

Luiz Felipe Torcatto Zanella

**A Influência do Controle no Processo de Planejamento Estratégico e
Desempenho Organizacional – Um Estudo de Caso na UNOESC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração em 15/05/2015, orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

Florianópolis
2015

Ficha de Identificação da Obra

Zanela, Luiz Felipe Torcatto

A Influência do Controle no Processo de Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional : Um Estudo de Caso na UNOESC / Luiz Felipe Torcatto Zanela ; orientador, Maurício Fernandes Pereira - Florianópolis, SC, 2015.
229 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Planejamento Estratégico. 3. Estratégia. 4. Controle. 5. Desempenho Organizacional. I. Pereira, Maurício Fernandes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Luiz Felipe Torcatto Zanella

A Influência do Controle no Processo de Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional – Um Estudo de Caso na UNOESC

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 15 de maio de 2015.

Prof. Marcus Vinicius Andrade de Lima, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. (a) Eliane Salete Filippim Dr.
Membro Externo
Universidade do Oeste de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado à Mônica
e Laura, aquelas que tornam minha
vida completa.

AGRADECIMENTOS

Não poderia haver sentimento mais enobrecedor que a gratidão. Ao mesmo tempo em que sinto o dever de mencionar aqueles que contribuíram com este trabalho, visto que não fazemos nada sozinhos, sou agraciado com uma imensa paz por poder expressar meu obrigado àqueles que, de maneira abnegada, dispuseram-se ajudar e apoiar este humilde aprendiz.

Agradeço inicialmente à minha esposa Mônica, que me auxiliou e compreendeu em simplesmente tudo. Você foi capaz de compreender a ausência e permanecer a meu lado. Agradeço por ter entendido o propósito de tudo isso. Agradeço por nossa pequena Laura, que nos faz pensar no verdadeiro sentido de família. Só consigo pensar em amá-las.

Agradeço à minha família e amigos, os quais buscando compreender minha dedicação apoiaram-me sempre. Em especial, aos meus pais, que ajudaram na condução das atividades da família enquanto as viagens e atividades me tomavam de urgência.

Agradeço aos professores do programa, nos quais encontrei guarida e suporte para desenvolver meus objetivos. Com vocês, encontrei um novo universo do qual hoje me orgulho de fazer parte. Agradeço em especial ao Professor Luís Moretto Neto, o qual humilde e justamente, presto esta homenagem pois como seu aluno, aprendi ser um professor melhor.

Agradeço à UNOESC, na pessoa do Reitor Professor Aristides Cimadon, por ter proporcionado o campo de pesquisa que deu condições de efetivar minha busca. Agradeço a todos os dirigentes, professores e funcionários que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Agradeço ainda, à instituição UNOESC, a qual me acolheu como aluno e hoje como professor, e aos amigos e colegas que me apoiaram e abriram portas para que a busca pelo *strictu sensu* me fosse possível.

Agradeço por ter encontrado forças para cumprir as rotinas de trabalho, família e estudos. Foram muitas as viagens e muitas as noites mal dormidas. Agradeço por ter podido inspirar outros a seguir por este caminho e prestar humilde exemplo àqueles que também ousaram um dia.

Agradeço por fim, e em especial, ao Professor Maurício Fernandes Pereira, por ser capaz, mesmo que de um jeito estranho, saber fazer despertar as potencialidades de seus alunos, de ser um guia e de

pavimentar o caminho para que conseguíssemos buscar o melhoramento por nós mesmos. A você, amigo Maurício, minha gratidão.

Tudo o que existe é justo e injusto, e em ambos os
casos é justificável.
(A Origem da Tragédia - Friedrich Wilhelm
Nietzsche)

