontos fortes para reduzir as consequências das ameaças que forem surgindo. As fraquezas e oportunidades juntas permitem a criação de estratégias que reduzem os efeitos negativos dos pontos fracos da organização. E, por fim, as forças e ameaças podem ser adotadas no PE diminuindo os pontos fracos frente às ameaças detectadas.

Conforme apresentado, entende-se que a matriz SWOT contribui na tomada de decisão, aumentando as oportunidades do ambiente quanto aos pontos fortes da organização e reduz os efeitos dos pontos fracos e das ameaças. Assim sendo, defende-se, neste trabalho, a utilização da Análise SWOT entre o diagnóstico e o desenvolvimento estratégico, significando um incentivo para a mudança cultural dos IFs no alcance dos seus objetivos.

Portanto, uma das propostas deste trabalho, é que os IFs passem a utilizar esta ferramenta para realização tanto da análise externa quanto interna, porque um elevado percentual dos IFs, mesmo declarando adotar o PE não realiza qualquer análise interna e externa, como será visto no capítulo 6.

Como síntese desse item, pode-se dizer que com a adoção do PE é possível organizar os fluxos de trabalho e desenvolver ferramentas de controle que possibilitam acompanhar o desenvolvimento das ações e permite pensar em uma metodologia de acompanhamento e monitoramento dos resultados que envolva todas as pessoas (toda a equipe, de todos os níveis) porque se tem algo formalizado e que possibilita e exige esse controle.

Portanto, o PE contribui para que se possa visualizar o todo e buscar a ajuda de cada parte por meio da atuação das pessoas. É fundamental a participação de todos os níveis da organização para se alcançar seus objetivos. É imprescindível o comprometimento e envolvimento de todas as partes, independente da posição hierárquica. Todos precisam conhecer o plano e as estratégias de execução. É evidente que os resultados alcançados serão proporcionais ao envolvimento de todas as pessoas que fazem parte da organização.

Pode-se inferir também que quando se planeja algo é necessário que se tenha conhecimento e clareza do contexto em que se vive (onde se encontra a realidade), onde se pretende chegar e como chegar ao destino desejado. O planejamento é um instrumento de orientação das decisões e ações básicas para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, é norteador das decisões e ações das organizações. Juntos, missão, visão e valores representam a identidade organizacional e servem como norteadores das atividades diárias e, principalmente, para o planejamento de ações estratégicas nas organizações.

A proposta do próximo item é oferecer uma discussão acerca da gestão estratégica (GE), buscando diferenciá-la do PE, visto que em muitas das literaturas pesquisadas estes termos aparecem como se fossem sinónimos. Para melhor situá-la parte-se do estudo de algumas teorias da administração das organizações até se chegar a que se tem hoje denominada de GE.

### **3.5. GESTÃO ESTRATÉGICA**

Contando com o apoio referencial de Klering e Andrade (2006), pode-se dizer que durante pelo menos os últimos 100 anos foram feitas várias proposições ou teorias de administração de organizações, a saber:

- 1) Teoria da administração científica de Taylor: criada no início do século passado, enfatiza aspectos ou princípios administrativos como: substituição de métodos empíricos por métodos científicos; divisão do trabalho entre quem planeja e quem executa; padronização de tempos e movimentos; seleção de pessoal e atribuição de tarefas para pessoas adequadas. Ainda, dentro dessa teoria, pode-se destacar a divisão e especialização do trabalho; produção em série e em massa, o que gera a rotina e a pauperização no sentido do trabalho (o trabalhador perde o conhecimento de todo o processo). A preocupação principal dentro dessa teoria são as tarefas de produção;
- 2) Teoria Clássica: tem como principal expoente Fayol também surgida no início do século XX, e nessa teoria a ênfase recai sobre a forma ou estrutura das organizações. Valoriza-se aspectos como disciplina, hierarquia, autoridade, comandos únicos e ausência de conflitos. As organizações são pautadas em modelos tipicamente piramidais. Fernandes (2006), citando diversos autores que trabalham a temática, destaca que tanto Taylor (1911) quanto Fayol (1916) contribuíram decisivamente para o estudo e desenvolvimento da eficácia organizacional embora de formas distintas. A contribuição de Taylor foi mais ao nível da gestão operacional enquanto que a de Fayol foi ao nível de gestão da alta administração.
- 3) Teoria Weberiana: Surge a partir da década de 40. Presencia-se nesse período estruturas, problemas e responsabilidades organizacionais cada vez maiores, então, adotam-se teorias weberianas na busca por racionalizar a gerência das organizações. Nesse contexto, consolidam-se os esquemas burocráticos de administração cujas ações são motivadas em regras e normas racionais em contraposição àquelas baseadas em tradições, valores e afeições.
- 4) Teoria Neoclássica de Administração: Surgiu na década de 50 e enfatiza questões de metas, objetivos e avaliação de resultados. Não abandona os princípios clássicos de organização piramidais, mas introduz nas empresas a ideia de que, para se obter resultados de forma eficaz, é necessário ter pragmatismo;
- 5) Teoria de Sistemas e Contingencial de Administração: ganha relevância na década de 60 e consideram a interdependência entre as organizações e o meio externo. Além disso, consideram que existem maneiras diferentes de gerenciar eficazmente as organizações, isto é, vai depender da maturidade dos colaboradores, do estilo da gerência e do contexto interno e externo (da situação em si).

Para Klering e Andrade (2006), durante todo esse período predominou a visão funcionalista de análise da sociedade vista como harmônica e destituída de contradições. Nessa sociedade os valores da modernidade que predominam são centralidade do trabalho, racionalização e secularização, a concentração, a padronização e a massificação, além de disciplina e impessoalidade nas relações de trabalho. Ou seja, faz-se fazendo referência ao período conhecido pelo binómio Taylorismo/Fordismo<sup>6</sup> que, conforme Antunes (1999), vigorou na grande indústria praticamente durante todo o século XX, especialmente nos países desenvolvidos.<sup>7</sup>

No entanto, a partir da década de 1960, o padrão de acumulação e regulação que vigorava começa dar sinais de crises face à exaustão económica do ciclo de acumulação e da erosão do “pacto social” firmado entre capital e trabalho mediado pelo Estado (Bihr, 1998).

Antunes (1999) esclarece que nos anos 1970 presencia-se mais um quadro crítico do capitalismo. O enfrentamento a esse quadro, prossegue o autor, processa-se através de transformações económicas na produção e no mercado e, paralelamente, através de mudanças em seu sistema ideológico, social e político de dominação, rumo a um estágio de maturação e universalização do capitalismo. O que Chesnais (1996) chama de mundialização ou de globalização.

Em outras palavras, desde o início da crise do padrão de acumulação fordista/keynesiano, inicia-se um processo de reestruturação produtiva aliada a uma refuncionalização do Estado. Assim, no início da década de 70, uma grande crise global do capitalismo, dá-se início então a “acumulação flexível” e a adoção do neoliberalismo, sobretudo nos países de capitalismo avançado, o que mais tarde avança para os países mais

<sup>6</sup>Tal padrão de acumulação caracteriza-se pela produção em série e em massa, trabalho cronometrado com vistas ao combate ao desperdício; execução de trabalho parcelado e fragmentado com tarefas mecânicas e repetitivas; superexploração do trabalhador através da extração extensiva de sobretrabalho, isto é, mais-valia absoluta (prolongamento da jornada de trabalho com finalidade de aumentar a produção) e da extração intensiva, ou seja, da mais-valia relativa (incremento de maquinaria no processo produtivo objetivando aumentar a produtividade). A base legitimadora desse padrão de acumulação centra-se na postura mediadora do Estado que subsidia a acumulação do capital e ao mesmo tempo cria e gerencia políticas keynesianas de bem-estar-social (Antunes, 1999).

<sup>7</sup>Quando se refere especificamente do Brasil, pode-se dizer que dado seu passado histórico e sua herança colonial, teve como primeiro modelo administrativo a Administração Pública Patrimonialista (Lima, 2006). “Já ao nascer, a nação brasileira foi construída pela lógica do personalismo e dos favores, dos desmandos dos poderosos e da ausência do poder de influência dos trabalhadores na condução dos interesses coletivos, na administração pública e na repartição interna da renda. Este tipo de cultura política foi o berço do patrimonialismo, em que os interesses privados das elites econômicas prevalecem sobre os coletivos, do conjunto da população trabalhadora” (Costa, 2006, p.111). Posteriormente, o Brasil mesclou alguns modelos a exemplo da teoria da administração científica e da teoria Weberiana, presente no governo de Getúlio Vargas (1930-1945) que foi denominada de Administração Pública Burocrática. É no cenário de aceleração da industrialização brasileira que emerge esse modelo quando o Estado passa a intervir no setor de bens e serviços, institucionalizando o poder industrial burguês. Importante salientar que esse modelo burocrático de gestão vai perdurar até o ano de 1964, início do período ditatorial militar, evidentemente que com suas devidas adequações para atender a agenda política e da intervenção executiva do Estado. No período ditatorial militar mais uma reforma administrativa recai sobre o Estado brasileiro objetivando estruturar administrativamente o setor público. O discurso para implantação de tal reforma era baseado na dificuldade de conciliar as ações do Estado com o projeto de desenvolvimento econômico que almejavam implantar. Acrescenta Lima (2006) que as reformas administrativas subsequentes configuraram um modelo de gestão de desenvolvimento econômico e social que caracterizou o Modelo de Estado do Brasil Moderno conhecido como Administração Pública Técnico-Burocrática, sendo esta a semente do Modelo gerencial adotado no Brasil na década de 1990.

periféricos.<sup>8</sup> As medidas adotadas pelo Estado neoliberal, portanto, referem-se aos cortes nas políticas públicas com sucateamento dos direitos sociais, privatização da esfera pública, mercantilização das políticas sociais, dentre uma série de outras medidas que veio apenas reduzir a intervenção do Estado no social e conseqüentemente, tornar as políticas sociais que restaram cada vez mais seletivas e residuais.

Nesse contexto, considera-se importante pontuar dois elementos fundamentais e estratégicos utilizados tanto pelo Estado quanto pelo capital para “vencer” os oponentes que, nesse caso, é a classe trabalhadora. O primeiro refere-se à mudança no sistema ideológico do capital com a adoção dos princípios pós-modernos e nesse mesmo sentido situa-se o segundo elemento que é a globalização.

No que concerne à mudança no sistema ideológico do capital, tem-se o estabelecimento de um novo conjunto de valores, são os chamados valores da pos-modernidade gerencial. Para os pós-modernos, conforme Wood (2003), a sociedade civil é a esfera da diferença, da diversidade, da pluralidade de identidades. Diante disso, esse pluralismo,

Aspira a uma comunidade democrática que reconheça todo tipo de diferença, de gênero, cultura, sexualidade, que incentive e celebre essas diferenças, mas sem permitir que elas se tornem relações de dominação e de opressão. A comunidade democrática ideal une seres humanos diferentes, todos livres e iguais, sem suprimir suas diferenças nem negar suas necessidades especiais (*Idem*, p. 221).

Wood (2003) faz uma crítica a tal visão questionando como situar as diferenças de classe nesse contexto. Salienta que a “política de identidade” revela suas limitações tanto teóricas quanto políticas na medida em que não situam as diferenças de classe na sua visão democrática. Enfim, a democracia liberal deixa intacta a exploração capitalista. Não questionam a ordem, não questionam as desigualdades sociais, apenas diz respeitar as diferenças étnicas, de gênero, raciais, etc.

Quanto ao discurso da globalização ou mundialização, Chesnais (1996) ressalta que ela unifica processos. O objetivo do capital, das empresas transnacionais, seria o desenvolvimento do capitalismo sem barreiras, isto é, eliminar todas as barreiras para essa

---

<sup>8</sup> No caso do Brasil, os rebatimentos da referida reestruturação começa a ser adotado nos anos 1990.

liberalização. Isso porque os grandes grupos transnacionais comandam a economia mundial com o apoio dos Estados Nacionais. Para esse autor, a lógica de rompimento de barreiras disseminada pelo discurso da globalização existe apenas para os grandes grupos capitalistas e não para todos, muito menos para a classe trabalhadora.

A hegemonia nesse período é consolidada pela tríade Estados Unidos da América (EUA), Japão e Alemanha e mais recentemente pela União Europeia (UE). A lógica de romper barreiras é receita para países periféricos que devem adaptar-se, então, a essa condição periférica e subordinada aos países centrais. Ou seja, cabe aos países menos desenvolvidos adaptar-se às novas exigências e obrigações.

É nesse contexto que o Estado intervém com vistas a contribuir para a “adaptação”. A forma como o faz nesse período é através da desregulamentação. Tal desregulamentação foi fundamental para a recuperação dos lucros do capital no mundo inteiro.

A mundialização é o resultado de dois movimentos conjuntos, estreitamente ligados, mas distintos. O primeiro pode ser caracterizado como a mais longa fase de acumulação ininterrupta do capital que o capitalismo conheceu desde 1914. O segundo diz respeito às políticas de liberalização, de privatização, de desregulamentação e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas, que foram aplicadas desde o início da década de 1980, sob o impulso do governo Thatcher e Reagan (Chesnais, 1996, p.34).

A ideia que se passa é de que a Revolução Tecnológica levou à reestruturação produtiva, mas ocorre o contrário, ela está inserida nesse processo. O capital se reestrutura através da divisão do trabalho; da sua fragmentação; do controle da produção pelo capital; facilidades de mobilidades do capital, além de significar também diversidade cultural, étnica, religiosa, além das particularidades de cada Estado. Para o trabalhador isso representa uma enorme barreira. Enfim, os Estados não de desmontaram, pelo contrário, esse período histórico exige estados nacionais fortes, pois estes são utilizados como instrumento de poder. O Estado passa, inclusive, a controlar a crise do capital financeiro.

Como resultado da mundialização do capital, Chesnais (1996) cita o aumento das desigualdades sociais e da miséria. Portanto, para ele a globalização nada mais é que um desenvolvimento desigual e combinado. A lógica que impera é a lógica do capital: excludente

e desigual. Mas, nesse interim, chama a atenção para que não nos submetamos à ordem tal qual ela é, nos “adaptando”, muito pelo contrário, deve-se procurar compreendê-la e discutir sobre ela para que possamos esboçar caminhos diferentes daqueles que nos foram impostos. Nesse sentido é que entra a função social da educação como instrumento de transformação social, portanto, uma educação crítica cuja finalidade principal é a de instrumentalizar os sujeitos para que estes tenham uma prática social crítica e transformadora.

Nas palavras de Tozoni-Reis (2009, p. 11) “isso significa dizer que, numa sociedade desigual, os sujeitos precisam se apropriar de conhecimentos, ideias, atitudes, valores, comportamentos etc, de forma crítica e reflexiva, para que tenham condições de atuar efetivamente na sociedade, sob a perspectiva de transformação”. Mas, mais adiante, no capítulo 4, retoma-se a essa discussão, quando será abordada a questão dos IFs e o papel estratégico que tem assumido no interior da instituição educação, mas, principalmente, o que poderá assumir quando as pessoas que trabalham nesses espaços e aqueles que deles participam, seja direta ou indiretamente (alunos, professores, administrativos, comunidade escolar e externa), tiverem posse de conhecimentos que possibilitem “inovar” e direcionar suas ações no sentido de romper com educação enquanto instrumento de reprodução do capital e, portanto, acrítica e com finalidade última a adaptação do sujeito à sociedade tal qual ela se apresenta, ou seja, desigual.

É no contexto da década de 90, que o Brasil e a maioria dos países latino-americanos, aderem a uma concepção reformadora com o intuito de ajustar a economia para alcançar condições de disputa no mundo globalizado (Antunes, 1999). No caso brasileiro, a ideia de reforma se concentrou na restrição da atuação do Estado e a prioridade governamental passou dos problemas sociais, para a maximização do mercado. Em detrimento da dimensão ético-política, a reforma fiscal, financeira e patrimonial do Estado motivou-se por um caráter instrumental, focado na gestão e no aparato administrativo. A ideia, conforme Nogueira (2005) era de alterar os métodos de gestão do Estado com a atualização do modelo burocrático e a hipervalorização da administração empresarial (introdução de mecanismos de mercado na gestão pública). Portanto, desorganiza-se o aparato técnico e administrativo estatal, ao intensificar o uso de mecanismos de privatização, descentralização da gestão, cortes e redução funcional; ocorre a expansão de formas não estatais (iniciativas da sociedade civil e do mercado) e de “Estados paralelos” (criminalidade, tráfico, corrupção); implementam-se políticas de privatização, terceirização e parceria público-privado, objetivando um Estado mais ágil, menor e barato; vivencia-se um sério agravamento da

questão social. Na gestão das políticas sociais, são incorporados instrumentos de controle social, participação e descentralização.

No que diz respeito à Administração Pública Brasileira, nesse período, Costa (2006) destaca que a reforma administrativa foi o ícone do governo brasileiro de Fernando Henrique Cardoso - FHC (1995-2002). A reforma gerencial teve como instrumento básico o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) que objetivava reestruturar o aparelho do Estado visando combater a cultura burocrática. Andrews e Kouzmin (1998) corrobora que o PDRAE, segundo argumentação apresentada, utiliza-se da ideologia da necessidade de reconstrução do Estado como exigência imposta pela globalização da economia e devido à “crise” do Estado.

Salienta-se, no entanto, que para Nogueira (2005), o “reformismo” implicou uma grave “perda” do Estado e ajudou a disseminar na opinião pública uma visão negativa do papel da natureza do Estado e de sua intervenção na vida econômica e social. O discurso era de que o “bom” Estado deveria ser leve, ágil, reduzido quase ao mínimo tomado pela racionalidade técnica e vazia de interesses, de “paixão”, de embates políticos.

Dessa maneira, é na década de 1990 que a cultura de planejamento vem sendo implantada no Brasil, onde se busca uma transformação do modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial, voltada para a melhoria dos processos internos e visando a prestação de um serviço de melhor qualidade para a sociedade. Pelo exposto acima, confirma-se que a reforma administrativa do Estado brasileiro ocorrida sob o comando de Bresser Pereira, nos anos de 1990, buscou fundamentação teórica nos valores e princípios da pós-modernidade gerencial (Klering e Andrade, 2006).

Nesse contexto, pode-se afirmar que o debate sobre a reforma do setor público parte do pressuposto da eficiência. Tanto que uma Nova Administração Pública (NAP) foi forjada a partir da necessidade de melhoria e eficiência nos serviços públicos.

Segundo Klering e Andrade (2006, p. 87-88),

a NAP, também denominada gerencialismo, tem como princípio básico a adoção dos padrões gerenciais utilizados pelo setor privado. Trata-se de uma ideologia que propõe a condução das ações públicas dentro dos padrões do mercado [Pollitt, 1990] que por sua vez estão fortemente influenciados pelas ideias da escola neoclássica de administração. Ferlie et al. [1990] referem que os modelos da NAP

podem ser sintetizados em quatro aspectos ou focos básicos, que têm como referência as seguintes ideias adotadas: impulso para eficiência – a eficiência é a obstinação, adotam-se padrões e todas as formas de controle dirigidas à padronização da performance; downsizing e descentralização – a ideia é desmontar o governo e flexibilizar os serviços por meio da criação de para mercados e do estabelecimento dos denominados contratos sociais; a busca da excelência da iniciativa privada – a adoção de métodos e técnicas de gerenciamento adotadas pelo setor privado em busca da qualidade no atendimento de clientes; orientação para o serviço público – integração de métodos e técnicas de gerenciamento público e privado para atingir maior qualidade nos serviços.

Implica dizer que, a partir das reflexões propostas pelos autores acima referenciados a análise do processo de inovação nas organizações públicas deve considerar as dimensões institucional e organizacional. Tais inovações na dimensão institucional dizem respeito às mudanças de valores sociais onde se privilegia perspectivas de ampliação de cidadania e inclusão social. Tais valores são claramente observáveis no discurso dos IF's conforme poderá ser conferido no Capítulo 4 deste trabalho.

No que se refere à dimensão organizacional às mudanças são referentes à integração de novos atores no processo decisório e na implementação das ações que antes eram feitas unicamente pelos governos. Uma alteração significativa nesse sentido na gestão pública diz respeito ao processo de inter-relação entre governo e sociedade civil<sup>9</sup> na condução das ações. Pode-se notar uma ampliação das bases de controle social que, acredita-se, dá maior legitimidade para as ações, uma vez que introduz novos atores no processo decisório e na implementação das políticas.

---

<sup>9</sup>Nogueira (2005) suscita que a partir dos anos 1990 no Brasil, a relação entre Estado e sociedade civil se mostra imperfeita. O Estado afasta-se de uma interação forte com a sociedade civil, que por sua vez, está cortada por interesses e iniciativas que não conseguem se compor de modo minimamente unificado. Neste contexto, o risco maior é que esta sociedade civil fragmentada e despolitizada "fuja" do país, de seus problemas reais, e passe a funcionar de modo auto-referido. É por isso que adverte para o horizonte da luta por "um Estado para a sociedade civil". Não se trata de ter mais "Poder Executivo", que é uma das faces do Estado, mas de se ter mais "comunidade política", que é o coração do fenômeno estatal. Sem este Estado comunidade-política, nenhuma sociedade civil se torna protagonista, ela é, aliás, parte central da face ético-política do Estado. O discurso reformista no Brasil valida a contribuição da sociedade civil na gestão de políticas, contudo, uma sociedade civil cooperativa, parceira, cujas ações de voluntariado, solidariedade e responsabilidade social do terceiro setor se corporificam na "refilantropização" da *questão social*. A gestão de políticas sobressai sobre a ideia de oposição política nos movimentos sociais, havendo, pois, "menos antagonismo e mais consenso racional, menos democracia política e mais deliberação democrática" (Nogueira, 2005, p. 59).

Enfim, é no contexto de um Estado neoliberal e da globalização ou mundialização da economia que se pensa numa nova forma de gerir a sociedade buscando romper com modelo de administração burocrático presente até então. Presencia-se o início da denominada GE. Neste item, tentou-se trazer à tona o contexto histórico de surgimento da GE buscando identificar os primeiros modelos de administração pública adotados pelo Estado brasileiro. No entanto, no item que se segue promove-se uma tentativa de clarear melhor o conceito buscando caracterizá-lo.

### **3.5.1. Caracterização da Gestão Estratégica**

A partir das considerações realizadas acima, torna-se pertinente detalhar um pouco mais a questão da GE, caracterizando-a. Como já foi referido, as organizações para garantirem sua sobrevivência ao longo dos tempos precisam passar por transformações. Essas transformações tem se dirigido no sentido de aumentar a eficiência e a “adaptabilidade” da organização às exigências do mercado na busca pela obtenção de sucesso. Para isso, as organizações utilizam-se de algumas ferramentas sendo a GE uma delas.

Enquanto que as organizações privadas adotam a GE para alcançarem lucro e garantir sua sobrevivência ao longo dos tempos, as organizações públicas buscam a oferta de um serviço de qualidade para a sociedade. Dessa forma, para Weelen e Hungen (2002), a GE é o conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho de uma organização em longo prazo. Esta é formada por 04 partes básicas: planejamento, execução, verificação e avaliação.

No contexto da GE tem sido utilizada uma ferramenta conhecida como Método de Solução de Problemas, ou Ciclo PDCA, conforme Figura 4, que auxilia na compreensão de cada parte da GE.

A sigla PDCA é originária do inglês, tendo cada letra os seguintes significados em inglês/português: P = Plan (planejar); D = Do (fazer); C = Check (checar); e A = Act (Agir).



Fonte: Adaptado de Moura (1997).

Figura 4. Representação do ciclo PDCA

No quartil do P (*Plan*) é onde há a identificação do problema, a análise do fenômeno e do processo e a elaboração do plano de ação que se pretende adotar. O D (*Do*) seria a execução do plano propriamente dito. O C (*check*) é a verificação dos resultados e A (*act*) seria o momento da análise de desvios e implantação de ações corretivas. Importante destacar que este método poderá ser implantado em qualquer dos níveis gerenciais da organização.

Para Moura (1997) o ciclo PDCA é descrito como uma ferramenta que orienta a sequência de atividades para se gerenciar tanto uma tarefa e um processo quanto uma organização<sup>10</sup>. O PDCA tem a finalidade de fazer com que os planos sejam aprimorados até que se alcance o sucesso e dessa maneira, promover o aprendizado organizacional.

A utilização da GE na Administração Pública tem sido fundamental porque possibilita a busca por resultados cujas ênfases são o bom atendimento, a flexibilidade e agilidade na tomada de decisões promovendo sempre a melhoria na prestação de serviços à população.

É muito comum confundir GE com planejamento estratégico. Foi apresentado até aqui o que é a GE e o próximo passo é diferenciá-la do PE. Ou seja, de acordo com Oliveira (1997a), o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo gerencial que permite ao responsável estabelecer o caminho a ser seguido com vista a obter um nível de otimização na relação da organização com o ambiente em que está inserida.

<sup>10</sup>Esse método foi desenvolvido na década de 1930 nos Estados Unidos por Walter A. Shewhart. Ele analisou estatisticamente o controle de processos e criou um modelo para ser aplicado na abordagem de diversas situações. Essa ideia foi propagada inicialmente no Japão e, posteriormente, tornou-se conhecida no mundo inteiro (Moura, 1997).

Assim, pode-se estabelecer um paralelo entre os termos buscando melhor diferenciá-los. Enquanto o planejamento lida com fatos e ideias; constitui-se em um sistema de gerenciamento do pensamento; termina com um plano estratégico e visualiza em que a organização deve se transformar, a GE lida com mudanças na organização; constitui-se em um sistema de gerenciamento da ação; termina com um comportamento novo e potencializa e gere a transformação da organização.

Implica dizer que o PE é apenas uma parte da GE. Assim, tem-se que não basta um PE de alta qualidade, é fundamental uma GE contínua para se garantir os resultados esperados ao longo dos tempos.

Compreende-se que todos esses modelos emergem do setor privado dentro de uma preocupação voltada para a eficiência e qualidade nos serviços prestados e numa abordagem extremamente conservadora. Mas, como já foi dito, é fundamental que se considere as diferenças existentes entre o setor privado e o setor público para que não se transplante métodos e técnicas gerenciais nitidamente ligados aos princípios de mercado para o setor público.

É com esse pensamento que se conclui o capítulo. Nele realizou-se um relato retrospectivo e uma análise histórica acerca do planejamento, estratégia, planejamento estatístico e de algumas teorias da administração consideradas importantes para se entender o contexto do PE.

Iniciando o capítulo, abordou-se a categoria planejamento, sendo este denominado por alguns autores como planejamento tradicional (Toni, 2009), funcional (Luck, 2000) ou ainda normativo (Luck, 2000 e Toni, 2009). Seja como for, é consensual que planejar diz respeito a pensar antes de agir, antever o futuro direcionando as ações para o futuro desejado a partir das possibilidades que sejam capazes de criar.

Viu-se também com Ferreira (1989) que todo planejamento deve ser composto de três fases interligadas: elaboração do plano, acompanhamento das ações e revisão crítica dos resultados. Para Lück (2000) esse planejamento possui caráter normativo e, muitas vezes, resulta em uma “peça burocrática” utilizada apenas para formalizar e legitimar ações. Outras vezes apresenta um “caráter mágico” em função de estar tão bem organizado e elaborado que causa a impressão de ser auto-realizável. Ferreira (1989) corrobora que o planejamento é que vai fornecer a direção a se seguir, por isso exige reflexão, ou o pensar detalhado de cada ação.

Em seguida abordou-se a questão da estratégia, iniciando pela apresentação do histórico de surgimento e desenvolvimento do termo. Esta, conforme os autores pesquisados,

constitui-se em um conjunto de ações e planos desenvolvidos pela organização na busca por alcançar os objetivos propostos.

Para Estevão (1998, p. 2),

A noção de estratégia está ligada a qualquer processo de tomada de decisões que afete toda a organização por um prazo temporal dilatado; constitui, assim, um conjunto de decisões e de ações que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos.

Assim sendo, infere-se que estratégia diz respeito àquilo que a organização decide fazer para “vencer os oponentes” e obter “vantagem competitiva”.

Prosseguindo na elaboração do capítulo, viu-se que é necessário planejar a estratégia a ser adotada, daí a importância do PE. Este visto estrategicamente, segundo Matus como citado por Toni (2004), “não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países”.

O que se percebeu, através da revisão bibliográfica, foi que o PE é uma das ferramentas utilizadas para tornar as organizações mais eficientes e eficazes. Com base na literatura consultada, pode-se verificar que essa metodologia de gestão permite o estabelecimento de parâmetros que poderão direcionar os rumos da instituição, pois é capaz de auxiliar no processo de tomada de decisão. No interior da discussão de PE, inseriu-se a questão da análise SWOT cuja finalidade é proporcionar análise do ambiente interno e externo objetivando detectar ameaças e possibilidades bem como pontos fortes e pontos fracos das organizações objetivando antever o futuro e antecipar aos problemas para o alcance dos objetivos propostos.

Finalizando o capítulo procurou-se deixar clara a distinção entre PE e GE. Além do contexto de surgimento desta forma de gestão apresentaram-se também algumas de suas características, priorizando a discussão voltada para a gestão pública. Defende-se que esta constitui um fator primordial para o aumento da eficácia das organizações. Tais ações devem visar sempre a melhoria dos serviços prestados à população chegando a excelência, ainda que “tomando emprestado”, logicamente que com as devidas adaptações, métodos e modelos de instituições privadas. É na busca de aprimorar seus mecanismos de PE e de colocá-lo em

prática em todos os níveis gerenciais que as organizações públicas tem se utilizado desta ferramenta. Mas, apesar de sua utilização por diversas empresas e organizações públicas e privadas, ainda pairam muitas dúvidas sobre o que é o PE e como ele deve ser formulado.

Tais discussões se fizeram extremamente pertinentes porque se defende, neste trabalho, a utilização do PE como uma ferramenta de gestão dentro de uma instituição pública de ensino, os IFs, objetivando a eficácia organizacional. Dessa forma, as discussões do próximo capítulo são centradas nos IFs no Brasil.

Estes, em consonância com a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que os cria, possuem autonomia, ainda que relativa, em relação à sua natureza jurídica, para criação e extinção de cursos, inclusive adequar a matriz curricular dos cursos que oferecem a realidade local/regional<sup>11</sup>, dentre outras. É nesse sentido que se defende que esses espaços devem ser mais bem utilizados para, de fato, oferecer um serviço de qualidade para a população, corroborando assim, para o cumprimento de seu objetivo, não aquele que tem sido seu objetivo implícito: o de atender unicamente demanda do capital, mas o que aparece explicitamente em seu discurso: contribuir para desenvolvimento nacional, bem como, fortalecer o processo de inserção cidadã para milhões de brasileiros, estando identificada e comprometida com a sociedade e tendo o compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimentos capazes de mudar a vida do cidadão. (Concepções/Diretrizes dos IFs,2008).

Não se quer aqui, todavia, atribuir um caráter redentor à educação como nos fala Orso (2008), pois, assim como as demais políticas públicas, a educação também está submersa em processos alienantes e alienados e é incapaz de promover a ruptura com a presente sociabilidade, conforme discurso do MEC quando insere a questão da transformação social, cultural, no sentido de uma educação política, ampla, universal, pública e de qualidade.

---

<sup>11</sup>De acordo com prerrogativa do MEC, na busca de sintonia com as potencialidades de desenvolvimento regional, os cursos nas novas unidades deverão ser definidos através de audiências públicas e de escuta às representações da sociedade.

**CAPÍTULO IV.**  
**Os Institutos Federais de**  
**Educação, Ciência e**  
**Tecnologia no Brasil**



#### 4.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo é dedicado aos IFs do Brasil, espaço-foco do nosso estudo. Num primeiro momento, traz-se um breve histórico da rede de educação profissional e tecnológica desde a sua origem no Brasil quando da criação das escolas de educandos artífices e os liceus de artes e ofícios. Tais centros de educação objetivavam qualificar os filhos das classes menos favorecidas para ingresso no mercado de trabalho com o fim último de corrigir os comportamentos anómalos, transformando os potenciais “desviantes” em indivíduos adaptados às exigências morais e legais da sociedade, ou seja, transformar os indivíduos em pessoas de “boa índole”.

No segundo momento, procura-se tecer algumas linhas sobre o desenho curricular da educação profissional e tecnológica tomando como base as Concepções e Diretrizes dos IFs, abordando a questão da autonomia, ainda que relativa, de que são dotados. Obviamente que busca também fundamentar a discussão à luz de alguns autores críticos acerca da educação, no sentido de demonstrar que o próprio desenho curricular dos IFs, ou da educação de forma geral, dificulta a compreensão e adoção de uma educação ampla e comprometida com a alteração societária.

Posteriormente tece-se uma discussão, também breve, sobre a Educação, Trabalho, Ciência e Tecnologia, para, no interior desta discussão, abordar a questão da importância da articulação entre a política de educação profissional e a política de emprego e renda.

O objetivo deste capítulo é analisar o espaço-foco deste estudo para demonstrar que é possível, a partir da utilização do PE, imprimir mudanças na cultura organizacional desses espaços, contribuindo, dessa forma, para o rompimento com a educação fragmentada e parcializada historicamente adotada no Brasil.

## 4.2. BREVE HISTÓRICO DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

É consensual que a fase de alteração mais significativa do Estado, pelo menos em alguns países, foi no período de passagem do chamado capitalismo concorrencial para o capitalismo monopolista – fins do séc. XIX e início do séc. XX –, onde se presencia a intervenção do Estado em atendimento a demandas da classe trabalhadora, por conta do acirramento da questão social. Contudo, torna-se fundamental assinalar que nesse período histórico, além da crise capitalista de produção vivia-se um contexto de organização da classe operária, estruturação dos partidos políticos de massa, formação de sindicatos e a estruturação de países comunistas, comparecendo assim, no cenário social, um processo intenso de lutas, sobretudo nos países avançados. Tendo esse cenário como pano de fundo é que o Estado se refuncionaliza com a ampliação do fundo público e criação das políticas sociais contraditórias<sup>12</sup>, na verdade, mas que vão servir tanto para a reprodução do capital quanto da classe trabalhadora.

Conforme estudos de Sobral (2005), é nesse contexto internacional que a história da Educação Profissional no Brasil se origina em 1909. A Educação Profissional foi pensada para atender os filhos da classe mais subalternizada, os filhos da classe operária. Era ofertada nas escolas de educandos artífices e nos liceus de artes e ofícios, cujos objetivos eram a qualificação de mão-de-obra com vistas ao controle social da classe proletária.

No governo de Nilo Peçanha, em 1910, surge a proposta da criação de escola-fazenda e, posteriormente, em 1918, a dos patronatos agrícolas. Com estas mudanças, o ensino agrícola passou a assumir determinadas funções como: a de fornecer mão-de-obra especializada e com baixo custo para os grandes fazendeiros; aumentar a produção; evitar o êxodo rural e garantir a manutenção da classe dominante no setor agrário. Ou seja, a educação profissional no Brasil já nasce objetivando atender aos interesses do capital.

Com esse mesmo objetivo, no início do século passado, foram criadas pelo Governo Federal, em dezoito capitais de Estado, 19 Escolas de Aprendizes Artífices. Tais instituições foram transformadas em liceus industriais nos anos 1930, para, em seguida, com as leis conhecidas como a “Reforma Capanema”, nos anos 1940, serem constituídas como Escolas

---

<sup>12</sup>As políticas sociais, segundo a perspectiva de análise crítica, têm o objetivo de assegurar as condições necessárias ao desenvolvimento do modo de produção capitalista, garantindo a acumulação de capital. Entretanto, se por um lado são utilizados como estratégias de controle e dominação por parte do Estado para manutenção de sua hegemonia ao fazer certas “concessões” para a classe trabalhadora, por outro, são também expressões de conquistas históricas da classe trabalhadora dominada e que vão provocar alterações em suas condições de vida e de trabalho. Então, as políticas sociais do Estado “burguês”, destinadas a classe trabalhadora, vêm apenas para atender as necessidades básicas de reprodução material, saúde, educação, habitação, etc, não aparecendo, neste contexto, como direito, mas como favor, doação (Netto, 1996).

Técnicas Industriais. Essa reforma alterou significativamente todo o ensino no país, com mudanças pontuais na educação profissional: esta passou a ser considerada de nível médio; o ingresso acontecia somente através de exames de admissão; os concluintes da educação profissional não podiam ingressar diretamente na educação superior, devendo cursar o ensino secundário geral, acirrando assim o caráter discriminatório atribuído à educação profissional (Machado, 1982).

É no período de 1930 a 1945 que a economia brasileira altera definitivamente o seu eixo, deslocando-se da atividade agroexportadora para a industrial. É assim plantada a semente do capitalismo industrial nacional, com pesado apoio estatal. Implica dizer que, conforme Ribeiro (2001, citado por Lima 2006), no Brasil, em contraposição aos países centrais, não se configurou uma sociedade capitalista precedente à constituição do Estado. Pelo contrário, para que o capitalismo se estabelecesse foi necessária a antecipação regulatória do Estado. Foi o Estado que assumiu a tarefa de instaurar uma nova sociedade através do desenvolvimento econômico e social por meio da industrialização brasileira. É no Governo de Getúlio Vargas que o Estado assume o papel de protagonista do crescimento pela via da intervenção na economia.

Chama-se a atenção para o fato de que, durante o período de 1934 a 1945, Vargas cuidou de priorizar o aceleração do processo de intervencionismo do Estado na economia, nas relações de trabalho e no controle da vida social dos brasileiros. Para tanto, promoveu uma profunda reorganização político-administrativa do Estado denominada de Administração Pública Burocrática.

É possível perceber influências de pelo menos duas teorias de administração de organizações durante o governo Vargas. A primeira foi a teoria da administração científica e a segunda a teoria Weberiana, vistas, ainda que sucintamente, no Capítulo 2 deste estudo. Para Lima (2006), a implantação da administração pública burocrática é uma clara consequência da emergência do capitalismo industrial no Brasil e, além disso, foi realizada com vistas a atrair e atender aos interesses dos agentes econômicos produtores.<sup>13</sup>.

Nesse sentido, a existência das escolas públicas profissionalizantes, de forma explícita, vai ao encontro dos interesses do capital industrial, segundo esse novo modelo de

---

<sup>13</sup>Não se pode negar a importância de tais inovações no setor público em função delas objetivarem uma tentativa de ruptura com a chamada Administração pública Patrimonialista, ou seja, “uma forma de dominação onde não existe a diferença clara entre a esfera pública e a privada” Schwartzman (1998, p. 35, como citado em Lima, 2006). “A denominação patrimonialista advém do fato de que essa condição organizativa e de gestão do Estado espelhava determinadas características de seu tempo histórico como as práticas despóticas de apadrinhamento, nepotismo e clientelismo, próprias dos representantes políticos e administrativos, que incorporavam a esfera pública estatal como patrimônio espacial privado” (Lima, 2006, p. 11). Ainda segundo essa autora a administração pública patrimonialista foi o primeiro modelo administrativo do estado brasileiro.

desenvolvimento. Em decorrência do processo de mudança da sociedade, essas escolas vão se posicionando, de forma mais direta, vinculadas às políticas de desenvolvimento econômico, aspecto esse que consagrou sua mais visível referência: qualificar mão-de-obra tendo em vista o seu papel estratégico para o país. Essa é uma característica típica de governos no estado capitalista moderno no que concerne a sua relação com o mercado, objetivo que se complementa com a manutenção, sob controle social, dos excluídos dos processos de produção.

Ao longo da década 1950, as escolas técnicas industriais foram transformadas em ETFs e estas organizações ganharam certa autonomia. O fato de serem mantidas pelo Governo Federal assegurou-lhes melhores condições de funcionamento e de qualidade do ensino. Com o passar do tempo foi se construindo uma rede de escolas agrícolas – Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) baseadas no modelo escola-fazenda. Estas escolas eram vinculadas ao Ministério da Agricultura. Consolidou-se, assim, o sistema federal das escolas técnicas e agrotécnicas.

Pode-se inferir que até então essas escolas eram frequentadas pelos membros da classe proletária. No entanto, quando o governo passa a investir na qualidade do ensino, a classe média da população começa a frequentá-las, embora com vista à aspiração de acesso à educação superior e não necessariamente com interesses voltados aos cursos técnicos. Com isso, amplia-se a formação de técnicos, cuja mão-de-obra é indispensável mediante o processo de industrialização do país. “A política Educacional do Estado Novo, visava, acima de tudo, transformar o sistema educacional em um instrumento mais eficaz de manipulação das classes subalternas” (Freitas, 2007, p. 92), pois o objetivo da criação e do investimento nas escolas técnicas profissionalizantes se devia as alterações ocorridas na infraestrutura econômica, com a diversificação da produção, diante do crescimento da industrialização. Especialmente o trabalho nas diversas áreas da indústria passou a exigir maior qualificação e diversificação da força de trabalho e, portanto, um maior treinamento do trabalhador.

O Estado torna-se o responsável pelo treinamento e qualificação dos trabalhadores. Paradoxal é que o que move esta ação não é realmente o bem estar dos trabalhadores, mas preparar a mão-de-obra de que as empresas necessitam (Tesser, 2011). O discurso é de que se está investindo no futuro e desenvolvimento do país.

Nas décadas de 60 e 70 vivenciou-se no Brasil a chamada “Revolução Verde”, que tinha como discurso o de aumentar a produtividade na agricultura. No entanto, esta revolução teve como principais características o uso excessivo de agrotóxicos tanto para eliminação de

pragas e doenças quanto para recomposição do solo e também pelo uso de máquinas e implementos agrícolas, sementes geneticamente melhoradas, implantação de sistema de irrigação, crédito rural ofertado pelo Estado. Estas inovações incentivaram os produtores a buscarem financiamentos para sustentar as novas tecnologias e, contraditoriamente aos objetivos propostos, os pequenos produtores acabaram fortemente prejudicados, pois foram “forçados” a fazer empréstimos caso almejassem o aumento da produtividade e em decorrência disso foram submetidos a altas taxas de juros (Sobral, 2005). Esse quadro caracteriza-se, mais uma vez, como investimento do Estado para privilegiar os grandes produtores em detrimento da classe trabalhadora.

A Revolução Verde propõe nova forma de produzir conforme acordo de Cooperação Brasil-EUA, firmado pelo Regime Militar. Utilizando-se do discurso de modernização e desenvolvimento (adubação química, mecanização agrícola motorizada, irrigação, inseminação artificial, sementes geneticamente melhoradas etc), as escolas passaram a se preocupar com a formação de um profissional que atendesse as demandas exigidas por aquele período histórico. Nesse sentido, foram introduzidas nas escolas a Teoria do Capital Humano, cujo discurso era o da educação como investimento, incentivando a qualificação profissional e a vinculando à formação de mão-de-obra. Contudo, os conteúdos educacionais foram se diluindo e esvaziando-se na medida em que o saber técnico foi-se desintegrando do saber político e do social, conforme Siqueira (1987, como citado em Feitosa, 2006). Para esse autor as transformações na agricultura e na indústria podem ser entendidas como resultado das exigências da reprodução e acumulação do capital na economia.

Importante salientar que o primeiro curso de tecnologia - Curso de Engenharia de Operação surgiu em 1963, em São Paulo. Este curso tinha a duração de 03 anos e objetivava capacitar, em menor tempo e em nível superior, profissionais para atender às demandas do setor produtivo, logo, da indústria, que passou a exigir um profissional qualificado em menor tempo e com especialização mais definida. Implica dizer que, em função do crescente desenvolvimento tecnológico, a indústria passou a exigir um profissional especializado em áreas mais específicas, capaz de resolver problemas práticos do cotidiano da produção, assumir cargos gerenciais e de supervisão e que pudesse melhor controlar os outros empregados – cargos gerenciais. Segundo Sobral (2005), com o desenvolvimento do país a partir de 1964, tanto o setor público quanto o privado voltam os interesses educacionais para atendimento ao mercado de trabalho.

O período de 1964 a 1985 é caracterizado pela modernização da estrutura produtiva à custa do endividamento externo. Em 1971, surge o I Plano Nacional de Desenvolvimento Económico (PNDE), que traz entre as suas prioridades a manutenção do alto nível do Produto Interno Bruto (PIB), o combate à inflação, o equilíbrio da balança comercial e uma melhor distribuição de renda. O I PNDE contém programas específicos e, entre eles, pode-se citar a implantação de Corredores de Transportes, o Programa Petroquímico e o Programa de Comunicações, o que encaminha para a implantação de cursos técnicos em áreas afins.

Apesar da elevação dos preços internacionais do petróleo e da recessão económica mundial nos anos de 1970, o Brasil faz opção pela aceleração do crescimento económico consubstanciado no II PNDE, elaborado para o período de 1975/79. Esse período é inegavelmente marcado por profundas mudanças na política de educação profissional, o que também pode ser justificado pelo seu projeto de desenvolvimento. No entanto, essa crise económica fez agravar ainda mais a possibilidade de sobrevivência do modelo administrativo implantado até então. Administrativamente e de forma radical, o governo militar, respondeu à crise económica através de um processo de reconstrução dos órgãos de coordenação a exemplo da Secretaria de Planejamento do Brasil (SEPLAN). Houve ampliação nos níveis de centralização dos processos decisórios com a intenção de aproximar a administração central, pois esta se encontrava distante dos volumosos problemas espalhados por todas as áreas governamentais, em especial àquelas relacionadas à Administração Indireta (Lima, 2006).

Em 1971, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) torna, de maneira compulsória, todo currículo do segundo grau em técnico-profissional, reflexo desse momento histórico. Assim, um novo paradigma se estabelece que é o de formar técnicos sob o regime de urgência. Nesse momento, as Escolas Técnicas Federais (ETFs) implantam novos cursos técnicos e aumentam expressivamente o número de matrículas.