RESUMO

Este trabalho aborda a temática de Planejamento Estratégico a partir da perspectiva do controle organizacional; este último analisado enquanto função da administração, mas aqui voltado à avaliação do processo de Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico somente cumpre sua função com efetividade se puder demonstrar à organização, seus resultados e gerar insumos para seu prosseguimento. O objetivo desta pesquisa centrou-se em avaliar como o controle do processo de Planejamento Estratégico influencia o desempenho organizacional na UNOESC. De maneira a conceber a presente busca, avaliou-se como se dá o processo de controle, com vistas ao Planejamento Estratégico associando-o ao desempenho da organização com vistas ao seu desenvolvimento econômico/financeiro, principalmente. Deste prisma, foi realizada a pesquisa *in-loco* na Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. A instituição possui processo de Planejamento Estratégico desenvolvido e seus pilares de gestão são fundados na busca pelo desenvolvimento estratégico, conforme suas diretrizes. Para tanto, foi utilizado como lógica a abordagem indutiva, como abordagem do problema a pesquisa qualitativa, como objetivo de pesquisa a abordagem explicativa, como estratégia o estudo de caso, e como horizonte o transversal. A coleta de dados foi feita em documentos da universidade, como o PPI, PDI e Planejamento Estratégico; e ainda, com entrevistas junto aos dirigentes da organização. Como resultados da pesquisa teórica, foi possível entender os modelos de construção de Planejamento Estratégico, as variáveis de implementação deste, os conceitos de controle organizacional e controle estratégico, as etapas de controle do planejamento e a relação com desempenho organizacional. Como processo de controle estratégico, este foi concebido a partir das etapas: medição, avaliação e mudança estratégica. Da pesquisa de campo, foi interpretado, que o controle do Planejamento Estratégico, pode influenciá-lo e este último, por consequência, influencia o desempenho através de sua busca estratégica. Por fim, pode-se afirmar que o controle do processo de Planejamento Estratégico influencia o desempenho da organização a partir da sistematicidade de suas ações e de um processo organizado de medição, avaliação e mudança estratégica. As contribuições deste estudo encontram-se na busca por métodos de controle que incentivem a criatividade e a flexibilidade, mas que também possam ser capazes de não apenas medir, mas avaliar e gerar melhorias no processo administrativo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégia. Controle. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

This work deals with the theme of Strategic Planning from the perspective of organizational control; This last one analyzed as a function of administration, but here facing the evaluation of the Strategic Planning process. The Strategic Planning only execute his function with effectiveness if it can demonstrate to the organization, its results and generate inputs for its continuation. This research focused on assessing how control of the strategic planning process influences organizational performance in UNOESC. To design this search, it evaluated how is the process control, with a view to strategic planning associating it with the organization's performance with a view to its economic / financial development mainly. From this perspective, the research was conducted out in-place at the Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. The institution has developed process of strategic planning and their management pillars are founded in the search for strategic development, according to their guidelines. Therefore, it was used as a logical inductive approach, as a problem of approach to qualitative research, as a research objective explanatory approach, as a strategy case study, and as horizon transverse. The data collection was done in the university documents such as PPI, PDI and Strategic Planning; and yet, with interviews with the organization's leaders. The results of the theoretical research, it was possible to understand the building model of the Strategic Planning, the implementation variables of its, the concepts of organizational control and strategic control, the steps of control planning and the relationship with organizational performance. As a strategic control process, it was designed from steps: measurement, evaluation and strategic change. From field research was interpreted, that the control of Strategic Planning can influence it and this last one therefore influences the performance through your strategic search. Finally, it can be affirm that the control of the strategic planning process influences the organization's performance from the systematization of their actions and from an organized process of measurement, evaluation and strategic change. The contributions of this study are in search for control methods that encourage creativity and flexibility, but can also be able to not only measure, but evaluate and generate improvements in the administrative process.

Keywords: Strategic Planning. Strategy. Control. Organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividades de Planejamento Estratégico.....	46
Figura 2 – Momento do Planejamento Estratégico	52
Figura 3 – Ciclo de Planejamento Estratégico	53
Figura 4 – Modelo de Planejamento Estratégico de Steiner.....	54
Figura 5 – Diferenças entre criação da estratégia e implementação.....	57
Figura 6 – Ampliação do controle estratégico.....	74
Figura 7 – Estratégias Emergentes	75
Figura 8 – Processo de Administração Estratégica	77
Figura 9 – Controle por nível hierárquico	84
Figura 10 – O Processo de Controle.....	89
Figura 11 – <i>Balanced Scorecard</i>	103
Figura 12 – Tipos de Mudança Estratégica	107
Figura 13 – Organograma da FUNOESC.....	120
Figura 14 – Organograma da UNOESC.....	121
Figura 15 - Metodologia da Pesquisa	127
Figura 16 – Mapa de atuação da UNOESC.....	142
Figura 17 – UNOESC <i>Campus</i> Chapecó	143
Figura 18 – UNOESC <i>Campus</i> Joaçaba.....	144
Figura 19 – UNOESC <i>Campus</i> São Miguel do Oeste.....	145
Figura 20 – UNOESC <i>Campus</i> Videira	146
Figura 21 – UNOESC <i>Campus</i> Xanxerê.....	147
Figura 22 – Planejamento Estratégico UNOESC.....	151
Figura 23 – Modelo de Controle Estratégico	205