A tentativa de profissionalização por meio do 2º grau teve um conteúdo paradoxal, ou seja, por parte de algumas escolas tornou-se alvo de adesões e por outras serviu de crítica e rejeição em função de alegarem não conhecer as necessidades do mercado. Diante disso, ocorreu uma desorganização entre os cursos ofertados e as ocupações constantes dos planos de classificações para cargos e empregos ao serem estabelecidas as habilitações que poderiam ser oferecidas para o ensino de 2º grau. Outro aspecto considerado pelas escolas que rejeitaram à profissionalização por meio do segundo grau de ensino foi o fato de muitos alunos do 2º grau não manifestar interesse em adquirir uma profissão já que estimavam dar continuidade aos estudos em nível superior. Conforme Cunha (2000), a reforma do ensino de

2º grau tinha como principal objetivo a inserção no mercado de trabalho de uma parcela significativa de potenciais candidatos ao ensino superior. Em outros termos, o objetivo era lançar os egressos no mercado, atendendo assim a demanda por mão-de-obra qualificada e, ao mesmo tempo e pelas mesmas ações, conter a oferta de curso de nível superior.

No período de 1972 a 1974, os cursos de curta duração em nível superior receberam um incentivo especial do MEC, de forma a atender os anseios dos jovens pelo ensino superior alternativo ao universitário e pela busca de adaptar-se às exigências dos avanços científicos e tecnológicos do país. Contudo, cabe esclarecer que os interesses prioritariamente atendidos foram os do capital, mas a estratégia utilizada fez com que parecesse atendimento às demandas de boa parte dos jovens brasileiros.

Para alguns autores como a historiadora Romanelli (2003) e Cunha (2000), à política educacional alinhada ao modelo econômico e social da ditadura militar foram estrategicamente pensadas para reter a classe trabalhadora no seu anseio de acesso ao conhecimento para mobilidade social própria desse período. Cunha (2000) enfatiza que mediante a impossibilidade de diminuir a demanda para o ensino superior via “desvio” dos egressos do 2º grau para o mercado de trabalho, como resposta aos interessados, privilegiou-se a oferta de cursos superiores de mais baixo valor econômico, que possuíam como principal característica a formação aligeirada – os Cursos Superiores de Formação Tecnológica. Implantam-se, então, as propostas de cursos de nível superior de curta duração.

Em 1978, três ETFs (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Essa mudança confere àquelas instituições atribuição de atuar em nível mais elevado da formação – exigência já presente em função do padrão de produção. A essas instituições caberia a responsabilidade de formar engenheiros de operação e tecnólogos visando preencher uma lacuna do mercado de trabalho, conforme preconização do ideário neoliberal.

Os anos de 1980 caracterizaram-se por uma nova configuração da economia mundial, reconhecida como globalização – processo que vem acoplado à intensificação da aplicação das telecomunicações, da microeletrônica e da informática como visto no capítulo II. O cenário é de profundas e polêmicas mudanças: a intensificação da aplicação da tecnologia associa-se a uma nova configuração dos processos de produção. A linha de montagem com a robotização e a automação cede lugar à produção integrada. Há mudanças também nos processos produtivos no que se refere aos métodos de gestão e de manutenção.

Nas relações comerciais, há abertura e desregulamentação dos mercados de praticamente todo o mundo atingido por esse fenómeno. No Brasil, a década de 1980 e início da década de 1990 são também marcados pela disparada inflacionária, retração do crescimento e grande descontrole da economia, cenário que vem contrariar as expectativas que se projetaram quando da divulgação da meta “formação de técnicos em grande escala”. A promulgação da Lei nº 7.044/82, que alterou dispositivos da Lei nº 5.692/71, referentes à obrigatoriedade da profissionalização, de certa maneira, refletiu esse quadro de retração. As políticas de desenvolvimento nesse período estavam inteiramente condicionadas às exigências dos organismos financeiros internacionais e, quase exclusivamente, as medidas intervencionistas estatais se direcionaram para o controle da inflação na tentativa de promover a recuperação económica do Estado.

O discurso do governo na época, foi de que, em função da globalização da economia e à crise do Estado, seria necessário reconstruir o Estado. Conforme reflexões propostas por Andrews e Kouzmin (1998, p. 99-100),

Devido ao processo de globalização, segundo a argumentação apresentada, a competição promove a reorganização das forças produtivas em todo o mundo e apresenta novos desafios aos estados nacionais: de um lado, o Estado deve ajudar a indústria a competir nos mercados internacionais e, de outro, deve proteger cidadãos das desigualdades dentre e entre países.

Significa dizer que a reforma administrativa brasileira concebe a crise como uma crise do Estado e não uma crise económica do capitalismo. No discurso apresentado pelos defensores da reforma administrativa do Estado brasileiro nesse período a crise do Estado é composta de três componentes: “a) uma crise fiscal, que prejudica a capacidade de investimento do Estado, b) uma crise no modelo de intervenção do Estado, dado ao esgotamento do modelo de substituição de importações na maioria dos países em desenvolvimento e (c) uma crise do modelo burocrático na administração pública, que seria a causa dos altos custos e baixa qualidade de serviços públicos, como pode ser verificado no capítulo 2.

Na segunda metade da década de 1990, o movimento das instituições federais de educação profissional e tecnológica também sinalizava para mudanças. Esse processo

desencadeou-se, a princípio, em algumas organizações. O objetivo era promover uma reforma curricular que não se limitasse à elaboração apenas de novos currículos técnicos, mas que se construísse uma nova pedagogia institucional. O principal objetivo era alinhar as políticas e ações das organizações ao cenário, com destaque para aquele que demarcava as demandas sociais locais e regionais.

As instituições federais de formação profissional e tecnológica revelam um movimento até então inédito, ou seja, o de incluir em seus debates as necessidades e aspirações do território em que estavam inseridas e o delineamento de princípios que pudessem nortear iniciativas comuns, potencializando o surgimento de uma rede, qual seja, a rede federal de educação profissional e tecnológica.<sup>14</sup>

No ano de 1994, a Lei Federal nº 8.984 institui no país o Sistema Nacional de Educação Tecnológica. Essa medida anuncia a transformação das escolas técnicas federais (ETFs) em CEFETs e abre caminho para que as escolas agrotécnicas federais (EAFs) sejam integradas a esse processo. Mas isso não ocorre de imediato, apenas alguns anos depois.

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, nº 9.394, LDB, é aprovada e, no ano seguinte, o Decreto nº 2.208 regulamenta os artigos da nova LDB que tratam especificamente da educação profissional. A chamada “Reforma da Educação Profissional” é implantada dentro do ideário de Estado Mínimo, com fortes reflexos nas escolas federais de educação profissional do país. As mudanças estabelecidas pela nova legislação são profundas e na visão do MEC elas vêm para cortar pela raiz o movimento de redirecionamento desenhado pelas instituições federais.

Foi também nessa década de 1990, num cenário que combinava o ideário neoliberal com patrimonialismo notadamente presente no cenário político brasileiro que se realizou a reforma administrativa do aparelho estatal, conforme tratado no capítulo 3. Destaca-se que as universidades federais foram profundamente afetadas pelas medidas adotadas, especialmente as de corte de funcionários. Muitos professores e funcionários, coagidos pela ameaça de perda de direitos adquiridos, aderiram ao Plano de Demissão Voluntária (PDV). Além disso, com o intuito de reduzir os gastos públicos com a educação superior, o ministro José Goldenberg, à frente do MEC na ocasião, adotou como estratégia ajustar as universidades públicas,

---

<sup>14</sup> Os Institutos Federais estabelecem-se como rede social, tendo como eixo norteador o ideário comum que sustenta sua razão de ser. Conforme argumentações do MEC, a rede é tecida a partir das relações sociais existentes que oportunizam, por um lado, o compartilhamento de ideias, visando à formação de uma cultura de participação e, de outro, a absorção de novos elementos, objetivando sua renovação permanente. Trata-se, portanto, de um espaço aberto e em movimento de atuação regional com bases em referenciais que expressam também uma missão nacional e universal (MEC, 2011).

notadamente as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) aos preceitos do livre-mercado (Lima, 2006).

Em 1999, o processo de transformação das ETFs e EAFs em CEFETs, iniciado em 1978, é retomado. Na esteira desse mesmo projeto educacional, o governo brasileiro à época assinou convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a implantação do Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP).

Nota-se que nessa época o Brasil adota uma série de medidas com vistas à reforma do Estado. Tal reforma ficou conhecida como modelo gerencial, pós-burocrático ou ainda gerencialismo na administração pública. Convém pontuar que o discurso para implantação do Plano Diretor da Reforma do Estado se apoiou na crise da máquina estatal, ressaltando a necessidade de revisar estruturas administrativas com vistas a oferecer melhores serviços aos cidadãos. Entretanto, de acordo com Andrews e Kouzmin (1998), a real intenção era a de aderir aos preceitos neoliberais de diminuir o papel social do Estado, sujeitando-o às técnicas e procedimentos próprios do setor privado bem como as determinações e regras da economia de mercado, como explicitado no Capítulo 3.

No ano de 2003 o governo federal edita novas medidas para a educação profissional e tecnológica. Há a substituição do Decreto nº 2.208/97 pelo Decreto nº 5.154/04 que elimina as amarras estabelecidas por aquele que se traduzia numa série de restrições na organização curricular e pedagógica e na oferta dos cursos técnicos.

Em 2004, a rede federal de educação tecnológica (CEFETs, EAFs, ETF de Palmas/TO e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais) ganha autonomia para a criação e implantação de cursos em todos os níveis da educação profissional e tecnológica. As até então escolas agrotécnicas, após passarem por uma avaliação do MEC, foram autorizadas em caráter experimental a ofertarem cursos superiores de tecnologia em nível de graduação, fortalecendo assim a característica dessas instituições: a oferta verticalizada de ensino em todos os níveis de educação. Segundo dados coletados pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2004), os cursos de tecnologia cresceram 74,7% entre 2000 e 2004, passando de 63.046 para 81.348 matrículas.

Cumprir destacar que, a partir do ano 2003, a política do governo federal já apontava em outra direção. Essas instituições federais, situadas por todo o território nacional, de acordo com o discurso do MEC, historicamente voltadas para a educação profissional e para o desenvolvimento econômico, criadas e mantidas com verbas públicas federais, defrontam-se com uma política de governo que traz em essência uma responsabilidade social – tradução das

forças sociais que representa – como fio condutor de suas ações. A dimensão ideológica do governo da época, na verdade, fazia aflorar um descompasso entre a trajetória das instituições federais de educação profissional e tecnológica e da própria educação profissional como um todo. O discurso do novo projeto de nação era de que se o fator econômico até então era o espectro primordial que movia seu fazer pedagógico, o foco, a partir de então, deslocaria para a qualidade social.

As instituições federais de educação profissional e tecnológica, em sua forma estruturante, não traziam esse arcabouço como prioritário. Entretanto, o governo federal, reconhecendo a potencialidade estratégica das instituições federais de ensino técnico e tecnológico e sua capacidade e qualidade de trabalho, começa a dialogar intensivamente com essa rede de formação, utilizando-se do discurso da inversão da lógica até então presente. Essas instituições passariam a se ocupar, de forma substantiva, de um trabalho mais contributivo, intrinsecamente voltado para o desenvolvimento local e regional, apreendendo desenvolvimento local e regional como a melhoria de “qualidade de vida do cidadão, dos recursos e dos seus impactos positivos em uma população” (Pompeu, 2011, p. 82) de regiões geograficamente delimitadas.

Em 2005 o CEFET do Paraná foi transformado na primeira e única, até o momento, Universidade Tecnológica do país. A partir de então, o governo federal continuou investindo na proposta de expansão da oferta gratuita e da melhoria da qualidade do ensino brasileiro, principalmente da educação profissional tecnológica.

A expansão da educação profissional e tecnológica integra-se à agenda pública que prevê a presença do Estado na consolidação de políticas educacionais no campo da escolarização e da profissionalização. Assume, portanto, o ideário da educação como direito e da afirmação de um projeto societário que corrobore uma inclusão social emancipatória.

Nesse contexto, toma-se a decisão de ampliar o número de escolas federais de educação profissional e tecnológica, dando início a um processo de crescimento capaz de gerar reflexos mais amplos para a educação brasileira. A primeira fase dessa expansão, iniciada em 2006, teve como objetivo implantar escolas federais de formação profissional e tecnológica em estados ainda desprovidos dessas organizações, além de outras, preferencialmente, em periferias de metrópoles e em municípios interioranos distantes de centros urbanos, em que os cursos estivessem articulados com as potencialidades locais de geração de emprego. Veja-se que é histórica a educação para o trabalho privilegiar as camadas mais pobres da população. Inova-se no discurso, como se viu, mas a essência continua

inalterada, qual seja: qualificar jovens pobres para o mercado de trabalho, sem, contudo lhes garantir a inserção nesse mesmo mercado.

Na segunda fase da expansão, iniciada em 2007, cujo tema foi “Uma escola técnica em cada cidade-pólo do país”, estava prevista a implantação de 150 novas unidades de ensino, totalizando a criação de 180 mil vagas ofertadas na educação profissional e tecnológica. Com isso, projetava-se uma rede federal de educação tecnológica para 500 mil matrículas até 2010, quando a expansão já estaria concluída e na plenitude de seu funcionamento.

Ainda, segundo prerrogativa do MEC, com o propósito de consolidar o comprometimento da educação profissional e tecnológica com o desenvolvimento local e regional, alguns dos critérios na definição das cidades-pólo foram a distribuição territorial equilibrada das novas unidades, a cobertura do maior número possível de mesorregiões e a sintonia com os arranjos produtivos sociais e culturais locais. Conforme Pompeu (2011) para que haja um avanço na qualidade de vida das pessoas de uma comunidade são necessários fatores que a viabilizam e a “educação passa a ter um papel preponderante na motivação e capacitação do cidadão” (Pompeu, 2011, p. 83).

Considerando, portanto, o crescimento expressivo do número de instituições federais de educação profissional e tecnológica, as novas possibilidades de atuação e as propostas político-pedagógicas que surgem intrinsecamente desse processo em que o caráter social é preponderante, a necessidade de uma nova institucionalidade emerge.

No final de 2008, através da Lei 11.892 o MEC criou um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica – os Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia. Este modelo foi estruturado a partir do potencial instalado nos CEFETs, EAFs e escolas técnicas vinculadas às universidades federais, hoje transformadas em Institutos Federais. Ainda conforme Pompeu (2011, p. 83), “a universidade tem como função prioritária a formação de pessoal altamente qualificado capaz de interferir no desenvolvimento econômico e social da região que está situada para alcançar o progresso local”.

Segundo documentos emitidos por esta instituição, os IFs foram idealizados no intuito de gerar e fortalecer condições estruturais necessárias ao desenvolvimento educacional e socioeconômico brasileiro. Assim, os IFs “resultam das mudanças institucionais assentadas nas relações objetivas e estruturais, materiais e simbólicas, que vêm modelando a educação tecnológica” (Oliveira & Tesser, 2010, p. 36).

Percebe-se, portanto, que, historicamente, o compromisso do Estado brasileiro com a instituição educação tem se configurado muito mais como uma intervenção econômica na

medida em que capacita a mão-de-obra de que o mercado necessita. Os IFs assumem papel estratégico e primordial nesse processo, pois além da formação de nível médio integrado ao ensino técnico, oferta também a educação aligeirada própria desse momento histórico, como educação de nível superior. Dando continuidade à discussão, no item que se segue procura-se refletir sobre o objetivo dos IFs de acordo com o estabelecido em suas Concepções e Diretrizes, apontando para a possibilidade da utilização do PE no interior dessas organizações com vista a promover uma inovação na educação brasileira. Em outros termos, acredita-se que os IFs são capazes de oferecer uma educação que possibilite as pessoas adquirirem conhecimentos necessários ao desenvolvimento socioeconômico, com capacidade de analisar criticamente a constituição histórica da sociedade, da educação, da economia, da política, para que sejam capazes de se envolverem em discussões coletivas sobre os rumos da sociedade e se sentirem parte do processo de mudanças, cumprindo assim a sua função social.

#### **4.3. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS IF'S NO BRASIL**

É possível observar uma série de mudanças em todas as esferas da sociedade, em especial na educação profissional através do novo modelo de Instituição criado pelo governo federal no final de 2008 – os Institutos Federais. Com a criação dos IFs o governo federal estima que alcançará o desenvolvimento da sociedade através de investimentos na ampliação da oferta de cursos nas diversas escolas públicas federais. Tanto que essas organizações trazem como objetivos, segundo diretrizes do MEC, o desenvolvimento regional/local, culminando no desenvolvimento do país.

De acordo com relatórios do MEC, o modelo dos Institutos Federais surge como uma autarquia de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica. É uma instituição que pode ministrar todos os níveis e modalidades de educação profissional: cursos técnicos integrados ao Ensino Médio e/ou concomitantes, cursos superiores de graduação (tecnologia, bacharelado, licenciatura), cursos de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado), tendo sempre o compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador.

Conforme dizeres do MEC (2008), os Institutos são federais, não apenas porque marcam presença em todo o território nacional, mas, acima de tudo, porque são entes mantidos pelo orçamento público central.

De acordo com as Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), esse novo modelo de instituição de educação vem sendo considerado como fator estratégico não apenas na compreensão da necessidade do desenvolvimento nacional, mas também como um fator para fortalecer o processo de inserção cidadã para milhões de brasileiros, apontando para um tipo de instituição identificada e comprometida com a sociedade, como já visto na introdução deste trabalho. Trata-se, portanto, de um projeto progressista que entende a educação como compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimentos capazes de modificar a vida social do cidadão. O discurso é de que se trata de uma estratégia de ação política e de transformação social. No entanto entende-se por transformação social o rompimento com a sociedade capitalista. Assim, defende-se que a educação exerce um papel primordial nesse processo, mas, sozinha, não dá conta dessa tarefa, no máximo e em longo prazo, poderá contribuir para uma mudança cultural, sendo, entretanto, necessária a articulação com outras políticas setoriais.

Todavia, se a educação não é propriamente reprodutora nem redentora, também não é revolucionária. Ela expressa as contradições e a própria sociedade em que está inserida. A sociedade estabelece os limites e as possibilidades da educação; estabelece sua qualidade e sua quantidade, sua forma e seu conteúdo. Isso significa que lutar somente pela educação, é lutar em vão; que é necessário lutar pela educação lutando simultaneamente pela transformação da sociedade (Orso, 2008, p.56).

Para Tozoni-Reis (2009) existe duas concepções antagônicas acerca da educação. Uma que vê a educação como instrumento de reprodução da sociedade capitalista, que coincide com as conclusões a que se chega a partir da perspectiva identificada nos IFs, sendo, todavia, uma educação acrítica que tem como fim a adaptação do sujeito à sociedade vigente. A outra concepção percebe a educação como instrumento de transformação social, configurando-se como uma educação crítica que tem como fim instrumentalizar os sujeitos para que tenham uma prática social crítica e transformadora. Nas palavras da autora, “isso significa dizer que, numa sociedade desigual, os sujeitos precisam se apropriar de conhecimentos, ideias, atitudes, valores, comportamentos etc., de forma crítica e reflexiva, para que tenham condições de

atuar efetivamente na sociedade, sob a perspectiva de transformação” (Tozoni-Reis, 2009, p. 11).

É evidente que a educação, ainda que restrita à formação profissional tenha sido importante para a melhoria das condições de vida de milhões de pessoas. Não se pode deixar de considerar sua relevância. Mas o que se quer esclarecer é que a forma como a instituição educação tem sido pensada, é incapaz de contribuir para a alteração societária, muito pelo contrário, esta tem contribuído para manter a sociedade desigual, já que se vive na sociedade capitalista que é sustentada pela desigualdade.

A Lei 11892/2008, que Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os IFs os define como:

instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. (...) os Institutos Federais são equiparados às universidades federais (Art. 2º da Lei 11892/2008).

Com base nesta definição, pode-se inferir que os IFs podem e deve ofertar toda e qualquer modalidade de curso (técnico, ensino médio, graduação, especialização, mestrado, doutorado), o chamado ensino verticalizado. Além disso, a lei acima mencionada preconiza que os Institutos Federais deverão garantir, em cada gestão, o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para a educação profissional técnica de nível médio e o mínimo de 20% (vinte por cento) para cursos de licenciatura, assim como para programas especiais de formação pedagógica.

Constitui-se obrigação dos IFs a oferta de cursos superiores e de “programas especiais de formação pedagógica” com delimitação de oferta de vagas para as diversas modalidades de ensino. Paradoxal é que a lei exige a oferta de vagas, mas não oferece número suficiente de docentes e ainda com qualificação mínima exigida para atuação nestes cursos. Assinala-se que a implantação dos IFs é também uma das formas de precarização da educação. Convive-se com a falta de emprego ou com sua precarização e, para além disso, convivemos também com a precarização do ensino. Ou melhor, talvez seja exatamente porque vivenciamos uma precarização na formação (na educação restrita e ampla) é que temos também a precarização

do emprego. Consideramos que, nesse processo, a educação política possui papel relevante, poderia ser utilizada, caso houvesse interesse, como uma importante estratégia de mobilização tanto dos professores, alunos, gestores, etc, no sentido de uma formação cidadã.

Conforme chama atenção Oliveira e Tesser (2010), os docentes dessas novas organizações de ensino – e de todas elas de uma forma geral –, possuem responsabilidades no sentido de promover reflexões sobre as licenciaturas e sobre os novos cursos que estão sendo implantados para que eles superem o ensino somente das técnicas para o mercado de trabalho, indo além e formando para a cidadania.

Para o MEC o diálogo vivo e próximo dos IFs com a realidade local e regional objetiva provocar um olhar mais criterioso em busca de soluções para a realidade de exclusão que ainda neste século castiga a sociedade brasileira no que se refere ao direito aos bens sociais e, em especial, à educação. Importante deixar claro que se comunga com tal colocação, inclusive, cabe lembrar que através da adoção do PE, conforme visto no capítulo 3 deste trabalho, é possível e necessária a apreensão da realidade tanto externa quanto interna para alcance dos objetivos propostos.

De acordo com as Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), estes constituem um espaço fundamental na construção dos caminhos com vista ao desenvolvimento local e regional. Para tanto, devem ir além da compreensão da educação profissional e tecnológica como mera instrumentalizadora de pessoas para o trabalho determinado por um mercado que impõe seus objetivos. É imprescindível situá-los como potencializadores de uma educação que possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de sua capacidade de gerar conhecimentos a partir de uma prática interativa com a realidade. Ao mergulhar em sua própria realidade, esses sujeitos devem extrair e problematizar o conhecido, investigar o não conhecido para poder compreendê-lo e influenciar a trajetória dos destinos de seu locus de forma a se tornarem credenciados a ter uma presença substantiva a favor do desenvolvimento local e regional.

Ainda de acordo com as Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), eles revelam-se valiosos instrumentos para a mudança da qualidade de vida de brasileiros quando reconhecem que o desenvolvimento local, regional ou nacional não pode prescindir do domínio e da produção do conhecimento; revelam-se, portanto, espaços privilegiados para a construção e democratização do conhecimento.

Conforme Diniz e Duarte (2011) conceito de empreendedorismo tem sido muito utilizado hoje no meio acadêmico, científico, gerencial e político bem como tem sido

fundamental nas discussões relacionadas ao desenvolvimento, pois *“it is through entrepreneurial actions that it is possible to create added value and promote better economic and social conditions that will benefit both the individuals involved and the community as a whole”* (Diniz & Duarte, 2011, p. 57). Comungamos com o autor referido, no entanto, o paradoxo é que, ao ofertar uma educação profissional cujo propósito é despertar nos alunos a capacidade empreendedora e a ousadia para inovação, tendo como consequência o desenvolvimento da região em que estão inseridos, o governo, através do MEC, promove a adaptação desses sujeitos à forma capitalista de organizar a vida em sociedade. Enquanto que o esperado seria que a educação fomentasse a formação de sujeitos políticos, ativos, críticos, que se identificam enquanto pertencente à classe trabalhadora.

Para Saviani (1994, como citado em Tozoni-Reis 2009, p. 11), “o trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens”. Como já dizia Karl Marx “são os homens que fazem a história”, não individualmente, mas enquanto sujeitos coletivos. O que se quer refletir com isso é que os cursos, por exemplo, são criados por professores, técnicos e/ou outros profissionais da área, todavia, se esses profissionais desconhecem as balizas que sustentam a sociedade na qual vivem e não se reconhecem enquanto pertencentes à classe trabalhadora, também não possuem condições de se quer cogitar a alteração desse quadro. Como menciona Orso (2008, p.62) “cabe ao professor, por meio do trabalho que realiza, portanto, ajudar a preparar os alunos para uma nova sociedade; a ajudar ao aluno transitar do estado de consciência alienada para a superação de seu estado de classe; servir de ponte entre a realidade atual e a que se quer construir”.

As propostas educacionais trazem em seu bojo as concepções, visões e projetos de sociedade e de mundo de quem as elaboram. Se esses sujeitos, inseridos na lógica de produção capitalista assim como os demais trabalhadores, não dão conta de compreender as bases fundadoras desta sociedade, reproduzem-na nas legislações, nos cursos, na vivência cotidiana, etc. Se ao contrário, reconhecerem os pilares que sustentam a sociedade na qual vivemos, podem instigar o debate sobre sua superação. Mas, não basta reconhecer a necessidade de mudança e necessário implementá-la.

Na concepção do MEC, apresentada nas Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), cada Instituto Federal deve ser ágil ao conhecer a região em que está inserido para responder mais efetivamente aos anseios da sociedade quanto à definição de suas políticas para que seja verdadeiramente instituição alavancadora da inclusão social e

distribuição de renda. É, inclusive, essa concepção que dá suporte à delimitação da área de abrangência dos IFs, quais sejam as mesorregiões.

A razão de ser destes institutos enquanto organizações voltadas para educação profissional e tecnológica comprometidas com o desenvolvimento local e regional está associada à conduta articulada ao contexto em que estão instaladas; ao relacionamento do trabalho desenvolvido; à vocação produtiva de seu lócus; à busca de maior inserção da mão-de-obra qualificada neste mesmo espaço; à elevação do padrão do fazer de matriz local com o incremento de novos saberes, aspectos que deverão estar consubstanciados no monitoramento permanente do perfil socioeconômico-políticocultural de sua região de abrangência.

Entretanto, um dos desafios a ser enfrentados pelos IFs é de se tornarem espaços de referência do estar junto, do coletivo, da troca de sentidos, enfim, de relações de negociações de sentidos que, se estendendo para além do espaço institucional, constituem o cerne de uma vivência mais democrática. E mais uma vez, lembrando o que foi trabalhado no capítulo 3, o PE utilizado adequadamente é capaz de propiciar o conhecimento da realidade que cerca cada instituto bem como a realidade global, possibilitando acompanhar o movimento do real e sua dinamicidade.

Enfim, pode-se caracterizar os IFs como organizações públicas, de ensino verticalizado cujo objetivo é promover o desenvolvimento local/regional, além do desenvolvimento integral do cidadão trabalhador. Segundo a concepção do MEC os IFs contituem-se em espaços estratégicos para alavancar o desenvolvimento do país. No entanto, vimos que ainda há muito a se construir para o alcance de tais objetivos, porque a partir de nossa análise, conclui-se que a educação profissional, notadamente a ofertada pelos IFs, possuem como fim último o atendimento ao mercado de trabalho. O desenvolvimento do país é visto apenas pelo viés econômico, fato este que poderá ser corroborado no item que se segue quando se tratará do desenho curricular proposto por estas organizações de ensino.

#### 4.4. O DESENHO CURRICULAR DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NOS IFS<sup>15</sup>

Os IFs são concebidos como instituições de natureza jurídica de autarquia, detentoras da autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar. Quanto às disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos da educação superior, os IFs são equiparados às universidades federais. No tocante a esse ponto, confere-se-lhes uma autonomia que se constitui prerrogativa de autogoverno e autonormação, vinculada aos fins e aos interesses dessa institucionalidade de ensino, pesquisa e extensão, que se define como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas (Lei nº 11.982/2008).

Mesmo a estrutura dos Institutos Federais sendo multicampi, de acordo com as Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), todos os campi possuem um elevado e isonômico grau de autonomia, podendo estabelecer os princípios para sua ação comprometida com o desenvolvimento local e regional. Mas, na prática, esta autonomia é relativa, na medida em que o poder decisório e financeiro é centralizado na reitoria. A autonomia de que trata o documento citado é percebida na criação e extinção de cursos, devendo estes serem pensados de acordo com as necessidades locais e regionais.

Como princípio, em sua proposta político-pedagógica, os IFs deverão ofertar educação básica, principalmente em cursos de ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio; ensino técnico em geral; cursos superiores de tecnologia, licenciatura e bacharelado em áreas em que a ciência e a tecnologia são componentes determinantes, em particular as engenharias, bem como programas de pós-graduação lato e *stricto sensu*, sem deixar de assegurar a formação inicial e continuada do trabalhador e dos futuros trabalhadores, conforme já pontuado no item 4.2 deste trabalho.

De acordo com as Concepções e Diretrizes os Institutos Federais (2008), este modelo de Instituição valida a verticalização do ensino na medida em que balizam suas políticas de atuação pela oferta de diferentes níveis e modalidades da educação profissional e tecnológica, tomando para si a responsabilidade de possibilidades diversas de escolarização como forma de efetivar o seu compromisso com todos.

---

<sup>15</sup>Ministério da Educação. Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia Disponível em: <[http://www.poa.ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2010/03/concepcao\\_diretrizes.pdf](http://www.poa.ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2010/03/concepcao_diretrizes.pdf)>.

Exatamente por esse grau de abrangência, pelo menos nos discursos legais, os Institutos Federais têm condições de estabelecer uma singularidade em sua arquitetura curricular: a flexibilidade para instituir itinerários de formação que permitam um diálogo rico e diverso em seu interior e a integração dos diferentes níveis da educação básica e do ensino superior, da educação profissional e tecnológica, além de instalar possibilidades de educação continuada, aspecto decorrente da dinâmica da realidade produtiva.

No entanto, percebe-se que a educação da contemporaneidade não tem se preocupado com esta flexibilidade, não tem dado o devido espaço para propiciar o diálogo citado acima nas matrizes curriculares dos cursos oferecidos. Na visão de Orso (2008),

Mesmo quando tem a preocupação de ser crítica, de subverter a ordem acadêmica e de questionar o sistema vigente, o que é um tanto raro e incomum nos tempos atuais, [a educação] é envolvida por um amplo aparato disciplinar e burocrático deixando pouco espaço para a flexibilidade e para realização de experiências alternativas. Além disso, na maioria das vezes, os conteúdos estão voltados para abstração do que para compreender a vida concreta, (...) e voltam-se mais para a adaptação, para a alienação e para o conformismo do que para desmistificar, para questionar as condições de vida e o modo de produção capitalista (Orso, 2008, p.51).

Se for defensável que as políticas para a educação profissional e tecnológica devem ter como preceitos os interesses da sociedade, e se for defensável também que é função precípua dos IFs atuarem a favor dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, qualquer que seja a esfera delimitada para atuação dos IFs, a relação dialógica e democrática de seu fazer pedagógico possibilita ganhos sociais expressivos e a superação de contradições existentes, pois, conforme pontuado acima, os campi têm autonomia para criar e extinguir seus cursos além de pensar a própria matriz curricular de acordo com a realidade que vivenciam, tendo em vista a abertura para adequar aos arranjos produtivos locais e regionais.

Segundo textos oficiais do MEC, a educação na sociedade contemporânea traz o compromisso de preparar um cidadão autónomo, para viver e participar de uma cultura que construa nexos capazes de ampliar espaços, configurando-se assim a ampliação da consciência humana na conquista do espaço cultural mundializado. De acordo com as

Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), é nessa direção que a política do Estado assume a educação profissional e tecnológica, distanciando-se de vieses conservadores. A proposta de educação nos IFs deve ser pensada segundo as exigências do mundo atual, colocadas na perspectiva da modernidade que não prescinde do conhecimento reflexivo, vem no conjunto de ações que concorrem para alterar a realidade brasileira. Para tanto, o Estado teria que aumentar os investimentos, esforço também que representa assumir a concepção da educação enquanto bem público. Numa outra perspectiva, traduz-se no esforço de instrumentalizar seus sujeitos para lidarem com um conhecimento voltado para a construção da autonomia do país.

A realidade que se vislumbra com esses IFs é a de que eles constituam um marco nas políticas para a educação no Brasil, que revelem uma dimensão da educação profissional alinhada com as políticas de inclusão e com um projeto de Nação. Espera-se, que com o passar do tempo, essas organizações públicas possam representar o desafio a um novo caminhar na produção e democratização do conhecimento, trazendo colaboração substantiva para todos os níveis e modalidades de ensino de que se ocupam.

No discurso do MEC, através dos IFs o espaço que se estabelece a partir da oferta múltipla de formação proporciona uma ambiência em que as multifacetadas do processo educativo se evidenciam e trazem a possibilidade de se estabelecerem nexos internos e promover a inter-relação de saberes, o que concorre para um tratamento mais adequado à natureza da ciência que é multi e interdisciplinar.

Na proposta dos IFs, agregar à formação acadêmica à preparação para o trabalho e a discussão dos princípios e tecnologias a ele concernentes dão luz a elementos essenciais para a definição de um propósito específico para a estrutura curricular da educação profissional e tecnológica: uma formação profissional e tecnológica contextualizada, banhada de conhecimentos, princípios e valores que potencializam a ação humana na busca de caminhos mais dignos de vida.

A organização curricular dos IFs poderia trazer para os profissionais da educação um espaço ímpar de construção de saberes. Por possibilitar o diálogo simultâneo entre os profissionais, e de forma articulada, da educação básica até a pós-graduação, esses profissionais têm a possibilidade de, no mesmo espaço institucional, construir vínculos em diferentes níveis e modalidades de ensino, em diferentes níveis da formação profissional, buscar metodologias que melhor se apliquem a cada ação, estabelecendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Para Pompeu (2011) é a extensão universitária vista como

um processo educativo, cultural e científico, que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável além de viabilizar a relação transformadora entre a universidade e a sociedade.

Para efeito de compreender o avanço no sentido da verticalização, é importante destacar a proposta curricular que integra o ensino médio à formação técnica (entendendo-se essa integração em novos moldes). Essa proposta, na visão do MEC, além de estabelecer o diálogo entre os conhecimentos científicos, tecnológicos, sociais e humanísticos e conhecimentos e habilidades relacionadas ao trabalho e de superar o conceito da escola dual e fragmentada, pode representar, em essência, a quebra da hierarquização de saberes e colaborar, de forma efetiva, para a educação brasileira como um todo, no desafio de construir uma nova identidade para essa última etapa da educação básica.

Para Tesser (2011), a integração propalada está presente nos IFs e na educação de uma forma geral apenas nos discursos e legislações. Na vida cotidiana e no embate da prática, a integração não existe. Os cursos são realizados de forma independente e isolada. E o diálogo entre os diversos conhecimentos (científicos, tecnológicos, sociais) torna-se fictício. O diálogo que pode ser percebido é com o mercado de trabalho, pois os cursos são voltados para atendimento deste mercado pela demanda de pessoal qualificado. Anualmente, senão semestralmente - novos técnicos, tecnólogos, bacharéis, licenciados, etc são lançados no mercado. Portam um diploma, mas também a dura realidade de se virarem no mercado concorrendo para ocupar uma vaga, que, pelo contexto histórico e condição periférica do Brasil, em condições precárias, em emprego análogo ao escravista, terceirizado, sem garantias empregatícias e geralmente sem nenhuma estabilidade.

Ainda segundo a mesma autora, ao investir em cursos para formação tecnológica, os IFs estarão contribuindo para tornar mais eficiente o preenchimento dos postos de trabalho disponíveis, ao atender a exigência do modo de produção vigente quanto à adequação da mão-de-obra às requisições do mercado de trabalho.

No tocante à formação de professores para o conteúdo da formação geral (com destaque para as ciências da natureza: Química, Física, Biologia e mesmo a Matemática), essa opção é crucial, tendo em vista a escassez de professores, sobretudo nas referidas áreas. O relatório recente do Conselho Nacional de Educação (CNE) que estimou essa demanda em 272.327 professores, apenas no campo das ciências da natureza, reforça essa tese. Ressalta-se ainda que esse total se apresenta em perspectiva crescente face à expansão expressiva da educação profissional e tecnológica. Os IFs apontam, quando na plenitude de seu

funcionamento, para um número estimado de 100 mil matrículas em cursos de licenciaturas, que em grande parte poderão se destinar a essas áreas.

A realidade brasileira no que tange à necessidade de professores nucleia uma série de pontos quando se trata da formação de profissionais da educação. A frágil representação construída da dignidade profissional precisa estar fortalecida. À exigência primordial da excelência na formação, que precisa ser compatível também com a atual complexidade do mundo, somam-se outras exigências. Há necessidade de se estabelecerem marcos mais concretos da profissão, o que visceralmente está relacionado à determinação de plano de carreira digno, investimento público para a capacitação continuada dos profissionais na perspectiva de qualificação adequada à atual complexidade dos mundos do trabalho, carga horária que considere o novo perfil do professor-pesquisador, infraestrutura escolar rica em recursos, remuneração digna que valorize a formação profissional, dentre outros aspectos. Os IFs, que dentre outras modalidades já oferecem licenciaturas, são carentes de uma série dessas condições.

A precarização nas licenciaturas e outros cursos é comum nos Institutos Federais, mais precisamente nos novos campi, que estão sendo criados sem infraestrutura mínima para os cursos que oferecem, sem pessoal docente capacitado, sem laboratórios equipados, sem recursos materiais adequados. A expansão da rede federal foi feita de forma desorganizada, portanto, sem planejamento.

O próprio MEC reconhece esta fragilidade quando assume, nas Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), que as iniciativas de implantação de programas de formação pedagógica que se estabeleceram em diferentes períodos, para as disciplinas do currículo voltadas para a profissionalização, historicamente, foram fragmentadas e não trouxeram resposta satisfatória como se fazia necessário. Como exemplo disso, pode-se citar: curso de Aperfeiçoamento de professores do ensino industrial (1947); cursos especiais de educação técnica e cursos Emergenciais, denominados à época Esquema I e Esquema II<sup>16</sup>.

Normas e programas de formação se sucederam sem, contudo, mais uma vez, resolver, em definitivo, a carência de pessoal qualificado para o exercício da função, uma das dificuldades mais marcantes com que a educação profissional e tecnológica no país esbarra ainda nos dias atuais.

---

<sup>16</sup>Esses cursos, à época, eram destinados à formação pedagógica, conforme a seguir: Esquema 1 - pessoas que tinham apenas bacharelado, não tendo, portanto, formação pedagógica; Esquema 2 - pessoas que possuíam apenas o Ensino Médio.

Na esfera mais palpável, o que se apresenta referendada em lei é a possibilidade de sujeitos ingressarem para a docência das disciplinas profissionalizantes, oriundos de diferentes formações com pouco conhecimento do trabalho em educação, principalmente, subestimando, de certa forma, o saber pedagógico, intrínseco ao ato educativo. Nesse universo bastante diversificado, o que se tem historicamente, segundo Oliveira e Tesser (2010) é a predominância da atuação de técnicos e bacharéis, nos mais variados campos e, na última década, maciçamente, a presença dos tecnólogos na função docente, precarizando ainda mais as licenciaturas, que já são carentes de laboratórios, equipamentos, infraestrutura, conforme mencionado acima.

O trabalho educativo, em qualquer nível, requer um conjunto de exigências. No que tange à educação profissional e tecnológica, há uma complexidade maior, uma vez que, mais que o trabalho puramente acadêmico, acentua a exigência de formadores com domínio de conteúdos e técnicas laborais e de metodologias de aprendizagem que estejam sintonizados com a realidade concreta, o que reúne conhecimento, apropriação das tecnologias, desenvolvimento nacional, local e regional sustentável e incita os sujeitos da educação profissional para que se coloquem verdadeiramente como sujeitos da reflexão e da pesquisa, abertos ao trabalho coletivo e à ação crítica cooperativa, o que se traduz como um lidar reflexivo que realmente trabalhe a tecnociência.

Conforme argumenta Pompeu (2011, p.62) “os resultados da prática universitária poderão ser efetivos, na medida em que diferentes setores da sociedade passem a usufruir destes benefícios. Contudo, isso só poderá ser viável quando a preocupação com a realidade social se tornar assunto de sala de aula, laboratórios e das atividades externas”.

Tentou-se promover uma reflexão crítica neste item acerca do desenho curricular proposto pelos IFs demonstrando que embora estes possuam certa autonomia para elaborar suas próprias matrizes curriculares, a própria instituição educação cerceia esta autonomia na medida em que privilegia o atendimento ao mercado em detrimento de uma educação integral e comprometida com o humano genérico, portanto, uma educação para além do capital (Mészáros, 2005). Significa dizer que se deve lutar para que estes espaços propiciem uma educação para a vida, incluindo a educação formal e a educação sociopolítica, em que todos possam perceber e compreender a sociedade de classe e tenham condições de optar por alterá-la ou não.

No próximo item, dando continuidade a discussão, será abordada a questão do discurso da escassez de profissionais qualificados e do novo perfil exigido para

preenchimento dos postos de trabalho surgidos, ou seja, exige-se hoje do trabalhador que tenha para além da qualificação técnica, a capacitação tecnológica e o “envolvimento” com os preceitos da organização. Será discutida também a necessidade de articulação entre a política de educação e política de emprego e renda, pois pouco resolve qualificar os profissionais e deixá-los virarem por si só no mercado altamente competitivo.

#### **4.5. A RELAÇÃO DOS IF'S COM A EDUCAÇÃO, TRABALHO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

O Brasil de hoje participa do ciclo de revolução tecnológica com grau relevante de conhecimento no processo de transformação da base científica e tecnológica, ou seja, quer queira ou não, estamos inseridos nos chamados princípios da pós-modernidade. Nesse sentido, propaga-se que frente às questões da inovação tecnológica, uma oportunidade singular se assenta para o Brasil, sendo esta uma forte razão pela qual a educação profissional e tecnológica passa a exercer um papel fundamental neste crescimento vivenciado pelo país. Como se depara com grande escassez de trabalhadores qualificados os IFs surgiram exatamente com o propósito de oferecer maior qualificação profissional para os trabalhadores em potencial.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA) “Demanda e perfil dos trabalhadores formais do Brasil em 2011”, mostrou o quadro de escassez de profissionais qualificados para a realidade brasileira. A indústria é o setor que concentra a maior demanda por trabalhadores com experiência e qualificação profissional. A pesquisa revela, ainda, que somente 18,3% do total das pessoas que procuram por trabalho no Brasil têm qualificação adequada para imediatamente atender ao perfil dos empregos atualmente abertos.

Segundo Pochmann (2007), as empresas têm exigido novos conhecimentos científicos e tecnológicos para contratação de seus empregados. Para que permaneçam no mercado uma série de outra exigência de faz presente: possuir polivalência multifuncional, alta capacidade motivadora e habilidades laborais adicionais àquelas indispensáveis no exercício do trabalho. Consequentemente há também a exigência de maior nível educacional dos trabalhadores. Os novos conhecimentos exigidos hoje são decorrentes da nova reorganização do trabalho e da gestão de produção – estratégica da competitividade e produtividade.

Em relação às novas tarefas ou atividades executadas pelos empregados diante das estratégias adotadas pelas empresas, administração do trabalho e técnicas de gestão da

produção, nota-se uma transição dos postos de trabalho com rotatividade das funções, onde os empregados exercem atividades menos repetitivas e com conteúdo mais complexo, culminando em um maior envolvimento do trabalhador com as metas e os resultados da empresa além de maior interesse na realização do trabalho mais diversificado. O trabalhador deixando de exercer funções específicas e passando a atuar em múltiplas tarefas, sente-se mais útil e valorizado e automaticamente envolve-se mais com o serviço, gerando maior lucro para a empresa (Pochmann, 2007).

No que diz respeito às novas técnicas de gestão da produção, Pochmann (2007) ressalta a necessidade de um maior envolvimento do mundo empresarial com o processo de produção e seus modos de difusão em rede, tendo em vista a “desverticalização” da produção, da terceirização das tarefas, da precarização do trabalho e da subcontratação da mão-de-obra. O trabalhador deixa de exercer funções específicas, para realizar atividades múltiplas, necessitando assim de uma crescente capacitação tecnológica.<sup>17</sup>

A tendência recente das ocupações profissionais, de acordo com Pochman (2007), é a expansão daquelas que utilizam maior informação, principalmente aquelas sustentadas por exigência crescente de qualificação profissional, isto é, os perfis profissionais estão associados à crescente capacitação tecnológica. Segundo estimativas realizadas pelo Departamento de Trabalho nos Estados Unidos, as categorias ocupacionais vinculadas a profissões especializadas e a postos técnicos superiores e de direção deverão sofrer aumento de vagas e oferecer salários mais atrativos, enquanto o setor agrícola tende a diminuir a oferta de vagas e oferecer salários menores.

Ainda nesse contexto, dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que, apesar dos avanços do Brasil na cobertura do ensino fundamental e médio nas últimas décadas, a parcela de jovens com baixa instrução ainda é expressiva, quase 30% dos brasileiros entre 18 e 25 anos não têm sequer oito anos de estudo. Esses dados criam um descompasso em relação à tendência que já se observa na realidade produtiva, de estabelecer como exigência mínima de qualificação o ensino médio completo (atualmente 12 anos de estudo). Cumpre ressaltar, também, que o Brasil possui a quinta maior juventude no mundo, sendo que aproximadamente apenas 50% estudam e destes, 56% apresentam defasagem idade/série.

---

<sup>17</sup>Cabe lembrar que se está referindo a uma profunda reestruturação no mundo do trabalho. Deixa-se a era do fordismo/keynesianismo para adentrar na era da acumulação flexível ou toyotismo, como visto no Capítulo 2 deste trabalho.