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisas NIEPGE	32
Quadro 2 – Etapas do Processo de Controle do Planejamento Estratégico	91
Quadro 3 - Modelo de Controle Estratégico.....	93
Quadro 4 - Sujeitos de Pesquisa	122
Quadro 5 – Categorias de Análise.....	133
Quadro 6 - Procedimentos de pesquisa	133
Quadro 7 - Agenda de entrevistas	137
Quadro 8 – Legenda de Entrevistas.....	139
Quadro 9 – Objetivos e Estratégias PE UNOESC.....	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMPLASC	Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina (Amplasc)
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i>
CAD	Departamento de Ciências da Administração da UFSC
CDF	Coalização Dominante Formal
CDI	Coalização Dominante Informal
CEE/SC	Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina
CONSUN	Conselho Universitário
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FOFA	Matriz de análise ambiental (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)
FUNOESC	Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina
GA	Gerência Administrativa
GDH	Gerência de Desenvolvimento Humano
GMKT	Gerência de Marketing
GTIC	Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicação
ICES	Instituição Comunitária de Ensino Superior
JBA	Joaçaba
MEC	Ministério da Educação
NIEPGE	Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégica
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica

PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PPGE	Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PTO	Plano Tático Operacional
SA	<i>Strategic Adviser</i>
SAE	Serviço de Apoio aos Estudantes
SAI	Sistema de Informação Gerencial
SMO	São Miguel do Oeste
SWOT	Matriz de análise ambiental (<i>Strenght, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>)
TCLE	Termo de conhecimento livre e esclarecido
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
VDA	Videira
XXE	Xanxerê

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	25
1.2	OBJETIVOS	30
1.2.1	Objetivo Geral	30
1.2.2	Objetivos Específicos	30
1.3	JUSTIFICATIVA.....	31
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	36
2.1	CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO	36
2.1.1	Modelos de Planejamento Estratégico	41
2.1.1.1	Modelo de Planejamento Estratégico de Ackoff.....	43
2.1.1.2	Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida	45
2.1.1.3	Modelo de Planejamento Estratégico de Pereira.....	47
2.1.2	Outras Estruturas de Planejamento	52
2.2	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	54
2.2.1	Fatores que influenciam a implementação	57
2.2.1.1	Estrutura	58
2.2.1.2	Liderança.....	61
2.2.1.3	Cultura.....	64
2.2.1.4	Comunicação.....	66
2.3	CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	69
2.3.1	Controle Organizacional	70
2.3.2	Controle Estratégico	72
2.3.2.2	Tipos de controle.....	93
2.3.2.2.1	<i>Controles internos</i>	94
2.3.2.2.2	<i>Controle humano e/ou Controle Ético</i>	96
2.3.2.2.3	<i>Auditoria Estratégica</i>	97
2.3.3	Medição e Avaliação do Planejamento Estratégico	98
2.3.3.1	Métodos de avaliação estratégica.....	98
2.3.3.1.1	<i>Método Quantitativo</i>	99
2.3.3.1.2	<i>Método Qualitativo</i>	99
2.3.3.2	<i>Balanced Scorecard – BSC</i>	100
2.3.4	Mudança Estratégica (Revisão e Melhoria)	105
2.3.4.1	Correção do Planejamento Estratégico e sua implementação	108
2.4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	111
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	116

3.1	DELIMITAÇÃO DE PESQUISA	117
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA.....	118
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA	123
3.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	127
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS	130
3.6	LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	134
3.7	TRAJETÓRIA DA PESQUISA	135
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	139
4.1	A UNOESC – UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA	139
4.1.1	Histórico.....	140
4.1.2	Os <i>Campi</i> da UNOESC	142
4.1.2.1	<i>Campus</i> Chapecó	143
4.1.2.2	<i>Campus</i> Joaçaba.....	143
4.1.2.3	<i>Campus</i> São Miguel do Oeste.....	144
4.1.2.4	<i>Campus</i> Videira	145
4.1.2.5	<i>Campus</i> Xanxerê.....	146
4.2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNOESC	147
4.2.1	O Processo Estratégico	148
4.2.1.1	Construção do Planejamento Estratégico.....	149
4.2.1.2	Alinhamento Estratégico.....	159
4.2.1.3	Implementação do Planejamento Estratégico	165
4.2.1.4	Estratégias Emergentes	178
4.2.1.5	Planejamento Estratégico e Desempenho	181
4.3	CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....	184
4.3.1	Medição.....	186
4.3.1.1	BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	188
4.3.1.2	<i>Software: Strategic Adviser</i>	190
4.3.2	Avaliação	193
4.3.3	Mudança Estratégica.....	195
4.3.4	Influência do controle sobre o Planejamento Estratégico	197
4.4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	198
4.4.1	Influência do controle sobre o desempenho.....	199
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	204
5.1	CONCLUSÃO.....	204
5.2	RECOMENDAÇÕES	209
	REFERÊNCIAS.....	211

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com grupo estratégico	222
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com equipe de construção e acompanhamento do planejamento estratégico	224
APÊNDICE C - Termo de conhecimento livre e esclarecido (TCLE)	226
APÊNDICE D – Material de Apresentação Banca Final	227
ANEXO A – Autorização para Realização da Pesquisa UNOESC	228
ANEXO B – Autorização para Publicação da Pesquisa UNOESC	229

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho contém uma contextualização da temática com vistas ao entendimento das relações aqui propostas e a junção com o tema central. Nesta introdução será ainda apresentado o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa de realização deste estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

É na afirmação, parafraseada de Deming, que encontrou fomento a temática de pesquisa aqui estudada: “[...] *What you cannot measure, you cannot manage* [...]” (BUNGAY; GOOLD, 1991, p. 32) ou o que você não pode medir, você não pode gerenciar. Neste sentido, observa-se que a necessidade de medir, comparar, avaliar e revisar são atividades de rotina nas organizações que buscam mecanismos de crescimento e desenvolvimento organizacional. Tais práticas aplicadas ao processo de Planejamento Estratégico, conduzem a discussão do surgimento da administração enquanto ciência.

A administração começa a ser delineada enquanto profissão e ganha aplicabilidade ampla nas organizações com o incremento da teoria do francês Henri Fayol, que a define como sendo um processo dinâmico que compreende interligadas cinco funções básicas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (FAYOL, 1994; RAMOS, 2009). Essas funções básicas foram sendo refinadas e recebendo contribuição de diversas pesquisas nascidas a partir desta e formam hoje o que se entende por administração: planejamento, organização, direção e controle.

Essas diretrizes contêm uma concisa definição acerca da atividade administrativa, em que se encontra o planejamento como atividade primeira. Entendendo que a prática de uma boa gestão pode conduzir um negócio ao sucesso, o planejamento é a atividade ou ferramenta que se destaca. Pode-se afirmar isso em razão do porque deve o planejamento, preceder a ação e porque serve não à avaliação do passado, mas à construção do futuro.

A prática de uma boa gestão pode conduzir um negócio ao sucesso. Todavia, não se tem um modelo de gestão único carecendo de maior detalhamento ou simplicidade na utilização de algumas ferramentas. Isto acaba por constituir uma prática desprovida de sistematicidade, ou seja, uma prática realizada de maneira não ordenada e exclusivamente empírica (MINTZBERG, 2010).

O planejamento é a ferramenta responsável por definir os rumos da organização e o faz por meio da formulação de objetivos e planos a fim de atingir esses objetivos, de maneira sistemática e ordenada. Neste sentido, o planejamento é função que precede as demais – organização, direção e controle – por ser capaz de proporcionar padrão e sistematicidade ao pensar administrativo (SOBRAL; PECI, 2013).

Segundo estudo realizado pela empresa de consultoria Bain & Company (RIGBY; BILODEAU, 2011), 65% das empresas entrevistadas, usam o Planejamento Estratégico e o Planejamento Estratégico é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas latinas e a segunda ferramenta mais utilizada por empresas ao redor do mundo.

Como cita Ackoff (1975, p. 1): “A necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela”. A afirmação não deixa margem para discussões, contudo o planejamento ser alvo de muitas controvérsias, ele por si só, tem grande importância à gestão por ser capaz de melhorar a tomada de decisão e aumentar a competitividade da organização. Neste sentido, o Planejamento Estratégico é capaz de transformar a organização de reativa para proativa (PEREIRA, 2010).

Colocando o Planejamento Estratégico como uma das principais ferramentas de gestão da administração contemporânea, deve-se atenção à sua correta construção e implementação, como destaca Hrebiniak (2006). A construção do planejamento constitui-se em sua etapa inicial, onde fases como o diagnóstico estratégico, a formulação da estratégia, horizonte estratégico e outros são definidas na empresa e orientarão seu caminho para um horizonte de longo prazo (PEREIRA, 2010).

Na literatura existente sobre Planejamento Estratégico, dá-se em geral, pouca atenção para as atividades pós-construção do planejamento. A construção ou o modelo ideal de planejamento foi a preocupação de muitos teóricos. Outros tantos preocuparam-se em conjecturar sobre a importância deste instrumento ou mesmo quais eram seus objetivos. Desta forma, o planejamento chegou a ser contestado enquanto ferramenta capaz de conduzir as organizações ao desempenho. Preocupação com as fases seguintes à construção vê-se em Kich e Pereira, (2011), e Beppler e Pereira, (2013), que expõem o caminho para a implementação dos planos.