De acordo com documentos legais do MEC, o cenário de carência de mão-de-obra, em outros momentos históricos, sempre foi o mais forte elemento balizador da educação profissional e, portanto, definidor de política de ampliação de vagas para essa modalidade de educação. Sem dúvida, a formação do trabalhador exige que se estabeleça uma articulação entre a educação profissional e o mundo da produção e do trabalho. Entretanto, no momento histórico atual, as políticas para a educação profissional e tecnológica apontam para além do fator econômico. Daí a relevância de buscar relacionar, no caso específico, as variáveis educação e trabalho, em busca de novas políticas de inclusão social.

Nesse ponto, entende-se que a educação precisa ser tomada numa dimensão muito maior; “ela deve incorporar todas as dimensões educativas que ocorrem no âmbito das relações sociais que objetivam a formação humana nas dimensões social, política e produtiva” (Paraná, 2006). Isto representa tomar o trabalho como princípio educativo e como categoria orientadora das políticas da educação profissional e tecnológica.

As transformações na esfera produtiva ocorridas no final do século passado influenciaram significativamente o debate acerca do papel da educação e da formação profissional. A partir dessas alterações presencia-se a necessidade de uma alteração dos conteúdos dos cursos de qualificação e formação profissional, que se volta, como já mencionado anteriormente, para uma adequação às necessidades do mercado com maior flexibilidade nos programas formativos. As competências laborais exigidas atualmente voltam-se para o conjunto de tarefas que configuram uma determinada função, principalmente diante do atual contexto de maior concorrência do mercado de trabalho. Necessário se faz ainda que programas de geração de emprego e renda sejam articulados com a política de educação e a um projeto de desenvolvimento econômico, caso contrário os esforços de capacitação profissional poderão perder eficácia e eficiência (Pochmann, 2007). Não adianta formar/qualificar estes jovens e deixar o restante por conta do mercado. A articulação entre a política de formação profissional e a de emprego e renda é fundamental. Acredita-se que assim se estará caminhando para a redução das desigualdades sociais, estimulando o aumento do nível de escolaridade da população brasileira e conseqüentemente garantindo melhoria nas condições de vida de grande parcela da população.

De acordo com as Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), os IFs, tendo o trabalho como seu elemento constituinte, propõem uma educação em que o domínio intelectual da tecnologia, a partir da cultura, se firma. Entende-se que essa formação do trabalhador deveria ser capaz de tornar o cidadão um agente político, para compreender a

realidade e ser capaz de ultrapassar os obstáculos que ela apresenta; de pensar e agir na perspectiva de possibilitar as transformações políticas, econômicas, culturais e sociais imprescindíveis para a construção de outro mundo possível. A referência fundamental para a educação profissional e tecnológica é o homem, daí compreender-se que a educação profissional e tecnológica se dá no decorrer da vida humana, por meio das experiências e conhecimentos, ao longo das relações sociais e produtivas.

Ainda de acordo com as Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008), a educação para o trabalho é entendida como potencializadora do ser humano, enquanto integralidade, no desenvolvimento de sua capacidade de gerar conhecimentos a partir de uma prática interativa com a realidade, na perspectiva de sua emancipação. Na extensão desse preceito, trata-se de uma educação voltada para a construção de uma sociedade mais democrática, inclusiva e equilibrada social e ambientalmente. Com essa dimensão, seria equivocado e reducionista, pois, imaginar que a necessidade da formação para ocupar os postos de trabalho seja a razão exclusiva e definidora para a educação profissional.

Nessa perspectiva, Ciavatta (2009) menciona que a educação tem a função de conduzir o ser humano à análise crítica das condições em que eles exercem o trabalho e não somente prepará-los para o domínio dos conhecimentos especializados exigidos pelo crescente desenvolvimento científico-tecnológico. Já Sobral (2005) diz que a educação perdeu seu caráter educativo, em seu sentido amplo, tornando-se um mero instrumento de adaptação dos trabalhadores à presente forma de organizar a vida em sociedade com vistas a atender o mercado de trabalho em transformação. A educação é pressionada pelo mercado, no sentido de se voltar para atendimento prioritário de suas demandas. Para o autor, esse processo faz com que ela perca “seu papel de agente de construção e de conquista do saber e da cidadania, passando a ser simplesmente uma formadora de mão-de-obra”. (Sobral, 2005, p. 43).

Então, infere-se que, ao investir nos IFs se está, na verdade, atendendo uma exigência do modo de produção vigente que é a de adequação da mão-de-obra às requisições do mercado de trabalho, tornando mais eficiente o preenchimento dos postos de trabalho disponíveis em vez de buscar a transformação social. Implica dizer que, longe de contribuir para a transformação social, se está apenas fornecendo elementos para a continuidade do modo de produção capitalista.

As Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais (2008) trazem que o ato de pesquisar, nos IFs, deve vir ancorado em dois princípios: o princípio científico, que se consolida na construção da ciência; e o princípio educativo, que diz respeito à atitude de

questionamento diante da realidade. O desafio colocado para os IFs no campo da pesquisa é, pois, ir além da descoberta científica. A pesquisa, que deve estar presente durante todo o trajeto da formação do trabalhador, deve representar a conjugação do saber e de mudar e se construir, na indissociabilidade pesquisa, ensino e extensão. Para Luckesi (1985, conforme citado em Tozoni-Reis, 2009, p. 12), “devemos pensar no conhecimento não só ‘como um mecanismo de compreensão e transformação do mundo’, mas também ‘como uma necessidade para ação e, ainda, como um elemento de libertação’”.

E mais, os novos conhecimentos produzidos pelas pesquisas deverão estar colocados a favor dos processos locais e regionais numa perspectiva de reconhecimento e valorização dos mesmos no plano nacional e global. Entende-se que a pesquisa, no âmbito dos IFs, ainda é incipiente, tendo em vista que muitos dos campi são novos e grande parte dos que já existiam antes da transformação em Institutos, não possuem histórico de pesquisa e extensão. Insiste-se que a busca pelo conhecimento é algo essencialmente humano, mas não basta conhecer é necessário provocar alteração, sendo o conhecimento um motivador da ação, por isso reforça-se a necessidade de se investir mais no interior dos IFs na pesquisa científica no sentido de promover a “libertação” pelo conhecimento. Como nos alerta Tozoni-Reis (2009, p. 14),

(...) assim como o conhecimento pode ser libertador, ele pode ser opressor. Isto é, o conhecimento não é neutro. Se o conhecimento é um constructo humano, pode estar a serviço da libertação dos sujeitos ou a serviço de sua opressão, de seu controle. Somente quando o conhecimento atua de acordo com as necessidades e vontades de todos os sujeitos envolvidos em seu processo, ele é libertador. Quando o conhecimento atua a serviço de determinados grupos sociais com o objetivo de defender os interesses desses grupos em detrimento dos interesses dos outros grupos, torna-se um instrumento de opressão.

Para autora supramencionada, a ciência não resulta num saber absoluto como expresso pelo senso comum, mas é uma das mais importantes realizações da humanidade. Ela não é um produto pronto e acabado, muito pelo contrário, possui um caráter altamente dinâmico, pois se constitui em um processo de investigação constante e contínuo. É nesse sentido que se aponta

os IFs como organizações estratégicas na arte de ensinar a interpretar a realidade, de ensinar a ciência. Educação, ciência e tecnologia são indissociáveis e é assim que os IFs devem pensá-las.

Em caráter conclusivo pode-se dizer que no decorrer de todo este capítulo nossa análise foi centrada na história da Rede Federal de Educação Federal no Brasil desde o surgimento das primeiras escolas até a criação dos IFs no ano de 2008. Evidentemente que atendendo ao objetivo deste trabalho privilegia-se a discussão a partir dos Institutos Federais embora muitas vezes fazendo menção à educação de uma forma geral. A partir da análise aqui realizada, percebe-se que os IFs foram criados como estratégia do governo federal para ampliar o atendimento às demandas do mercado objetivando o desenvolvimento econômico do país.

Comunga-se com essa ideia porque de fato, garantir qualificação e inserção no mercado de trabalho é fundamental para o desenvolvimento do país. No entanto, grande parte destes profissionais permanece à margem do mercado de trabalho por ausência de articulação entre as políticas de educação profissional e de emprego e renda, o que logicamente compromete o desenvolvimento do país. Entende-se que tal quadro faz parte da lógica capitalista, mesmo que não se concorde com ela. Significa dizer que a sociedade capitalista está ancorada na desigualdade. Para que ela tenha continuidade é fundamental a segregação da grande maioria da população. A mesma dinâmica que amplia cada vez mais a capacidade de gerar riqueza no interior da sociedade capitalista amplia igualmente e pelas mesmas ações a pobreza e a miséria, como defendido por Maranhão (2009).

Para romper com esse quadro a educação pode exercer papel estratégico, no entanto, deve ser uma educação transformadora. “E nisso, cremos que a educação pode dar uma importante contribuição, tanto para desvelar as ideologias, quanto para desmistificar as falsas expectativas atribuídas a ela, quanto para conhecer cientificamente a realidade, ir à raiz das questões e subverter a ordem vigente” (Orso, 2008, p. 09).

Para compreender os IFs, o qual envolve o PE aplicado, o capítulo que segue irá demonstrar os passos percorridos para se alcançar os objetivos propostos por meio da análise da unidade empírica.

**CAPÍTULO V.**  
**Aspectos Metodológicos da**  
**Investigação**



## 5.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo detalhar o método e os procedimentos utilizados nesta pesquisa. Antes de apresentá-lo, é necessário se fazer algumas considerações sobre o ato de pesquisar.

Segundo Barros e Lehfeld (1999), “toda pesquisa é um esforço dirigido para aquisição de um determinado conhecimento, que propicia a solução de problemas teóricos, práticos e/ou operativos [...]”. Considerada a pesquisa como esforço para aquisição de conhecimento é necessário o adequado planejamento para o seu desenvolvimento, sobre isso Barreto e Honorato, (1998,) apresentam:

Entende-se por planejamento da pesquisa a previsão racional de um evento, atividade, comportamento ou objeto que se pretende realizar a partir da perspectiva científica do pesquisador. Como previsão, deve ser entendida a explicitação do caráter antecipatório de ações e, como tal, atender a uma racionalidade informada pela perspectiva teóricometodológica da relação entre o sujeito e o objeto da pesquisa. A racionalidade deve-se manifestar através da vinculação estrutural entre o campo teórico e a realidade a ser pesquisada, além de atender ao critério da coerência interna. Mais ainda, deve prever rotinas de pesquisa que tornem possível atingir-se os objetivos definidos, de tal forma que se consigam os melhores resultados com menor custo (p.59).

Considerando a importância do planejamento na pesquisa e visando detalhar o método e os procedimentos utilizados, este capítulo se desenvolve da seguinte maneira: primeiramente, conceitua-se a pesquisa e caracteriza-se seu planejamento. Em seguida, faz-se a classificação da pesquisa quanto à abordagem e aos fins. Logo a seguir, são descritas as etapas da pesquisa. Neste item é apresentada a fonte empírica, ou seja, o questionário aplicado aos Diretores-Gerais, com as questões que se buscavam responder com a aplicação dos mesmos. Também é explicado como o questionário foi aplicado e os dados compilados para a

apresentação e análise dos resultados. É apresentada, também, detalhadamente, a metodologia estatística adotada que suportou os resultados que foram objeto das discussões e, também, as limitações dos indicadores.

## 5.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM E AOS FINS

Antes de classificar esta pesquisa, é importante se fazer algumas considerações a respeito. Costuma-se dividir a pesquisa em dois tipos de abordagem: quantitativa e qualitativa.

A pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Para Richardson (1989), essa modalidade de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independente de sua complexidade.

Segundo Oliveira (1997b), usa-se o método quantitativo no desenvolvimento de estudos de natureza descritiva de âmbito tanto social, quanto econômico, de comunicação, mercadológico e de administração. É uma metodologia que representa uma maneira de assegurar a exatidão dos resultados, evitando discrepâncias.

Ainda com relação à abordagem quantitativa, Hair Jr. *et al.* (2005) defendem que esta oferece informações resumidas sobre várias características, sendo útil para o mapeamento de tendências.

Porém, os fenômenos humanos e sociais nem sempre podem ser quantificáveis, e assim como afirma Minayo (2001, p. 21) a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. O que implica dizer que “ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.”.

Tozoni-Reis (2009) diz que a pesquisa em educação tem tido uma abordagem essencialmente qualitativa por compreender que os fenômenos sociais e humanos nem sempre são quantificáveis e que o que realmente interessa é muito mais interpretar e compreender seus conteúdos que descrevê-los. Não que sejam abordagens opostas, pelo contrário, uma pode complementar a outra.

Corroborando com esta linha de pensamento, é que, muito embora possua muitas características de uma pesquisa quantitativa, esta pesquisa, quanto à sua abordagem, como ocorre em grande número de pesquisas na área de gestão, deve ser classificada como qualitativa, pois se procurou dar às análises quantitativas uma abordagem qualitativa, isso porque se entende que não se pode eximir da responsabilidade analítica, teórica e política que o tema exige.

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Vergara (2007) define a pesquisa descritiva como aquela que objetiva descrever as características de uma população ou fenómeno estudado ou, ainda, estabelecer uma relação entre variáveis.

Marshall e Rossman (1995) afirmam que o objetivo da pesquisa descritiva é documentar o fenómeno de interesse do pesquisador, que busca conhecer os comportamentos, eventos, crenças, atitudes, estruturas e processos significativos que nele ocorrem.

Neste sentido, Triviños (1987, citado por Marta, 2012, p.46) salienta que, “para realizar uma pesquisa descritiva, o pesquisador necessita deter conhecimento acerca do tema a ser pesquisado, uma vez que sua pretensão é descrever os fatos e fenómenos observados.”

Desta forma,

as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2009, p. 28).

Assim, esta pesquisa pode ser considerada uma pesquisa descritiva, pois os dados foram coletados em tempo único, com o objetivo de ofertar um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos (Hair Jr. *et al.*, 2005, citados por Marta, 2012) das instituições estudadas. Conclui-se, então, que a pesquisa fez uso de um estudo transversal, observacional e analítico.

### 5.3. UNIDADES DE ANÁLISE E AMOSTRA DO ESTUDO

Este estudo baseou-se num conjunto de métodos da pesquisa qualitativa, buscando atender os pressupostos implícitos deste tipo de pesquisa. De acordo com Thomas et al. (2005), numa pesquisa qualitativa são muitos os componentes envolvidos na recolha de dados, e importa ao pesquisador ter a capacidade de definir e operacionalizar um método de trabalho adequado para evidenciar a realidade com certa qualidade de informação (Quivy & Campenhoudt, 2008). Esses autores, ainda, afirmam:

Quando um investigador inicia seu projeto de pesquisa, ou seja, sua investigação, ele está em busca de algo, de um conhecimento, de uma resposta para sua inquietação, e se prepara para percorrer um caminho baseado em procedimentos científicos com fins de alcançar seus objetivos. Este caminho deve ser aceite como tal, mesmo que, muitas vezes, o investigador se depare com hesitações, desvios e incertezas. (Quivy & Campenhoudt, 2008 citados em Freitas, 2010, p.57).

Diante dessas considerações, as etapas desta pesquisa foram desenvolvidas da seguinte forma: inicialmente, produziu-se uma pesquisa bibliográfica e consequente revisão de literatura acerca das variáveis estudadas, para posteriormente as situar no contexto do objeto de estudo: os Institutos Federais. Num segundo momento foi feita a coleta de dados através da aplicação do questionário à população inquirida, ou seja, os diretores-gerais dos IFs. Depois de recolhida a informação e organizados os dados, passou-se à análise e interpretação dos mesmos, como será visto a seguir.

#### 5.3.1 Pesquisa Bibliográfica

Adotou-se como primeiro procedimento metodológico utilizado na coleta de dados a pesquisa bibliográfica sobre temas considerados relevantes para o estudo proposto. Nesse sentido, o pesquisador debruçou-se sobre algumas categorias analíticas consideradas essenciais para realização desta pesquisa, a saber: eficácia, eficácia organizacional, estratégia, PE e GE para, posteriormente, situá-las no contexto do objeto do estudo, ou seja, no âmbito da caracterização do PE na gestão dos Institutos Federais.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica foi realizada em materiais diversos como publicações em livros, periódicos, artigos científicos, inclusive acessados pela internet, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, todos selecionados criteriosamente para identificação daquelas que se relacionam diretamente ao estudo proposto.

A pesquisa bibliográfica tem como principal característica o fato de que o campo onde será feita a coleta dos dados é a própria *bibliografia* sobre o tema ou o objeto que se pretende investigar. (...)

Na pesquisa bibliográfica, vamos buscar, nos autores e obras selecionados, os dados para a produção do conhecimento pretendido.

(Tozoni-Reis, 2009, p. 36).

Entretanto, como as categorias aqui analisadas surgiram no seio de instituições privadas, como já dito anteriormente, a grande maioria das fontes bibliográficas revisitadas analisa a partir da empresa, necessitando, dessa forma, realizar adaptações às instituições públicas, trabalho este realizado nos capítulos 2 e 3. Significa dizer que se realizou um esforço no sentido de não apenas apresentar as ideias trazidas pelos diferentes autores pesquisados, mas trazer argumentações que permite pensar as organizações públicas.

Contudo, na literatura dedicada à eficácia organizacional, constata-se que não há consenso sobre a definição de um conceito único, nem tampouco sobre a forma de avaliá-lo, conforme afirmam Luthans *et al.* (1998) e Zellars e Fiorito (1999), citados em Fernandes (2006).

A seguir, passou-se ao estudo do PE num contexto geral. De forma semelhante ao que acontece com o tema eficácia organizacional, a conceitualização de PE permite verificar a inexistência de consenso acerca do mesmo. Neste caso, para ordenar em tão grande diversidade de perspectivas acerca do tema, recorreu-se, dentre outros, ao trabalho de Mintzberg (2004) e Fernandes (2006).

Fez-se, ainda, uma caracterização do objeto do estudo, mais especificamente, dos IFs do Brasil, retomando-se a problemática em torno dos conceitos, quer de eficácia organizacional quer do PE, para situá-la no contexto do ensino ministrado nos IFs Brasileiros e, finalmente, fez-se o desenho do estudo empírico.

Dada a quase inexistência de publicações acerca do objeto do estudo, a caracterização do PE na gestão dos IFs no Brasil, fez-se com recurso à análise dedutiva. Assim, acredita-se

que o estudo do todo (modelos de gestão desenvolvidos em instituições públicas educacionais no mundo) permitiu inferir acerca da parte (gestão dos IFs no Brasil) e, dessa forma, evidenciar as características específicas do setor de atividade.

Uma dessas características é, para Cameron (1978 e 1986), a dificuldade em definir objetivos de forma concreta. Para esse autor, esta característica aliada ao ceticismo gerado pelo processo de avaliação da eficácia organizacional junto da comunidade acadêmica, à maior preocupação com a eficiência do que com a eficácia e à própria aplicabilidade do conceito de eficácia ao ensino constituem-se como obstáculos ao estudo da eficácia.

### **5.3.2 Coleta de Dados / Instrumento de Coleta**

A segunda etapa do trabalho de pesquisa se constituiu na coleta de dados, feita por meio da aplicação de um questionário à população inquirida, ou seja, os diretores-gerais dos IFs.

Segundo Tozoni-Reis (2009), a coleta de dados pode ser realizada através da utilização de diferentes técnicas e instrumentos de pesquisa de acordo com os critérios estabelecidos pelo pesquisador, bem como as condições, objetivos e práticas de sua realização. Assim, para coleta dos dados desta pesquisa utilizou-se o questionário.

Esse instrumento de pesquisa consiste num conjunto de questões predefinidas e sequenciais apresentadas ao entrevistado diretamente pelo pesquisador ou indiretamente via correspondência. Além disso, o uso do questionário como instrumento da entrevista exige alguns cuidados: que o pesquisador tenha clareza sobre as informações pretendidas expressas no planejamento rigoroso do instrumento; que as questões sejam redigidas de forma a garantir a compreensão dos entrevistados, levando-se em conta o nível social e escolar dos sujeitos e suas experiências sócio-históricas; e, também, que o pesquisador garanta estrutura lógica sequencial e progressiva, com precisão, clareza, coerência e simplicidade – que leve a respostas curtas, rápidas e objetivas (Chizzotti, 1998 como citado em Tozoni-Reis, 2009, p.56).

Barañano (2008, p.83) diz que “o inquérito por amostragem permite a redução dos custos e uma maior rapidez no apuramento dos resultados, bem como uma maior profundidade no tratamento da informação, pois a utilização de grupos de menor dimensão facilita a recolha de um maior número de dados”.

Com relação à amostra, Hair Jr. *et al.* (2005, p. 237) a definem como sendo “um subconjunto relativamente pequeno da população”. Ou seja, qualquer subconjunto da população por meio do qual é possível estimar as suas características.

Foi com base nesses conhecimentos que se planejou a utilização deste instrumento, visando verificar as hipóteses deste trabalho assim como realizar a descrição da população pesquisada.

Portanto, depois de feita a revisão de literatura, procedeu-se à inquirição da população através de questionários aplicados a 67 (sessenta e sete) Diretores-Gerais dos campi dos Institutos Federais, quando da realização do Curso de Especialização em Gestão, nível *lato sensu*, destinado a esses Diretores-Gerais, ministrado pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), em dezembro de 2010, na cidade de Brasília.

A opção feita por esta forma de administração do inquérito deveu-se, também, ao fato de que foi ministrada uma disciplina denominada PE para Gestores dos IFs, neste curso de especialização. O referido curso foi ministrado para um público de 105 (cento e cinco) Diretores-Gerais de um total de 210 campi da Rede Federal de Educação Profissional na área de Planejamento Estratégico, existentes até aquela data. Sendo que, desses 210 campi, apenas 140 deles estavam em pleno funcionamento e com as atividades letivas normais já que os demais eram estruturas novas e que dependiam ainda de infraestrutura física e contratação de servidores docentes e técnico-administrativos. Sendo assim, a aplicação desses questionários foi feita diretamente a 67 (sessenta e sete) gestores desses campi, que participaram do curso de Especialização em Gestão na ENAP, referido anteriormente. Nessas aulas discutiram-se, através das diversas disciplinas, métodos de gestão utilizados nas mais diversas instituições públicas no país, ao mesmo tempo em que os participantes dos cursos relatavam suas experiências como gestores e suas respectivas estratégias de gestão.

Inicialmente as perguntas feitas no questionário tiveram como objetivo fazer um diagnóstico geral da situação. O questionário conteve questões fechadas deixando espaço, em duas questões-chave, para respostas dissertativas, caracterizando-se como questões abertas. Importante esclarecer também, que no final do questionário, foi deixado espaço para que os pesquisados, caso manifestassem interesse, fizessem comentários, fornecessem sugestões ou

críticas relacionadas ao tema trabalhado. Além da sensação de serem ouvidos, os comentários, as críticas ou as sugestões podem contribuir na interpretação dos resultados.

Acredita-se que, procedendo assim, evita-se o perigo de deixar de fora alguma eventual resposta importante, além de deixar claro para o pesquisado que ele está sendo ouvido e que sua opinião é importante.

As perguntas foram, antecipadamente, formuladas e ordenadas e, posteriormente, apresentadas por escrito aos inquiridos, tendo por objetivo, segundo Kotler e Armstrong (1991) o conhecimento de opiniões, crenças, valores, interesses e comportamentos dos inquiridos.

No questionário buscou-se identificar cada sujeito pesquisado, quanto tempo está no campus e também quanto tempo está na função de diretor-geral, o grau de escolaridade e a área em que foi graduado. Levantaram-se também informações sobre as características de todos os IF pesquisado quanto a sua dimensão e antiguidade. Procurou-se saber, ainda, o percentual de institutos que adotam o PE e a relação existente entre esta adoção e o aumento da eficácia organizacional nos IFs.

Solicitou-se aos pesquisados que escolhessem, dentre algumas afirmações listadas, aquelas que descreviam melhor a realidade de cada instituto quanto às variáveis: atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilos de liderança e cultura organizacional. O objetivo com esse quesito foi conhecer a realidade de cada instituto com relação aos pontos mais valorizados em cada bloco.

Para avaliar as políticas que são aplicadas nas atividades desenvolvidas pelos IFs foi disponibilizada uma tabela no questionário sobre a importância dos aspectos comportamentais. Nessa tabela os pesquisados deveriam assinalar os qualificadores de 01 a 05, conforme o grau de importância de cada bloco, para definir os aspectos comportamentais que são priorizados com vistas ao melhor desempenho de cada organização. Assim, os aspectos comportamentais previamente fornecidos, dentre outros, foram: participação pessoal na tomada de decisões, definição de metas e objetivos, planejamento do futuro de forma sistemática, satisfação dos servidores, alunos e comunidade externa, valorização das relações interpessoais, desenvolvimento de um trabalho em equipe, etc.

Pela mesma forma, nos quesitos “domínio da motivação”, “domínio acadêmico interno” e “domínio de adaptação externa”, cada pesquisado deveria atribuir qualificador de 01 a 05 de acordo com o nível (baixo a muito alto) de cada indicador previamente estabelecido, conforme o grau de significância percebido pelos pesquisados.

No que diz respeito ao “domínio da motivação” o objetivo é conhecer o que indica para os gestores os fatores que exercem influência no trabalho e desempenho da equipe, como presença de um ambiente de cooperação, equidade no tratamento e nas recompensas/punições, satisfação dos estudantes, docentes e equipe diretiva com a escola, nível de frustração e conflito, dentre outros. Quanto ao “domínio acadêmico”, objetivou-se medir, em escala de importância, número de alunos concluintes do curso, número de publicações dos docentes, prêmios recebidos pela organização, trabalho/estudo extra-classe desenvolvido pelos alunos, etc. Já no “domínio da adaptação externa” tem-se como fim avaliar a reputação da escola na região, as atividades desenvolvidas junto à comunidade no entorno, poder de atração de alunos tanto da região quanto de fora dela, etc. Acredita-se que, a partir desses quesitos, seja possível analisar mais profundamente o conhecimento do campus por parte dos gestores acerca da realidade interna e externa, conforme visto no capítulo 3.

Como um dos objetivos em se adotar o PE é exatamente o fato de este possibilitar a elaboração dos objetivos e missão da organização, busca-se, então, avaliar a realidade dos IF’ quanto à realização da análise interna e externa e quanto à definição dos objetivos e da missão organizacional. Com esse procedimento, torna possível visualizar a importância atribuída ao PE por parte do público pesquisado, assim como a sua utilização, como será visto no capítulo que se segue.

Para aqueles que estabelecem objetivos, ainda que não os formalizem, foi criado um quadro com a finalidade de medir o percentual de alcance dos objetivos previamente traçados, bem como, medir o tempo (prazo) para alcançá-los.

### **5.3.3 Organização dos dados coletados**

Depois de recolhida a informação a partir da amostra definida, procedeu-se à organização dos dados. Com relação a esta etapa, afirma Tozoni-Reis (2009, p.93),

a organização dos dados consiste em sistematizar e organizar os dados sobre fenômenos investigados como forma de facilitar as análises pretendidas, e tem como objetivo principal criar condições objetivas para as análises que serão empreendidas. A orientação metodológica mais comum para a organização dos dados e de

resultados na pesquisa qualitativa é a classificação em categorias de análise.

Para isso, em primeiro lugar, fez-se o estudo das características individuais; das características organizacionais; da eficácia organizacional nos diferentes domínios; dos atores organizacionais; das atividades de planejamento realizadas por esses mesmos atores; e, das características do processo de PE recorrendo, para o efeito, à estatística descritiva.

Em segundo lugar, o estudo da eficácia organizacional dos IFs no Brasil foi realizado com a utilização de indicadores de desempenho que é bastante difundida e permite realizar a tarefa complexa de avaliar a eficácia organizacional. Nesta linha Uline, e Miller, (1998) sugerem o uso de indicadores que permitam aferir acerca da saúde organizacional, da confiança dentro da unidade orgânica e dos resultados obtidos pelos estudantes, como a forma de medir a eficácia escolar. Desta forma, neste trabalho, os critérios de avaliação da eficácia organizacional dos IFs seguem essa linha. Além disso, esses indicadores são, também, respaldados, através dos critérios propostos por Cameron (1978) e validado pelos gestores de topo das universidades americanas, o que permite avaliar a eficácia organizacional dos IFs no domínio académico interno, no domínio da motivação e no domínio da adaptação externa.

#### **5.3.4 Abordagem estatística e tratamento dos dados coletados**

Segundo Barañano (2008), os dados secundários ou estatísticos são dados previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições e com objetivos diferentes dos posteriores utilizadores. Sobre isto a autora ainda acrescenta “a utilização de dados secundários é uma ferramenta metodológica frequentemente utilizada na investigação em Gestão.” Por concordar com a autora neste sentido, foi empregado, também, nesta pesquisa, o trabalho estatístico.

Para que os resultados referentes aos aspectos comportamentais fossem interpretados fez-se uso do que sugere Gelman e Hill (2007), ou seja, utilizando-se da escala *likert*, é criada a escala de importância dada pelos pesquisados ao item, onde os valores atribuídos aos quesitos foram subtraídos do valor central (3) e divididos por 2, logo se tem valores oscilando entre -1 a 1. Assim sendo, o resultado -1 será quando o indivíduo atribuiu a menor nota, marcando 1 no questionário e 1 será quando o indivíduo atribuiu a maior nota, marcando 5. Assim também foi feito nos indicadores do domínio da motivação, domínio académico interno e domínio de adaptação externa.

Para comparar a média dos fatores dentro de cada escala foi utilizado tanto na análise descritiva como na análise estatística univariada o intervalo de 95% de confiança *bootstrap* (Efron & Tibshirani, 1993).

Para relacionar duas variáveis qualitativas utilizou-se o teste Qui-Quadrado, sendo que quando se fez necessário, foi utilizado o teste Exato de *Fisher* ou a simulação de Monte Carlo. Já para comparar as variáveis quantitativas com as variáveis qualitativas, foi utilizado o teste de *Mann-Whitney*, uma vez que as variáveis quantitativas não possuem distribuição normal, tendo em vista os trabalhos de Hollander e Wolfe (1999).

Para agrupar os aspectos comportamentais em fatores com aspectos comportamentais correlacionados e com uma possível interpretação, assim como para os indicadores do domínio da motivação, domínio acadêmico interno e domínio de adaptação externa, utilizou-se a análise fatorial (Hair Jr *et al*, 2005). Desta forma, o primeiro parâmetro a se definir em uma análise fatorial é a quantidade de fatores a serem considerados, ou a quantidade de dimensões que existem, sendo assim foi utilizado o critério de Kaiser (Mingoti, 2007), para definir a quantidade de fatores. Com os escores gerados pelas análises fatoriais, aplicou-se o teste T de *student* (Triola, 2005), uma vez que os escores possuem distribuição normal, para verificar se eram influenciados pelos campi que adotam ou não o PE, pelos campi que acreditam ou não no aumento da eficácia no modelo de gestão aplicado e pelos campi que possuem ou não o diretor eleito.

#### 5.3.4.1 Resumo da Análise Fatorial

A análise fatorial não se refere a uma única técnica estatística, mas a uma variedade de técnicas relacionadas para tornar os dados observados fáceis de serem diretamente interpretados. Isto é feito analisando os inter-relacionamentos entre as variáveis de tal modo que estas possam ser descritas convenientemente por um grupo de categorias básicas, em número menor que as variáveis originais, chamados de fatores. Assim, o objetivo da análise fatorial é a parcimônia, procurando definir o relacionamento entre as variáveis de modo simples e utilizando um número de fatores menor que o número original de variáveis.

Essa forma seja  $X_{p \times 1}$  um vetor aleatório com vetor de médias  $\mu$ , onde  $\mu = (\mu_1, \mu_2, \dots, \mu_p)$  com matriz de covariância  $C_{p \times p}$  e matriz de correlação teórica  $P_{p \times p}$ . Seja  $Z_i$  as variáveis originais padronizadas. Neste caso, a matriz  $P_{p \times p}$  é a matriz de covariância do vetor aleatório  $Z = (Z_1, Z_2, \dots, Z_p)$ .

A equação do modelo fatorial é dada por:

$$Z_i = l_{i1}F_1 + l_{i2}F_2 + \dots + l_{im}F_m + \varepsilon_i, \text{ com } i = 1, 2, \dots, p$$

Nesse modelo  $F_j$  com  $j=1, 2, \dots, m$ , é um vetor aleatório contendo  $m$  fatores, também chamados de variáveis latentes, que precisaram ser identificadas de algum modo. O vetor  $\varepsilon_{p \times 1}$  é um vetor de erros aleatórios e corresponde aos erros de medida e variação de  $Z_i$  pelos fatores comuns de  $F_j$  incluídos no modelo. Os coeficientes  $l_{ij}$ , comumente chamados de loadings, são os coeficientes das  $i$ -ésimas variáveis padronizadas  $Z_i$  nos  $j$ -ésimos fatores  $F_j$ , representando o grau de relacionamento linear entre  $Z_i$  e  $F_j$ . Os coeficientes  $l_{ij}$  ficam armazenados na matriz  $L_{p \times m}$  que precisa ser estimada por algum mecanismo.

O modelo fatorial é chamado de ortogonal, pois:

- Se os fatores  $F_j$  com  $j=1, 2, \dots, m$  tem média zero e variância um, os fatores  $F_j$  não são correlacionadas entre si.
- Os  $\varepsilon_i$  possuem média zero,  $\text{Var}(\varepsilon_i) = \Psi_j$  e  $\text{Cov}(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0$ , o que significa dizer os erros não são correlacionadas entre si e não necessariamente possuem a mesma variância.
- Os vetores  $F_{m \times 1}$  e  $\varepsilon_{p \times 1}$  são independentes.

A última suposição implica dizer que os vetores  $F_{m \times 1}$  e  $\varepsilon_{p \times 1}$  representam duas fontes de variação distintas, relacionadas às variáveis padronizadas  $Z_i$ , não havendo qualquer relacionamento entre estas fontes de informação. Dessa forma o modelo é chamado de ortogonal devido ao fato que os fatores são ortogonais entre si.

Uma implicação direta da ortogonalidade é que a matriz de correlação teórica  $P_{p \times p}$  pode ser reparametrizada.

$$P_{p \times p} = \mathbf{L}\mathbf{L}' + \boldsymbol{\Psi}$$

O objetivo da análise fatorial é encontrar as matrizes  $L_{p \times m}$  e  $\Psi_{p \times p}$  que possam representar a matriz  $P_{p \times p}$  para um dado valor de  $m$ , menor que o número de variáveis originais  $p$ .

As implicações da decomposição  $P_{p \times p} = \mathbf{L}\mathbf{L}' + \boldsymbol{\Psi}$  são apresentadas a seguir:

$$\text{Var}(Z_i) = h_i^2 + \psi_i, \text{ onde } h_i^2 = l_{i1}^2 + l_{i2}^2 + \dots + l_{im}^2$$

A primeira parte, denotada por  $h_i^2$ , é a variabilidade de  $Z_i$  explicada pelos  $m$  fatores incluídos no modelo fatorial e é chamada de **Comunalidade**.

A segunda parte é denotada por  $\psi_i$ , é a parte da variabilidade de  $Z_i$  explicada pelo erro aleatório  $\varepsilon_i$ , o qual é específico para cada variável  $Z_i$ . Esta parte é chamada de **Unicidade**. Como as variáveis  $Z_i$  têm variância um, segue que.

A matriz  $L_{p \times m}$  é utilizada na busca do entendimento e interpretação dos fatores  $F_j$  com  $j=1, 2, \dots, m$ .

Para operacionalizar a análise fatorial na prática, primeiramente, deve-se utilizar um mecanismo para estimar o valor de  $m$ . Com isso pode-se estimar as matrizes  $L_{p \times m}$  e  $\psi_{p \times p}$ .

Para estimar  $m$  podemos estimar a matriz de correlação teórica  $P_{p \times p}$  através da matriz de correlação amostral  $R_{p \times p}$ , extrair os autovalores e utilizar o número de fatores iguais ao número de autovalores maiores ou iguais a 1, critério de Kaiser.

Após identificar e interpretar os fatores  $F_j$ ,  $j=1, 2, \dots, m$  relacionados com as variáveis  $Z_i$ ,  $i=1, 2, \dots, p$ , é necessário calcular os escores para cada elemento amostral, de modo a utilizar esses valores para outras análises de interesse.

O método da regressão é o mais utilizado para estimação dos escores. Dados os  $n$  valores amostrais do vetor  $Z$ , pode-se estimar as matrizes  $L_{p \times m}$  e  $\psi_{p \times p}$  por um dos métodos citados anteriormente e para qualquer elemento amostral  $k=1, 2, \dots, n$  o correspondente vetor de escore  $F_k$ , onde  $F_k = (F_{1k}, F_{2k}, \dots, F_{mk})$  será estimado por:

$$F_k = \hat{L}(\hat{L}\hat{L} + \hat{\Psi})^{-1} Z_k$$

Enfim, neste capítulo procurou-se esclarecer os procedimentos metodológicos adotados para realização deste trabalho. Inicialmente apresentou-se a conceituação de pesquisa e enfatizou-se a importância de seu planejamento. A seguir classificou-se a pesquisa quanto à abordagem em qualitativa e quanto aos fins em descritiva. Em seguida apresentaram-se as etapas da pesquisa: pesquisa bibliográfica, coleta dados, organização e tratamento dos dados.

Ainda neste capítulo, descreveu-se detalhadamente o instrumento de coleta dos dados, o questionário, a fim de facilitar a compreensão e apreensão do trabalho. Este foi aplicado a um público de 67 diretores-gerais dos IFs no Brasil, portanto, fonte empírica da pesquisa. Com este mesmo objetivo, descreveu-se, também, a metodologia estatística.



**CAPÍTULO VI.**  
**Apresentação e Análise dos**  
**Resultados**



## 6.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo consistiu em discutir, analisar e interpretar, de forma pormenorizada, os resultados encontrados, organizados em categoria, usando para isso as contribuições dos diferentes autores que escreveram sobre eficácia organizacional e planejamento estratégico.

Corroborando com o pensamento de Tozoni-Reis (2009), quando a considera uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa, a análise dos dados foi feita buscando estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos pesquisados, respondendo às questões da pesquisa, com base nos objetivos. Assim, pretendeu-se promover uma relação entre a teoria e a prática.

Portanto, o objetivo desde capítulo é realizar a apresentação e análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa de campo realizada no âmbito dos IFs do Brasil. Para o desenvolvimento dele, foi feita a descrição dos dados demográficos da amostra e, em seguida, a apresentação dos resultados obtidos, da seguinte forma:

Na primeira parte, que trata da análise descritiva, apresenta-se o perfil dos sujeitos pesquisados, trazendo dados dos mesmos, no que diz respeito: ao fato de terem sido eleitos ou não; tempo de trabalho no campus bem como no cargo de diretor, nível de escolaridade e área de formação. Traz, também, uma caracterização dos campi referente ao número de estudantes e tempo de existência. Apresenta, ainda, um levantamento junto aos pesquisados de questões centrais como: a adoção ou não do PE no IF; o fato de acreditar ou não que a adoção do PE possa contribuir para o aumento da eficácia organizacional e o fato de acreditar que o modelo de gestão aplicado no IF contribua para a eficácia organizacional. É apresentada a realidade do IF com relação às variáveis atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional. A seguir é apresentada a escala de importância dos aspectos comportamentais, do domínio da motivação, do domínio acadêmico interno e do domínio da adaptação externa. Discorre-se ainda sobre a forma de elaboração da missão e dos objetivos institucionais. Por último, faz-se um apanhado das análises interna e externa do IF.

Na 2ª parte é apresentada a análise estatística dos dados coletados, relacionando alguns indicadores ou variáveis apresentados na análise descritiva com o fato de se adotar o PE ou não. Da mesma forma, também se relaciona esses indicadores/variáveis com o fato de se acreditar que o modelo de gestão aplicado no IF aumente a eficácia organizacional.

A 3ª parte trata da análise fatorial, ou seja, a análise que vai permitir verificar se há ou não relação de dependência entre duas ou mais variáveis. Os questionamentos que moveram o pesquisador para realização da referida análise foram o fato de se adotar o PE ou não e o fato de se avaliar se o modelo de gestão adotado nos IFs permite ou não uma maior eficácia organizacional. O levantamento dessas questões foi feito levando-se em consideração diversas variáveis como: aspectos comportamentais, domínio da motivação e domínio acadêmico interno, adaptação interna da instituição, definição da missão e definição dos objetivos, dentre outros.

No final deste capítulo é apresentada, em forma de texto discursivo, uma síntese dos resultados obtidos, a fim de facilitar a compreensão dos assuntos abordados. Com esta sequência, acredita-se que os resultados alcançados poderão ser mais bem visualizados para a compreensão do contexto do tema.

## 6.2. ANÁLISE DESCRITIVA

Depois que os questionários foram coletados e analisados, os dados foram compilados para que fosse possível realizar uma análise descritiva sobre cada item. Inicialmente buscou-se conhecer o perfil da amostra. Dessa forma, pôde-se verificar que 44,6% dos diretores pesquisados foram eleitos e 55,4% não, conforme demonstrado na Tabela 1. O que significa dizer que os diretores que não foram eleitos assumiram a direção dos campi na categoria de *pro-tempore*, ou seja, foram indicados pelo Reitor do IF e nomeados pelo MEC até que se providenciasse o processo eleitoral. Importante pontuar que mais da metade dos IFs estão com diretores que não foram eleitos pela comunidade escolar, conforme visto na Tabela 1, o que, como poderá ser visto à frente, pode ter consequências no estilo de gestão adotada no campus que atua.

Tabela 1. Tabela de frequência para a variável: diretores eleitos e não eleitos<sup>18</sup>

Eleito	Frequências	
	Relativa	Absoluta
<b>Sim</b>	29	44,6%
<b>Não</b>	36	55,4%
<b>Total</b>	65	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

<sup>18</sup>Conforme já dito anteriormente, a população pesquisada foi de 67 diretores, entretanto, alguns inquiridos não responderam a todas as questões, como neste caso, por isto o total apresentado nas questões nem sempre será de 67 diretores.

Já na Tabela 2, pode-se verificar que a média de tempo no campus dos diretores pesquisados é de, aproximadamente 13 anos (13,36), sendo que, enquanto um dos pesquisados já possuía 37 anos de atuação no campus, outro tinha apenas 0,3 anos, ou seja, menos de 4 meses no campus que estava dirigindo.

Já o tempo médio como diretor do campus apresentado foi de 2,37 anos, ou seja, pouco mais de dois anos, sendo que, dentre os pesquisados, o diretor que tinha maior tempo de cargo já contava com mais de 10 anos e o que tinha menor tempo, estava com apenas 0,08 anos, o que significa que havia assumido o cargo há poucos dias, tal como segue especificado.

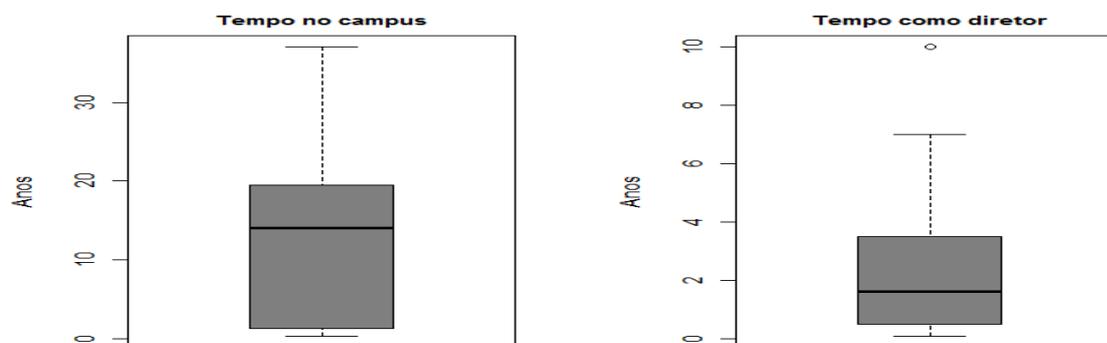
**Tabela 2. Medidas descritivas para as variáveis: tempo no campus e tempo como diretor**

Variáveis	N	Média	E.P	Mín.	1ª Q	2ª Q	3ª Q	Máx.
Tempo no campus	67	13,36	1,30	0,30	1,34	14,00	19,50	37,00
Tempo como diretor	66	2,37	0,27	0,08	0,52	1,64	3,50	10,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Interessante destacar que 75% da população pesquisada estavam com menos de 3,5 anos ocupando o cargo de diretor nos IFs. Isso significa que esses 75% estavam em seu primeiro mandato, pois o mesmo corresponde a 4 anos.

Os *boxplots* para o tempo no campus e tempo como diretor seguem no Gráfico 1. Logo, podem-se visualizar os quartis de cada variável. Com o 1º quartil nota-se que 25% dos diretores possuem menos de 1,34 anos de campus. Com o 3ª quartil, constata-se que 75% dos pesquisados possuem menos de 19,5 anos. Já com os quartis para o tempo como diretor demonstraram que 25% deles possuem menos de 0,52 anos como diretor; 50% menos que 1,64 anos e 75% menos que 3,5 anos. No *boxplot* também é possível avaliar se existem valores discrepantes no padrão dos dados. Dessa forma, para o tempo como diretor, tem-se que o valor de 10 anos pode ser considerado como valor discrepante.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 1. Boxplot para as variáveis: tempo no campus e tempo como diretor**

Esse gráfico demonstra a diversidade presente na amostra, ou seja, tem-se uma variação significativa não só no tempo de trabalho no campus, como também no que se refere à experiência no cargo.

Quanto à escolaridade dos servidores pesquisados, constatou-se que a frequência para cada nível de escolaridade é de 50,7% para os que possuem mestrado e 3,0% para os diretores que possuem apenas graduação, conforme apresentado na Tabela 3 que segue.

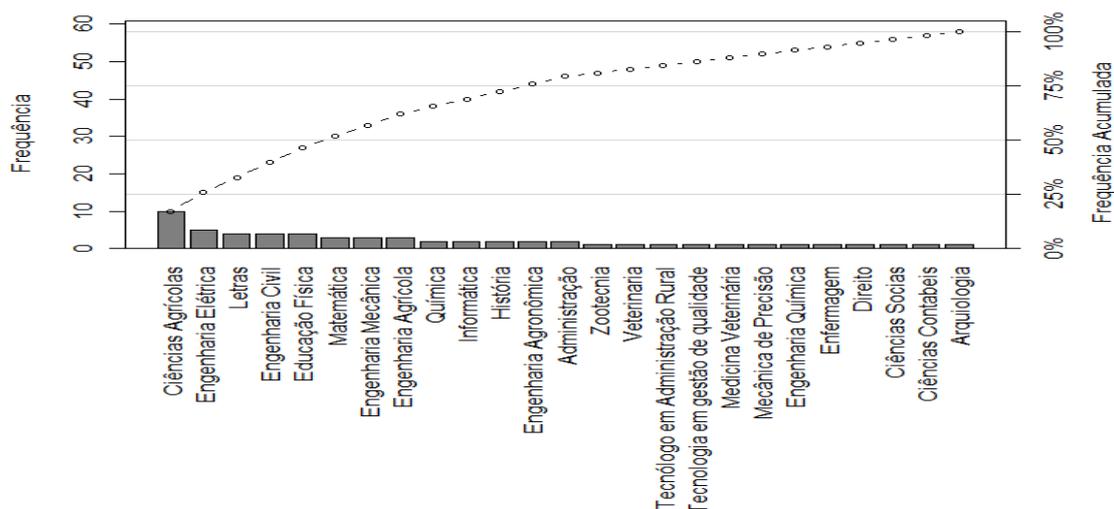
**Tabela 3. Tabela de frequências para: escolaridade dos directores**

Escolaridade	Frequências	
	Relativa	Absoluta
<b>Graduação</b>	2	3,0%
<b>Mestrado</b>	34	50,7%
<b>Especialização</b>	19	28,4%
<b>Pós-Doutorado</b>	1	1,5%
<b>Doutorado</b>	11	16,4%
<b>Total</b>	67	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Nota-se que se for somado o percentual de diretores com cursos de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e pós- doutorado) perfaz-se um total de 97%, sendo que destes 67,1% possuem pós-graduação nível *stricto-sensu* (mestrado ou doutorado). Considera-se esse fato de extrema relevância, pois permite deduzir o investimento desses profissionais em sua própria formação profissional e, também, nos últimos tempos, o investimento do Estado, através da valorização da titulação no plano de carreira de seus servidores.

Por meio do Gráfico 2 é possível demonstrar a ordem das principais áreas em que os diretores entrevistados se graduaram. Pode-se perceber uma diversidade na formação profissional do público pesquisado, não havendo relação direta com a formação profissional e o cargo de diretor dos campi dos IFs.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 2. Gráfico de pareto para área em que o diretor se graduou**

Embora não haja nenhuma relação significativa entre a área de formação e o cargo de diretor-geral, o maior destaque pode ser percebido na área de Ciências Agrícolas. Possivelmente, isso se deva ao fato de que grande parte dos campi dos IFs é constituída das até então denominadas Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs), cujos cursos estavam voltados para as ciências agrícolas. Essas escolas, juntamente com os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), deram origem aos atuais IFs, quando da publicação da Lei de criação dos IFs no final de 2008, conforme discutido no Capítulo 4 deste trabalho.

Num segundo momento procura-se conhecer a realidade dos campi no que se refere ao número de estudantes e tempo de existência. Com base nos resultados, em relação ao número de estudantes, percebeu-se que mais da metade dos diretores dirige campus com menos de 1.000 estudantes (50,6%). É de se destacar neste quesito o grande percentual de campi que têm menos de 500 (quinhentos) estudantes, já que 19 campi, o que representa 28,4% dos pesquisados, se encontram nesta situação. Apenas 1 campus possui mais de 5.000 (cinco mil) alunos. Esses números se devem, pelo que se pôde apurar ainda na Tabela 4, ao fato de que boa parte desses campi (25) são constituídos de unidades novas, recém-criadas, através da Lei de criação dos IFs. Ainda assim, com relação ao item de tempo de existência do campus, na população pesquisada, prevalecem ainda os campi que têm mais de 10 anos, representando um total de 42, ou seja, 62% dos 67 campi analisados.

Estes dados estão devidamente distribuídos Tabela 4, que se segue:

**Tabela 4. Tabela de frequência para melhor tradução da realidade do campus quanto ao número de estudantes e tempo de existência**

Número de estudantes	Frequências		Tempo de existência	Frequências	
	Relativa	Absoluta		Relativa	Absoluta
Menos de 500 estudantes	19	28,4%	Menos de 1 ano	18	25,8%
Entre 500 a 1000 estudantes	15	22,4%	Entre 1 a 5 anos	7	10,6%
Entre 1000 a 2000 estudantes	23	34,3%	Entre 5 a 10 anos	0	0,0%
Entre 2000 a 3000 estudantes	5	7,5%	Entre 10 a 50 anos	23	34,8%
Entre 3000 a 5000 estudantes	4	6,0%	Entre 50 a 60 anos	6	9,1%
Acima de 5000 estudantes	1	1,5%	Acima de 60 anos	13	19,7%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0%</b>	<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Pode-se deduzir, através desses dados, que, como discutido no Capítulo 4, a educação profissional está a serviço do capital desde seus primórdios, pois se observa que 19 campi possuem mais de 50 anos de existência, o que representa um percentual de 28,8%, sendo que 17 deles possuem menos de 1 ano (25,8%), o que comprova, por outro lado, que o processo de expansão da Rede Federal de Educação Profissional continua intenso. Salienta-se, ainda, que 19,7% deles, o que corresponde a 13 campi, possuem acima de 60 anos de existência.

Dando continuidade à pesquisa, busca-se analisar a existência ou não de um PE nos campi. É consensual que o planejamento é importante em nossa vida pessoal e, pela mesma forma, é imprescindível para as organizações. Huertas (1996) explica que planejar permite que o gestor pense antes de agir e antes de tomar decisões. Ao planejar, o gestor poderá conhecer e saber quais são as possibilidades da tomada de decisão dar certo ou não, além de poder analisar as vantagens e desvantagens dos objetivos traçados, conforme visto no Capítulo 3 deste trabalho.

Além disso, os pesquisados foram questionados se como gestores, acreditavam que o modelo de gestão adotado nos IFs possibilitaria uma maior eficácia organizacional e se o modelo de gestão adotado promove um aumento da eficácia organizacional. Assim sendo, os resultados coletados demonstram que 35,9% dos IFs não adotam o PE, sendo este adotado por um percentual de 64,1%. O percentual de 95,5% do público pesquisado, incluindo aqueles que não adotam o PE, disse acreditar que a utilização do PE pode aumentar a eficácia da organização. Apenas 4,5% não acreditam que o PE possa aumentar a eficácia organizacional, o que corrobora com nossas hipóteses de que o PE pode aumentar a eficácia da organização que o adota. Para 60% dos pesquisados o modelo de gestão aplicado no IF em que trabalha contribui para o aumento da eficácia organizacional, já para 40%, não contribui, o que significa uma amostra bem significativa, embora 20% menor que aqueles que acreditam no

aumento de eficácia a partir da utilização do modelo de GE. Os dados podem ser verificados na Tabela 5, que se trata de uma tabela de frequência para as questões 2, 3 e 4 do questionário aplicado aos Diretores-Gerais.

**Tabela 5. Tabela de frequência para as questões 2, 3 e 4 do questionário**

Variáveis	Frequências				Total	
	Não		Sim			
Em seu campus é adotado o PE?	23	35,9%	41	64,1%	64	100%
Acredita que a adoção do PE aumenta a eficácia organizacional?	3	4,5%	64	95,5%	67	100%
O modelo de gestão aplicado em seu campus aumenta a eficácia organizacional?	24	40%	36	60,0%	60	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Conforme pode ser verificado, mais da metade dos inquiridos (64,1%) informou que no IF em que trabalha é adotado o PE. O que aparentemente é um bom sinal, todavia, como lembra Souza Filho (2003), um pesquisador não se pode deter à análise apenas na aparência do fenômeno, é necessário desvendar sua essência. Por isso, não se pode dizer, apenas mediante esta informação, se a maneira como adotam o PE é adequada e, sobretudo, se permite uma maior eficácia organizacional em suas atividades. Discussão esta que será feita no próximo item desta pesquisa. É relevante assinalar que, apesar de a maioria (64,1%) assumir que adota o PE e 95,5% acreditar no valor do PE enquanto capaz de promover aumento na eficácia organizacional, a estrutura e cultura organizacional fazem parte desse processo de mudança e aceitação de uma nova metodologia.

A respeito, Barbosa (2000) afirma que a cultura organizacional atua diretamente na eficácia organizacional, pois as mudanças influenciam sobre algumas variáveis no interior da organização. Assim sendo, os resultados obtidos, conforme será visto na Tabela 6, apresentada mais adiante, demonstram que, sobre as frequências das variáveis: atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional, 55,2% dos diretores têm como atributos dominantes o bloco “coesão, participação e trabalho em equipe”, enquanto que 19,4 % consideram os atributos “ordem, regras, regulamentos e uniformidade” e com o percentual de menor valor (9%) aparece o bloco “competitividade e busca de resultados”.

Quanto à variável vinculação, 31,8% marcaram o bloco de “regras e procedimentos” e 30,3% “lealdade, tradição e coesão interpessoal”. Não muito diferente desse percentual, tem-se que 28,8% marcaram “empreendedorismo e flexibilidade”. No que diz respeito à “estrutura organizacional”, para 42,4%, ela apresenta-se “descentralizada, mas burocrática” em contraposição a 15,2% que a considera “centralizada e burocrática” e esse mesmo percentual a considera “centralizada e orgânica”. Esses dados remetem ao Capítulo 2 deste estudo, quando se discutiu a questão dos modelos de gestão adotados pelo Brasil ao longo de sua

história. Significa que, mesmo tendo adotado o modelo de GE desde a década de 90, a cultura administrativa brasileira é ainda fortemente marcada pela gestão burocrática do governo do então Presidente Getúlio Vargas e presidentes posteriores.

Quanto à variável “estilo de liderança” a grande maioria (39,4%) considera que o “gestor deve voltar-se para a realização” e 22,7% defendem que o gestor deve “coordenar, administrar e gerir”. No que se refere à variável cultura organizacional, 40% informam que esta deve ser “baseada no grupo” e para 24,6 % “baseada na hierarquia”, o que nos remete ao modelo de gestão clássico, cujas organizações eram tipicamente piramidais. Tais informações podem ser visualizadas na Tabela 6.

**Tabela 6. Tabela de frequência para cada grupo: a opção que melhor descreve a realidade do campus.**

<b>Variáveis</b>	<b>Frequências</b>	
	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
<b>Atributos dominantes</b>		
Coesão, participação, trabalho em equipe	37	55,2%
Competitividade, busca de resultados	6	9,0%
Empreendedorismo, criatividade, adaptabilidade	11	16,4%
Ordem, regras, regulamentos, uniformidade	13	19,4%
Total	67	100%
<b>Vinculação</b>		
Empreendedorismo, flexibilidade	19	28,8%
Lealdade, tradição, coesão interpessoal	20	30,3%
Orientação para objetivos, competição	6	9,1%
Regras, procedimentos	21	31,8%
Total	66	100%
<b>Estrutura Organizacional</b>		
Centralizada e burocrática	10	15,2%
Centralizada e Orgânica	10	15,2%
Descentralizada e Orgânica	18	27,3%
Descentralizada mas burocrática	28	42,4%
Total	66	100%
<b>Estilo de Liderança</b>		
Coordenador, administrador, gerente	15	22,7%
Empreendedor, inovador, arrojado	13	19,7%
Gestor voltado para realização	26	39,4%
Mentor, facilitador, figura paternal	12	18,2%
Total	66	100%
<b>Cultura Organizacional</b>		
Baseada na hierarquia	16	24,6%
Baseada na racionalidade	12	18,5%
Baseada no desenvolvimento	11	16,9%
Baseada no grupo	26	40,0%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Já na Tabela 7, inspirada nos trabalhos de Pounder (2002), tem-se a escala de importância dos aspectos comportamentais, visto considerar que eles são essenciais para o sucesso da organização. Nesse sentido, Fleury e Fisher (1989) afirmam que tais aspectos possibilitam a determinação do modo do gestor perceber os processos mentais e comportamentais de todos os envolvidos pelo sucesso da organização. Diante dessa afirmação, os diretores foram solicitados a avaliarem a importância de cada um dos aspectos comportamentais listados para o desempenho da organização na qual estão vinculados.

Para que esses dados sejam interpretados fez-se uso do que sugere Gelman e Hill (2007), ou seja, utilizando-se da escala likert, é criada a escala de importância dada pelos pesquisados ao item, onde os valores atribuídos aos quesitos foram subtraídos do valor central (3) e divididos por 2, logo se tem valores oscilando entre -1 a 1. Assim sendo, o resultado -1 será quando o indivíduo atribuiu a menor nota, portanto o fator é considerado sem importância e 1 será quando o indivíduo atribuiu a maior nota, portanto avalia o fator como importante. Nesse sentido, é interessante avaliar que não houve valores médios da escala de importância negativos, ou seja, a maioria deles marcaram valores acima de 3 na escala likert para todos os itens dos aspectos comportamentais.

**Tabela 7. Medidas descritivas para escala de importância dos aspectos comportamentais**

Aspectos comportamentais	N	Média	IC - 95%	1ªQ	2ªQ	3ªQ
Controlar o fluxo de trabalho	67	0,39	[0,27-0,49]	0,00	0,50	0,50
Controlar os custos da operação	67	0,49	[0,38-0,60]	0,00	0,50	1,00
Verificar a quantidade de produção	67	0,26	[0,16-0,37]	0,00	0,50	0,50
Planejar o futuro de forma sistemática	67	0,72	[0,63-0,79]	0,50	1,00	1,00
Adquirir recursos e aumentar o volume	67	0,63	[0,55-0,72]	0,50	0,50	1,00
Permitir a participação pessoal na tomada decisões	67	0,68	[0,58-0,77]	0,50	1,00	1,00
Valorizar as relações interpessoais	67	0,93	[0,88-0,96]	1,00	1,00	1,00
Adaptar ou alterar face às mudanças	67	0,52	[0,4 - 0,63]	0,50	0,50	1,00
Manter a estabilidade e continuidade organização	67	0,62	[0,51-0,72]	0,50	0,50	1,00
Definir metas e objetivos	67	0,84	[0,78-0,90]	0,50	1,00	1,00
Compreender as necessidades membros instituição	67	0,60	[0,51-0,69]	0,50	0,50	1,00
Assegurar a qualidade dos produtos	67	0,78	[0,69-0,85]	0,50	1,00	1,00
Satisfazer os interesses da comunidade externa	67	0,49	[0,38-0,59]	0,00	0,50	1,00
Satisfazer os interesses dos servidores	67	0,46	[0,35-0,57]	0,00	0,50	1,00
Satisfazer os interesses dos estudantes	67	0,76	[0,67-0,84]	0,50	1,00	1,00

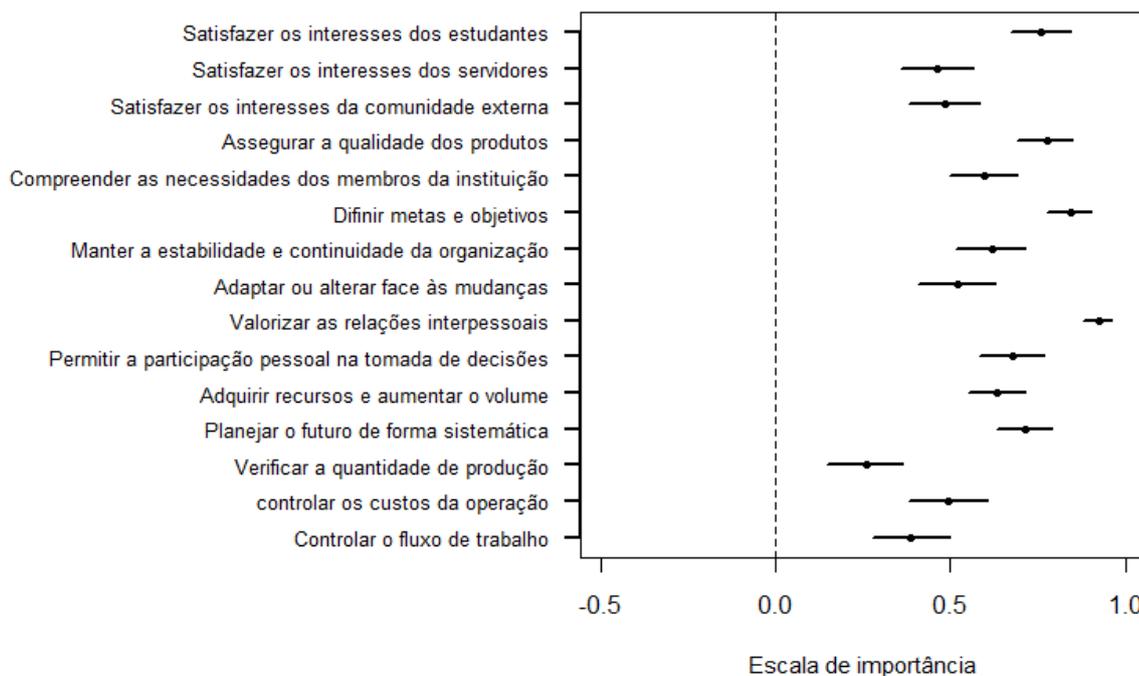
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Já no Gráfico 3, apresentado a seguir, podem-se visualizar os intervalos de confiança para cada aspecto comportamental apresentado na Tabela 7. Dessa forma, pôde-se avaliar se os valores médios da escala de importância dos aspectos comportamentais são

significativamente diferentes de zero, ou seja, se a média da escala likert, para cada aspecto comportamental é maior que 3 e, ainda, verificar se a média da escala de importância se difere entre os aspectos comportamentais, uma vez que não houve interseção entre os intervalos.

Para analisar a importância da elaboração e implantação do PE nos IFs tomou-se como base mais especificamente o Capítulo 3 desta tese, que traz as questões dos princípios e valores que regem os trabalhos das equipes. Tem-se que para impulsivar e direcionar um projeto, os padrões e valores que a organização defende têm importância fundamental. São os princípios que “definem os parâmetros de ação e os critérios para a excelência do comportamento” (Allen, 2005, p. 56).

Nesse sentido, nota-se que as principais políticas que se aplicam às atividades do grupo e, portanto, norteiam o trabalho dos diretores são: valorizar as relações interpessoais; definir metas e objetivos; assegurar a qualidade dos produtos; satisfazer os interesses dos estudantes; planejar o futuro de forma sistemática e permitir a participação pessoal na tomada de decisões. Além de direcionar para a valorização/importância do PE, quando apontam os aspectos definir metas e objetivos e planejar o futuro de forma sistemática, viu-se também a preocupação com a coesão da equipe, pois se se preocupam com a valorização das relações interpessoais é porque acreditam que o ambiente de trabalho exerce influência no desempenho da organização.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 3. Intervalos de confiança bootstrap percentílico para média da escala de importância dos aspectos comportamentais**

Os participantes também avaliaram o domínio da motivação na instituição em que trabalham. Sobre essa questão, seguem ilustrados na Tabela 8 os resultados alcançados, demonstrando que se tem a média, o intervalo de confiança bootstrap e os quartis para a escala de importância dos indicadores do domínio da motivação.

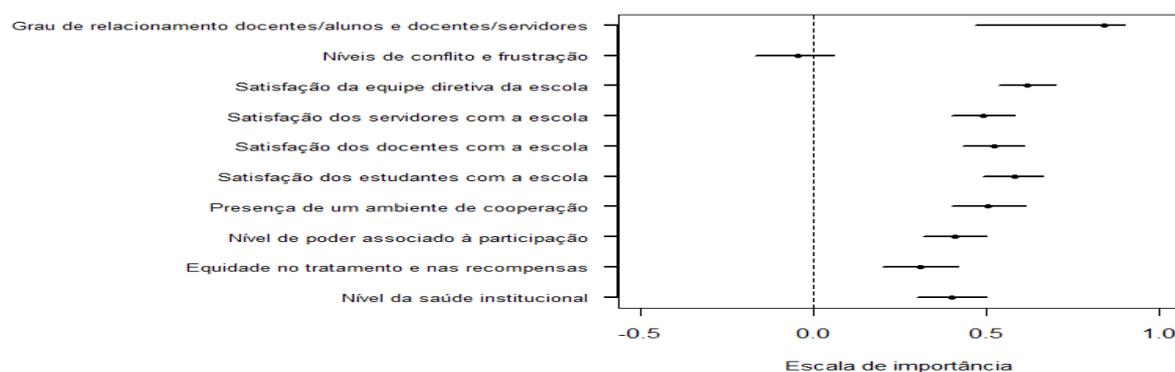
Sendo assim, pode-se verificar que a “satisfação da equipe diretiva da escola” é o indicador com a maior média e que “níveis de conflito e frustração” são os de menor média, inclusive com valor negativo na escala de importância. Com os intervalos de confiança, pode-se notar, por exemplo, que a média do indicador “satisfação da equipe diretiva da escola” é significativamente maior que indicadores como: “nível da saúde institucional”, “equidade no tratamento e nas recompensas”, “nível de poder associado à participação” e “níveis de conflito e frustração”. Porém, os indicadores que mais se aproximam do de maior média são os que medem a satisfação dos estudantes e docentes com a escola.

**Tabela 8. Avaliação do domínio da motivação no campus**

Domínio da motivação	N	Média	IC - 95%	1ªQ	2ªQ	3ªQ
Nível da saúde institucional	66	0,40	[0,30-0,49]	0,00	0,50	0,50
Equidade no tratamento e nas recompensas	66	0,31	[0,20-0,42]	0,00	0,50	0,50
Nível de poder associado à participação	66	0,41	[0,32-0,51]	0,00	0,50	0,50
Presença de um ambiente de cooperação	66	0,51	[0,40-0,61]	0,00	0,50	1,00
Satisfação dos estudantes com a escola	66	0,58	[0,50-0,67]	0,50	0,50	1,00
Satisfação dos docentes com a escola	66	0,52	[0,43-0,61]	0,50	0,50	1,00
Satisfação dos servidores com a escola	66	0,49	[0,40-0,58]	0,00	0,50	1,00
Satisfação da equipe diretiva da escola	66	0,62	[0,54-0,72]	0,50	0,50	1,00
Níveis de conflito e frustração	66	-0,05	[-0,16-0,07]	-0,50	0,00	0,50
Grau relacionamento docente/aluno e docente/servidor	66	0,55	[0,46-0,62]	0,50	0,50	1,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

No Gráfico 4, que será apresentado a seguir, podem-se visualizar as informações da tabela 8.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 4. Intervalos de confiança bootstrap percentílico para média da escala de importância no domínio da motivação**

Ainda sobre o domínio da motivação na organização, verificam-se no Gráfico 4 os intervalos de confiança apresentados por meio do bootstrap percentílico. Contudo, é importante enfatizar que, conforme Bergamini (1998), a motivação é uma força que está no interior de cada pessoa e, portanto, não é algo dado, mas, pelo contrário, pode ser adquirida, o que, inegavelmente, requer atuação direta do gestor nesse sentido. É consensual que toda organização apresenta determinado grau de conflito e frustração, tendo o gestor que saber como lidar com isso. Entretanto, esse indicador apareceu em escala negativa.

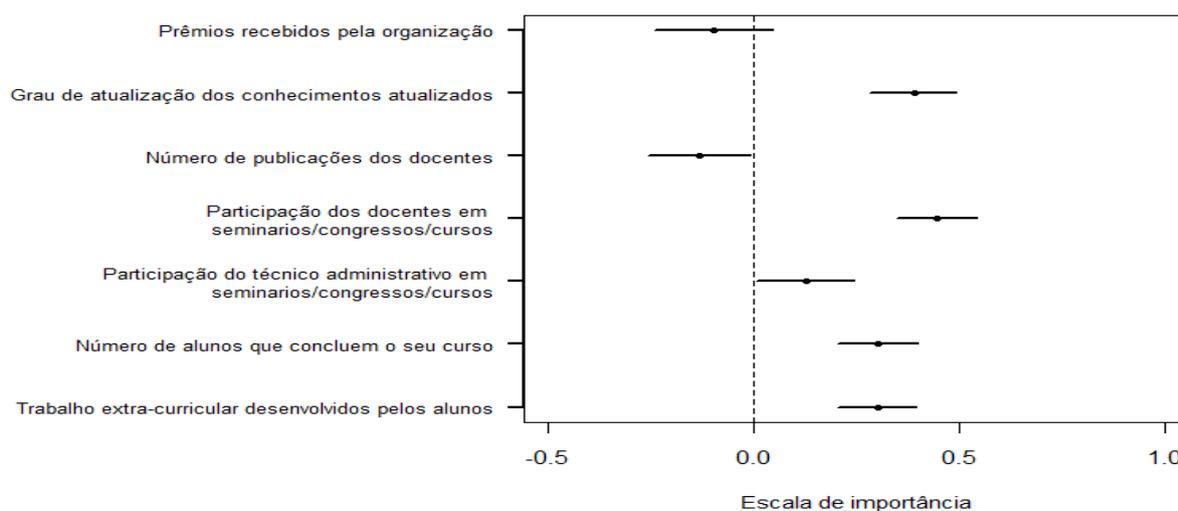
Depois de avaliarem o domínio da motivação na instituição em que trabalham, os participantes também avaliaram o domínio acadêmico interno baseado nos indicadores pré-estabelecidos que seguem na Tabela 9. Nela se tem as medidas descritivas para a escala de importância dos indicadores do domínio acadêmico do campus. Logo, pode-se notar que os indicadores “prêmios recebidos e número de publicações dos docentes” apresentaram valores negativos na escala de importância. Tal resultado demonstra que em média, os valores são menores que 3 na escala *likert*. O indicador de maior média é a “participação dos docentes em seminários, congressos e cursos” seguido do “grau de atualização dos conhecimentos”.

**Tabela 9. Avaliação do domínio acadêmico interno do campus**

<b>Domínio acadêmico interno</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>IC - 95%</b>	<b>1ºQ</b>	<b>2ºQ</b>	<b>3ºQ</b>
Trabalho extracurricular desenvolvido pelos alunos	65	0,30	[0,21-0,39]	0,00	0,50	0,50
Número de alunos que concluem o seu curso	53	0,30	[0,21-0,40]	0,00	0,50	0,50
Particip. técnico administrativo seminar./congr./cursos	63	0,13	[0,02-0,24]	0,00	0,00	0,50
Participação dos docentes em seminários/congr./cursos	64	0,45	[0,35-0,54]	0,00	0,50	0,50
Número de publicações dos docentes	60	-0,13	[-0,26- -0,01]	-0,50	0,00	0,00
Grau de atualização dos conhecimentos	63	0,39	[0,28-0,49]	0,00	0,50	0,50
Prêmios recebidos pela organização	56	-0,10	[-0,24-0,05]	-0,50	0,00	0,50

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Observe a seguir, no Gráfico 5 a representação dos intervalos de confiança.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 5. Intervalos de confiança bootstrap percentílico para média da escala de importância do domínio acadêmico interno do campus**

A avaliação do domínio da adaptação externa da instituição em que os participantes trabalham também foi realizada. Esta avaliação foi feita com base nos seguintes indicadores: reputação da instituição na região; atividades desenvolvidas junto à comunidade no entorno; poder de atração dos alunos da região; poder de atração dos alunos de outras regiões; poder de atração dos servidores e; número de empregos obtidos na área de formação do estudante. Assim, na Tabela 10, têm-se os indicadores para o domínio da adaptação externa do campus, podendo verificar que “reputação da instituição na região” é o indicador de maior média, sendo o indicador “atividades desenvolvidas junto à comunidade no entorno” o de menor média. É interessante verificar que todos os indicadores foram positivos, ou seja, tiveram, em média, valores maiores que 3 na escala *likert*.

**Tabela 10. Avaliação do domínio da adaptação externa do campus**

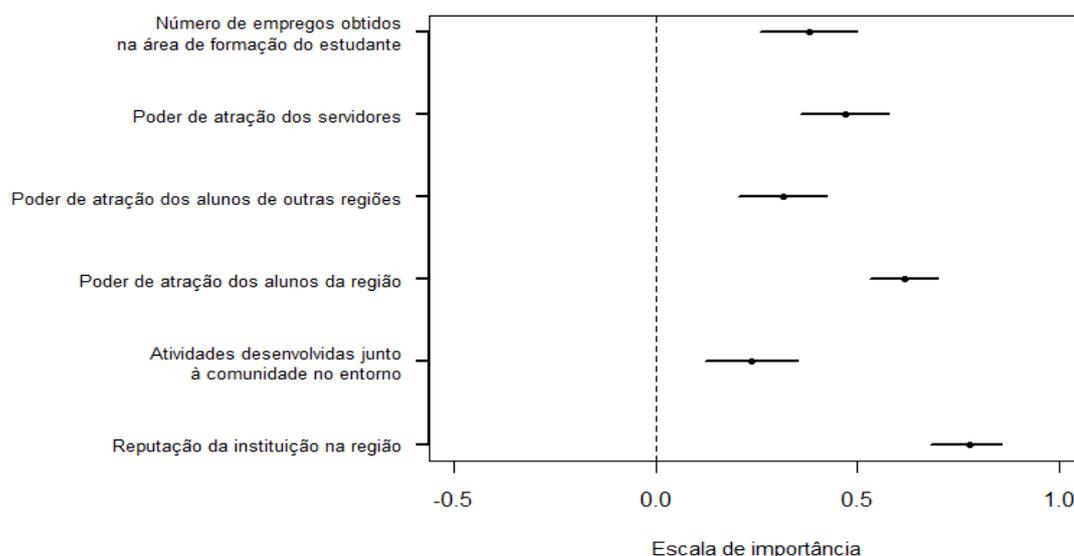
Domínio da adaptação externa	N	Média	IC - 95%	1ªQ	2ªQ	3ªQ
Reputação da instituição na região	65	0,78	[0,68-0,86]	0,50	1,00	1,00
Atividades desenvolvidas junto comunidade entorno	65	0,24	[0,13-0,35]	0,00	0,00	0,50
Poder de atração dos alunos da região	65	0,62	[0,53-0,70]	0,50	0,50	1,00
Poder de atração dos alunos de outras regiões	65	0,32	[0,21-0,42]	0,00	0,50	0,50
Poder de atração dos servidores	64	0,47	[0,36-0,58]	0,00	0,50	1,00
Nº de empregos obtidos área formação do estudante	55	0,38	[0,26-0,50]	0,00	0,50	0,50

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Um dado interessante a ser enfatizado é que ao se realizar a análise, nota-se certa contradição nos indicadores. Parece evidente que quanto mais atividades forem desenvolvidas junto à comunidade, melhor seria a reputação da organização, obviamente que considerando a

obtenção de sucesso nessas atividades. No entanto, enquanto o primeiro aparece com maior grau de importância, o 2º aparece com menor. Implica dizer que, mesmo realizando poucas atividades junto à comunidade, a reputação da organização nas regiões em que as sediam é bastante considerável.

No Gráfico 6 é possível visualizar as informações contidas na Tabela 10.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 6. Intervalos de confiança bootstrap percentílico para média da escala de importância do domínio da adaptação externa do campus**

Foi avaliado, junto aos pesquisados, a maneira como foi elaborada a missão institucional. Assim sendo, após análise dos dados, ficou evidenciado, conforme segue na Tabela 11, que 52,3% dos participantes responderam que a declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização, e foi construída coletivamente pela comunidade. 20% disseram que não foi elaborada a declaração de missão, o que, a nosso ver, representa um percentual bastante elevado considerando a importância de se definir a missão da instituição, conforme visto no Capítulo 3. Se se soma esse percentual com aqueles que disseram que ela existe apenas para cumprir um planejamento formal, perfaz-se um total de 47,7%, ou seja, praticamente metade dos pesquisados.

**Tabela 11. Tabela de frequência para as afirmações listadas acerca da definição de missão que melhor traduz a realidade do campus**

Sobre a definição da missão	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Não foi elaborada a declaração de missão	13	20,0%
A declaração de missão foi importada a partir de teorias acerca de missão. Um grupo da instituição a criou. Existe apenas para cumprir um planejamento formal	18	27,7%
A declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização, e foi construída coletivamente pela comunidade.	34	52,3%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Quanto à definição dos objetivos, os participantes listaram os pontos que melhor traduzem a realidade da organização em que trabalham, o que pode ser verificado na Tabela 12 que se segue. Interessante observar que apenas 26,2% do público pesquisado estabelecem objetivos conforme a missão intitucional, cabendo lembrar que 20% assumiram não possuir missão declarada. Pode-se notar ainda que o maior percentual (36,9%) refere-se àqueles diretores que afirmam estabelecer muitos objetivos e os fomalizarem e 13,8% afirmam estabelecer poucos objetivos e os formalizarem. Apesar desses números, como visto no Capítulo 3, não é a quantidade de objetivos formalizados que vai definir o sucesso da organização, mas a clareza e a capacidade de realização deles. Para Oliveira (2001), os objetivos de uma organização devem ser específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores, além de estarem adequadamente relacionados com os fatores internos e externos que a envolvem. Ou seja, ele não pode ser um fim em si mesmo como nos faz parecer a partir da análise de tais indicadores. A execução do PE e a sua avaliação permite visualizar o alcance dos resultados esperados, a partir dos objetivos devidamente formulados.

Já o menor percentual (4,6%) diz respeito aos diretores que além de estabelecerem poucos objetivos, ainda assim não os formalizam. É possível perceber que um percentual de 10,8% não estabelecem objetivos no processo de PE. Somando-se com o percentual daqueles que têm objetivos definidos, mas não formalizados, tem-se 23,1%. Significa dizer que há um equívoco desses gestores quanto à utilização desse instrumental, porque, como vimos no capítulo 3, é dever de constar no PE a existência de objetivos claros, definidos e formalizados. Inclusive, o PE é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos que a organização deseja alcançar.

Tabela 12. Tabela de frequência para as definições de objetivos que melhor traduzem a realidade do campus

Definições de objetivos que melhor traduz a realidade do campus	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Não estabeleceram objetivos no processo PE	7	10,8%
Poucos objetivos (<5) não formalizados/documentados	3	4,6%
Muitos objetivos (>5) não formalizados/documentados	5	7,7%
Poucos objetivos (<5) formalizados/documentados no Plan. Est	9	13,8%
Muitos objetivos (>5) formalizados /documentados no Plan. Est	24	36,9%
Objetivos articulados para a instituição de acordo com a missão	17	26,2%
Total	65	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Como esclarece Ferreira (1989), o objetivo tem que servir como guia supremo, pois o processo começa exatamente por eles. Ocorre que, não raras vezes, nos surpreendemos fazendo ações que se digam planejadas sem saber por quê. Nesses casos o objetivo fica sendo apenas realizar tal ação, é o que parece acontecer com parte dos pesquisados.

Foram vistos no capítulo 2 com Bilhim (2006), os cinco princípios que devem ser levados em consideração ao avaliar a eficácia organizacional com base no alcance dos objetivos e, dentre eles, o autor cita a questão de a organização apresentar objetivos que realmente lhe sejam essenciais e a necessidade de identificá-los e defini-los respeitando a dimensão temporal de curto e longo prazo e ainda que não deva ser muitos para facilitar a gestão dos mesmos. No entanto, o maior percentual registrado pelos gestores (36,9%) é referente àqueles que estabelecem muitos objetivos, como apresentado acima.

Desconsiderando-se aqueles que não estabelecem objetivos no processo do PE, avaliou-se, também, neste trabalho, a porcentagem de objetivos especificados que contam com medidas quantitativas que permitam determinar o alcance dos objetivos. Posteriormente, avaliou-se a porcentagem de objetivos especificados que incluem elementos temporais que permitam determinar os prazos em que os objetivos devem ser alcançados.

Quanto às medidas quantitativas, nossa análise demonstra que 42,0% dos diretores que estabelecem objetivos asseguram o alcance deles numa média de 60 a 80%. Num percentual um pouco menor (36,0%) aparece os indicadores de 40 a 60% de certeza no alcance dos objetivos estabelecidos e o menor percentual (6%) dos diretores apenas determinam, com segurança, o alcance de 20% dos objetivos estabelecidos. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 13.

No que se refere aos elementos temporais, tem-se que 40% dos IFs estimam que 60 a 80% dos objetivos estabelecidos são alcançados dentro do prazo determinado e para 6% a

chance dos objetivos serem alcançados dentro do prazo é de mais de 80%, conforme verificado, também, na Tabela 13.

Como visto no Capítulo 2, uma das abordagens utilizadas para se avaliar a eficácia organizacional é exatamente aquela feita a partir da análise do alcance dos objetivos (Freitas, 2010) e para essa autora uma das limitações dessa abordagem consiste na dificuldade em se identificar os objetivos e de mensurar a extensão e o período de tempo em os estes foram alcançados.

Nesse sentido, Ferreira (1989) também fornece sua contribuição. Diz ele que uma das fases do planejamento é a revisão crítica dos resultados. É nela que se analisa cada decisão tomada ou corrigida. Não é comparar resultados, saber se as decisões tomadas foram satisfatórias ou não. É imprescindível uma reflexão crítica acerca delas, mesmo quando tudo ocorreu como o esperado. Neste caso pode ter havido fatores externos que influenciaram as ações, mas que não estavam prevista no planejamento. Daí a necessidade de se fazer uma revisão para identificar e caracterizar esses fatores.

**Tabela 13. Medidas quantitativas e elementos temporais que permitem determinar com segurança se objetivos e prazos foram alcançados**

Medidas Quantitativas	Frequência		Elementos temporais	Frequência	
	Absoluta	Relativa		Absoluta	Relativa
Menos de 20%	3	6,0%	Menos de 20%	2	4,0%
Entre 20 e 40%	5	10,0%	Entre 20e 40%	8	16,0%
Entre 40 e 60%	18	36,0%	Entre 40 e 60%	14	28,0%
Entre 60 e 80%	21	42,0%	Entre 60 e 80%	20	40,0%
Mais de 80%	3	6,0%	Mais de 80%	6	12,0%
Total	50	100,0%	Total	50	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Na Tabela 14, tem-se informações acerca da análise interna que melhor traduz a realidade do campus. Logo, nota-se que menos da metade dos entrevistados (40,6%) elaboram listas de pontos fortes e fracos do campus, em um processo participativo, conforme preceitua o PE. Um percentual de 35,2% baseia-se em dados históricos; 17,2% o fazem baseando-se apenas nos conhecimentos dos mesmos e 6,3% não fazem qualquer análise interna.

Oliveira (2001) alerta para o fato de que somente é possível elaborar o PE a partir do momento que a organização realmente conheça a si mesma (análise interna) bem como o ambiente externo em que está inserida (análise externa). Ele denomina esse processo de diagnóstico estratégico, ou seja, “é uma ferramenta que possibilita a empresa [lê-se

organização] conhecer a real situação quanto aos seus aspectos internos e externos, verificando o que ela possui de bom, de regular ou de ruim dentro de seu processo administrativo” (*Idem*, p. 80). Para esse autor, a análise interna é que vai possibilitar a organização conhecer suas deficiências (pontos fracos) e qualidades (pontos fortes). Quanto aos pontos fracos ela tem que saber como eliminá-los ou adequá-los à realidade da organização. No que se refere aos pontos fortes, a análise vai permitir sua melhor utilização.

As organizações, neste caso os IFs, têm que conhecer as variáveis controláveis que propiciem condições favoráveis ao ambiente em que atuam (pontos fortes): corpo técnico qualificado; recursos humanos em quantidade suficiente para atendimento da demanda; disponibilidade orçamentário-financeira; recursos tecnológicos adequados em quantidade e qualidade, etc. Assim como têm que conhecer também as variáveis controláveis, mas que provocam situações desfavoráveis ao ambiente de trabalho (pontos fracos): quadro reduzido de servidores; ausência ou baixa motivação da equipe; espaço físico inadequado; recursos tecnológicos inadequados; a falta de integração entre as diversas unidades (IFs); insatisfação dos servidores com plano de carreira, remuneração, etc. Não dá para falar em PE alheio a esses conhecimentos.

**Tabela 14. Tabela de frequência para as afirmações acerca da análise interna a que melhor traduz a realidade do campus**

Afirmações acerca da análise interna a que melhor traduz a realidade do campus	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Não faz qualquer análise interna	4	6,3%
Os planejadores a fazem baseado no conhecimento dos mesmos	11	17,2%
Baseia-se em dados históricos relativos à atuação do campus	23	35,9%
Elaboram-se listas pontos fortes/fracos do campus, em um processo participativo	26	40,6%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

A Tabela 15 traz informações acerca da análise externa que melhor traduz a realidade do campus. Desta maneira, nota-se que, apenas, 25,0% elaboram listas de oportunidades/ameaças em um processo participativo e quase a metade dos pesquisados (48,4%) baseia-se em dados estatísticos relativos acerca do ambiente externo, 17,2% o fazem baseados exclusivamente no conhecimento dos mesmos e 9,4% não fazem análise externa.

Oliveira (2001) alerta que a análise externa possibilita aos gestores conhecer as ameaças e/ou oportunidades existentes no ambiente externo à organização. Obviamente que conhecer as oportunidades permite ao gestor usufruir delas da melhor maneira possível, bem como o conhecimento das ameaças permite à antecipação a elas de forma a evitá-las, o que

também contribui para colocar a organização em uma situação ativa e passível de uma ação previamente pensada.

Pela mesma forma e importância que se atribui à análise interna, dá-se ao conhecimento do cenário externo, ou seja, tratam-se de variáveis políticas, econômicas, sociais, históricas e até mesmo culturais, não controláveis e que exercem influência sobre a organização, podendo gerar benefícios (oportunidades) ou dificuldades (ameaças). É dever de todo gestor estar atento às mudanças ambientais e conjunturais, ainda que não exerçam controle sobre elas.

**Tabela 15. Tabela de frequência para as afirmações acerca da análise externa a que melhor traduz a realidade do campus**

Afirmações acerca da análise externa a que melhor traduz a realidade do campus	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Não faz qualquer análise externa	6	9,4%
Os planejadores a fazem baseado no conhecimento dos mesmos	11	17,2%
Baseia-se em dados estatísticos relativos acerca do ambiente externo	31	48,4%
Elaboram-se listas de oportunidades/ameaças do campus, em um processo participativo	16	25,0%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Percebe-se, a partir da análise dos dados referentes tanto à análise interna quanto à externa, que o trabalho desenvolvido pelos gestores dos IFs não estão condizentes com a proposta do PE visto que ainda tem gestores que não realizam qualquer análise do ambiente, além de que elevados percentuais de gestores (35,9% para análise interna e 48,4% para análise externa) basear suas análises em dados estatísticos, sendo que estes nem sempre são confiáveis, especialmente quando os números falam por si só e não são analisados criticamente, levando-se em consideração a conjuntura, o ambiente externo e a realidade do próprio campus. Contudo, essa discussão será retomada no próximo item.

Até o momento neste capítulo realizou-se a análise descritiva abordando o perfil do público pesquisado bem como dos IFs em que trabalham. Realizou-se também análise sobre a realidade no campus relacionada às frequências das variáveis: atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional e ainda as medidas descritivas da escala de importância dos aspectos comportamentais que caracterizam o desempenho dos IFs. Apresentou-se, ainda, a escala de avaliação do domínio da motivação, domínio acadêmico interno e externo, declaração da missão institucional e definição dos objetivos além de abordar a questão da realização de análise interna e externa que traduz a realidade dos campi dos IFs.

Em seguida, a proposta é retomar todas estas questões, porém fazendo relação com a adoção do PE, ou seja, distinguindo esses elementos entre os IFs que adotam o PE e aqueles que não o adotam, assim como entre aqueles que acreditam no aumento da eficácia organizacional a partir do modelo de gestão adotado.

### 6.3. ANÁLISE ESTATÍSTICA

Ao analisar se os institutos que adotam o PE<sup>19</sup> acreditam que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional, constatou-se que 86,1% responderam positivamente. É curioso observar que dos IFs que não adotam o PE, 14,3% acreditam que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional. Dos IFs que não utilizam o PE 85,7% também não acreditam na relação entre o modelo de gestão aplicado e o aumento da eficácia organizacional e 13,9% mesmo assumindo adotar o PE, declaram não acreditar no aumento da eficácia organizacional a partir do modelo de gestão aplicado.

O teste Qui-Quadrado<sup>20</sup> mostra que existe associação significativa entre as duas variáveis, dessa forma, pode-se evidenciar que os que adotam o PE tendem a acreditar que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional. Tais resultados podem ser evidenciados na Tabela 16, que será apresentada a seguir.

**Tabela 16. Tabela de contingência e teste de Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE e se acredita que o modelo de gestão adotado possibilita uma maior eficácia organizacional**

Em seu instituto é adotado o PE?	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?				Total	P-valor
	Não		Sim			
<b>Não</b>	18	85,7%	3	14,3%	21	<0,001
<b>Sim</b>	5	13,9%	31	86,1%	36	
<b>Total</b>	23	40,4%	34	59,6%	57	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Na Tabela 17, verifica-se a relação entre o número de estudantes e o fato de o IF adotar ou não o PE. Sendo assim, nota-se que 64,1% dos diretores desta amostragem afirmam que adotam o PE e que nos campi cujo número de alunos varia entre 2000 e 3.000, o percentual de diretores de IFs que adotam o PE cai para menos da metade (40%) e 50% para

<sup>19</sup> Cabe lembrar que dos IFs pesquisados 64,1% declararam adotar o PE.

<sup>20</sup> Como foi dito no Capítulo 5 o teste Qui-Quadrado é que permite relacionar duas variáveis qualitativas que, neste caso, refere-se à adoção do PE e a crença de que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional.

os que campi de 3.000 a 5.000 estudantes; os menores que 500 estudantes esse valor aumenta para 64,7%; daqueles que possuem entre 500 e 1.000 estudantes o percentual dos que adotam o PE aumenta para 71,4%; porém, com o p-valor de 0,832, nota-se que essa associação não é significativa, ou seja, o número de estudantes não modifica significativamente o percentual de campi que adotam o PE, conforme pode ser visto na referida tabela.

**Tabela 17. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE com a realidade do campus quanto ao número de estudantes**

Dimensão (Estudantes)	Em seu instituto é adotado o PE?				Total	P-valor
	Não		Sim			
<b>Menos de 500</b>	6	35,3%	11	64,7%	17	100%
<b>Entre 500 e 1000</b>	4	28,6%	10	71,4%	14	100%
<b>Entre 1000 e 2000</b>	8	34,8%	15	65,2%	23	100%
<b>Entre 2000 e 3000</b>	3	60,0%	2	40,0%	5	100%
<b>Entre 3000 e 5000</b>	2	50,0%	2	50,0%	4	100%
<b>Mais de 5000</b>	0	0,0%	1	100,0%	1	100%
<b>Total</b>	23	35,9%	41	64,1%	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Na Tabela, 18 tem-se o percentual dos que acreditam que o modelo de gestão aplicado no IF aumenta a eficácia organizacional. Este também não se modifica significativamente (p-valor=0,945) entre a dimensão do campus com relação ao número de estudantes. De toda forma, há que se ressaltar que dos IFs que possuem entre 3.000 e 5.000 estudantes, 50% não acreditam que o modelo de gestão aplicado em seu IF possibilite um aumento da eficácia organizacional. Nos IF que possuem entre 500 e 1.000 estudantes, esse número cai para 46,7% e assim, sucessivamente, da seguinte forma: entre 1.000 e 2.000 estudantes o percentual é de 42,9%, entre 2.000 e 3.000 estudantes esse número representa 33, 3%; menos de 500 estudantes, 31,3% dos que não acreditam que o modelo adotado no IF possibilite um aumento da eficácia organizacional.

**Tabela 18. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se acredita que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional com a realidade do campus quanto ao número de estudantes**

Dimensão (Estudantes)	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?				Total	P-valor
	Não		Sim			
<b>Menos de 500</b>	5	31,3%	11	68,8%	16	100%
<b>Entre 500 e 1000</b>	7	46,7%	8	53,3%	15	100%
<b>Entre 1000 e 2000</b>	9	42,9%	12	57,1%	21	100%
<b>Entre 2000 e 3000</b>	1	33,3%	2	66,7%	3	100%
<b>Entre 3000 e 5000</b>	2	50,0%	2	50,0%	4	100%
<b>Mais de 5000</b>	0	0,0%	1	100,0%	1	100%

---

<b>Total</b>	24	40,0%	36	60,0%	60	100%
--------------	----	-------	----	-------	----	------

---

---

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

A Tabela 19 demonstra a relação entre período de existência do campus e a adoção do PE. Sendo assim, pode-se notar que os campi mais antigos, entre 50 e 60 anos e acima de 60 anos, são os que apresentam menores percentuais de adoção do PE, com médias de 40,0% e 53,8%, respectivamente. Porém, com o p-valor de 0,567, verifica-se que essa associação não é significativa, ou seja, o período de existência do campus não modifica significativamente o percentual de campi que adotam o PE.

**Tabela 19. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE com a realidade do campus quanto ao tempo de existência**

Antiguidade (Anos)	Em seu instituto é adotado o PE?				Total	P-valor
	Não		Sim			
<b>Menos de 1</b>	6	40,0%	9	60,0%	15	100%
<b>Entre 1 e 5</b>	2	28,6%	5	71,4%	7	100%
<b>Entre 5 e 10</b>	0	-	0	-	0	100%
<b>Entre 10 e 50</b>	6	26,1%	17	73,9%	23	100%
<b>Entre 50 e 60</b>	3	60,0%	2	40,0%	5	100%
<b>Mais de 60</b>	6	46,2%	7	53,8%	13	100%
	23	36,5%	40	63,5%	63	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Na Tabela 20, tem-se que o percentual dos que acreditam que o modelo de gestão aplicado no campus aumenta a eficácia organizacional, também não se modifica significativamente ( $p$ -valor=0,434) entre os segmentos pesquisados. Destacando-se, entretanto, que os campi mais antigos, entre 50 e 60 anos e acima de 60 anos, são os que apresentam, novamente, menores percentuais, com médias de 33,3% 53,8%, respectivamente. Isto corrobora com as informações obtidas na Tabela 19, já que, são os segmentos que apresentaram, também, um maior número de campi que não adotam o PE.

**Tabela 20. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se acredita que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional com a realidade do campus quanto ao tempo de existência**

Antiguidade (Anos)	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?				Total	P-valor
	Não		Sim			
<b>Menos de 1</b>	5	33,3%	10	66,7%	15	100%
<b>Entre 1 e 5</b>	1	16,7%	5	83,3%	6	100%
<b>Entre 5 e 10</b>	0	-	0	-	0	100%
<b>Entre 10 e 50</b>	8	40,0%	12	60,0%	20	100%
<b>Entre 50 e 60</b>	4	66,7%	2	33,3%	6	100%
<b>Mais de 60</b>	6	46,2%	7	53,8%	13	100%
	24	40,0%	36	60,0%	60	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Para realização da análise estatística referente à realidade do campus quanto aos atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança, cultura organizacional e adoção do PE, separaram-se os questionários por grupos de respostas iguais. Dessa forma, foi verificado que estes não influenciam significativamente os IFs na adoção ou não do PE. Mas, diante da Tabela 21, que será apresentada, é possível pontuar alguns elementos interessantes.

O maior número de gestores (34) registrou que os atributos dominantes que melhor descrevem a realidade dos IFs dizem respeito ao bloco “Coesão, participação, trabalho em equipe”. Destes 52,9% declarou adotar o PE e 47,1% não o adotam. Em 2º lugar neste item (atributos dominantes) ficou o bloco ordem regras, regulamentos e uniformidade, tendo 13 diretores marcados esta opção, sendo que 76,9% destes afirmam adotar o PE e 23,1% admitem não adotá-lo.

Quanto à vinculação o maior número de pesquisados (21) marcou o bloco regras, procedimentos, sendo que destes, 71,4% declaram adotar o PE e 28,6%, não. Em 2º lugar aparece neste item (vinculação) o bloco empreendedorismo, flexibilidade ordem regras, juntamente com o bloco lealdade, tradição, coesão interpessoal, ambos com 19 gestores.

Com relação à estrutura organizacional, o maior número de gestores (27) afirmou ser descentralizada, mas burocrática, sendo que destes 74,1% adotam o PE e 25,9% não adotam o PE. Em 2º lugar neste item (estrutura organizacional) aparece o bloco descentralizada e orgânica, tendo 17 pesquisados marcado esta opção sendo que 58,8% destes afirmam adotar o PE e 41,2% admitem não adotá-lo.

O estilo de liderança que predomina, segundo os dados levantados, é do gestor voltado para realização. Sendo que dos 25 gestores que marcaram esta opção, 68,0% adotam o PE e 32,0% não o adotam em seu instituto. Em 2º lugar aparece neste item (estilo de liderança) o bloco coordenador, administrador, gerente, com 15 pesquisados, sendo que 66,7% destes afirmam adotar o PE e 33,3% admitem não adotá-lo.

A cultura organizacional predominante foi a baseada no grupo, já que 24 gestores marcaram esta opção. Destes, 62,5% adotam o PE e 37,5% não o adotam. Em 2º lugar e, portanto, um aspecto relevante, sendo marcado por grande parte dos gestores referente à cultura organizacional dos Institutos, diz que esta é “baseada na hierarquia” e deles um percentual de 75% diz adotar o PE e 25% não adotar, o que nos remete ao modelo clássico de Teoria da Administração, visto no Capítulo 3.

Todos esses dados constam da Tabela 21 apresentada a seguir:

Tabela 21. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE com a realidade do campus quanto aos atributos dominantes: vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional

Afirmações que melhor descreve a realidade do campus	Em seu instituto é adotado o PE?		Total	P-valor
	Não	Sim		
<b>Atributos dominantes</b>				
Coesão, participação, trabalho em equipe	16 47,1%	18 52,9%	34 100%	0,248
Competitividade, busca de resultados	2 33,3%	4 66,7%	6 100%	
Empreendedorismo, criatividade, adaptabilidade	2 18,2%	9 81,8%	11 100%	
Ordem, regras, regulamentos, uniformidade	3 23,1%	10 76,9%	13 100%	
<b>Vinculação</b>				
Empreendedorismo, flexibilidade	8 42,1%	11 57,9%	19 100%	0,877
Lealdade, tradição, coesão interpessoal	7 36,8%	12 63,2%	19 100%	
Orientação para objetivos, competição	2 40,0%	3 60,0%	5 100%	
Regras, procedimentos	6 28,6%	15 71,4%	21 100%	
<b>Estrutura Organizacional</b>				
Centralizada e burocrática	3 33,3%	6 66,7%	9 100%	0,296
Centralizada e Orgânica	6 60,0%	4 40,0%	10 100%	
Descentralizada e Orgânica	7 41,2%	10 58,8%	17 100%	
Descentralizada mas burocrática	7 25,9%	20 74,1%	27 100%	
<b>Estilo de liderança</b>				
Coordenador, administrador, gerente	5 33,3%	10 66,7%	15 100%	0,607
Empreendedor, inovador, arrojado	4 30,8%	9 69,2%	13 100%	
Gestor voltado para realização	8 32,0%	17 68,0%	25 100%	
Mentor, facilitador, figura paternal	6 54,5%	5 45,5%	11 100%	
<b>Cultura organizacional</b>				
Baseada na hierarquia	4 25,0%	12 75,0%	16 100%	0,735
Baseada na racionalidade	5 41,7%	7 58,3%	12 100%	
Baseada no desenvolvimento	5 45,5%	6 54,5%	11 100%	
Baseada no grupo	9 37,5%	15 62,5%	24 100%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Conforme será visto na Tabela 22, pela mesma forma, os atributos aqui tratados não influenciam significativamente em fazê-los acreditar que o modelo de gestão aplicado no instituto aumenta a eficácia organizacional. Contudo, pode-se notar que quanto aos atributos dominantes o maior número de gestores (35) registrou o bloco “coesão, participação, trabalho e equipe” e destes 54,3% acreditam e 45,7% não acreditam. Quanto à vinculação, o mesmo número de gestores (18) registrou os blocos “empreendedorismo e flexibilidade” e “lealdade, tradição, coesão interpessoal” e em ambos os casos as opiniões ficaram divididas, ou seja, 50% acreditam no aumento da eficácia a partir da utilização da GE e 50% não acreditam. A maioria dos diretores (24) marcou o bloco “descentralizada, mas burocrática” ao avaliar a estrutura organizacional dos IFs e destes 75% acreditam no aumento da eficácia e 25% não acreditam. No que diz respeito ao estilo de liderança, 23 dos diretores privilegiam o “gestor voltado para a realização” e destes 73,9% acreditam e 26,1% não acreditam. No que concerne

à cultura organizacional, a maioria (22 diretores) priorizou a “baseada no grupo” sendo que 50% acredita e 50% não acredita.

**Tabela 22 Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se acredita que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional quanto aos atributos dominantes: vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional.**

Afirmações que melhor descreve a realidade do campus	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?				Total	P-valor
	Não		Sim			
<b>Atributos dominantes</b>						
Coesão, participação, trabalho em equipe	16	45,7%	19	54,3%	35	100%
Competitividade, busca de resultados	3	75,0%	1	25,0%	4	100%
Empreendedorismo, criatividade, adaptabilidade	3	33,3%	6	66,7%	9	100%
Ordem, regras, regulamentos, uniformidade	2	16,7%	10	83,3%	12	100%
						0,141
<b>Vinculação</b>						
Empreendedorismo, flexibilidade	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
Lealdade, tradição, coesão interpessoal	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
Orientação para objetivos, competição	1	16,7%	5	83,3%	6	100%
Regras, procedimentos	4	23,5%	13	76,5%	17	100%
						0,192
<b>Estrutura Organizacional</b>						
Centralizada e burocrática	3	37,5%	5	62,5%	8	100%
Centralizada e Orgânica	6	66,7%	3	33,3%	9	100%
Descentralizada e Orgânica	9	50,0%	9	50,0%	18	100%
Descentralizada mas burocrática	6	25,0%	18	75,0%	24	100%
						0,131
<b>Estilo de liderança</b>						
Coordenador, administrador, gerente	6	42,9%	8	57,1%	14	100%
empreendedor, inovador, arrojado	5	45,5%	6	54,5%	11	100%
gestor voltado para realização	6	26,1%	17	73,9%	23	100%
mentor, facilitador, figura paternal	6	54,5%	5	45,5%	11	100%
						0,406
<b>Cultura organizacional</b>						
Baseada na hierarquia	3	21,4%	11	78,6%	14	100%
Baseada na racionalidade	5	45,5%	6	54,5%	11	100%
Baseada no desenvolvimento	5	45,5%	6	54,5%	11	100%
Baseada no grupo	11	50,0%	11	50,0%	22	100%
						0,414

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

A Tabela 23 mede a escala de importância criada para os aspectos comportamentais entre os IFs que adotam ou não o PE. Fica evidenciado que o aspecto comportamental para assegurar a qualidade se difere em maior grau ( $p\text{-valor}=0,053$ ) entre os campi que adotam ou não o PE. É importante lembrar que, nesse quesito do questionário, os pesquisados deveriam marcar todos os qualificadores previamente determinados por grau de importância, sendo que 1 representa pouca importância e 5 muita importância. Assim, chegaram-se as seguintes inferências:

- a. Entre os campi que adotam o PE os 05 aspectos comportamentais considerados mais importantes foram, nesta ordem de prioridade: valorizar as relações

interpessoais; definir metas e objetivos; satisfazer os interesses dos estudantes; assegurar a qualidade dos produtos e permitir a participação pessoal na tomada de decisões.

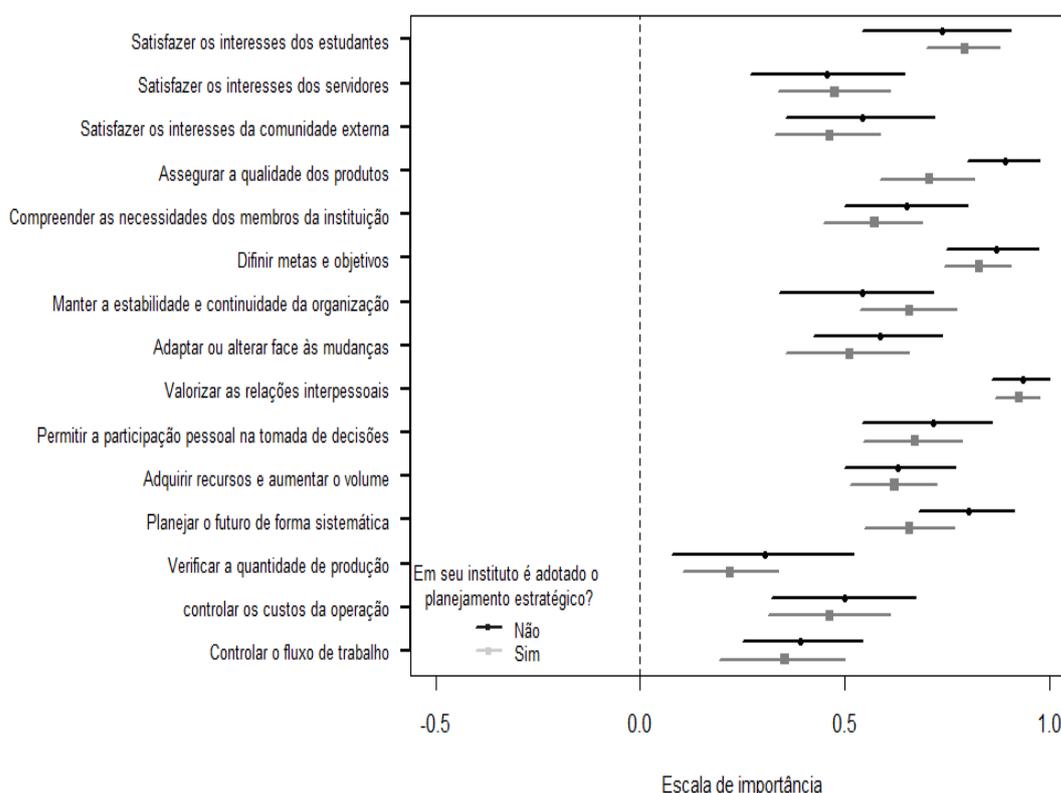
- b. Entre os campi que não o adotam os 05 aspectos comportamentais priorizados apareceram na ordem que se segue: valorizar as relações interpessoais; assegurar a qualidade dos produtos, definir metas e objetivos; planejar o futuro de forma sistemática e satisfazer os interesses dos estudantes.

**Tabela 23. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “o IF adota o PE?”**

Aspectos comportamentais	Em seu instituto é adotado o PE?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Médiana	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Controlar o fluxo de trabalho	Não	0,391	0,077	0,0	0,5	0,5	1,000
	Sim	0,354	0,079	0,0	0,5	0,5	
Controlar os custos da operação	Não	0,500	0,094	0,0	0,5	1,0	0,820
	Sim	0,463	0,077	0,0	0,5	1,0	
Verificar a quantidade de produção	Não	0,304	0,117	0,0	0,5	0,5	0,344
	Sim	0,220	0,061	0,0	0,5	0,5	
Planejar o futuro de forma sistemática	Não	0,804	0,061	0,5	1,0	1,0	0,113
	Sim	0,659	0,056	0,5	0,5	1,0	
Adquirir recursos e aumentar o volume	Não	0,630	0,072	0,5	0,5	1,0	0,945
	Sim	0,622	0,055	0,5	0,5	1,0	
Permitir a participação pessoal tomada de decisões	Não	0,717	0,082	0,5	1,0	1,0	0,613
	Sim	0,671	0,062	0,5	1,0	1,0	
Valorizar as relações interpessoais	Não	0,935	0,036	1,0	1,0	1,0	0,871
	Sim	0,927	0,028	1,0	1,0	1,0	
Adaptar ou alterar face às mudanças	Não	0,587	0,081	0,5	0,5	1,0	0,660
	Sim	0,512	0,077	0,0	0,5	1,0	
Manter a estabilidade e continuidade da organização	Não	0,543	0,099	0,5	0,5	1,0	0,331
	Sim	0,659	0,062	0,5	0,5	1,0	
Definir metas e objetivos	Não	0,870	0,056	1,0	1,0	1,0	0,448
	Sim	0,829	0,041	0,5	1,0	1,0	
Compreender necessidades dos membros da instituição	Não	0,652	0,080	0,5	0,5	1,0	0,480
	Sim	0,573	0,064	0,5	0,5	1,0	
Assegurar a qualidade dos produtos	Não	0,891	0,044	1,0	1,0	1,0	0,053
	Sim	0,707	0,060	0,5	1,0	1,0	
Satisfazer os interesses da comunidade externa	Não	0,543	0,094	0,3	0,5	1,0	0,445
	Sim	0,463	0,066	0,0	0,5	1,0	
Satisfazer os interesses dos servidores	Não	0,457	0,099	0,0	0,5	1,0	0,906
	Sim	0,476	0,070	0,0	0,5	1,0	
Satisfazer os interesses dos estudantes	Não	0,739	0,094	0,5	1,0	1,0	0,940
	Sim	0,793	0,046	0,5	1,0	1,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Nota-se no Gráfico 7, os intervalos bootstrap de 95% de confiança, para a média da escala de importância de cada aspecto comportamental entre os IFs que adotam ou não o PE. Dessa forma, pode-se evidenciar que praticamente não existe interseção entre os intervalos de confiança no aspecto comportamental assegurar a qualidade, corroborando com o teste de Mann-Whitney aplicado anteriormente.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 7. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre variável “O instituto adota o planejamento estratégico?”**

A seguir, verifica-se a escala de importância criada para os aspectos comportamentais “o modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia da organização”. Sendo assim, tem-se que nenhum aspecto comportamental se difere significativamente entre os IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional. Aqueles que acreditam no aumento da eficácia a partir do modelo de GE apontaram, por ordem de prioridade, esses 05 aspectos comportamentais: valorizar as relações interpessoais; definir metas e objetivos; assegurar a qualidade dos produtos; satisfazer os interesses dos estudantes e permitir a participação pessoal na toma da de decisões. Para aqueles que não acreditam nesta relação os 05 aspectos comportamentais que apresentaram maior grau de importância, por ordem, foram: valorizar as relações interpessoais, definir metas e objetivos;

assegurar a qualidade dos produtos; planejar o futuro de forma sistemática e satisfazer os interesses dos estudantes, conforme demonstrado na Tabela 24.

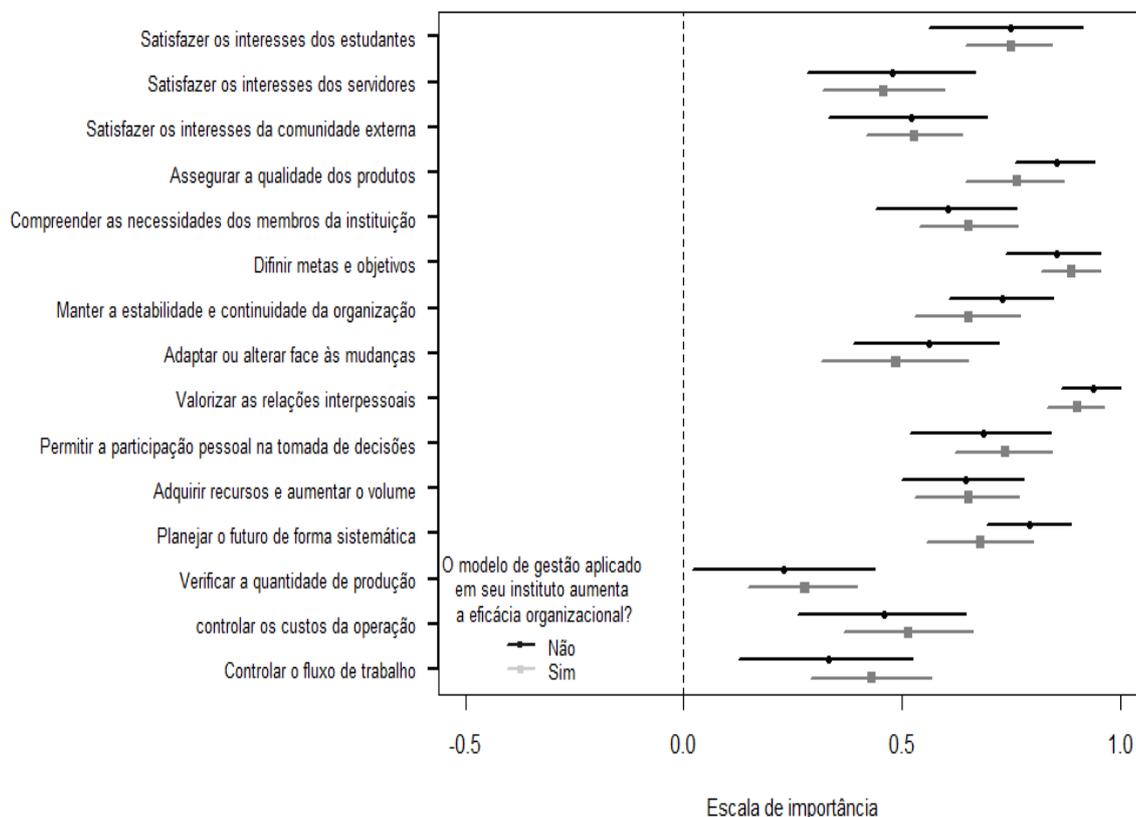
**Tabela 24. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia da organização?”**

Aspectos comportamentais	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Médiana	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Controlar o fluxo de trabalho	Não	0,333	0,103	0,0	0,5	0,5	0,508
	Sim	0,431	0,072	0,0	0,5	0,6	
Controlar os custos da operação	Não	0,458	0,099	0,0	0,5	1,0	0,709
	Sim	0,514	0,076	0,0	0,5	1,0	
Verificar a quantidade de produção	Não	0,229	0,108	0,0	0,3	0,5	0,728
	Sim	0,278	0,064	0,0	0,5	0,5	
Planejar o futuro de forma sistemática	Não	0,792	0,051	0,5	1,0	1,0	0,364
	Sim	0,681	0,063	0,5	1,0	1,0	
Adquirir recursos e aumentar o volume	Não	0,646	0,070	0,5	0,5	1,0	0,915
	Sim	0,653	0,059	0,5	0,5	1,0	
Permitir a participação pessoal tomada de decisões	Não	0,688	0,084	0,5	1,0	1,0	0,733
	Sim	0,736	0,058	0,5	1,0	1,0	
Valorizar as relações interpessoais	Não	0,938	0,034	1,0	1,0	1,0	0,491
	Sim	0,903	0,033	1,0	1,0	1,0	
Adaptar ou alterar face às mudanças	Não	0,563	0,087	0,5	0,5	1,0	0,707
	Sim	0,486	0,088	0,0	0,5	1,0	
Manter a estabilidade e continuidade da organização	Não	0,729	0,060	0,5	0,8	1,0	0,527
	Sim	0,653	0,062	0,5	0,5	1,0	
Definir metas e objetivos	Não	0,854	0,056	0,9	1,0	1,0	0,750
	Sim	0,889	0,035	1,0	1,0	1,0	
Compreender necessidades dos membros da instituição	Não	0,604	0,085	0,4	0,5	1,0	0,732
	Sim	0,653	0,059	0,5	0,5	1,0	
Assegurar a qualidade dos produtos	Não	0,854	0,047	0,5	1,0	1,0	0,428
	Sim	0,764	0,058	0,5	1,0	1,0	
Satisfazer os interesses da comunidade externa	Não	0,521	0,093	0,0	0,5	1,0	0,897
	Sim	0,528	0,056	0,5	0,5	0,6	
Satisfazer os interesses dos servidores	Não	0,479	0,097	0,0	0,5	1,0	0,793
	Sim	0,458	0,073	0,0	0,5	1,0	
Satisfazer os interesses dos estudantes	Não	0,750	0,090	0,5	1,0	1,0	0,489
	Sim	0,750	0,051	0,5	1,0	1,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

No Gráfico 8 é possível visualizar os intervalos bootstrap de 95% de confiança, para a média da escala de importância de cada aspecto comportamental entre os institutos que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional. Dessa

forma, quando se analisa o gráfico, tem-se que todos os intervalos de confiança se sobrepõem, corroborando com o teste de Mann-Whitney aplicado anteriormente.



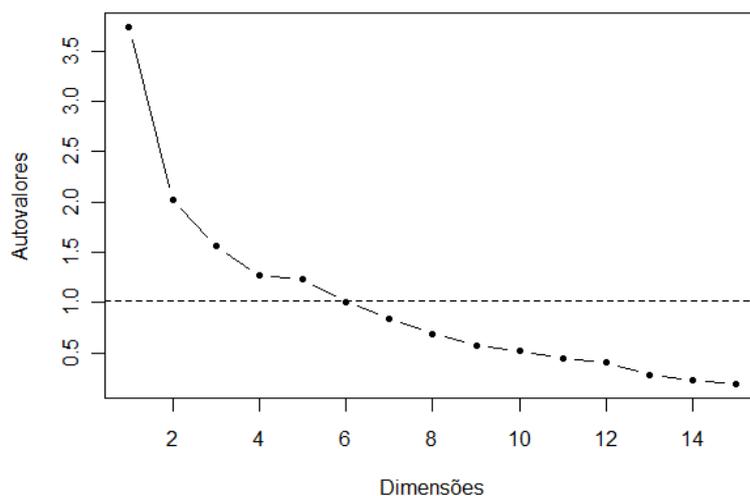
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 8. Média e intervalo de bootstrap para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia da organização?”**

Com o intuito de se agrupar os aspectos comportamentais em fatores com aspectos comportamentais correlacionados para uma melhor interpretação, utilizou-se a análise fatorial, conforme será visto no próximo item.

#### 6.4. ANÁLISE FATORIAL

O primeiro parâmetro a se definir em uma análise fatorial é a quantidade de fatores a serem considerados, ou a quantidade de dimensões que existem, sendo assim será utilizado o critério de Kaiser, para definir a quantidade de fatores. O critério de Kaiser define que a quantidade de fatores será igual à quantidade de variâncias (autovalores) maiores que 1. Sendo assim, analisando o Gráfico 9, pelo critério de Kaiser, podemos considerar 5 dimensões ou fatores, entre os aspectos comportamentais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 9. Scree Plot para o constructo aspecto comportamental**

Com a Tabela 25, tem-se o resultado da análise fatorial com 5 fatores. Dessa forma o primeiro fator estará se referindo aos aspectos comportamentais, “definir metas e objetivos”, “planejar o futuro de forma sistemática” “e assegurar a qualidade dos produtos”; o segundo fator estará se referindo aos aspectos comportamentais “satisfazer os interesses dos servidores” “satisfazer os interesses dos estudantes” e “adaptar ou alterar face às mudanças”; o terceiro fator estará se referindo aos aspectos comportamentais “controlar os custos da operação” “verificar a quantidade de produção” e “controlar o fluxo de trabalho”; o quarto fator estará se referindo aos aspectos comportamentais: ”manter a estabilidade e continuidade da organização” “satisfazer os interesses da comunidade externa” e “compreender as necessidades dos membros da instituição”; por fim, o quinto fator estará se referindo aos aspectos comportamentais: “permitir a participação pessoal na tomada de decisões”, “adquirir recursos e aumentar o volume” e “valorizar as relações interpessoais”.

Tem-se ainda a comunalidade, que é o percentual explicado da pergunta pelo fator, sendo assim, tem-se que 74% da variância de definir metas e objetivos é explicada pelo primeiro fator. E ainda temos que o primeiro fator explica 15% da variabilidade de todos os aspectos comportamentais e que os 5 fatores explicam juntos 65% da variabilidade. Todos esses dados, conforme dito, podem ser vistos na Tabela 25, apresentada a seguir.

Tabela 25. Análise fatorial para o constructo aspecto comportamental

Aspectos comportamentais	1ºFator	2ºFator	3ºFator	4º Fator	5ºFator	Comu- nalidade
Definir metas e objetivos	<b>0,82</b>	-0,03	0,10	0,18	0,13	0,74
Planejar o futuro de forma sistemática	<b>0,81</b>	0,10	0,14	-0,20	0,21	0,77
Assegurar a qualidade dos produtos	<b>0,58</b>	0,40	0,14	0,20	-0,29	0,63
Satisfazer os interesses dos servidores	0,19	<b>0,84</b>	0,01	0,22	-0,08	0,80
Satisfazer os interesses dos estudantes	0,03	<b>0,82</b>	-0,09	0,12	0,13	0,71
Adaptar ou alterar face às mudanças	0,01	<b>0,59</b>	0,15	-0,02	0,30	0,46
Controlar os custos da operação	0,17	-0,11	<b>0,85</b>	0,10	0,15	0,80
Verificar a quantidade de produção	0,00	0,16	<b>0,81</b>	-0,04	0,13	0,70
Controlar o fluxo de trabalho	0,47	-0,02	<b>0,59</b>	0,12	-0,29	0,67
Manter a estabilidade/ continuidade da organiz.	-0,03	0,03	-0,05	<b>0,85</b>	0,07	0,74
Satisfazer os interesses da comunidade externa	0,10	0,27	0,28	<b>0,72</b>	0,05	0,68
Compreender as necessidades dos membros	0,50	0,25	-0,06	<b>0,53</b>	0,25	0,66
Permitir a participação pessoal tomada decisões	0,13	0,09	-0,08	0,31	<b>0,74</b>	0,67
Adquirir recursos e aumentar o volume	-0,13	0,04	0,28	0,07	<b>0,66</b>	0,53
Valorizar as relações interpessoais	0,19	0,10	0,02	-0,05	<b>0,42</b>	0,23
Variância explicada	15,0%	14,0%	13,0%	12,0%	11,0%	
Variância explicada acumulada	15,0%	29,0%	42,0%	54,0%	65,0%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

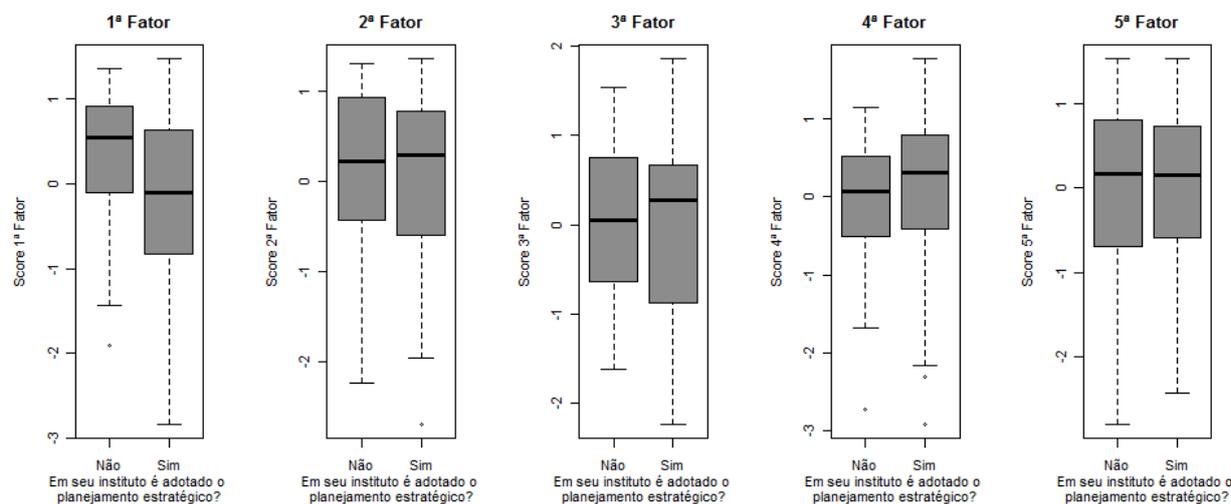
Podem-se utilizar os fatores em análises posteriores, sendo assim, a seguir tem-se o escore gerado para cada fator entre os IFs que adotam ou não o PE. Logo, pode-se verificar que não existe diferença significativa dos escores dos 5 fatores entre os IFs que adotam ou não o PE. Porém, pode-se destacar que para o primeiro fator: “definir metas e objetivos”, “planejar o futuro de forma sistemática” e “assegurar a qualidade dos produtos”, a média do escore é negativa nos IFs que adotam o PE e positiva entre os IFs que não adotam.

Tabela 26. Medidas descritivas e teste T de Student para os escores das 5 dimensões do constructo aspectos comportamentais entre a variável: “o IF adota o PE?”

Escore Análise Fatorial	Em seu instituto é adotado o PE?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Média	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
<b>1 fator</b>	Não	0,248	0,040	-0,102	0,550	0,923	0,117
	Sim	-0,152	0,025	-0,834	-0,106	0,632	
<b>2 fator</b>	Não	0,072	0,044	-0,429	0,219	0,939	0,821
	Sim	0,013	0,024	-0,604	0,291	0,786	
<b>3 fator</b>	Não	0,041	0,042	-0,638	0,048	0,756	0,610
	Sim	-0,091	0,025	-0,878	0,269	0,670	
<b>4 fator</b>	Não	-0,084	0,040	-0,501	0,076	0,514	0,602
	Sim	0,050	0,026	-0,415	0,315	0,785	
<b>5 fator</b>	Não	0,049	0,046	-0,694	0,172	0,810	0,858
	Sim	0,000	0,024	-0,583	0,163	0,735	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Nos boxplots a seguir, podem-se verificar os quartis dos escores dos fatores entre os que adotam ou não o PE. Sendo assim, com o segundo quartil para o primeiro fator, temos que 50% dos diretores que não adotam o PE tiveram o escore do primeiro fator menor que 0,550, já os que adotam o PE 50% deles tiveram o escore menor que -0,106, como segue ilustrado no Gráfico 10.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 10. Boxplot para os escores das 5 dimensões do constructo dos aspectos comportamentais entre a variável: "o instituto adota o PE?"**

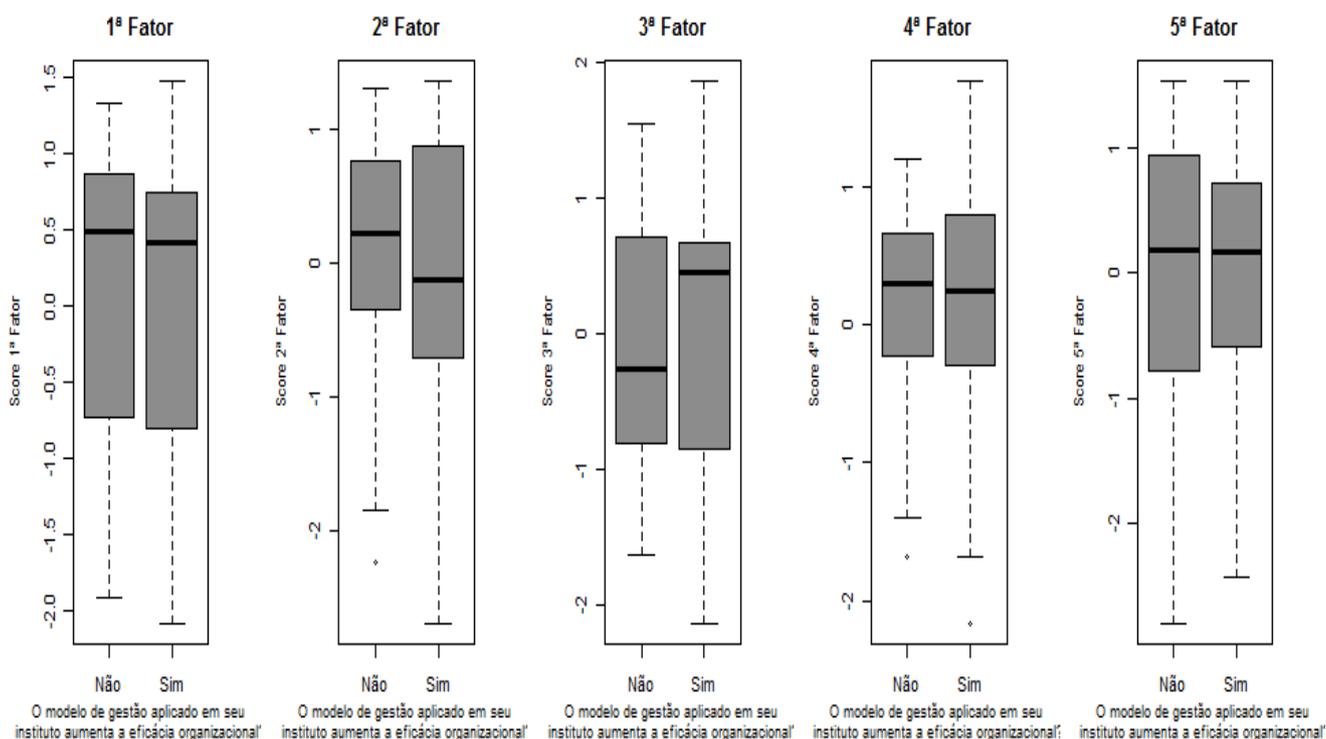
Na Tabela 27, podem-se verificar os escores dos 05 fatores entre os IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional. Dessa forma, pode-se evidenciar que os escores não se diferem significativamente entre os IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional.

**Tabela 27. Medidas descritivas e teste T de Student para os escores das 5 dimensões do constructo aspectos comportamentais entre a variável: "o modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia organizacional?"**

Escore Análise Fatorial	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?	Medidas descritivas					Teste de hipótese P-valor
		Média	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	
1 fator	Não	0,125	0,040	-0,702	0,495	0,860	0,719
	Sim	0,033	0,026	-0,791	0,422	0,751	
2 fator	Não	0,030	0,041	-0,307	0,216	0,665	0,615
	Sim	-0,104	0,029	-0,692	-0,122	0,863	
3 fator	Não	-0,107	0,040	-0,800	-0,254	0,666	0,585
	Sim	0,035	0,027	-0,828	0,449	0,672	
4 fator	Não	0,116	0,033	-0,175	0,300	0,642	0,722
	Sim	0,194	0,024	-0,290	0,254	0,791	
5 fator	Não	0,034	0,046	-0,751	0,190	0,928	0,997
	Sim	0,033	0,026	-0,583	0,176	0,720	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

O boxplot a seguir, Gráfico 11, demonstra os quartis apresentados na tabela anterior:



**Gráfico 11. Boxplot para os escores das 5 dimensões do constructo dos aspectos comportamentais entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?”**

Na Tabela 28, tem-se a escala de importância para os indicadores do domínio da motivação entre os IFs que adotam ou não o PE. Assim como ocorreu nos aspectos comportamentais os gestores foram solicitados a qualificarem os indicadores apresentados que medem o domínio da motivação por grau de importância em escala gradativa. E pela mesma forma, quando assinalam 1 significa que atribuem pouca importância àquele fator e quando assinalam 5 significa que atribuem muita importância. Dessa forma, para o indicador níveis de conflito e frustração, nota-se que existe diferença significativa ( $p\text{-valor} = 0,004$ ) entre os que adotam ou não o PE, sendo que os que adotam o PE atribuem em média valores menores que 3 na escala likert para esse indicador, já os que não adotam o PE a escala de importância é positiva, ou seja, em média os valores da escala likert são maiores que 3.

**Tabela 28. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O instituto adota o PE?”**

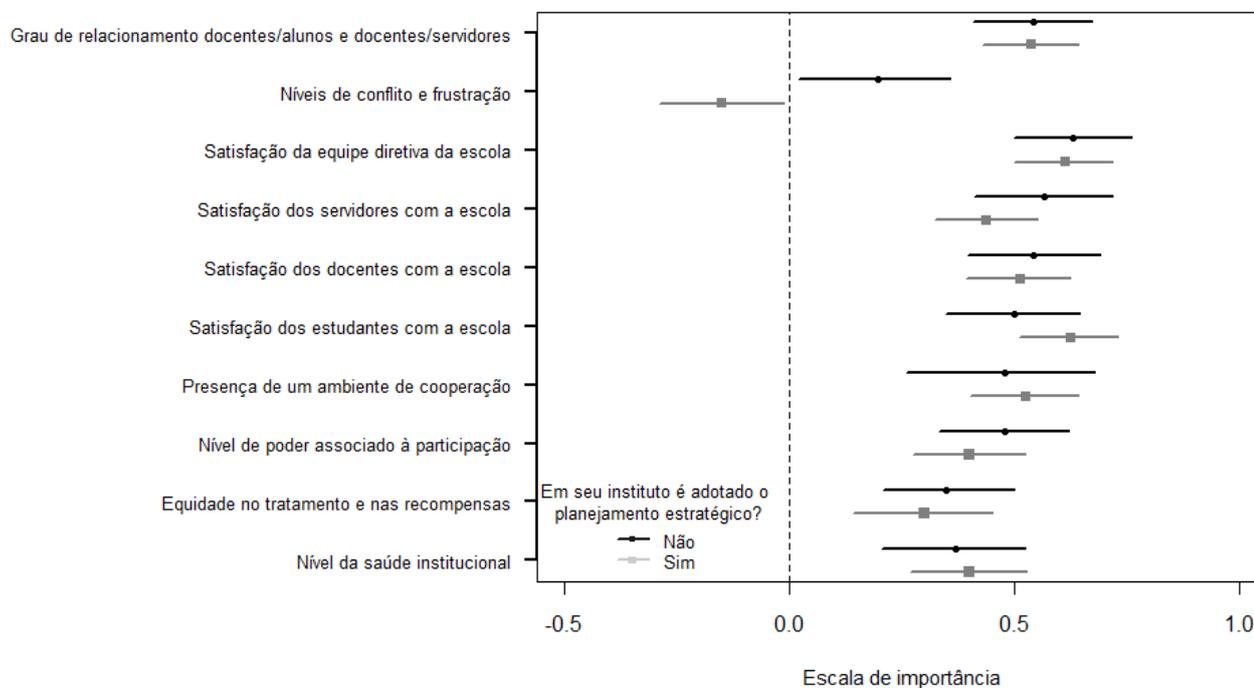
Domínio da motivação	Em seu instituto é adotado o PE?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Média	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Nível da saúde institucional	Não	0,370	0,084	-0,5	0,5	0,5	0,779
	Sim	0,400	0,067	-0,5	0,5	0,5	
Equidade no tratamento e nas recompensas	Não	0,348	0,073	0,0	0,5	0,5	0,809
	Sim	0,300	0,082	-1,0	0,5	0,5	
Nível de poder associado à participação	Não	0,478	0,074	0,0	0,5	0,5	0,504
	Sim	0,400	0,063	-0,5	0,5	0,5	
Presença de um ambiente de cooperação	Não	0,478	0,111	-0,5	0,5	1,0	0,964
	Sim	0,525	0,062	0,0	0,5	1,0	
Satisfação dos estudantes com a escola	Não	0,500	0,077	-0,5	0,5	0,5	0,169
	Sim	0,625	0,056	-0,5	0,5	1,0	
Satisfação dos docentes com a escola	Não	0,543	0,076	0,0	0,5	1,0	0,816
	Sim	0,513	0,061	-0,5	0,5	1,0	
Satisfação dos servidores com a escola	Não	0,565	0,079	0,0	0,5	1,0	0,202
	Sim	0,438	0,060	0,0	0,5	0,5	
Satisfação da equipe diretiva da escola	Não	0,630	0,072	0,0	0,5	1,0	0,857
	Sim	0,613	0,055	0,0	0,5	1,0	
Níveis de conflito e frustração	Não	0,196	0,087	-1,0	0,0	0,5	0,004
	Sim	-0,150	0,072	-1,0	0,0	0,0	
Grau de relacionamento docent./alunos docent./servidores	Não	0,543	0,070	0,0	0,5	0,8	0,962
	Sim	0,538	0,055	0,0	0,5	1,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Nota-se a partir do estudo da Tabela 28 que entre aqueles IFs que adotam o PE os aspectos comportamentais que avaliam o domínio da motivação aparecem na seguinte ordem de importância: “satisfação dos estudantes com a escola”; “satisfação da equipe diretiva da escola”; “grau de relacionamento docentes-alunos e docentes-servidores; “presença de um ambiente de cooperação” e “satisfação dos servidores com a escola”. Para aqueles que não adotam o PE, ficou na seguinte ordem de importância: ”satisfação da equipe diretiva da escola”; “satisfação dos servidores com a escola” e outros dois domínios foram avaliados com o mesmo grau de importância: “satisfação dos docentes com a escola” e grau de relacionamento docentes/alunos e docentes/servidores” e ainda o indicador “satisfação dos estudantes com a escola”.

No Gráfico 12, podem-se visualizar os intervalos bootstrap de 95% de confiança, para a média da escala de importância de cada indicador do domínio da motivação entre os IFs que adotam ou não o PE. Dessa forma quando se analisa esse gráfico, tem-se que todos os

intervalos de confiança se sobrepõem, exceto para o indicador níveis de conflito e frustração, corroborando com o teste de Mann-Whitney, aplicado anteriormente.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 12. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O instituto adota o PE?”**

Na Tabela 29, tem-se a escala de importância para os indicadores do domínio da motivação entre os IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional. Dessa forma, para o indicador níveis de conflito e frustração, percebe-se que existe diferença significativa ( $p\text{-valor} = 0,042$ ) entre os que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional, sendo que os que acreditam atribuem em média valores menores que 3 na escala likert para esse indicador, já os que não acreditam a escala de importância é positiva, ou seja, em média os valores da escala likert são maiores que 3.

**Tabela 29. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?”**

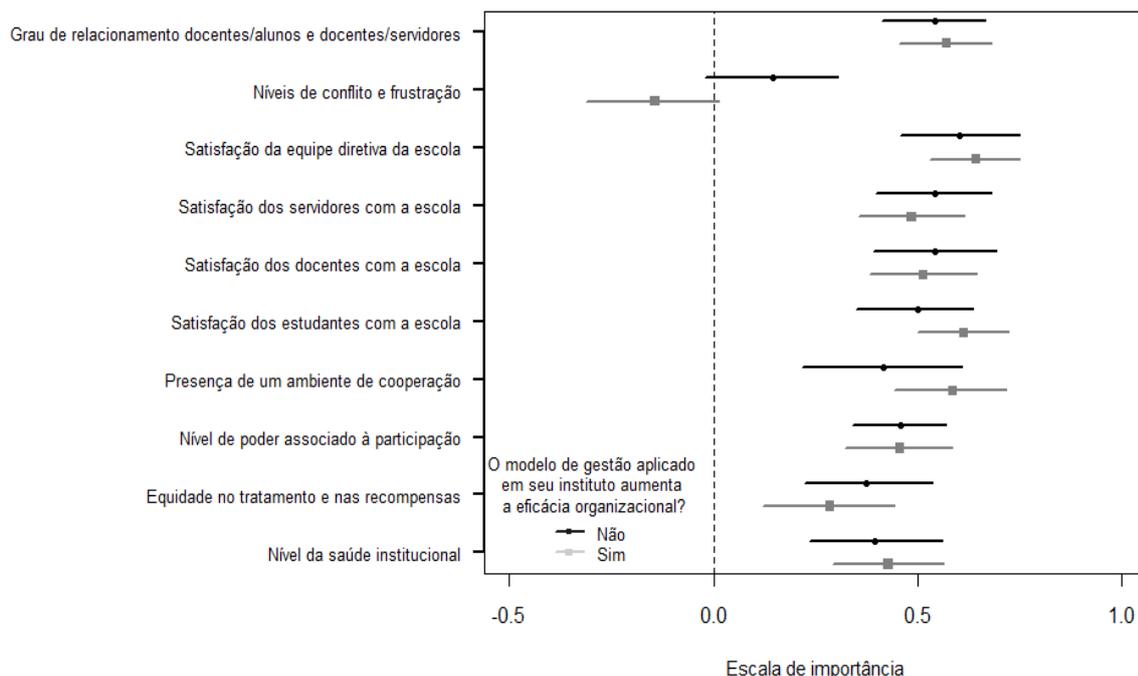
Domínio da motivação	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Média	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Nível da saúde institucional	Não	0,396	0,085	0,0	0,5	0,5	0,780
	Sim	0,429	0,068	0,0	0,5	0,5	
Equidade no tratamento e nas recompensas	Não	0,375	0,081	0,0	0,5	0,5	0,629
	Sim	0,286	0,083	0,0	0,5	0,5	
Nível de poder associado à participação	Não	0,458	0,060	0,5	0,5	0,5	0,973
	Sim	0,457	0,069	0,0	0,5	0,8	
Presença de um ambiente de cooperação	Não	0,417	0,103	0,0	0,5	1,0	0,228
	Sim	0,586	0,069	0,3	0,5	1,0	
Satisfação dos estudantes com a escola	Não	0,500	0,074	0,5	0,5	0,5	0,198
	Sim	0,614	0,058	0,5	0,5	1,0	
Satisfação dos docentes com a escola	Não	0,542	0,079	0,4	0,5	1,0	0,849
	Sim	0,514	0,066	0,5	0,5	1,0	
Satisfação dos servidores com a escola	Não	0,542	0,073	0,5	0,5	1,0	0,585
	Sim	0,486	0,066	0,0	0,5	1,0	
Satisfação da equipe diretiva da escola	Não	0,604	0,074	0,5	0,5	1,0	0,710
	Sim	0,643	0,056	0,5	0,5	1,0	
Níveis de conflito e frustração	Não	0,146	0,082	0,0	0,0	0,5	0,042
	Sim	-0,143	0,086	-0,5	0,0	0,0	
Grau de relacionamento prof/alunos/prof./servidores	Não	0,542	0,067	0,5	0,5	0,6	0,726
	Sim	0,571	0,058	0,5	0,5	1,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Observando o Gráfico 13, pode-se visualizar os intervalos bootstrap de 95% de confiança, para a média da escala de importância de cada indicador do domínio da motivação entre os IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional. Dessa forma, quando se analisa o gráfico, tem-se que todos os intervalos de confiança se sobrepõem, exceto para o indicador “níveis de conflito e frustração”, corroborando com o teste de Mann-Whitney aplicado anteriormente.

É interessante observar também que entre os IFs que acreditam que o modelo de gestão adotado aumente a eficácia organizacional os 5 aspectos em maior grau de importância foram: “satisfação da equipe diretiva da escola”; “satisfação dos estudantes com a escola”, “presença de um ambiente de cooperação”, “grau de relacionamento docentes-alunos e docentes-servidores” e “satisfação dos docentes com a escola”.

Já para os que não acreditam, ficou na seguinte ordem de importância: “satisfação da equipe diretiva da escola”; em seguida, com o mesmo grau de importância apareceram os indicadores “satisfação dos docentes com a escola” e “satisfação dos servidores com a escola”, em terceiro grau de importância, ficou o grau de “relacionamento docentes-alunos e docentes-servidores” e, por último, “a satisfação dos estudantes com a escola”.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 13. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada aspecto comportamental entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?”**

Na Tabela 30, tem-se a escala de importância para os indicadores do domínio acadêmico interno entre os IFs que adotam ou não o PE. Dessa forma, para o indicador “participação dos docentes em seminários congressos e cursos”, tem-se que existe diferença significativa (p-valor = 0,005) entre os que adotam ou não o PE, sendo que os que não adotam o PE atribuem menos importância a esse indicador do que aqueles que adotam.

Tabela 30. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre a variável: “O instituto adota o PE?”

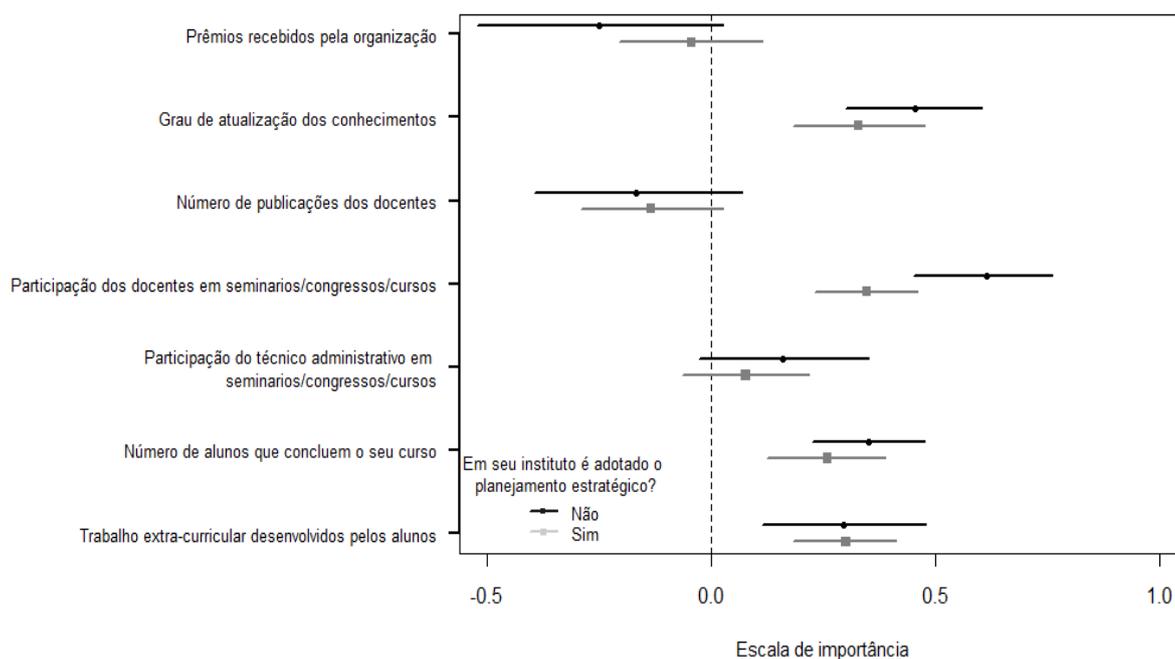
Domínio acadêmico interno	Em seu instituto é adotado o PE?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Média	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Trabalho extracurricular desenvolvido pelos alunos	Não	0,295	0,097	0,0	0,5	0,5	0,981
	Sim	0,300	0,059	0,0	0,5	0,5	
Número de alunos que concluem o seu curso	Não	0,350	0,064	0,0	0,5	0,5	0,329
	Sim	0,258	0,069	0,0	0,0	0,5	
Participação do técnico administrativo em seminar./congr./cursos	Não	0,159	0,101	0,0	0,0	0,5	0,499
	Sim	0,077	0,072	0,0	0,0	0,5	
Participação dos docentes em seminários/congr./curso	Não	0,614	0,080	0,5	0,5	1,0	0,005
	Sim	0,346	0,059	0,0	0,5	0,5	
Número de publicações dos docentes	Não	-0,167	0,121	-0,5	0,0	0,0	0,878
	Sim	-0,135	0,081	-0,5	0,0	0,0	
Grau de atualização dos conhecimentos	Não	0,455	0,080	0,5	0,5	0,5	0,275
	Sim	0,329	0,076	0,0	0,5	0,5	
Prêmios recebidos pela organização	Não	-0,250	0,138	-0,6	-0,5	0,1	0,172
	Sim	-0,044	0,083	-0,5	0,0	0,4	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Cabe lembrar que os indicadores de domínio acadêmico interno também foram avaliados de acordo com o grau de importância atribuídos pelos gestores pesquisados. Assim, apresentam-se os 3 resultados considerados mais relevantes naqueles IFs que adotam o PE: “participação dos docentes em congressos, seminários e cursos”; “grau de atualização dos conhecimentos; trabalho extracurricular desenvolvido pelos alunos”. Para os IFs que não adotam aparecem os seguintes indicadores: participação dos docentes em congressos, seminários e cursos; grau de atualização dos conhecimentos; número de alunos que concluem o seu curso. Em escala negativa tanto para os que adotam quanto para os que não adotam aparecem prêmios recebidos pela organização e número de publicações dos docentes.

No Gráfico 14, podem-se visualizar os intervalos bootstrap de 95% de confiança, para a média da escala de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre os institutos adotam ou não o PE. Dessa forma, quando se analisa o gráfico, temos que todos os intervalos de confiança se sobrepõem, exceto para o indicador participação dos docentes em seminários, congressos e cursos, corroborando com o teste de Mann-Whitney aplicado anteriormente.

Fica evidente que a média dos indicadores entre os IFs que adotam o PE ou não é muito próxima, ou seja, de maneira geral, pode-se dizer que não existe diferença significativa entre aqueles que adotam ou não o PE.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 14. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre a variável: O instituto adota o PE?”**

Na Tabela 31, a seguir, tem-se a escala de importância para os indicadores do domínio acadêmico interno entre os IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional. Dessa forma, para o indicador participação dos docentes em seminários congressos e cursos, tem-se que existe diferença significativa ( $p\text{-valor} = 0,005$ ) entre os que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional, sendo que os que acreditam atribuem mais importância a esse indicador do que aqueles que não acreditam.

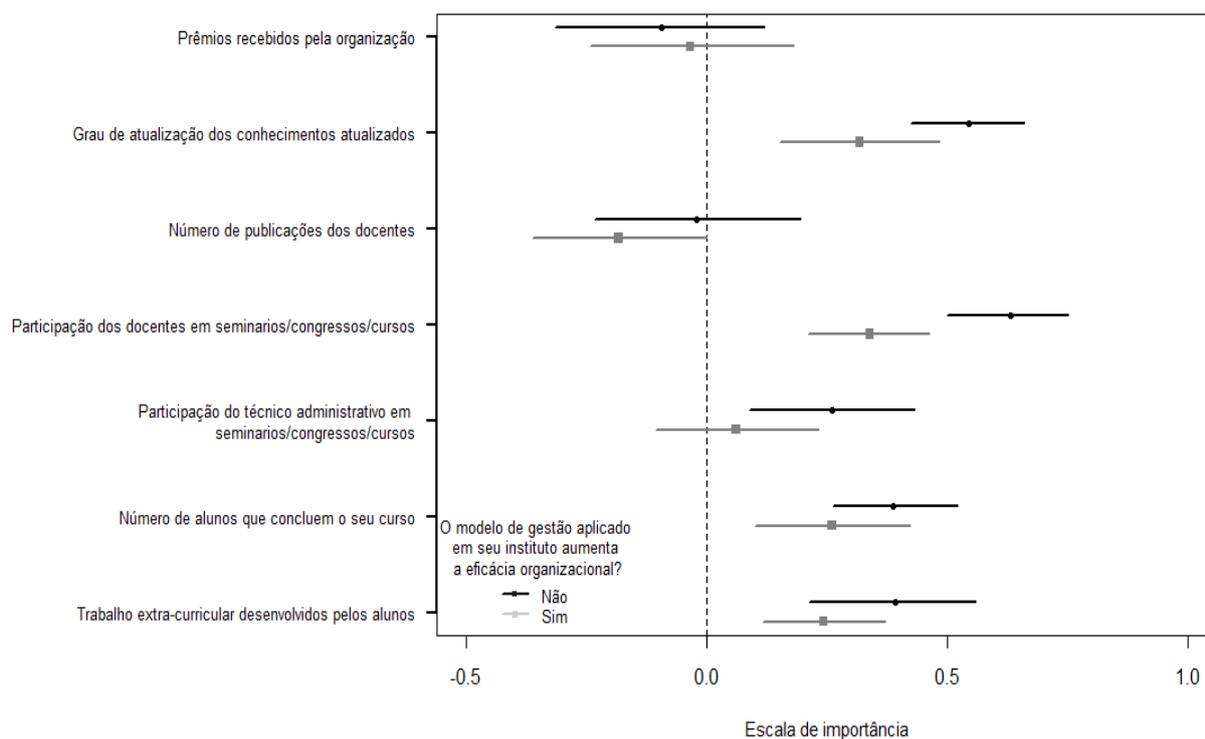
Para os IFs que acreditam no aumento da eficácia a partir do modelo de gestão adotado têm-se os 3 melhores indicadores atribuídos pelos gestores em escala de importância: “participação dos docentes em seminários, congressos e cursos”; “grau de atualização dos conhecimentos”; “número de alunos que concluem o curso”. Para aqueles que não acreditam tem-se: “participação dos docentes em seminários, congressos e cursos”; “grau de atualização dos conhecimentos” e “trabalho extracurricular desenvolvido pelos alunos”. Também se pode notar que não existe diferença significativa entre os IFs que acreditam ou não no aumento da eficácia organizacional.

**Tabela 31. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia da organização?”**

Domínio acadêmico interno	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Média	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Trabalho extracurricular desenvolvido pelos alunos	Não	0,391	0,089	0,0	0,5	0,5	0,162
	Sim	0,243	0,066	0,0	0,5	0,5	
Número de alunos que concluem o seu curso	Não	0,386	0,065	0,0	0,5	0,5	0,231
	Sim	0,260	0,082	0,0	0,0	0,5	
Participação do técnico administrativo em seminar./congr./cursos	Não	0,261	0,088	0,0	0,5	0,5	0,097
	Sim	0,061	0,089	-0,5	0,0	0,5	
Participação dos docentes em seminários/congr./cursos	Não	0,630	0,065	0,5	0,5	1,0	0,005
	Sim	0,338	0,066	0,0	0,5	0,5	
Número de publicações dos docentes	Não	-0,022	0,111	-0,5	0,0	0,3	0,209
	Sim	-0,183	0,097	-0,5	-0,5	0,0	
Grau de atualização dos conhecimentos	Não	0,543	0,062	0,5	0,5	0,5	0,065
	Sim	0,318	0,084	0,0	0,5	0,5	
Prêmios recebidos pela organização	Não	-0,095	0,112	-0,5	0,0	0,5	0,807
	Sim	-0,034	0,111	-0,5	0,0	0,5	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

No Gráfico 15, podem-se visualizar os intervalos bootstrap de 95% de confiança, para a média da escala de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre os IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional. Dessa forma quando se analisa o gráfico, temos que todos os intervalos de confiança se sobrepõem, exceto para o indicador “participação dos docentes em seminários, congressos e cursos”, corroborando com o teste de Mann-Whitney aplicado anteriormente.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 15. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada indicador do domínio acadêmico interno entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia da organização?”**

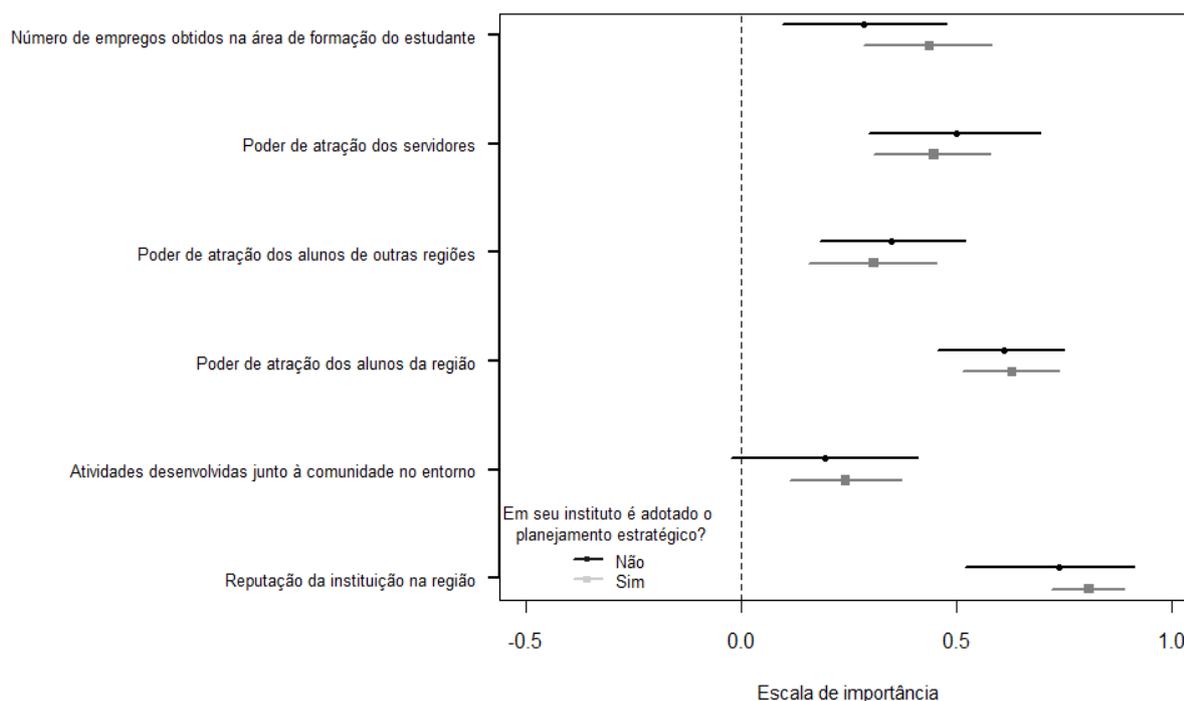
Na Tabela 32 e no Gráfico 16, tem-se a escala de importância para os indicadores do domínio da adaptação externa entre os IFs que adotam ou não o PE. Dessa forma, para nenhum indicador, temos que existe diferença significativa entre os que adotam ou não o PE.

“Mas com maior grau de significância, tanto para os IFs que adotam o PE quanto para os que não adotam, apareceram os indicadores: “reputação da instituição na região”; “poder de atração dos alunos da região” e “poder de atração dos servidores”. O indicador com menor grau de significância foi o que mede atividades desenvolvidas junto à comunidade no entorno.

**Tabela 32. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada indicador do domínio da adaptação externa entre a variável: “O instituto adota o PE?”**

Domínio da adaptação externa	Em seu instituto é adotado o PE?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Média	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Reputação da instituição na região	Não	0,739	0,104	0,5	1,0	1,0	0,916
	Sim	0,808	0,044	0,5	1,0	1,0	
Atividades desenvolvidas junto comunidade entorno	Não	0,196	0,112	0,0	0,0	0,5	0,746
	Sim	0,244	0,066	0,0	0,0	0,5	
Poder de atração dos alunos da região	Não	0,609	0,077	0,5	0,5	1,0	0,849
	Sim	0,628	0,057	0,5	0,5	1,0	
Poder de atração dos alunos de outras regiões	Não	0,348	0,086	0,0	0,5	0,5	0,788
	Sim	0,308	0,077	0,0	0,5	0,5	
Poder de atração dos servidores	Não	0,500	0,104	0,5	0,5	1,0	0,492
	Sim	0,447	0,070	0,0	0,5	0,9	
Nº empregos obtidos na área de formação do aluno	Não	0,286	0,101	0,0	0,0	0,5	0,162
	Sim	0,438	0,077	0,0	0,5	0,5	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 16. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada indicador do domínio da adaptação externa entre a variável: “O IF adota o PE?”**

Na Tabela 33 e no Gráfico 17, temos a escala de importância para os indicadores do domínio da adaptação externa entre os IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional. Dessa forma, também temos que para nenhum indicador, existe diferença significativa entre os que acreditam ou não que o modelo de gestão

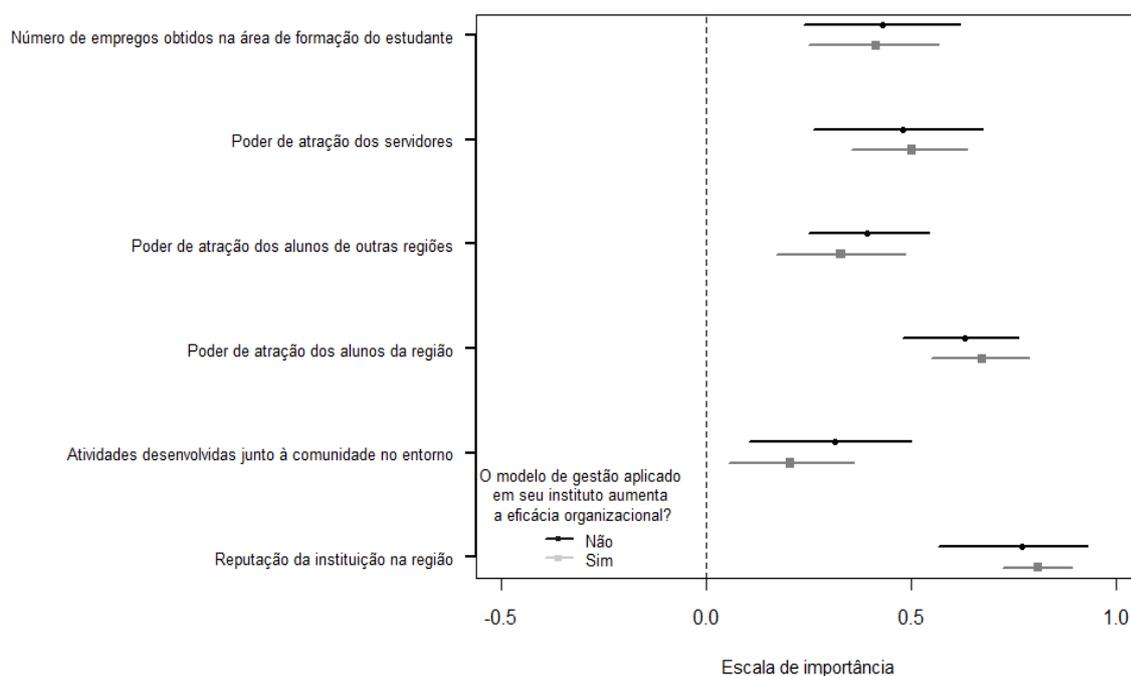
aplicado aumente a eficácia organizacional. No entanto, salienta-se que foram indicados os mesmos domínios em grau de importância que os IFs que adotam ou não o PE, quais sejam: “reputação da instituição na região”; “poder de atração dos alunos da região” e “poder de atração dos servidores”.

Pela mesma forma, daqueles IFs que adotam ou não o PE, o de menos importância foi o indicador que mede as atividades desenvolvidas junto à comunidade no entorno, tanto para aqueles que acreditam na referida relação quanto para os que não acreditam, conforme será visto a seguir.

**Tabela 33. Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o escore de importância de cada indicador do domínio da adaptação externa entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?”**

Domínio da adaptação externa externo	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?	Medidas descritivas					Teste de hipótese
		Média	Erro Padrão	1ª Quartil	2ª Quartil	3ª Quartil	P-valor
Reputação da instituição na região	Não	0,771	0,095	0,5	1,0	1,0	0,655
	Sim	0,809	0,042	0,5	1,0	1,0	
Atividades desenvolvidas junto à comunidade no entorno	Não	0,313	0,103	0,0	0,5	0,5	0,267
	Sim	0,206	0,079	0,0	0,0	0,5	
Poder de atração dos alunos da região	Não	0,630	0,072	0,5	0,5	1,0	0,608
	Sim	0,671	0,061	0,5	0,5	1,0	
Poder de atração dos alunos de outras regiões	Não	0,391	0,077	0,0	0,5	0,5	0,662
	Sim	0,329	0,082	0,0	0,5	0,5	
Poder de atração dos servidores	Não	0,478	0,106	0,3	0,5	1,0	0,959
	Sim	0,500	0,073	0,0	0,5	1,0	
Nº de empregos obtidos na área de formação do estudante	Não	0,429	0,099	0,0	0,5	1,0	1,000
	Sim	0,414	0,083	0,0	0,5	0,5	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.



Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

**Gráfico 17. Média e intervalo bootstrap para o escore de importância de cada indicador do domínio da adaptação externa entre a variável: “O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?”**

Na Tabela 34, pode-se verificar a relação entre a realidade do IF acerca da missão institucional e a adoção do PE. Para realização desta análise estatística este quesito do questionário foi separado em 3 blocos conforme as respostas dos pesquisados. O bloco daqueles IFs que não possuem missão declarada; o bloco daqueles cuja declaração da missão foi importada a partir de teorias acerca da missão, sendo que um grupo da instituição a criou e ainda que ela exista apenas para cumprir um planejamento formal e, por último, o bloco de IFs cuja declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização e foi construída coletivamente.

Desta forma, pode-se notar na tabela que dos IFs (32) que a declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização e foi construída coletivamente pela comunidade, 75% adotam o PE. Dos IFs (32) em que as declarações de missão não foram elaboradas, 38,5% adotam o PE. E daqueles (17) cuja declaração de missão existe apenas para cumprir uma exigência formal 64,7% adotam o PE. Porém, com o p-valor de 0,065, tem-se uma associação não significativa, ou seja, a realidade do IF acerca da missão não modifica o percentual dos IFs que adotam o PE.

Entretanto, percebe-se um desconhecimento ou má utilização dessa ferramenta, pois conforme discutido anteriormente, o PE é que vai possibilitar o cumprimento dos objetivos, visão e missão da instituição. Como visto no Capítulo 3 a elaboração da missão, visão de

futuro e valores é imprescindível nesse novo modelo de gestão. São eles que irão direcionar as ações da organização. Portanto, nota-se um equívoco por parte dos gestores quanto à utilização e/ou compreensão de tal ferramenta, especialmente daqueles que não elaboram a missão institucional e daqueles que possuem apenas para cumprir uma exigência formal.

**Tabela 34. Tabela de contingência e teste de Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE e a realidade do campus acerca da missão**

Sobre a definição da missão	Em seu instituto é adotado o PE?				Total	P-valor
	Não		Sim			
Não foi elaborada a declaração de missão	8	61,5%	5	38,5%	13	100%
A declaração de missão foi importada a partir de teorias acerca de missão. Um grupo da instituição a criou. Existe apenas para cumprir um planejamento formal	6	35,3%	11	64,7%	17	100%
A declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização, foi construída coletivamente pela comunidade.	8	25,0%	24	75,0%	32	100%
Total	22	35,5%	40	64,5%	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Ao realizar a interpretação da regressão logística chega-se à conclusão de que quando um grupo da instituição elabora a declaração da missão, a chance de os IFs adotarem o PE aumenta em 11,48 vezes, quando comparados com os IFs que a declaração de missão não foi elaborada. Já, quando a declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização e foi construída coletivamente pela comunidade, a chance de os IFs adotarem o PE aumenta em 28,13 vezes, quando comparado com os IFs que a declaração de missão não foi elaborada.

Na Tabela 35 é possível verificar a relação entre a realidade do IF acerca de sua missão e o aumento da eficácia organizacional. Sendo assim, pode-se notar que dos institutos que a declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização e foi construída coletivamente pela comunidade, 68,8% (38 IFs) acreditam que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional. Dos IFs em que as declarações de missão não foram elaboradas, 45,5% acreditam no aumento da eficácia organizacional a partir do modelo de gestão adotado. Curioso também que 53,5%, mesmo acreditando no aumento na eficácia organizacional, assume que a declaração de missão do IF existe apenas para cumprir uma exigência formal. Porém, com o p-valor de 0,321, tem-se que essa associação não é significativa, ou seja, a realidade do campus acerca

da missão institucional não modifica significativamente o percentual de IF que acredita que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional.

**Tabela 35 Tabela de contingência e teste de Qui-Quadrado entre se o modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional e a realidade do IF acerca da missão**

Sobre a definição da missão	O modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia organizacional?				Total	P-valor
	Não		Sim			
Não foi elaborada a declaração de missão	6	54,5%	5	45,5%	11	100%
A declaração de missão foi importada a partir de teorias acerca de missão. Um grupo da instituição a criou. Existe apenas para cumprir um PE formal	7	46,7%	8	53,3%	15	100%
A declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e finalidade imutável da organização, foi construída coletivamente pela comunidade.	10	31,3%	22	68,8%	32	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>39,7%</b>	<b>35</b>	<b>60,3%</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Por meio da Tabela 36 é possível verificar a relação entre a realidade do campus acerca da definição dos objetivos e a adoção do PE. Sendo assim, nota-se que o maior número de gestores (23) informa que os IFs no qual trabalham possuem muitos objetivos e estes são formalizados. Destes, o percentual de 87% informa adotar o PE e 13% não. Mas, dos IFs que não estabelecem objetivos no processo de PE 28,6% declara adotá-lo. Já daqueles que possuem objetivos articulados de acordo com a missão institucional apenas 58,8% declaram adotar o PE. Como o p-valor é de 0,041, tem-se uma associação significativa, ou seja, a realidade do campus acerca da definição dos objetivos do IF modifica significativamente o percentual de IFs que adotam o PE.

**Tabela 36. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o instituto adota o PE e a realidade do IF acerca da definição dos objetivos**

Definições de objetivos que melhor traduz a realidade do campus	Em seu instituto é adotado o PE?				Total	P-valor
	Não		Sim			
Não estabeleceram objetivos no processo de PE	5	71,4%	2	28,6%	7	100%
Poucos objetivos (<5) não formalizados	1	33,3%	2	66,7%	3	100%
Muitos objetivos (>5) não formalizados	3	60,0%	2	40,0%	5	100%
Poucos objetivos (<5) formalizados	4	50,0%	4	50,0%	8	100%
Muitos objetivos (>5) formalizados	3	13,0%	20	87,0%	23	100%
Objetivos articulados de acordo com a missão	7	41,2%	10	58,8%	17	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>36,5%</b>	<b>40</b>	<b>63,5%</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Na Tabela 37 pode-se verificar a relação entre a realidade do IF acerca da definição dos objetivos e o aumento da eficácia organizacional. Sendo assim, pode-se notar que dos IFs que não estabelecem objetivos apenas 20% acreditam que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional. Daqueles que possuem objetivos articulados de acordo com a missão apenas 56,3% assumem acreditar nessa relação. E ainda dos IFs que possuem muitos objetivos formalizados 71,4% acreditam. Porém, com o p-valor de 0,511, tem-se que essa associação não é significativa, ou seja, a realidade do IF acerca da definição do objetivo não modifica significativamente o percentual de IFs que acreditam que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional, conforme pode ser constatado a seguir.

**Tabela 37. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o modelo de gestão aplicado na instituição aumenta a eficácia organizacional e realidade do IF acerca da definição dos objetivos**

Definições de objetivos que melhor traduz a realidade do campus	O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?				Total	P-valor
	Não		Sim			
Não estabeleceram objetivos no processo de PE	4	80,0%	1	20,0%	5	100%
Poucos objetivos (<5) não formalizados no PE	1	50,0%	1	50,0%	2	100%
Muitos objetivos (>5) não formalizados no PE	2	40,0%	3	60,0%	5	100%
Poucos objetivos (<5) formalizados no PE	4	44,4%	5	55,6%	9	100%
Muitos objetivos (>5) formalizados no PE	6	28,6%	15	71,4%	21	100%
Objetivos articulados de acordo com a missão	7	43,8%	9	56,3%	16	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>41,4%</b>	<b>34</b>	<b>58,6%</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Na Tabela 38, a seguir, pode-se verificar a relação entre a realidade do IF acerca da análise interna e a adoção do PE. Com base nos dados coletados, nota-se que dos campi que elaboram listas de pontos fortes e fracos do campus em processo participativo (26 diretores), 73,1% adota o PE. Daqueles em que os planejadores (alta direção) o fazem baseado no conhecimento dos mesmos (11 diretores), apenas 27,3% adota o PE. E ainda daqueles que se baseiam em dados históricos relativos à atuação do IF (20 diretores), 65% adotam o PE. Como o p-valor é de 0,061, observa-se que não existe associação significativa, ou seja, a realidade do campus acerca da análise interna institucional não modifica significativamente o percentual de IFs que adotam o PE.

Todavia, um dado interessante de se observar é que 75% dos IFs que informam utilizar o PE não realizam qualquer análise interna, ainda que seja o menor percentual de gestores. No entanto, se se soma todos aqueles IFs que adotam o PE, mas que não realizam análise externa conforme os preceitos do PE como visto no capítulo 3 tem-se 19 IFs num total de 38, ou seja, 50%. Deduz-se daí que há um equívoco no direcionamento do trabalho, porque não tem

sentido um planejamento apenas para cumprir formalidades. Para Santana et al. (2012) num processo de PE as visões e propostas não podem ser unilaterais. a participação de toda comunidade acadêmica, bem como de agentes externos é importante, porque trazem visões diferentes em relação ao ensino superior e contribuem para a construção de uma proposta coletiva delineada em opiniões e visões, por vezes divergentes, mas que se somam para alcançar um objetivo comum

Pela mesma forma, Ferreira (1989) ressalta que não se pode transformar o planejamento em algo engessado, imutável. Constitui-se um erro tentar seguir o plano a qualquer preço, pois este não pode ser algo definitivo, pelo contrário, deve estar sempre em elaboração. Também não basta um planejamento de alta qualidade, necessário uma GE contínua para garantir o sucesso da organização. Para Diniz e Duarte (2011), para um empreendimento dar certo e expandir-se é necessária gestão todo o tempo, sobretudo em áreas estratégicas. (na verdade ele diz que o empreendedorismo está, sem dúvida, relacionado com a criação de empresas, mas a gestão deve estar presente nas empresas todo o tempo, especialmente em áreas estratégicas – tradução minha – diz ele : *entrepreneurship is undoubtedly related to the firm creation, but it should be present in the firm's management all the time, especially in the strategic areas*).

Não se podem separar as fases do planejamento autonomizando-as, pois elas fazem parte de todo o processo.

Como foi visto no Capítulo 3 é fundamental acompanhá-lo e, inclusive, alterá-lo se for o caso. Maximiano (2006) defende que a análise interna é que vai possibilitar identificar os pontos fortes e fracos dentro da organização, portanto é fundamental sua realização, não apenas pelos IFs, mas por qualquer organização que deseja obter sucesso.

**Tabela 38. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o IF adota o PE e a realidade do campus acerca da análise interna**

Afirmacões acerca da análise interna a que melhor traduz a realidade do campus	Em seu IF é adotado o PE?		Total	P-valor
	Não	Sim		
Não faz qualquer análise interna	1 25,0%	3 75,0%	4 100%	0,061
Os planejadores a fazem baseado no conhecimento próprio	8 72,7%	3 27,3%	11 100%	
Baseia-se em dados históricos relativos à atuação do IF	7 35,0%	13 65,0%	20 100%	
Elaboram-se listas de pontos fortes e fracos do IF, em processo participativo	7 26,9%	19 73,1%	26 100%	
<b>Total</b>	<b>23 37,7%</b>	<b>38 62,3%</b>	<b>61 100%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Sobre a relação entre a realidade do IF no que se refere à análise interna e o aumento da eficácia organizacional, constante na Tabela 39, pode-se notar que num total de 57 gestores que responderam a esse quesito, 23 dos IFs elaboram listas de pontos fortes e fracos em processo participativo e destes 60,9% declara acreditar que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional. Já para aqueles (11) em que a análise interna é feita apenas baseada no conhecimento da direção geral, somente 27,3% acreditam no aumento da eficácia organizacional. Dos IFs (20) que realizam análise interna baseados em dados históricos relativos à atuação do campus, 70% acreditam nessa relação. Como o p-valor é de 0,135, temos que não existe associação significativa, ou seja, a realidade do IF acerca da análise interna institucional não modifica significativamente o percentual de IFs que acreditam que o modelo de gestão aplicado aumente a eficácia organizacional.

**Tabela 39. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional e realidade do IF acerca da análise interna**

Afirmações acerca da análise interna a que melhor traduz a realidade do campus	O modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia organizacional?				Total	P-valor
	Não		Sim			
Não faz qualquer análise interna	1	33,3%	2	66,7%	3	100%
Os planejadores a fazem baseado no conhecimento próprio	8	72,7%	3	27,3%	11	100%
Baseia-se em dados históricos relativos à atuação do IF	6	30,0%	14	70,0%	20	100%
Elaboram-se listas de pontos fortes e fracos do IF, em processo participativo	9	39,1%	14	60,9%	23	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>42,1%</b>	<b>33</b>	<b>57,9%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Considerando a análise externa, foi verificada a relação entre a adoção do PE e a crença no aumento da eficácia organizacional a partir do modelo de gestão aplicado. Neste caso, pode-se observar na Tabela 40 que o maior número de IF (29 num total de 61 que responderam a esse quesito) baseia-se a análise externa em dados estatísticos acerca do ambiente externo e destes 65,5% declaram adotar o PE. Daqueles que elaboram listas de oportunidades e ameaças do IFs em processo participativo (15 diretores), 73,3% dos IFs adotam o PE. Daqueles campi em que a análise externa é baseada no conhecimento da alta direção (11 diretores) apenas 45,5% adotam o PE. Como o p-valor é de 0,488, verifica-se que não existe associação significativa, ou seja, a realidade do campus acerca da análise externa institucional não modifica significativamente o percentual de IFs que adotam o PE.

É relevante refletir sobre o fato de que 50% dos IFs, tanto dos que adotam o PE como dos que não o adotam, não realizam qualquer análise externa. Embora seja o menor

percentual (6 IFs), vale ressaltar que apenas 11 IFs num total de 38 que declaram adotar o PE o fazem seguindo os preceitos estabelecidos no Capítulo 3, quando se trata da realização da análise externa para utilização adequada do PE. Para Maximiano (2006) a análise do ambiente externo constitui-se em um dos pilares do PE, daí a necessidade em realizá-la para identificar os fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização.

Importante compreender que a realidade em que vamos agir preexiste à nossa ação e continua a existir com ou sem nossa ação. Portanto, é fundamental conhecer o contexto, interpretar a realidade e levar em conta a ação dos outros, pois, como nos lembra Ferreira (1989), a realidade nos lança sempre no desconhecido. O conhecimento da realidade e sua interpretação são fundamentais para traçar e alcançar objetivos.

Oliveira (1998) afirma que planejar é essencial. Assim, o gestor poderá desenvolver um PE eficaz que possibilite a ele estabelecer o sentido que deve ser seguido para alcançar um nível de otimização no que se refere ao contexto em que está inserido, daí a importância da análise da realidade interna quanto externa, relacionando-as, logicamente, ao contexto mais geral. Entretanto, pelo fato de o cenário interno quanto externo das organizações serem dinâmicos, é preciso prever ajustes no PE de tempos em tempos, o que significa dizer que ele deve acompanhar esse dinamismo, não podendo ser engessado, conforme tratado no item 3.3 deste trabalho.

**Tabela 40. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o IF adota o PE e realidade do IF acerca da análise externa**

Afirmações acerca da análise externa a que melhor traduz a realidade do campus	Em seu IF é adotado o PE?				Total	P-valor
	Não		Sim			
Não faz qualquer análise externa	3	50,0%	3	50,0%	6	100%
Os planejadores a fazem baseado no conhecimento próprio	6	54,5%	5	45,5%	11	100%
Baseia-se em dados estatísticos acerca do ambiente externo	10	34,5%	19	65,5%	29	100%
Elaboram-se listas de oportunidades/ameaças do IF em processo participativo	4	26,7%	11	73,3%	15	100%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>37,7%</b>	<b>38</b>	<b>62,3%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Quanto à relação entre a realidade do IF acerca da análise externa e a crença de que o modelo de gestão aplicado contribui para o aumento da eficácia organizacional, como consta da Tabela 41, verificou-se que dos IFs que se elaboram listas de oportunidades e ameaças do campus, em processo participativo, o que corresponde a 16 IFs, 56,3% acreditam que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional e 43,8% não. O maior número

de gestores (16) informou que realiza análise externa baseados em dados estatísticos acerca do ambiente externo, sendo que destes 65,4% acreditam e 34,6 não acreditam. Para aqueles que realizam análise externa baseado em conhecimentos dos próprios planejadores (alta direção), o que corresponde a 10 IFs, 40% acredita e 60% não acredita.

Como o p-valor é de 0,581, percebe-se que não existe associação significativa, ou seja, a realidade do campus acerca da análise externa do campus não modifica significativamente o percentual de campi dos IFs que acreditam que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional. Mais uma vez reforça-se que do grupo de IFs que não realiza qualquer análise externa 60% acredita no aumento da eficácia organizacional a partir da utilização do PE e 40% não acredita.

Para Freitas (2010), a obtenção da eficácia organizacional está intimamente relacionada com a capacidade de gerir, ou seja, seu alcance vai depender do desempenho dos gestores. É preciso que eles saibam interpretar as informações do meio em que estão inseridos para criar um PE que melhor atenda aos objetivos da instituição.

**Tabela 41. Tabela de contingência e teste Qui-Quadrado entre se o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional e realidade do IF acerca da análise externa**

Afirmações acerca da análise externa a que melhor traduz a realidade do campus	O modelo de gestão aplicado em seu IF aumenta a eficácia organizacional?				Total	P-valor
	Não		Sim			
Não faz qualquer análise externa	2	40,0%	3	60,0%	5	100%
Os planejadores a fazem baseado no conhecimento próprio	6	60,0%	4	40,0%	10	100%
Baseia-se em dados estatísticos acerca do ambiente externo	9	34,6%	17	65,4%	26	100%
Elaboram-se listas de oportunidades/ameaças do IF em processo participativo	7	43,8%	9	56,3%	16	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>42,1%</b>	<b>33</b>	<b>57,9%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Os dados permitem inferir se há alguma relação entre o fato de o diretor ter sido eleito ou não com a adoção do PE, bem como com o aumento da eficácia organizacional a partir da utilização da GE. Dessa forma, pode-se verificar na Tabela 41 e com base nos resultados alcançados que dos IFs que adotam o PE, o que corresponde a 15 IFs, 37,5% são diretores eleitos, e que o percentual de 59,1%, o que equivale a 13 IFs, mesmo sendo eleito não o adota. No que se refere aos diretores *pro tempore*, que corresponde a um total de 34 diretores, 25 deles informam adotar o PE, o que equivale a 62,5% da amostra. Contudo, o p-valor é de 0,1022, ou seja, não existe associação significativa entre o diretor ser eleito ou não com o fato

do campus adotar o PE. Porém é interessante observar que o fato do diretor não ser eleito tendenciona o campus a adotá-lo.

Com relação ao fato de os diretores serem eleitos ou não e a crença de que o modelo de gestão aumenta a eficácia organizacional, destaca-se que a maior parte dos campi, o que compreende 25 num total de 35 que acreditam nessa relação, são de diretores *pro tempore*. Apenas 28,6% possuem diretores eleitos, enquanto que, daqueles que não acreditam que o modelo de gestão aumenta a eficácia organizacional, 69,6% deles também possuem diretores eleitos. Como o p-valor é de 0,002, existe associação significativa entre o diretor ser eleito ou não com o instituto acreditar que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional, ou seja, o fato de o diretor não ser eleito tendenciona significativamente a acreditar que o modelo de gestão aumenta a eficácia organizacional. Estas informações podem ser constadas na Tabela 42 que se segue.

**Tabela 42. Tabela de contingência e teste de Qui-Quadrado entre se o diretor foi eleito ou não com o fato do instituto adotar o PE e se acredita que o modelo de gestão adotado possibilita uma maior eficácia organizacional**

		Diretor Eleito				Total	P-valor
		Não		Sim			
<b>Em seu instituto é adotado o PE?</b>	<b>Não</b>	9	40,9%	13	59,1%	22	100%
	<b>Sim</b>	25	62,5%	15	37,5%	40	100%
	<b>Total</b>	34	54,8%	28	45,2%	62	100%
<b>O modelo de gestão aplicado em seu instituto aumenta a eficácia organizacional?</b>	<b>Não</b>	7	30,4%	16	69,6%	23	100%
	<b>Sim</b>	25	71,4%	10	28,6%	35	100%
	<b>Total</b>	32	55,2%	26	44,8%	58	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Nos itens acima, realizou-se a apresentação dos dados e sua compilação através da utilização da análise descritiva e estatística. Nele pôde-se realizar análise acerca da utilização do PE e da relação com o modelo de gestão adotado e o aumento da eficácia organizacional por parte dos IFs no Brasil. Como forma de facilitar a compreensão, no item abaixo, descrevem-se os principais resultados obtidos com relação a essas análises.

## 6.5. SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Conforme verificado, os dados coletados permitiram realizar uma avaliação por parte dos diretores quanto à implantação do PE nos IFs, bem como uma análise sobre a eficácia do modelo de gestão adotado por cada unidade. Neste item, traz-se uma síntese dos resultados

obtidos a partir da análise anterior para fins de facilitar a leitura e a compreensão dos elementos tratados.

Para compor o perfil do público pesquisado, fez-se um levantamento quanto ao fato de os diretores dos IFs serem eleitos ou não, sobre o tempo em que trabalham no campus do IF, bem como no cargo de diretor geral, além de sua titulação e área de formação profissional.

Quanto ao fato de terem sido eleitos ou *pro tempore*, percebe-se que 44,6% dos diretores dos campi do IFs foram eleitos pela comunidade escolar constituída de professores, alunos e técnico administrativos, no entanto mais da metade, 55,4 %, assumiu o cargo na condição de *pro tempore*, isto é foi indicado, neste caso, pelo Reitor do IF, até que se procedesse a eleição.

Com relação ao tempo no campus registra-se que a média entre os diretores é de 13,36 anos, sendo que o tempo máximo constatado foi o de 37 anos e o mínimo de 3 meses. No que se refere ao tempo como diretor, notamos que a média é de 2,37 anos. O tempo máximo de ocupação no cargo de diretor foi de 10 anos e o mínimo de 0,08 anos. Cabe pontuar também que 50% deles possuem até 1 ano e 6 meses no cargo de diretor e que 75% possuem menos de 3,5 anos no cargo, ou seja, não concluíram ainda o primeiro mandato que é de 4 anos.

No que diz respeito à titulação, o resultado obtido aponta para um percentual de 97% da amostra de diretores com curso de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado), sendo que apenas 3% possui apenas graduação. Para compor o perfil da amostra foi pesquisada também a área de formação, sendo esta bastante diversificada, mas prevalecendo a área de ciências agrícolas. Deduz-se que esta prevalência se deve ao fato de que grande parte dos IFs constituir-se de campus que eram escolas agrotécnicas. Escolas estas que ministravam, predominantemente, cursos na área agrícola. Ressalta-se, de toda forma, que não existe relação direta entre o cargo de diretor e a área de formação.

Para o estudo proposto, especialmente para caracterização dos IFs, conforme visto no Capítulo 4, pesquisou-se, também, a questão do número de estudantes e tempo de existência do campus. Assim sendo, constata-se que o maior percentual de campi (34,3%) situa-se na faixa de 1.000 a 2.000 estudantes. Porém, cabe destacar que 28,4% possuem menos de 500 estudantes e 6% possuem entre 3.000 e 5.000. Apenas um diretor informou possuir mais de 5.000 alunos em seu campus.

No que se refere ao tempo de existência dos campi, a pesquisa demonstrou que a maior quantidade deles (34,8%) possui entre 10 e 50 anos de existência, 25,8% possui menos de 10 anos; 28,8% possui mais de 50 anos e 19,7% possui acima de 60 anos.

Os principais objetivos que moveram o desenvolvimento deste trabalho foram investigar o conhecimento e a utilização do PE por parte dos IFs bem como compreender como se deu a implantação nos campi que o utilizam e ainda examinar a importância da elaboração e implantação adequada do PE como instrumento de gestão, além de analisar a relação entre eficácia organizacional e a adoção do PE. Para respondê-los fez-se uso da análise descritiva e depois de colhidos e processados os dados chegou-se às seguintes conclusões:

- 1) 64,1 % dos IFs pesquisados utilizam a ferramenta gerencial PE e 35,9% não a utilizam;
- 2) 95,5 dos IFs pesquisados acreditam que a utilização do PE pode aumentar a eficácia organizacional, incluindo aqueles que não o adotam como instrumento de gestão. O estudo não deixou claro o motivo da não adoção do PE por parte de alguns IFs, ou seja, as questões constantes no instrumento de coleta de dados não permitiram esta averiguação;
- 3) Quanto ao modelo de gestão adotado nos IFs, 60% acredita que o modelo aplicado contribui para a eficácia organizacional, já 40% não acreditam nesta relação;
- 4) Quanto à realidade dos IFs no que diz respeito às variáveis: atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional, percebeu-se que um percentual bem relevante (42,4%) alega que a estrutura organizacional dos IFs, é predominantemente, burocrática, apesar de descentralizada e para 30,4% ela é centralizadora (50% deste valor variando entre centralizada e burocrática e centralizada e orgânica). Esses dados chamam a atenção, mesmo sabendo que a história caminha a passos lentos, porque se trata da instituição educação, onde se presume que este seja o espaço de concentração de saber. Todavia, nota-se que o saber que sobressai é o saber técnico, sendo que o saber político, investigativo, tem sido relegado a um segundo plano. Quanto aos pilares que sustentam a cultura organizacional da organização foi priorizado para 40% dos pesquisados a que toma como base os grupos, embora um percentual bem significativo (24,6%) a considera hierárquica;
- 5) No que concerne aos aspectos comportamentais considerados mais importantes para os IFs, optou-se por apresentar os 3 aspectos mais citados por ordem de significância,

que foram: “valorizar as relações interpessoais”; “definir metas e objetivos” e “assegurar a qualidade dos produtos”;

- 6) No que diz respeito ao domínio da motivação, teve-se como indicador de maior média (0,62) o que mede a “satisfação da equipe diretiva da escola”, seguida de um percentual um pouco menor pelas variáveis “satisfação dos estudantes e dos docentes com a escola”, com indicador de 0,58 e 0,52, respectivamente. Conforme pesquisa bibliográfica, constante no Capítulo 2 deste trabalho, para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, o envolvimento de toda a equipe é imprescindível, porém para se envolverem, as pessoas precisam conhecer e ter bem claro o objetivo e acreditar nele e em seu alcance. Estas são diretrizes básicas para o desempenho de qualquer atividade, para a clareza, para a criatividade e cooperação entre a equipe (Allen. 2005).<sup>21</sup> A frustração e a insatisfação surgem quando se perde a conexão com as verdadeiras intenções iniciais. Lembrando Ferreira (1989) que, ao abordar esse assunto, diz que isso geralmente ocorre em planos de Estado, já que este não sabe claramente para onde, e como, se quer ir. No entanto, Matus (1993, citado em Toni (2004) diz que constitui obrigação do Estado saber para onde se vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento e esse pensamento deve ser sistemático e com método;
- 7) No item domínio acadêmico interno, a análise demonstrou que o indicador “número de publicações dos docentes” apresentou valores negativos na escala de importância. Já o de maior média diz respeito à “participação dos docentes em seminários/congressos e cursos” com percentual de 0,45. Distanciando um pouco, mas com média considerável, aparecem o “grau de atualização do conhecimento” com 0,39; “trabalho extracurricular desenvolvido pelos alunos” com percentual de 0,30 e “número de alunos que concluem o curso” também com média de 0,30;
- 8) Quanto à adaptação externa, com escala de importância significativamente maior (0,78) tem-se a “reputação da instituição na região”, seguida pelo “poder de atração dos alunos da região” com média de 0,62. O indicador com escala de importância menor (0,24) foi para “atividades desenvolvidas junto à comunidade no entorno”.

---

<sup>21</sup>Para esse autor a “definição clara dos objetivos contribui para: a) definir o sucesso, b) estabelecer critérios para tomada de decisões, c) alinha recursos, d) motiva, e) torna o foco claro, f) expande as opções” (Idem, p.53).

- 9) 47,7% dos IFs pesquisados não elabora a declaração de missão ou, então, a missão existe apenas para formalização do planejamento. 52,3% assume que a missão foi construída coletivamente a partir de um conjunto de valores ideológicos, dos objetivos visionários e da finalidade imutável da organização. O que seria o correto dentro dos preceitos da utilização do PE, conforme visto no Capítulo 3;
- 10) 36,9% dos IFs dizem estabelecer muitos objetivos e os formalizarem e 4,6% estabelecem poucos objetivos e ainda assim sem formalização; 26,2% definem os objetivos de acordo com a missão e 10% não estabelecem objetivos. Tanto a questão da definição da missão quanto a dos objetivos são pontos-chave para a análise da importância que atribuem à elaboração e implantação do PE como ferramenta de gestão, conforme consta de um dos objetivos específicos desse estudo. Pela mesma forma, permite responder, também, sobre o conhecimento e a utilização deste instrumento por parte dos IFs, parte que cabe à conclusão deste estudo, que será visto mais à frente;
- 11) No que diz respeito à realidade do IF acerca da análise interna, percebeu-se que apenas 40,6% da população pesquisada realiza análise interna conforme característica do PE, ou seja, através da elaboração de listas de pontos fortes e fracos do IF, em processo participativo; 6,3% não realizam qualquer análise interna; 17,2% a fazem baseando-se no conhecimento próprio (direção) e 35,9% baseia-se em dados históricos relativos à atuação do IF;
- 12) Quanto à realidade do IF acerca da análise externa, notou-se que apenas o percentual de 25% realiza análise externa em conformidade com as linhas do PE, ou seja, elabora listas de oportunidades/ameaças do IF através de um processo participativo. Dos demais, 9,4% não realiza qualquer análise externa; 17,2% baseia-se apenas nos conhecimentos da direção e o restante 48,4% baseia-se em dados estatísticos relativos ao ambiente externo.

Além dos resultados da análise descritiva apresentados acima, traz-se também os resultados da análise estatística. Nela relacionaram-se as variáveis “adoção do PE” e “aumento da eficácia organizacional a partir do modelo de gestão adotado pelos IFs” com todos os elementos tratados acima, quais sejam: número de estudantes; período de existência; realidade do campus quanto as variáveis atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional; aspectos comportamentais que

melhor define o desempenho dos IFs quanto às políticas adotadas; domínio da motivação, declaração da missão, definição dos objetivos, análise interna, análise externa e diretor eleito.

Para fins de facilitar a compreensão, num primeiro momento, expõem-se os resultados alcançados levando-se em consideração a adoção do PE e, num segundo momento, avaliando-se o aumento da eficácia organizacional. Mas, em caráter preliminar, busca-se lembrar que 85,7% dos IFs que utilizam o PE acredita que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional e 14,3%, mesmo não adotando o PE, também acredita na referida relação.

Assim, pode-se dizer que, analisando a relação entre o número de estudantes e a adoção do PE, o maior número de IFs (23) possui entre 1.000 e 2.000 estudantes e destes 65,2% adotam o PE e 34,8% não. Em seguida tem-se que dos campi com menos de 500 estudantes (18) 64,7% adotam o PE e 35,3% não adotam. Entretanto, notou-se que não há relação significativa entre o número de estudantes e a utilização do PE.

Quanto ao tempo de existência do campus, ressalta-se que 73,9% dos campi entre 10 e 50 anos de existência (23) adotam o PE; nos IFs (15) com menos de 01 ano de existência 60% adotam e 40% não adotam; já naqueles que possuem mais de 60 anos (13) 53,8% adota e 46,2% não.

Embora os atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional não exerça influência entre a adoção ou não do PE, a análise traz dados interessantes de se observar:

- a) O maior número de IF (34) registrou como atributos dominantes o bloco de “coesão, participação e trabalho em equipe” e destes 52,9% adotam o PE; já o menor número de gestores (6) marcou o bloco “competitividade e busca de resultados” e destes 66,7% adotam o PE e 33,3% não adota;
- b) Quanto à vinculação, 21 IFs marcaram o bloco “regras e procedimentos” e deles 71,4% informa adotar o PE e 28,6 não adotar. O menor número (5) marcou o bloco “orientação para objetivos, competição” e deles 60% adota o PE e 40% não adota;
- c) A estrutura organizacional priorizada pela maior parte dos gestores (27) foi a “descentralizada, mas burocrática” e destes 74,1% adota o PE e 25,9% não adota; o menor número de registros (9) foi para a estrutura centralizada e burocrática e destes 66,7% adota o PE e 33,3% não adota;
- d) O estilo de liderança majoritariamente registrado foi o “gestor voltado para a realização” que obteve 25 registros e destes 68% adota o PE e 32% não adota; o

menor número de registros (11) foi para “mentor, facilitador, figura paternal” e deles 45,5% adota o PE e 54,5 não adota. Chama-se atenção para o fato de que mesmo sendo o de menor número, ainda representa um percentual bem elevado;

- e) Quanto à cultura organizacional o maior número de registros (24) foi para a cultura “baseada no grupo” e destes 62,5% adota o PE e 37,5% não adota; em segunda colocação, com 16 registros, apareceu a cultura baseada na hierarquia e destes 75% informam adotar o PE e 25% não adotar.

Buscou-se identificar os aspectos comportamentais que concorrem para o melhor desempenho dos IFs correlacionando-os ao fato de o IF utilizar ou não o PE. Dessa forma, apresentam-se, em ordem decrescente, os cinco aspectos comportamentais que apresentaram os maiores valores médios em escala de importância tanto para os IFs que adotam o PE quanto para aqueles que não o adotam. No caso dos IFs que adotam o PE tem-se: “valorizar as relações interpessoais”; “definir metas e objetivos”; “satisfazer os interesses dos estudantes”; “assegurar a qualidade dos produtos”; “permitir a participação pessoal na tomada de decisões”. A relação para os IFs que não adotam o PE ficou na seguinte ordem: “valorizar as relações interpessoais”; “assegurar a qualidade dos produtos”; “definir metas e objetivos”; “planejar o futuro de forma sistemática” e “satisfazer os interesses dos estudantes”. A partir desses dados, pode-se inferir que independente do fato de os IFs utilizarem ou não o PE, a maior preocupação é com manutenção de um clima de trabalho propício ao desenvolvimento da equipe, pois ambos apresentaram como indicador, com grau de significância bem destoante dos demais, a “valorização das relações interpessoais”.

Prosseguindo com a análise estatística no que se refere à adoção do PE e a definição da missão pode-se assinalar que o maior número de IFs (32) registrou que a declaração da missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização e foi construída coletivamente pela comunidade e destes 75% adota o PE e 25% não adota. Chama-se atenção também pelo fato de elevado número de diretores apontar que o IF não possui missão elaborada (13), e ainda o fato de 38,5% deles declarar que adota o PE.

No que diz respeito à definição dos objetivos, a maior quantidade de gestores (23) informou que possuem muitos objetivos formalizados e destes 87% adota o PE e 13% não adota. Apenas 17 diretores informou que os objetivos são articulados de acordo com a missão institucional e ainda assim, apenas 58,8% deles adota o PE, sendo que 41,2% não adota.

Quanto à análise interna, o maior número dos pesquisados (26) informou que elabora listas de pontos fortes e fracos do IF através de um processo participativo, conforme preceitua orientações para elaboração de um PE, no entanto, nem todos adotam o PE, mas apenas o percentual de 73,1%. Um número bem significativo de gestores (20) registrou que baseia a análise interna em dados históricos relativos à atuação do IF e ainda assim apenas 65% informa adotar o PE. Ainda tem-se que 04 diretores informaram não realizar qualquer análise interna e 03 deles disseram adotar o PE.

Na relação entre a adoção do PE e a análise externa, observou-se que a maior quantidade de pesquisados marcou que baseia a análise externa em dados estatísticos acerca do ambiente externo, no entanto, apenas o percentual de 65,5% adota o PE e 34,5 não adota. A opção de elaborar listas de oportunidades/ameaças através de um processo participativo ao realizarem análise externa foi pontuada por apenas 15 diretores e ainda assim somente 73,3% deles adotam o PE. Ainda tem-se que 6 diretores informaram não realizar qualquer análise externa e 50% deles adota o PE e 50% não adota

Por fim, a análise estatística, através da regressão logística nos permitiu realizar a análise sobre a relação entre a adoção do PE e o fato de o diretor ter sido eleito ou não. Assim, obtiveram-se os seguintes resultados: um percentual significativo de 59,1% dos IFs em que o diretor foi eleito não adota o PE e 37,5% de diretores *pro tempore* também não adota o PE..

O procedimento acima realizado diz respeito à apresentação dos resultados alcançados no que se refere à adoção ou não do PE. A partir de agora será apresentada a síntese dos resultados alcançados na análise estatística levando-se em consideração o aumento da eficácia organizacional a partir do modelo de gestão utilizado pelos IFs.

Nesse sentido, pode-se perceber que dos campi com número de 1.000 a 2.000 estudantes, o que corresponde a 21 campi, 57,1% acredita que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional e 42,9% não acredita. Em segunda colocação aparecem os IFs com menos de 500 alunos e destes 68,8% acredita e 31,3% não acredita.

A conclusão a que se chegou quanto às “afirmações que melhor descrevem a realidade do campus” quanto aos atributos dominantes, vinculação, estrutura organizacional, estilo de liderança e cultura organizacional, com relação à crença no aumento da eficácia organizacional a partir da utilização do PE, aponta para a ausência de influência significativa nessa relação.

Mas, assim como ocorreu com os dados anteriormente analisados pode-se tirar algumas conclusões interessantes. Inicialmente apresentam-se os dados referentes aos IFs que

defendem que o modelo de gestão adotado por eles aumenta a eficácia organizacional e logo em seguida daqueles que não acreditam nessa relação. No entanto, apresentam-se apenas os dois blocos com maior número de registros por parte dos gestores.

Assim, quanto aos atributos dominantes, o maior número de gestores (35) registrou o bloco “coesão, participação, trabalho em equipe” e deles 54,3% acredita na relação e 45,7% não acredita. Em quantidade bem menor, o segundo bloco mais marcado é o “ordem, regras, regulamentos, uniformidade” e destes 83,3% acredita e 16,7% não acredita.

No que se refere à vinculação, dois blocos tiveram o mesmo número de registros (18), são eles “empreendedorismo, flexibilidade” e “lealdade, tradição, coesão interpessoal” e em ambos 50% acredita e 50% não acredita. O bloco “regras, procedimentos” foi marcado por 17 diretores e destes 76,5% acredita e 23,5% não acredita.

Quanto à estrutura organizacional o maior registro (24) foi para o bloco “descentralizada, mas burocrática” e destes 75% acredita e 25% não acredita. Em segundo lugar, com 18 registros, apareceu o bloco “descentralizada e orgânica” onde 50% acredita e 50% não acredita.

Já o estilo de liderança de maior registro (23) foi o estilo “gestor voltado para a realização” e 73,9% acredita e 26,1% não acredita. Com 14 registros apareceu o bloco “coordenador, administrador, gerente” e destes 57,1% acredita e 42,9% não acredita.

No que diz respeito à cultura organizacional, a maior quantidade de registros (22) foi para o bloco “baseada no grupo e deste 50% acredita e 50% não acredita. Em segunda colocação apareceu a cultura baseada na hierarquia e deles 78,6% acredita e 21,4% não acredita.

Em seguida foram avaliados os aspectos comportamentais pelos IFs que acreditam ou não que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional, sendo que estes foram registrados por grau de importância. Desta forma, os 05 aspectos comportamentais mais valorizados pelos IFs seguem listados a seguir para aqueles que acreditam na referida relação: “valorizar as relações interpessoais”; “definir metas e objetivos”; “assegurar a qualidade dos produtos”; “satisfazer os interesses dos estudantes” e “permitir a participação pessoal na tomada de decisões”. Os 2 aspectos com menor grau de importância foram: “verificar a quantidade de produção” e “controlar o fluxo de trabalho”. Para aqueles que não acreditam os mais apontados foram: “valorizar as relações interpessoais” e com o mesmo grau de importância apareceram definir “metas e objetivos” e “assegurar a qualidade dos produtos”, a seguir aparecem “planejar o futuro de forma sistemática” e “satisfazer os interesses dos

estudantes”. Os 2 com menor significância foram os mesmos daqueles que acreditam que o modelo de gestão aplicado aumenta a eficácia organizacional, qual seja: “verificar a quantidade de produção e controlar o fluxo de trabalho”.

Quanto à declaração da missão, o maior número de registros (32) foi para o bloco que declara que construiu a declaração da missão coletivamente, a partir de um conjunto de valores ideológicos, dos objetivos visionários e da finalidade imutável da organização e deles 68,8% acredita no aumento da eficácia organizacional e 31,3% não acredita. O bloco em que a missão existe apenas formalmente obteve 15 registros e deles 53,3% acredita e 46,7% não acredita. Importante pontuar ainda que 11 diretores registraram que não possuem missão declarada e deles 45,5% acredita e 54,5% não acredita.

No que concerne à definição dos objetivos o maior número (21) foi para muitos objetivos formalizados e deles 71,4% acredita na relação citada e 28,6% não acredita. Apenas 16 gestores possuem objetivos articulados de acordo com a missão e destes somente 56,3% acredita e 43,8% não acredita.

Referindo-se a análise interna, ela é predominantemente baseada na elaboração de listas de pontos fortes e fracos do campus em processo participativo, tendo sido marcado por 23 gestores. Deles 60,9% acredita e 39,1% não acredita. 20 gestores informaram que baseiam sua análise interna em dados históricos relativos à atuação do IF, sendo que 70% acredita e 30% não acredita. 3 gestores não realizam qualquer análise externa e 2 deles informa acreditar no aumento da eficácia organizacional devido ao modelo de gestão adotado..

Os dados relacionados à análise externa indicam que a maior parte dos gestores (26) baseia suas análises em dados estatísticos acerca do ambiente externo. Destes 65,4% acredita e 34,6% não acredita. Em segunda colocação, marcado por 16 ditores, aparece a análise baseada na elaboração de listas de oportunidades/ameaças do IF, através de um processo participativo e deles apenas 56,3% acredita sendo que 43,8% não acredita. Importante ressaltar ainda que 05 diretores informaram não realizar qualquer análise externa e 3 deles disseram acreditar no aumento da eficácia a partir da utilização da GE.

No que se refere ao fato de o diretor ter sido eleito ou não, os dados demonstram que de um público de 67 diretores apenas 58 responderam a esse quesito e daqueles que foram eleitos apenas 28,6% informa acreditar na relação referida. Dos diretores *pro tempore* 71,4% informa acreditar.

Diante das respostas obtidas dos inquiridos, pode-se deduzir que a tendência é de que quando os diretores não são eleitos, eles utilizam o PE em percentual bem maior. Pela mesma

forma, a chance da crença de que o modelo de gestão adotado possibilita a ampliação da eficácia organizacional também é ampliada nos IFs que não possuem diretores eleitos. De toda forma, esses dados são questionáveis, haja vista a situação de instabilidade vivenciada pelos diretores pró-tempores, já que dependem da indicação do Reitor de seu IF, o que pode ter enviesado algumas respostas do questionário.

Depois de analisados os dados e alcançado os resultados registrados, parte-se, no próximo capítulo, para a conclusão final de nosso estudo. Nele, tenta-se responder aos objetivos e problemas iniciais, verificar as hipóteses, além de pontuar as dificuldades encontradas na realização deste trabalho e, obviamente, às conclusões finais a que se chegou, correlacionando-as com os referenciais bibliográficos que serviram de apoio.



**CAPÍTULO VII.**  
**Conclusões, Limitações,**  
**Recomendações e**  
**Contribuições**



## 7.1. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo é uma síntese conclusiva constituída de considerações e reflexões finais da pesquisa, com base nos resultados alcançados neste estudo. Busca-se, também, apresentar as limitações do estudo empírico realizado, identificando temas para investigações futuras que o estudo deixou em aberto.

Esta tese de doutorado buscou analisar em que medida a utilização adequada do PE pode contribuir para que os campi dos IFs no Brasil tenham maior eficácia organizacional. Para responder a esse objetivo realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica e revisão de literatura para maior apropriação dos termos eficácia e PE que foram centrais para o desenvolvimento das discussões propostas nos capítulos 2 e 3.

Foi realizada também uma pesquisa de campo com 67 diretores-gerais de campi pertencentes aos 38 IFs do Brasil. Tal pesquisa refere-se à aplicação de um questionário para levantamento de dados que tanto caracterizam o público pesquisado (tempo de trabalho no campus, tempo na função de diretor-geral, grau de escolaridade e área de formação profissional) quanto os campi dos IFs (número de estudantes e tempo de existência, adoção ou não do Planejamento estratégico (PE) e a relação entre o PE e a eficácia organizacional). Além disso, o questionário possibilitou:

- a) Adquirir informações sobre o percentual de campi dos institutos que adotam o PE e a relação que existe entre a adoção do PE e o aumento da eficácia organizacional nos IFs;
- b) Constatar a importância dos aspectos comportamentais para avaliar as políticas aplicadas nas atividades desenvolvidas pelos IFs;
- c) Medir a escala de importância atribuída nos quesitos “domínio da motivação”, “domínio acadêmico interno” e “domínio de adaptação externa”;
- d) Avaliar a realidade dos IFs quanto à realização da análise interna e externa e quanto à definição dos objetivos e alcance dos mesmos bem como da missão organizacional.

Este trabalho, como outros desta natureza, tem em sua conclusão as considerações finais sobre a pesquisa. Antes disso, será feita uma breve síntese daquilo que foi este estudo.

O primeiro capítulo introduziu a tese, isto é, apresentou o tema e o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa da escolha do tema, as questões-chaves e as hipóteses. Por último, são apresentadas as principais contribuições a que esta pesquisa se propõe, suas limitações e a organização e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo a discussão girou em torno da eficácia organizacional. Primeiro definiu-se o termo e posteriormente o relacionou com as organizações e a cultura. Assim, quanto ao termo eficácia, a literatura pesquisada permitiu inferir que, embora haja diversas definições acerca do termo, é consensual que todos o relacionam com o alcance dos objetivos propostos pela organização. Para Gonzalez et al. (2011) eficácia refere-se à capacidade da organização alcançar metas e objetivos propostos. Já Rego e Cunha (2006) diz que se trata da capacidade de executar as tarefas de forma a alcançar os resultados esperados e Carvalho (2007) destaca que eficácia está relacionada à capacidade de atingir o efeito esperado. Todos eles trazem novos elementos quando define o termo, mas também fazem referência ao alcance do resultado desejado.

No que se refere à eficácia organizacional chegou-se a conclusão de que a eficácia organizacional possibilita uma produção de alta qualidade e de facilidade de adaptação às mudanças do ambiente externo (Carvalho, 2007). Freitas (2010) traz um breve histórico sobre o desenvolvimento do tema. Inicialmente a eficácia organizacional estava estritamente ligada à questão orçamentário-financeira. Apenas a partir da década de 1970 é que ela passa a ser entendida como campo político na medida em que cada membro da organização quer fazer prevalecer seus próprios critérios de eficácia, embora ainda estando relacionada ao lucro. Somente na década de 1980 é que se percebe que a eficácia não pode ser medida apenas pelo fator lucro, inserindo-se novos elementos como aumentar a produtividade, mesmo diante de escassez de recursos e da necessidade de interpretar as mensagens transmitidas pelo meio, ou seja, não basta ser um bom administrador é necessário saber gerir.

Nesse contexto, a partir de Fernandes e Ribeiro (2009) apontou-se 5 dimensões de eficácia para as organizações, que são:

- 1) Dimensão das Relações Humanas – foco na participação, discussões abertas, trabalho em equipe, coesão;
- 2) Dimensão do Sistema Aberto – ênfase no novo, na mudança, na criatividade para resolver problemas;

- 3) Dimensão dos Objetivos Racionais – privilegia o cumprimento de metas e objetivos previamente determinados;
- 4) Dimensão dos Processos Internos – enfatiza o caráter mecanicista e econômico das organizações, ou seja, busca-se a eficácia econômica. Essa dimensão é mais bem visualizada em organizações que têm o lucro como seu fim último;
- 5) Dimensão do Poder e da Política – representa a soma da dimensão do sistema aberto e relações humanas, complementando-as. Aqui a estrutura é baseada no poder de cada um dos grupos de interesse presentes na organização.

Tomando como base os estudos de Freitas (2010) pontuou-se também 5 abordagens que permitem avaliar a eficácia organizacional.

- 1) Abordagem dos Objetivos – avalia-se a eficácia de uma organização baseando-se no alcance ou não dos objetivos propostos. Foca-se, portanto, nos resultados. Por isso, é importante que os objetivos de uma organização sejam definidos com bastante clareza, caso contrário, esta abordagem não permitirá avaliar a eficácia da organização;
- 2) Abordagem dos Recursos do Sistema – foca-se nos meios utilizados para se alcançar os objetivos, ou seja, os meios devem ser mais relevantes que os fins. Esta abordagem é mais utilizada em organizações que buscam resultados imediatos;
- 3) Abordagem dos Processos Internos – ênfase nos processos internos com vistas a transformar *inputs* em *outputs*, ou seja, eficaz é a organização que consegue transformar seus recursos para alcançar os resultados desejados. Portanto, não possuem tensão interna e todos os constituintes se integram para o adequado funcionamento da organização;
- 4) Abordagem dos Múltiplos Constituintes - consideram-se as preferências de membros estratégicos da organização e não de todos os membros. Eficácia, portanto, seria a organização que consegue “negociar” com os constituintes de forma a obter consenso interno e externo diante da diversidade de interesses;
- 5) Abordagem dos Valores Contrastantes – nesta abordagem a eficácia organizacional está estritamente ligada às diversas preferências dos principais constituintes, sendo que podem não possuir o mesmo conjunto de valores. Daí a necessidade de contrastar esses valores para definir a eficácia organizacional.

Viu-se que, no que concerne à eficácia organizacional Porter (2004) afirma que atualmente para que uma organização sobreviva às mudanças societárias e consiga se destacar das demais elas precisam criar uma diferenciação. Esse autor faz menção a dois tipos de concretização da vantagem competitiva: custos reduzidos (redução das despesas bem como dos lucros) e potenciais de diferenciação (capacidade de destacar-se das demais por oferecer produtos diferentes ou formas diferentes de oferecer os mesmos produtos).

Percebe-se que aqui entra a questão tratada neste trabalho, especificamente no Capítulo 2 sobre promover alteração na cultura organizacional para se obter esse diferencial. No entanto, defende-se que não basta mudar no sentido apontado por Kisil (1998), é necessário inovar como pontua Klering & Andrade (2006). Nesse sentido, Kisil (1998) aponta quatro elementos passíveis de inovação nas organizações:

- a) Tarefas individuais – a inovação pode ocorrer através da capacitação da equipe, mudanças na natureza e nos processos de trabalho; nos materiais e recursos utilizados, na tecnologia etc.
- b) Direção estratégica – exige-se clareza na definição da missão organizacional, metas e objetivos.
- c) Processo organizacional - a inovação pode ser promovida na estrutura da organização quanto nos níveis de supervisão, condições de trabalho, responsabilidade, na equipe de trabalho (tamanho e natureza), disposição das áreas etc.
- d) Cultura organizacional – refere-se ao conjunto de crenças e valores que regem a organização. Quanto mais antiga mais enraizada será sua cultura. Para que se provoque alteração na cultura de uma organização é necessário que haja consenso quanto aos objetivos e exige-se maior grau de interação entre a equipe.

Salienta-se, portanto, que as mudanças/inovações devem buscar acompanhar o movimento do real, assim estarão aumentando as chances de sobrevivência ao longo dos tempos e evitando que as organizações tornem-se obsoletas.

Com relação ao PE, tratado especificamente no capítulo 3 a investigação permitiu inferir que planejar é a “palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena clareza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados” (Alday, 2000, p. 12). Porém, para quem quer ousar, se aventurar num mercado competitivo e ainda defender seu “negócio” principal é necessário mais que planejamento. O

autor utiliza-se de Albrecht (1994) para falar de projeção futura, ou seja, trata-se de um processo de raciocínio que seja explorador.

Para este pesquisador uma abordagem de projeção de futuro exige medidas de resultado ou indicadores críticos que contribuem para a mensuração da eficácia estratégica das ações. Chama-se a atenção, todavia, para que não se iluda considerando que se tem um conjunto realista de metas para se atingir e que se está trabalhando para isso. O que ocorre é o contrário: estar-se desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e os indicadores críticos deverão ser utilizados para se decidir o que fazer. “A preocupação, nesse momento, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às consequências das nossas estratégias de ação. Parece uma distinção sutil, mas pode ser profunda em seus efeitos sobre os processos de raciocínio aí presentes” (*Idem*). Dessa forma, infere-se que para tornar-se uma organização bem sucedida é preciso tanto planjear quanto projetar o futuro. “Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis” (*Idem*).

Aqui entra a questão do PE. Apresentou-se neste trabalho que não há uma única maneira de elaborar um PE, mas existe consenso quanto à adoção de alguns elementos como o diagnóstico estratégico, definição da missão, visão de futuro e conjunto de valores. Cabe lembrar que todo processo é dinâmico e, por isso mesmo, muitas destas fases são realizadas de modo simultâneo e interativo.

Quanto ao diagnóstico estratégico, Glória (2011) diz que este é o primeiro passo para a realização do PE. É com base no diagnóstico estratégico que a organização poderá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos visto ser este que fornece elementos para que o gestor determine o rumo a ser seguido pela organização. No entanto, ele não se encerra em si mesmo, deve cobrir o médio e o longo prazo. O diagnóstico interno e externo deve ultrapassar o momento atual e pensar no futuro.

No que concerne à missão, Andrade (2002 como citado em Glória, 2011) afirma que a missão não muda ao longo dos anos, portanto, é duradoura. O que deve mudar é a forma como se realiza as atividades porque a missão reflete a utilidade da organização e define o que esta espera agregar à sociedade, devendo ser motivadora e ter credibilidade tanto perante as pessoas que trabalham na organização quanto perante a sociedade. Por isso é importante que ela seja simples, clara e direta para não confundir as pessoas causando-lhes dúvidas.

No que tange à visão de futuro, Porto (2008), esclarece que esta deve estar alinhada com os valores centrais da organização. Trata-se de uma meta ampla, abrangente que descreve um futuro desejado. Esse elemento deve ser desafiador, estimular o progresso, ser inspiradora além de compreendida e compartilhada por todos, assim como a missão. Nesta mesma linha, Glória (2011), baseando-se em Porto (2008), defende que a visão tem que ser inspiradora e impulsionadora porque representa o sonho da organização e para que ele se torne real é necessário que seja compartilhado.

Já os valores são os princípios, as qualidades e ideias fundamentais que pautam o trabalho da organização. Devem servir como motivadores das ações das pessoas e contribuir para realização de um trabalho coerente. São princípios que irão reger a conduta dos gestores e de toda a equipe de uma organização, portanto, possibilitam o cumprimento da missão e da visão de futuro.

Relembrando Kaplan e Norton (2004) vale frisar que, embora com características distintas, todo PE possui o propósito único de alcançar o sucesso. Mas, pode-se notar a partir deste estudo que o ideal é privilegiar um modelo que traduz a estratégia em ações por meio de resultados que são passíveis de mensuração, pois no interior da GE é necessário que se realize a verificação e a análise do resultado.

Prosseguindo com o trabalho, procurou-se esclarecer a categoria Gestão Estratégia (GE) e para a compreensão procurou-se descrever, ainda que sucintamente, algumas teorias da administração adotadas ao longo de pelo menos os últimos 100 anos. O objetivo com a referida discussão foi municiar os leitores de informações que lhes permita realizar a distinção entre GE e Planejamento Estratégico (PE), uma vez que é comum confundir-los, inclusive numa gama de textos que aborda o tema. Privilegia-se, neste trabalho, o estudo da GE no âmbito da administração pública, já que o objeto de estudo em foco é uma instituição pública.

Tentou-se demonstrar que até a década de 1990, o que prevaleceu na administração pública, especificamente a brasileira, foi um modelo burocrático de gestão aliado a questão do patrimonialismo. Nessa ocasião, com o discurso da globalização e do neoliberalismo o Estado promove alterações em seu aparato administrativo adotando o modelo gerencial. A utilização da GE na Administração Pública tem sido utilizada com vistas a promover melhoria nos serviços prestados à população, tentando chegar à excelência. Adota-se um enfoque crítico quando se aborda a questão do contexto histórico de adoção deste modelo gerencial, por conta mesmo do discurso que é utilizado no sentido de “convencer” o Estado, os intelectuais e a

população de uma forma geral sobre a necessidade de alteração no modelo administrativo de outrora.

Apesar da crítica, acredita-se e defende-se a utilização do planejamento estratégico em organizações públicas. Este, realizado da forma como é proposto, deixando o âmbito do discurso para ganhar lugar na prática, não tem como não funcionar. Porém, como poderá ser visto mais adiante, não é com esse planejamento que se deparou na pesquisa, mas prioritariamente com um planejamento apenas para cumprir formalidades, porque, na verdade, o planejamento estratégico, tal como foi pensado, não existe nos IFs.

Então, procurou-se tecer um paralelo entre o PE e a GE para fins de caracterização e esclarecimento sobre os termos. Assim, pode-se destacar que o PE é apenas uma parte da GE. Enquanto o primeiro tem o foco nos fatos e nas ideias e busca gerenciá-los o segundo lida com mudanças nas organizações e busca gerir as ações que promoverão as mudanças. Prosseguindo, viu-se ainda que o PE se concretiza num plano estratégico e visualiza em que a organização deve se transformar. Já a GE encerra-se num novo comportamento e potencializa e gere a transformação da organização.

Retomando aos objetivos deste estudo, não se pôde deixar de promover reflexões sobre a forma como se organiza a política de educação, em especial a educação profissional e tecnológica, já que o objeto do estudo aqui proposto são os IFs no Brasil. Dessa maneira, faz-se um retrocesso histórico sobre a política de educação no sentido de demonstrar que ela nasce com o objetivo de atender as classes desprovidas dos mais básicos meios de subsistência, mas com fim último de conter “as classes potencialmente perigosas”. Embora absorva, com o passar dos tempos, determinados segmentos da classe média, pode-se dizer que a educação não está a serviço da classe trabalhadora. Implica dizer que a lógica em que a instituição educação está submetida é a lógica de organização da sociedade capitalista, portanto, contraditória e desigual, como toda e qualquer política pública. Ao mesmo tempo em que atende determinadas demandas da classe trabalhadora fornecendo-lhes condições técnicas de concorrerem por uma vaga no mercado de trabalho, também, e pelas mesmas ações, atende demandas do capital quando qualifica a mão-de-obra de que mercado de trabalho necessita.

O que tem de contraditório nisso é o fato de que a educação não cumpre sua função social, fica restrita a uma educação formal. Não que esta não seja importante, é óbvio que o é, mas não o suficiente. No entanto, não se pode ignorar a sua importância. Conforme assinala Orso (2008), ainda que a educação seja voltada para a adaptação do indivíduo ao meio, ela é

extremamente necessária porque se vive em uma sociedade gráfica, uma sociedade baseada na escrita. Saber ler, escrever e calcular significa ter acesso a um mínimo de dignidade e de autonomia. Não é a educação burguesa que vai possibilitar o acesso a uma vida independente, mesmo porque a educação que se tem visa apenas o enquadramento à ordem vigente, entretanto, ela é imprescindível para a garantia de um mínimo de autonomia. A educação quando fornecida para além da formal, quando muito, incorpora os princípios gerais da educação burguesa e culmina em treinamentos para os trabalhadores que os capacitam para o mercado de trabalho, que, na muitas vezes, já se encontra saturado com a qualificação fornecida.

Ainda que não seja suficiente para garantir o ingresso no mercado de trabalho e muito menos garantir a emancipação do trabalhador, a educação deve ocupar uma centralidade insubstituível na vida das pessoas, especialmente das crianças e adolescentes. Comunga-se com Carvalho (1997, p. 111) quando afirma que a escola é o meio possível de “ingresso às oportunidades oferecidas pela civilização contemporânea. A capacidade de compreensão e armazenamento cumulativo de conhecimentos, assim como o aprendizado para processar e utilizar informações, advém da educação formal”, daí a sua centralidade. Mas, acredita-se também que é preciso iniciar um movimento para uma educação ampla, pública, universal e de qualidade e um intenso processo de lutas de classe é primordial nesse processo. Mas que fique claro que quando se fala em luta de classes, se fala também de uma educação para além da burguesa, para além do capital (Mészáros, 2005). Uma educação que lhes possibilite a compreensão de que apenas através da organização e da luta é que se consegue algum direito, e apenas o povo organizado pode revolucionar e transformar a essa sociedade ancorada no capital.

Não se defende aqui a ideia corrente de que todos os problemas serão resolvidos, inclusive que a violência na vida de jovens e adolescentes pode ser superada “se tivermos um sistema de ensino que os atenda” e que, para isso, é necessário o envolvimento de amplos setores da sociedade, conforme crítica de Hidalgo (2008). Comunga-se com esse autor quando ele afirma que tal concepção é uma falácia e que a “educação, como prática social, vincula-se inerentemente aos demais fenômenos e práticas; entretanto, não possui o potencial transformador que querem atribuir-lhe” (Hidalgo, 2008, p. 128). A educação, assim como as demais instâncias sociais também está permeada pela alienação, por isso dizer que não é possível superar a presente ordem apenas via educação. Significa dizer que a educação apresenta as mesmas “fragilidades” e “debilidades” das demais práticas, que apenas serão

superadas na medida em que fizerem parte de um conjunto articulado de transformações (Hidalgo, 2008).

Defende-se aqui uma gestão realmente participativa e não a que Nogueira (2005) chama de *participação gerencial*, o que implica dizer, uma modalidade de participação que se orienta por uma ideia de política como troca entre governantes e governados. O que representa um retrocesso histórico à era do favor, do clientelismo, do compadrio. Para Benevides (2003, p. 83-84) política é o contrário, ou seja, é sempre uma ação coletiva.

Requer uma vocação especial para a identificação, a articulação e a busca de soluções para os problemas decorrentes de interesses heterogêneos, muitas vezes conflitantes, mas sempre coletivos – ‘política’ que é feita só em torno de interesses pessoais ou grupais pode ser compadrio, negócio, ou até mesmo *cosa nostra*, mas certamente não será aquilo que, pelo menos desde Aristóteles, é identificado com a busca do bem comum.

A partir do exposto, aponta-se que a gestão participativa é possível, apesar de depender de alguns requisitos, assim como também comporta riscos, obstáculos e dificuldades. Dentre os requisitos elencados por Nogueira (2005), destaca-se a necessidade de uma cultura ético-política forte e em constante realização, o que, por sua vez depende de educação para a cidadania. Trata-se, portanto, de uma questão de consciência política. Outro requisito diz respeito à pertinência em tratar a democracia como um valor não negociável, como uma forma de vida e de organização das relações entre os membros da sociedade. Participar vai além de fazer valer o peso de certos valores e interesses no processo decisório, é também,

fazer-se presente no debate público democrático, no qual os pontos de vista se explicitam e se formatam os consensos fundamentais, no qual se constituem as opiniões, armam-se as lutas pela hegemonia e delinea-se, em maior ou menor dose, uma idéia de ordem pública e de comunidade política. Tão importante quanto à decisão é o modo como se delibera, como se debatem os temas e como se organiza a sua agenda. (...) Donde a participação não pode ser dissociada nem

da educação para a cidadania, nem da formação de uma cultura política (...) (*Idem*, 152-3).

Precisa também contar com decisões e orientações governamentais claras: projetos nítidos, conscientes e adequadamente comunicados. Assim, liderança, direção e recursos políticos são requisitos que tem a ver com o modo como se concebe o governar. Defende-se que governante não é apenas o administrador, este deve dirigir sua comunidade forjando ideias, apontando caminhos e abrindo novas possibilidades às pessoas e às forças sociais. Chama-se atenção, contudo, para o fato de tais requisitos, por dependerem de uma cultura política, não se encontram prontos na realidade, são construídos na medida em que é uma força potencialmente criativa.

No que diz respeito aos obstáculos, problemas e dificuldades, Nogueira (2005, p.154) diz que a participação está no centro do conflito social, refletindo lutas e contradições de classe; pode ser descaracterizada pela cooptação e neutralização de seus atores, bem como “pela integração dos procedimentos participativos em contexto institucionais que lhes retiram o potencial democrático e de transformação das relações de poder”; pode ser experimentada sem a plena desativação dos mecanismos de controle burocrático ou com a reiteração da supremacia de certos grupos já “incluídos” sobre outros, o que faz com que se prolonguem as formas usuais de domínio e de subordinação. Os obstáculos podem advir dos chamados “custos da participação”.

O cidadão só poderá participar inteligentemente da vida democrática com esforço. A democracia requer esforço. O autoritarismo, não; nele é tudo mais rápido e bem mais simples. Mas a democracia é difícil e trabalhosa; de forma que, para se informar, se comunicar e interagir o cidadão tem que se esforçar, deve ter uma disposição genuína para se envolver nas questões de interesse público. Tudo faz parte da educação política (Benevides, 2003, p.94).

Ainda, os obstáculos podem resultar também, das intenções, ideias e atitudes do gestor. A transferência de responsabilidades gerenciais para colaboradores ou parceiros não governamentais pode implicar, por exemplo, na perda de direitos ou na adoção de uma política não respaldada por direitos, muito em voga a partir da década de 1990 no Brasil.

Outro problema reside no fato de que, com o refluxo do Estado, o incentivo à solidariedade e ao voluntariado, passa a ser quase “estrutural”, sem contar o prejuízo para o próprio planejamento do gestor no que diz respeito à perda da possibilidade de relacionar suas políticas e articulá-las de modo coerente e integrado. Além de todo processo de participação correr o risco de ser manipulado ou instrumentalizado. Os mais “fortes” podem ser aqueles que têm mais recursos financeiros, ou os que têm maior capacidade comunicativa, ideias melhores, ou melhor, organização, ou ainda, maior disposição cívica para participar. Fato é que os cidadãos que participam são bem mais preparados e por terem mais recursos de ação e de organização podem ter maior peso nas decisões ou condicioná-las unilateralmente. Porém, o que não significa que a “dinâmica participativa produzirá decisões coletivas que venham a ter efeitos efetivamente democráticos” (Nogueira, 2005, p.156).

Com base em tudo que foi exposto pode-se pontuar que a participação é um aprendizado, assim como a cidadania. Sabe-se que a ausência de uma cultura cívica compromete o exercício da participação, dos direitos políticos e impossibilita a solução dos problemas sociais, gerando um descrédito com as instituições democráticas, descrédito com a política e com o próprio país. Portanto, romper com uma cultura de ausência de participação não é tarefa fácil e rápida. É nesse sentido que se pontua a educação como mediação para a construção da cidadania, pois, sem dúvida, esta se aprende.

E por isso, a participação traz em seu bojo, conforme ressalta Nogueira (2005) muitas vantagens como: produz ganhos políticos fortes; pode propiciar opções públicas mais coerentes, na medida em que socializa, amplia e fortalece o processo decisório; faz com que as escolhas reflitam mais a opinião, as expectativas e as carências das pessoas; retira o gestor de sua solidão arrogante e dificulta-lhe a aceitação da tecnocracia; gera e dissemina responsabilidade, tanto por parte da área governamental quanto por parte da sociedade; gera sustentabilidade: cria condições que dão suporte e que protegem determinadas decisões. Ainda, mecanismos bem institucionalizados de participação tendem a funcionar como uma importante garantia de que políticas bem-sucedidas irão se reproduzir, agindo como um antídoto contra desvios administrativos, idiosincrasias técnicas ou preferências políticas.

Essa discussão é importante quando se investiga o conhecimento e a utilização da ferramenta de PE por parte dos IFs ao mesmo tempo em que se analisa como o PE foi implantado nos campi que o utilizam. Foi possível perceber, especificamente quando se apresenta o resultado da pesquisa no capítulo 6, que 64,1% dos pesquisados declaram utilizar dessa ferramenta gerencial e 95,5 dos IFs acreditam que o PE é uma ferramenta que contribui

para o aumento da eficácia organizacional, aqui incluindo tanto os que o utilizam quanto os que não o utilizam. Dos IFs que utilizam o PE, 86,1% acreditam que o modelo de gestão adotado aumenta a eficácia organizacional.

Implica dizer que ao elaborar o PE é necessário um conhecimento profundo sobre o rumo que se quer seguir e isso tem que ficar claro para toda a equipe, cabendo a ela compartilhar com o ideal da organização. Ao elaborar sua missão, tendo como base a visão de futuro, e criar as estratégias para implantação do plano, deve-se fazê-la pensando numa educação em sentido amplo. Recorrendo aos pensamentos de Karl Marx, pode-se dizer que o futuro é algo que está em constante construção e somos nós, os homens, os responsáveis pelo rumo que a sociedade toma, não individualmente, mas enquanto sujeitos coletivos. São as nossas ações que contribuem para que o futuro se delineie como o esperado.

A investigação deixou claro que 52,3% dos IFs declaram que a missão institucional foi construída coletivamente a partir de um conjunto de valores ideológicos, dos objetivos visionários e da finalidade imutável da organização, ou seja, dentro do que se defende na linha do pensamento estratégico. Mas para 47,7% dos IFs pesquisados a missão não foi elaborada ou ela existe apenas para formalização do planejamento o que configuraria a “miragem intelectual” de Alday (2000).

O mesmo resultado, obviamente com indicadores diferentes, aparece quando se avalia o estabelecimento dos objetivos e sua devida formalização. Assim, é possível notar que apenas 26,2% declaram definir os objetivos de acordo com a missão da instituição e 10% informa não estabelecer nenhum objetivo. O que se pode concluir a partir desta leitura é que, dentre aqueles IFs que declaram utilizar do PE, não o fazem de forma adequada porque não dá para conceber a elaboração de objetivos que não leve em consideração a missão institucional. Aqui entra a questão da estratégia organizacional na elaboração dos objetivos como visto no capítulo 3, especialmente com Porter (1986) e Fernandes (2006).

No que se refere à análise interna e externa imprescindível para a elaboração do PE, a pesquisa deparou-se com outro grande. Trata-se do fato de que muitos IFs mesmo declarando adotar o planejamento estratégico não realizam qualquer análise interna na organização. Além disso, apenas um percentual de 40,6% informa realizar análise interna através da elaboração de listas de pontos fortes e fracos do campus, em processo participativo. O restante ou não realiza qualquer análise interna ou ainda a fazem baseados apenas nos conhecimentos da diretoria ou ainda em dados históricos do campus, o que não condiz com a conclusão a que se

chegou a partir da pesquisa bibliográfica sobre a maneira de se utilizar o PE, conforme trabalhado no Capítulo 3 desta tese.

Nessa mesma direção, seguiu os indicadores da realização da análise externa. Significa dizer que, num total de 61 gestores que responderam a esse quesito, apenas 15 informam elaborar listas de oportunidades/ameaças do campus em processo participativo, o que equivale a 25% do público pesquisado e 48,4% baseia-se a análise externa em dados estatísticos relativos ao ambiente externo, negligenciam, portanto, o envolvimento e a participação de todos durante o processo.

A partir destes dados, é possível afirmar que o que se presencia é um processo eminentemente contraditório. Não se pode dizer que o PE foi realmente implantado nos campi, portanto, constata-se que, ao examinar a importância da elaboração e implantação adequada do PE como ferramenta de gestão, mesmo que 64,1% dos IFs declararem que o utilizam, o PE não assume um lugar de importância no interior dos IFs. Essa conclusão pode ser corroborada a partir dos dados apresentados acima, o que também confirma as hipóteses iniciais deste estudo.

Diante do exposto, parte-se para o relato de alguns problemas percebidos no processo de construção de toda a tese:

- 1) Notou-se certa resistência de determinados IFs em adotar a nova proposta de planejamento, visto que 95,5% dos pesquisados mesmo considerando que a adoção do PE pode aumentar a eficácia organizacional, apenas 64,1 % declaram adotá-lo, mas como já visto, o adotam de maneira inadequada;
- 2) Dificuldade em articular o papel dos diretores gerais que adotam o PE com a estrutura organizacional e cultura organizacional existente que, como ficou evidente nesse trabalho, tende a possuir uma estrutura burocrática (74,1%) apesar de definirem também como descentralizada e a cultura organizacional por um elevado número de gestores é considerada eminentemente hierárquica em contraposição à maior homogeneização exigida nesse novo modelo;
- 3) Dificuldade em identificar os problemas e as ações necessárias para seu enfrentamento, uma vez que, como visto, um contingente exoressivo tanto dos que declaram adotar o PE como ferramenta de gestão, quanto daqueles que não o adotam, não realizam qualquer análise interna e externa;

- 4) Dificuldade em gerir o plano. Lustosa (n.d., p.07), ao falar da GE do plano, afirma: “é o momento do fazer, ou seja, da efetiva implementação do plano, quando o Estado deve reunir os meios para aumentar sua governabilidade sobre o processo. Este aumento da governabilidade se expressa na capacidade de direção, gerência e de controle do processo, por parte da organização”. Isso nos remete a questão da elaboração da declaração da missão e a definição dos objetivos, quando se viu que um percentual bastante elevado não possui objetivos definidos/formalizados e não tem elaborada a declaração da missão, sem falar no percentual que os possui apenas para cumprir uma exigência formal.
- 5) Nas várias obras pesquisadas, constatou-se que não há consenso sobre a definição de um conceito único de eficácia, nem tampouco sobre a forma de avaliá-lo, assim também ocorreu no que se concerne ao planejamento estratégico, o que dificultou o processo de avaliação empírica devido à inexistência de critérios universais que definam, claramente, o que deve ser medido e como deve ser medido;
- 6) As categorias aqui analisadas surgiram no seio de instituições privadas, portanto, como já dito anteriormente, a grande maioria das fontes bibliográficas revisitadas analisa a partir da empresa, tendo sido necessário, dessa forma, realizar adaptações às instituições públicas, trabalho este realizado nos capítulos 2 e 3. Significa dizer que foi realizado um esforço no sentido de não apenas apresentar as ideias trazidas pelos diferentes autores pesquisados, mas trazer argumentações que permitissem pensar as organizações públicas;
- 7) Uma parcela dos pesquisados devido à pouca experiência como gestor, teve dificuldades em definir as estratégias utilizadas na sua gestão e, sobretudo, não teve condições de avaliar a implantação do Planejamento Estratégico no campus que dirige, o que pode ter comprometido, de certa forma, os resultados da pesquisa;
- 8) A informação inicial levantada referente ao fato de o dirigente ter sido ou não eleito é muito importante, tendo em vista que, no entender deste pesquisador, essa questão de ter sido eleito ou não, pode ter enviesado os resultados da pesquisa, no que se refere às respostas dadas sobre eficácia organizacional e o uso do planejamento estratégico no campus. Acredita-se, pela experiência obtida ao longo dos anos como gestor que, infelizmente, há ainda uma parcela significativa de Diretores-Gerais *Pro Tempore*, indicados pelo Reitor do IF, que evitam criticar as estratégias

de gestão utilizadas em seu campus e a maneira como se utilizou a ferramenta do PE. Isto, caso esta ferramenta tenha sido usada. Deduz-se pelas respostas obtidas que, no caso dos Diretores-Gerais eleitos, há uma maior autenticidade no que se refere à resposta dos questionários e o que acontece na gestão do campus.

Todavia foram percebidos significativos avanços no sentido de aproximar o planejamento público aos novos modelos de gestão e PEs. O público pesquisado pôde perceber que para se ter um projeto ou uma ação sob controle, identificar uma solução ou garantir que todos os passos corretos tenham sido determinados, muitas vezes é necessário rigor e foco. Nesse sentido é que entra a importância do PE. Pode-se perceber, também, que somos sempre “empurrados a agir”, a intervir de alguma maneira no contexto em que estamos inseridos. Quando se deixa de agir, e, conseqüentemente, opta-se por não intervir, também se está agindo, ou melhor, contribui-se apenas para que as coisas permaneçam exatamente da forma que estão. Ao se decidir, assume-se uma posição dentro da realidade em permanente modificação. Assim sendo, acredita-se serem capazes de agir no sentido de alterar a cultura organizacional, inculcando-lhes os verdadeiros valores que regem os IFs bem como a administração pública.

Um fator importante e que pode contribuir para a melhoria da eficácia da gestão nesses campi é o nível de escolaridade, já que grande parte dos Diretores-Gerais é mestres (50,7%) ou doutores (16,4%). Muito embora, o fato de esses gestores terem uma boa escolarização, não poder assegurar uma melhor gestão, permite, entretanto, inferir que, com uma melhor escolaridade, o gestor possa vir a utilizar mais eficazmente estratégias de gestão que, possivelmente, aprendeu no mundo acadêmico, seja através das vivências em aulas ou pela experiência de seus mestres.

Ao se buscar alcançar o objetivo geral a que se propôs este estudo, verificou-se que há uma percepção dos gestores de que o PE é uma ferramenta de gestão que pode ser útil a eles para conseguirem melhorar os seus níveis de eficácia.

Com relação aos objetivos específicos levantados no trabalho convém ressaltar que, basicamente, apesar de alguns respondentes aos questionários indicarem o contrário, a avaliação da eficácia organizacional revela que muito ainda há que se fazer nos IFs. As estratégias organizacionais adotadas nos campi, de maneira geral, se baseiam mais em atividades burocráticas e rotineiras, sem que os principais envolvidos saibam quais os objetivos de cada uma das suas ações nos campi.

Percebeu-se que um bom número de gestores já ouviu falar sobre o PE, todavia a maioria deles não faz uso adequado desta importante ferramenta de gestão. Pelo exposto, as estratégias emergentes não têm lugar nessas Instituições, possivelmente, porque, apesar da complexidade envolvente ser alta, a estabilidade dos gestores como servidor público que são é, igualmente, alta. Este panorama terá, no entanto, de mudar, rapidamente, uma vez que a sociedade cobra, cada vez mais, uma maior eficácia dos gestores públicos.

A adaptação dessas instituições estudadas ao meio ambiente externo passa, por isso, pela descentralização do poder que lhes conferirá maior flexibilidade. Tal flexibilidade poderá, em conformidade com os argumentos de Mintzberg (2004), permitir que as estratégias possam vir a emergir de ações não planejadas ou de experiências socializadas entre os campi dos Institutos Federais.

Recomenda-se aos Diretores-Gerais cumprir o papel de planejadores colocando o PE na ordem do dia. E as Reitorias dos IFs devem comprometer-se com o pensamento estratégico e com a GE de forma a desenvolverem uma visão partilhada para as instituições que representam.

Finaliza-se este trabalho lembrando a questão do fato de os diretores dos IFs serem eleitos ou não. Apesar de se entender que o fato de um Diretor ser eleito pela comunidade escolar não assegurar uma gestão participativa e democrática, entende-se, também, que este fato potencializa a utilização de estratégias de interesse coletivo e, para isto, o PE se constitui como uma ferramenta de gestão fundamental para a eficácia das atividades desenvolvidas.

Diante do exposto nesta pesquisa e apesar de suas limitações, espera-se que ela possa contribuir para o amadurecimento dos diretores gerais dos IFs no Brasil e demais pessoas que a ela tiver acesso sobre a importância do PE para direcionar a organização para o rumo que se deseja. Cabendo lembrar que esse rumo deve ser apontado por toda a equipe e não apenas pela alta direção, pois conforme asseguram Diniz, Santana e Fernandes (2012), além do corpo técnico, os discentes também podem dar grande contribuição no processo de PE na medida em que apontam problemas e soluções a partir de suas vivência e experiências nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

## **7.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS VIAS DE ESTUDOS**

Como afirma Barañano (2008, p.145), “metaforicamente, pode-se equiparar uma investigação a uma escalada: quando o alpinista chega ao topo de uma montanha, descobre

sempre outras montanhas que a seguir poderão ser escaladas.” Assim, como todo trabalho acadêmico que pretende investigar um problema social, este não esgotou a temática, pelo contrário, verificou-se que outras perspectivas de estudos se abriram e, diante disto, há espaço para manter a temática em discussão.

Portanto, tendo em consideração a experiência recolhida do presente trabalho, apresentam-se em seguida, além das limitações desta pesquisa, algumas sugestões para estudos futuros.

A questão da eficácia organizacional é ampla e inacabada. Este estudo, assim como outros que tratam deste tema, é apenas o início de uma investigação que busca esclarecer a eficácia no contexto dos IFs no Brasil.

Ante o exposto, o objeto do estudo deste trabalho de investigação foi delimitado ao ambiente dos IFs, uma vez que o investigador desenvolve a sua atividade profissional no Campus São João Evangelista, pertencente ao Instituto Federal de Minas Gerais. Sendo assim, seria, particularmente, interessante estender este estudo em contextos mais vastos, como, por exemplo, a outras Instituições de Ensino Superior no Brasil.

O pesquisador optou, por questões logísticas, explicadas no capítulo 5 desta tese, de inquirir apenas os Diretores-Gerais dos campi dos IF, deixando de lado fontes importantes da comunidade acadêmica que, certamente, poderiam contribuir para uma análise mais profunda a respeito do tema. Sendo assim, sugerem-se novos estudos onde outros atores das Instituições de Ensino sejam inquiridos, tais como os docentes, técnico-administrativos e os estudantes.

Dada à natureza e o contexto no qual este trabalho de investigação foi realizado, a análise vertical com recurso a critérios estáticos foi a mais adequada. Mas, as análises horizontais nas quais os dados sobre eficácia são reunidos e verificados ao longo do tempo são mais fiáveis, pois permitiriam perceber, com maior rigor, se os níveis de eficácia têm um caráter permanente ou se, pelo contrário, têm um caráter ocasional.

Assim sendo, uma linha de investigação poderia contemplar o estudo da eficácia organizacional num horizonte temporal de médio e longo prazo dentro do qual o PE estivesse sujeito, apenas, às ações corretivas anuais.

Por fim, a construção teórica trabalhada no capítulo 2 sobre a eficácia organizacional permitiu identificar indicadores apropriados para avaliar esta variável em diferentes setores de atividade económica. Usando essa base de trabalho, investigações futuras poderiam examinar a eficácia organizacional em contextos distintos.



# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



- Ackoff, R. L. (1974). *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Alday, H. E. C. (2000). *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração estratégica*. Curitiba: FAE, v. 3, n.2, maio/ago, pp. 9-16.
- Allen, D.(2005). *A Arte de Fazer Acontecer*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Almeida, H. M. de S.(2009). *A Unidade de Gestão Estratégica e a Execução do Planejamento*. In: Reflexões para Ibero-América: planejamento estratégico. Brasília: ENAP.
- Andrade, A. R. (2002) *Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle*. Blumenau: Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).
- Andrews, C. W, Kouzmin, A.(1998). *O discurso da Nova Administração Pública*. In: Rumos da Reforma. (?): Lua Nova, nº 45
- Antunes, R. (1999). *Crise Capitalista Contemporânea e as Transformações no Mundo do Trabalho* In: *Capacitação em Serviço Social e Política Social*, Brasília, Mód. 2, CFESS/ABEPSS – CEAD/NED – UNB.
- Ansoff, I. (1965). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-hill.
- Barañano, A. M.(2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa, Sílabo.
- Barbosa, A. C. Q. (2000), *Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade*. Belo Horizonte: UFMG.
- Barnard, C.H. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barreto, A.V.P. Honorato, C.F. (1998). *Manual de Sobrevivência na Selva Acadêmica*. Rio de Janeiro: Objeto Direto.
- Barros, A.J.P. , Lehfeld, N.A. S. (1999). *Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas*. 8.ed.Petrópolis-RJ: Vozes.
- Bartoli, A. (1991), *Comunicação Organizacional*. Barcelona: Paidós.
- Bastos, R. L.(1993) *Psicologia Institucional nos Grupos, Organizações e Instituições*. In: Vertentes. São João Del Rei: FUNREI.
- Benevides, M. V.(2003) *Nós, o povo: reformas políticas para radicalizar a democracia*. In: Benavidez, M. V., Vannuchi, P. E Kerche, F. (orgs). *Reforma Política e Cidadania*. São Paulo: Perseu Abramo.
- Bergamini, C. W. (1998). *A difícil Administração das motivações*. São Paulo: Era.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bihl, A. (1998). *Da grande noite à alternativa. O movimento operário europeu em crise*. SP: Boitempo, pp. 19-68.
- Brandão. G. R. (2004). *As teorias organizacionais e suas respectivas concepções de indivíduo: uma síntese*. São Paulo: Atlas.
- Bressan, C. L.. (2009). *Mudança organizacional: uma visão gerencial*. São Paulo: USF.

- Cameron, K (1980), Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness, *Organizational Dynamics*, Vol. 9, nº. 2.
- Cameron, K. (1978), Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, nº. 4.
- Cameron, K. (1986), A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors, *Management Science*, Vol. 32, nº. 1.
- Carvalho, M. C. B. (1997). *Trabalho precoce: qualidade de vida, lazer, educação e cultura*. In: *Revista Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, nº 55.
- Carvalho, C. M. S. (2007). *Organizações, atores envolvidos e partes interessadas: determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional*. Tese de Doutorado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport management*, 1987, October, 30, v. 1, n. 1, 37-47.
- Chesnais, F. (1996). *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã.
- Ciavatta, M. (2009). *Mediações Históricas de Trabalho e Educação: Gênese de disputas na formação dos trabalhadores (Rio de Janeiro, 1930-60)*. Rio de Janeiro. Editora Lamparina.
- Cordeiro, J. (2009). *Componentes da Gestão Estratégica no Sector Automóvel*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Jul/Set 2009, pp.55-65.
- Costa, L. C. (2006). *Os impasses do Estado Capitalista: uma análise sobre a reforma do Estado no Brasil*. São Paulo: Cortez.
- Cunha, L, A. (2000). “*O ensino profissionalizante de 2º grau e o tecnológico*”. In: *O Ensino Profissional da Irradicação do Industrialismo*. SP: UNESP; Brasília: FLACSO, pp.181-211.
- David, F. (1994), *La Gerencia Estratégica*, Prentice-Hall.
- Diniz, F.J.L.S e Ferreira, P. M. (2005). Total Quality Management and Public Administration – The case of Vila Real town hall., recuperado em 28 de fevereiro, 2013 de <http://econpapers.repec.org/paper/wiwwiwsa/ersa04p347.htm>.
- Diniz, F.J.L.S. e Duarte, N.J.R. (2011). Managers And Management On Industry And Construction Businesses In The Region Of Vale Do Sousa, recuperado em 28 fevereiro, 2013 de <http://ideas.repec.org/p/wiwwiwsa/ersa11p161.html>
- Diniz, F.J.L.S., Santana, T.M. e Fernandes A.J.G. (2012) Contribuição do Planeamento Estratégico para o Alcance de Objetivos Institucionais em Universidades do Estado do Pará, recuperado em 28 fevereiro, 2013 de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6751/1/ARTIGO%20PARA%20O%20CONGRESSO%20DE%20CUBA.pdf>
- Drucker, P. (1997). *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Efron, B. e Tibshirani, R. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman & Hall.

- Estevão, C. (1998). *Gestão estratégica nas Escolas*, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, recuperado em 02 setembro, 2012 de <http://www.educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-escola/coord-pedagogico/revistas/gestao%20estrategica%20das%20escolas.pdf>
- Etzioni, A. (1989). *Organizações modernas*. Pioneira: São Paulo.
- Feitosa, A. E. F. (2006). *A Trajetória do Ensino Agrícola no Brasil no Contexto do Capitalismo Dependente*. Profª Drª Eunice Schilling Trein. Niterói-RJ/UFF. Dissertação (Mestrado em Educação). 179 páginas
- Fernandes, A. J. G. (2006). *Impacto do Planeamento Estratégico na Eficácia Organizacional das Instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Fernandes, A. (2008). Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o Ensino Superior. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* - s.n. pp.77-87.
- Fernandes, A. J. G; Ribeiro, M. I. B. (2009). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional no Ensino Superior Agrário*. Que relação? *Revista de Contabilidade e Gestão* 7, 1: 97 – 116.
- Ferreira, F. W. (1989). *Planejamento Sim e Não: um modo de agir num mundo em permanente mudança*. (11a.ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Fleury, M. T. L.; & Fischer, R. M. (1989). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson.
- Freitas, D. M. (2010). *Percepção do líder acerca da eficácia organizacional: estudo de caso da federação portuguesa de canoagem*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade do Porto, Portugal.
- Galvão, C.C.B.M. (2009). *A Contribuição do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação para a Eficácia do Sistema Educativo Cabo-verdiano: Estudo Descritivo*. Memória Monográfica, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, Cabo Verde.
- Gelman, A. e Hill, J.(2007). *Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models*. New York: Cambridge University Press.
- Glória. K.G. (2011). *A Aplicabilidade do Planejamento Estratégico na Gestão dos Campi dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil*. Monografia do Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto Federal do Paraná, PR, Brasil.
- Gil. A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Giovannella, L. *As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina*. In: - As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina . Recuperado em 30/10/2012 de mhtml: file://E:\PLANEJAMENTO ESTRATEGICO\Cadernos de Saúde Pública, RJ. 7(1): 26-44, jan/mar, 1991.
- Gonzalez, I. V. D. P. et al. (2011). *Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do estado do Espírito Santo*. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 12, n. 2.
- Guirado, M. (1987). *Psicologia Institucional*. São Paulo: EPU.

- Hafsi, T., Martinet, (2008). A.C. *Estratégia e Gestão Estratégica nas Empresas: um olhar histórico e crítico*. Curitiba: RAC, v.12, n 4, p. 1131-1158, out/dez, 2008.
- Hair Jr, J.F. et al. (2005), *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman,.
- Hidalgo, A. M. (2008). De “educação para a responsabilização individual” para “educação e consciência de classe”. In: **Educação e lutas de classe**. São Paulo, Expressão Popular, p. 125-138.
- Hollander, M., e Wolfe, D.A.(1999). *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Huertas, F. (1996). *Entrevista com Carlos Matus: O método PES*. São Paulo: Fundap.
- Kaplan, R. S.; & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1991), *Princípios de Marketing*, Prentice Hall.
- Kisil, M. (1998). *Gestão da mudança organizacional*. São Paulo: NAMH/FSP.
- Klering, L. R., Andrade, J. A. (2006). *Inovação na Gestão Pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática*. IN: Jacobi, Pinho. Org. *Inovação no Campo da Gestão Pública Local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Lima, A . M. C. A (2006). *Administração Pública Brasileira e o Sistema Universitário Federal: a ética deformada do patrimônio*. Tese de Doutorado em Serviço Social pela Escola de Serviço Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro-RJ.
- Lindon D., et al. (2004). *Mercator XXI, Teoria e prática do Marketing*. Dom Quixote: Lisboa.
- Luck, H(2009).. *A aplicação do planejamento estratégico na escola*. In: **Gestão em Rede**, nº 19, CEDHAP, abril, 2009, p. 8-16.
- Luthans, F., Welsh, D. e Taylor III, L. (1988), *A Descriptive Model of Managerial Effectiveness*, Group & Organization Studies, Vol. 13, nº.2.
- Machado, L. R. S. (1982). *Educação e divisão social do trabalho: contribuição para o estudo do ensino técnico industrial brasileiro*. São Paulo: Autores Associados, 1982.
- Maranhão. C. H. (2009). *Acumulação, trabalho e superpopulação: crítica ao conceito de exclusão social*. In: **O mito da Assistência Social: ensaios sobre Estado, Política e Sociedade**. 3 ed. São Paulo: Cortez, pp. 93-129.
- Marta. O.S. (2012). *Integração do IFMG: Centralização, Descentralização e Desconcentração*. Dissertação de Mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Brasil.
- Marshall, C., Rossman, G. B.(1995) *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Maximiano, A.C. (1992). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas.
- Mészáros, I. (2005). *A Educação para além do capital*. São Paulo: Boitempo.
- Minayo, M. C. S. (2001). *Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social*. In: *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 18ª. ed.

- Mingoti, S.A. (2007). *Análise de dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Ministério da Educação [MEC] (2008). *Concepção e Diretrizes. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia*. Recuperado em 14 fevereiro, 2013, de [http://www.poa.ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2010/03/concepcao\\_diretrizes.pdf](http://www.poa.ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2010/03/concepcao_diretrizes.pdf)
- Ministério da Educação [MEC] (2011). *Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica..* Recuperado em 15 fevereiro, 2013, de [http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=2](http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=2)
- Mintzberg, H. (2004). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Montgomery, D. C., Peck, E.A. e Vining, G. G. (2001). *Introduction to Linear Regression Analysis*. John Wiley & Sons.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morin, E., Savoie, A. & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: Théories représentations et mesures*. Montréal Gaetan Morin Éditeur.
- Moura, L.R. (1997). *Qualidade Simplesmente Total: Uma Abordagem Simples e Prática da Gestão de Qualidade*. Rio de Janeiro-RJ: Qualitymark Ed.
- Netto, J. P. (1996). *Capitalismo monopolista e Serviço Social*. São Paulo, Cortez.
- Nogueira, M. A. (2005). *Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática*. 2 ed. São Paulo: Cortez.
- Oliveira, D. P. R. (1997a). *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. L. O. (1997b). *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI; TCC, monografia, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira.
- Oliveira, D. P. R. (1998). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2001). *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. M. T.; Tesser, A. R. F.(2010). *A Docência como Profissão: Novos Processos Identitários na Licenciatura e a Educação Profissional e Tecnológica*. Anais do XV ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente: políticas e práticas educacionais, Belo Horizonte, pp.34 a 46.
- Orso, P. J. (2008). *A Educação na Sociedade de Classes: possibilidades e limites*. In: Educação e lutas de classe. São Paulo, Expressão Popular, pp. 49-63.
- Orso, P. J. et al. (2008). *Educação e Lutas de Classe*. São Paulo: Expressão Popular.

- Papadimitriou, D.; & Taylor, P. (2000). *Organizational effectiveness of Hellenic National Sports Organizations: a multiple constituency approach*. *Sport management Review*, v. 3, p. 23-46.
- Paraná. (2006). *Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação*. Departamento de Educação Profissional. Educação profissional na rede pública estadual: Fundamentos políticos e pedagógicos. Paraná.
- Pochmann, M (2007). *O Emprego na Globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Pompeu, R. M. (2011). *A Responsabilidade Social da Universidade na Formação de Capital Humano e como Ferramenta de Desenvolvimento Local Sustentável: os casos da UTAD e da UNIFOR*. Tese de Doutorado em Gestão, Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2002). *Estratégia e a Internet*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porto, M. A.(2008). *Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção*, recuperado em 15 setembro, 2012 de [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1997_T4105.PDF)
- Pounder, J. (2002), Public Accountability in Hong Kong Higher Education: Human Resource Management Implications of Assessing Organizational Effectiveness, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, nº. 6.
- Price, J.L.(1972). *The Study of Organizational Effectiveness*. *Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- Públio, M. A. (2008). *Como planejar e executar uma campanha de propaganda*. São Paulo: Atlas.
- Quinn, R. e Rohrbaugh, J. (1983), *A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis*, *Management Science*, vol. 29, n.º 3, pp. 363-377.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008),. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (J. M. Marques, M. A. Mendes & M. Carvalho, Trad. 5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A.; & Cunha, M. P. (2006). *O Tao da Eficácia: manuscrito em preparação*. São Paulo: Ática.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse: comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Robbins, S. P. (2001). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Romanelli, O. O. (2003). *História da Educação do Brasil 1930-1973*. 26 edição. Petrópolis/Rio de Janeiro: Vozes.
- Silva, C. L. M; & Fonseca, V. S. (1999). *Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais*. São Paulo, Atlas.
- Silveira, C. M.(1998). *Desenvolvimento organizacional*. *FEEVALE R. Est.*, Novo Hamburgo, v.21, n. 1, 75-96, jan./jun.
- Simon, H.A. (1945). *Administrative behavior*. New York, N.Y: Macmillian.

- Sobral, F. J. M.(2005) *A Formação de Técnico em Agropecuária no contexto da Agricultura Familiar no Oeste Catarinense*. Prof. Dr. Newton Antonio Paciulli Bryan. Campinas-SP/UNICAMP. Tese (Doutorado em Educação). 211 páginas.
- Souza Filho, R.(2003). *Apontamentos sobre o materialismo dialético*. **Libertas**, v.2, n.2 jul/dez/2002 – v.3, n.1 e n. 2 jan/dez/2003. Juiz de Fora: UFJF/FSS, p.115/130.
- Slack, T. (1997). *Understanning Sport Organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Stewart, T. (2002). *A riqueza do conhecimento: o Capital Intelectual e a organização do Século XXI*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tesser, A. R.I F. (2011). *A Profissão de Tecnólogo: Instrumento de intervenção num de trabalho em transformação – uma visão crítica*. Profª Drª Lia Maria Teixeira de Oliveira. UFRRJ/Rio de Janeiro. Dissertação de mestrado.
- Thibodeaux, M. e Favilla, E. (1996), *Organizational Effectiveness and Commitment Trough Strategic Management*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 96, nº. 5.
- Thomas, J.R., Nelson, J.K., Silverman, S.J.(2005). *Research Methods in Physical Activity* (5a ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Toni, J. De.(2004). *O que é Planejamento Estratégico Situacional?* Revista Espaço Acadêmico, nº 32, jan. 2004, Recuperado em 27 agosto, 2012 de <http://www.espacoacademico.com.br>
- Tozoni-Reis, M.F.C. (2009). *Metodologia da Pesquisa*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2. ed.
- Triola, M.F. (2005). *Introdução à Estatística*. LTC.
- Tsui, A. S. (1990). *A multiple-Constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource subunit level*. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 3, p. 458-483.
- Uline, C. e Miller, D. (1998), *School Effectiveness: The Underlying Dimensions*, Educational Administration Quarterly, Vol. 34, nº. 4.
- Vandenbosch, B. e Huff, S. (1997), *Searching and Scanning: How Executives Obtain Information from Executive Information Systems*, Management Information Systems Quarterly, Vol. 21, nº. 1.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas Editora.
- Wheelen, T. e Hunger, J. (2002). *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*. Prentice Hall International, Inc., USA.
- Wood, E. M. (2003). *Democracia Contra Capitalismo: a renovação do materialismo histórico*. São Paulo: Boitempo.







**ANEXO**



## Questionário de Tese

**Título Provisório da Tese:** Análise sobre a Utilização do Planejamento Estratégico na Gestão dos Campi dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil.

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

Doutorando: **Kleber Gonçalves Glória**

e-mail: [kleber.gloria@ifmg.edu.br](mailto:kleber.gloria@ifmg.edu.br) ou [gloria.Kleber@yahoo.com.br](mailto:gloria.Kleber@yahoo.com.br)

Fones: (33) 3412-1642 / (33) 8804-8844

Este questionário destinado aos Diretores-Gerais dos Campi dos Institutos Federais, tem como objetivo subsidiar a pesquisa de doutorado, intitulada previamente: *Análise sobre a Utilização do Planejamento Estratégico na Gestão dos Campi dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil*.

O vasto elenco de assuntos com que trata e a diversidade de formação de seu pessoal colocam essas Instituições numa situação mais complexa quando se trata de definir as suas tarefas a executar. Além disso, trata normalmente com assuntos que estão na fronteira do conhecimento e não disponíveis na sociedade. Estes e outros aspectos fazem da tarefa de planejar essas Instituições um assunto intrincado e de difícil condução.

Por estas razões, não é possível a importação pura e simples de processos de planejamento disponíveis na literatura e que deram certo em organizações privadas ou de outras naturezas. É necessária, então, a proposição de um processo de planejamento adaptado para as condições dessas Instituições.

Ao final dessa tese, já sabendo de suas limitações, o pesquisador pretende, com o auxílio desses diretores, buscar estratégias que permitam a implantação efetiva e eficaz do planejamento estratégico na gestão dos Institutos Federais.

Os dados aqui fornecidos só serão utilizados em trabalho de pesquisa acadêmica. O autor se compromete a não repassar informações a qualquer título. Por favor, queira dispor de alguns minutos para responder a questões do seu dia-a-dia como gestor. Desde já, agradeço pela sua colaboração.

### IDENTIFICAÇÃO DO(A) PESQUISADO(A)

Nome do Diretor: \_\_\_\_\_

Instituto/Campus que é diretor: \_\_\_\_\_

**Provimento ao cargo:** ( ) Eleição direta pela comunidade escolar ( ) Indicação pelo Reitor

Há quanto tempo trabalha no campus que dirige? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo como está como diretor-geral do campus? \_\_\_\_\_

**Nível de escolaridade:**

( ) graduado ( ) especialista ( ) mestre ( ) doutor ( ) pós-doutor

**Curso em que se graduou:** \_\_\_\_\_

1) Assinale com um (X) a opção que melhor traduz a realidade do campus que dirige quanto ao número de estudantes e ao tempo de existência:

Número de Estudantes		Tempo de Existência	
Menos de 500 estudantes		Menos de 01 ano	
500 a 1.000 estudantes		Entre 01 e 05 anos	
1.000 a 2.000 estudantes		Entre 05 e 10 anos	
2.000 a 3.000 estudantes		Entre 10 e 50 anos	
Acima de 3.000 estudantes		Mais de 50 anos	

2) O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta gerencial utilizada, sobretudo por instituições privadas. Em seu Instituto é adotado o PE como ferramnta de gestão?

( ) SIM ( ) NÃO

3) Você acredita que a implantação do Planejamento Estratégico nos Institutos Federais pode contribuir para que eles tenham uma maior eficácia organizacional?

( ) SIM ( ) NÃO

Por quê? (opcional): \_\_\_\_\_

4) Pela sua experiência, como gestor, você acredita que o modelo de gestão aplicado no seu Instituto possibilita uma maior eficácia organizacional?

( ) SIM ( ) NÃO.

Por quê?(opcional): \_\_\_\_\_

5) Escolha, entre as afirmações listadas para cada um dos grupos, aquela que melhor descreve a realidade de seu Instituto. Assinale-a com um (X).

<b>Atributos dominantes</b>	Ordem, regras, regulamentos, uniformidade	
	Competitividade, busca de resultados	
	Coesão, participação, trabalho em equipe	
	Empreendedorismo, criatividade, adaptabilidade	
<b>Vinculação</b>	Regras, procedimentos	
	Orientação para objetivos, competição	
	Lealdade, tradição, coesão interpessoal	
	Empreendedorismo, flexibilidade	
<b>Estrutura organizacional</b>	Centralizada e burocrática (padronização de processos)	
	Centralizada e orgânica (pouca formalização)	
	Descentralizada mas burocrática (muita formalização)	
	Descentralizada e orgânica(altamente adaptativa, flexível)	
<b>Estilo de liderança</b>	Coordenador, administrador, gerente	
	Gestor voltado para a realização	
	Mentor, facilitador, figura paternal	
	Empreendedor, inovador, arrojado	
<b>Cultura Organizacional</b>	Baseada na hierarquia	
	Baseada no grupo	
	Baseada na racionalidade	
	Baseada no desenvolvimento	

6) Avalie a importância de cada um dos aspectos comportamentais listados para o desempenho do seu Instituto. Assinale com (X) numa escala de 1(pouco importante) a 5(muito importante).

Controlar o fluxo de trabalho	1	2	3	4	5
Controlar os custos da operação	1	2	3	4	5

Verificar a quantidade ou volume de produção/serviços	1	2	3	4	5
Planejar o futuro de forma sistemática	1	2	3	4	5
Adquirir recursos e aumentar o seu volume	1	2	3	4	5
Permitir a participação pessoal na tomada de decisões	1	2	3	4	5
Valorizar as relações interpessoais, o trabalho de equipe e união	1	2	3	4	5
Adaptar ou alterar, rapidamente, a estrutura e os cursos, face às mudanças	1	2	3	4	5
Manter a estabilidade e continuidade da organização	1	2	3	4	5
Definir metas e objetivos	1	2	3	4	5
Compreender as necessidades dos membros da instituição	1	2	3	4	5
Assegurar a qualidade dos produtos/serviços	1	2	3	4	5
Satisfazer os interesses da comunidade externa	1	2	3	4	5
Satisfazer os interesses dos servidores (docentes e administrativos)	1	2	3	4	5
Satisfazer os interesses dos estudantes	1	2	3	4	5

**7) Avalie o domínio da motivação em seu Instituto, baseada nos indicadores que constam do quadro. Assinale com um (X) numa escala de 1 (baixo) e 5 (muito alto).**

Nível da saúde institucional	1	2	3	4	5
Equidade no tratamento e nas recompensas/punições	1	2	3	4	5
Nível de poder associado à participação	1	2	3	4	5
Presença de um ambiente de cooperação	1	2	3	4	5
Satisfação dos estudantes com a escola	1	2	3	4	5
Satisfação dos docentes com a escola	1	2	3	4	5
Satisfação dos servidores técnico-administrativos com a escola	1	2	3	4	5
Satisfação da equipe diretiva com a escola	1	2	3	4	5
Flexibilidade da administração	1	2	3	4	5
Grau de relacionamento entre servidores/alunos e servidores/docentes	1	2	3	4	5
Grau de centralização do(s) gestor(es)	1	2	3	4	5
Insatisfação e queixas recebidas pelos estudantes	1	2	3	4	5
Insatisfação e queixas recebidas pelos docentes	1	2	3	4	5
Insatisfação e queixas recebidas pelos servidores técnico-administrativos	1	2	3	4	5
Níveis de conflito e frustração	1	2	3	4	5

**8) Avalie o domínio acadêmico interno do seu Instituto, baseada nos indicadores que constam do quadro. Assinale com um (X) numa escala de 1 (baixo) e 5 (muito alto).**

Trabalho/estudo extra-escolar desenvolvido pelos alunos	1	2	3	4	5
Número de alunos que concluem o seu curso	1	2	3	4	5
Participação de técnico-administrativos em seminários/congressos/cursos	1	2	3	4	5
Participação dos docentes em seminários/congressos/cursos	1	2	3	4	5
Número de publicações dos docentes	1	2	3	4	5
Grau de atualização dos conhecimentos ministrados	1	2	3	4	5
Prêmios recebidos pela organização	1	2	3	4	5

**9) Avalie o domínio da adaptação externa do seu Instituto, baseada nos indicadores que constam do quadro. Assinale com um (X) numa escala de 1(baixo) e 5(muito alto).**

Reputação da instituição na região	1	2	3	4	5
Atividades desenvolvidas junto à comunidade no entorno	1	2	3	4	5
Poder de atração dos alunos da região	1	2	3	4	5
Poder de atração de alunos de outras regiões	1	2	3	4	5
Poder de atração de servidores (docentes e técnico-administrativos)	1	2	3	4	5
Número de empregos obtidos dentro da área de formação do estudante	1	2	3	4	5

**10) Escolha, entre as afirmações listadas acerca da definição de missão, aquela que melhor traduz a realidade do seu Instituto. Assinale com um (X).**

Não foi elaborada a declaração de missão	
--	--

A declaração de missão foi importada a partir de teorias acerca de missão. Um grupo da Instituição a criou. Existe, apenas, para cumprir um planejamento estratégico formal.	
A declaração de missão inclui o conjunto de valores ideológicos, os objetivos visionários e a finalidade imutável da organização, e foi construída coletivamente pela comunidade.	

**11) Escolha, entre as afirmações listadas acerca da definição dos objetivos, aquela que melhor traduz a realidade do seu Instituto. Assinale com um (X).**

Não se estabeleceram objetivos no processo de planejamento estratégico	
Estabeleceram-se poucos objetivos (<5), mas não foram formalizados/documentados	
Estabeleceram-se muitos objetivos (>5), mas não foram formalizados/documentados	
Estabeleceram-se poucos objetivos (<5) e foram formalizados/documentados no Plan.Est	
Estabeleceram-se muitos objetivos (>5) e foram formalizados/documentados no Plan.Est	
Estabeleceram-se objetivos articulados para a instituição, de acordo com a missão	

**12) Se a resposta à pergunta anterior foi a primeira opção, pule esta pergunta. Caso contrário, assinale com um (X) a percentagem aproximada de objetivos especificados.**

...que contam com <b>medidas quantitativas</b> que permitam determinar, com segurança, que o objetivo foi alcançado.	...que incluem <b>elementos temporais</b> relativamente aos prazos de tempo durante os quais devem ser alcançados.
Menos de 20%	Menos de 20%
Entre 20 e 40%	Entre 20 e 40%
Entre 40 e 60 %	Entre 40 e 60 %
Entre 60 e 80 %	Entre 60 e 80 %
Mais de 80 %	Mais de 80 %

**13) Escolha, entre as afirmações listadas, acerca da Análise Interna, aquela que melhor descreve a realidade de seu Instituto. Assinale com (X).**

Não se faz qualquer análise interna.	
Os planejadores (alta Direção) a fazem baseado no conhecimento dos mesmos.	
Baseia-se em dados históricos relativos à atuação do Instituto, recolhidos em momentos diversos.	
Elaoram-se listas de pontos fortes e fracos do Instituto, obtidos por consenso em um processo participativo.	

**14) Escolha, entre as afirmações listadas, acerca da Análise Externa, aquela que melhor descreve a realidade de seu Instituto. Assinale com (X).**

Não se faz qualquer análise externa.	
Os planejadores (alta Direção) a fazem baseado no conhecimento dos mesmos.	
Baseia-se em dados estatísticos acerca do ambiente externo (exemplos: tendências demográficas, desenvolvimento)	
Elaoram-se listas de oportunidades e ameaças que podem afetar o Instituto, obtidos por consenso em um processo participativo.	

**OBSERVAÇÕES:**

- 1) Caso queira fazer algum comentário, sugerir algo ou completar informações, utilize o espaço abaixo
- 2) Favor assinar abaixo, concordando com a utilização de suas respostas para esta pesquisa acadêmica.  
Mais uma vez, muito obrigado pela atenção e tempo dedicado a esta pesquisa.

**Kléber Gonçalves Glória**  
**Doutorando em Gestão pela UTAD**

De acordo, em \_\_\_/12/2010

Assinatura do(a) Pesquisado(a)