Após a construção, a implementação é a fase subsequente, porque é a etapa responsável por permitir à empresa executar e efetivar seus planos delineados no processo de construção do planejamento. Esta fase assume o maior tempo do ciclo de planejamento, pois inicia imediatamente após a construção e extingue-se somente ao final do

horizonte estratégico dando início a novos ciclos (CERTO; PETER, 2005).

Para que os ciclos de planejamento possam ser sempre renováveis e tornem a gerar novos planejamentos e novas ações, sua realimentação é necessária (PEREIRA, 2010). Neste sentido, as ações implementadas pela organização precisam de monitoramento e avaliação para saber se os rumos definidos na construção do planejamento estão corretos, pois, um monitoramento das ações planejadas pode permitir à organização, medir quantitativamente seus resultados e comparar facilmente os dados. A medição dos resultados da implementação do planejamento e sua consequente avaliação podem permitir à organização prover melhorias a partir do novo ciclo de planejamento. A este processo dá-se o nome de Controle Estratégico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Admite-se que controle seja: “Função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e as metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados” (LACOMBE, 2004, p. 79). Desta forma, pode-se entender controle como um processo que envolve o monitoramento ou medição, a avaliação e o melhoramento de algo. Por conseguinte, o termo controle estratégico, por referir-se ao Planejamento Estratégico, apresenta-se como mais adequado.

O controle do Planejamento Estratégico é uma fase de monitoramento constante das ações implementadas. Para Newman (1986), controle significa agir no sentido de assegurar que o desempenho corresponda aos planos. Pereira (2010), não destaca essa fase da implementação, entendendo que o controle acontece durante todo o processo. Essa característica lhe confere forte aderência e velocidade às mudanças estratégicas que podem ser requisitadas (LUECKE, 2009). Esse processo, conforme Pereira (2010), é feito através de uma equipe de colaboradores que tem por função executar o ‘Acompanhamento e controle’ do Planejamento Estratégico. Nesse mesmo sentido, percebe-se certa distinção quanto ao termo usado para definir esse processo do planejamento. Podemos encontrar: Acompanhamento e controle (PEREIRA, 2010), Avaliação e controle (KICK; PEREIRA, 2011), Controle estratégico e desempenho (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011), Controle Estratégico (CERTO; PETER, 2005), Avaliação (RUMELT, 2006).

Todavia, a literatura sobre controle estratégico apresenta um grande paradoxo em Goold e Quinn, (1990), de que apesar de haver diversas defesas acerca da criação de um sistema de controle estratégico

para monitorar e assegurar a implementação do processo estratégico, na prática e à época da pesquisa, poucas empresas identificavam reais medidas formais e explícitas de controle estratégico, dando importância aos controles financeiros de curto prazo. Na pesquisa realizada com as 200 maiores empresas do Reino Unido, apenas 11% delas tinham a pretensão de empregar um sistema de controle estratégico.

Pôde-se perceber também uma lacuna teórica referente ao controle estratégico, onde além de existir uma pluralidade quanto à sua definição, pode-se verificar ainda uma tendência em descrever o controle como função da administração, todavia focado em atividades operacionais ou mesmo contábeis/financeiras. O controle encontra-se como propriedade de atividades como de controladoria, finanças e recursos humanos e desconectado do planejamento. Uma das possíveis razões encontra em Goold e Quinn (1990), fundamento na dificuldade de se elaborar controles que possam abordar a necessidade de flexibilidade e incerteza que os processos estratégicos contém. A mesma lacuna aqui citada, também é encontrada nos estudos do grupo de pesquisa no qual este trabalho se acopla.

Seguindo nessa direção, este estudo pretende aprofundar algumas questões acerca do processo de Planejamento Estratégico com vistas ao controle entendendo sua importância a fim de incentivar sua maior aplicabilidade nas organizações. A intenção centrou-se em investigar como o controle, etapa do planejamento que se encontra acoplada à fase de implementação, influencia o desempenho das organizações. Visto que o planejamento é umas das ferramentas de gestão mais utilizadas e que pode proporcionar melhorias ao processo administrativo organizacional, entende-se que o controle também tem participação e é atividade preceptora da renovação do Planejamento Estratégico.

Conforme Brito e Brito (2012), o desempenho constitui-se na capacidade das organizações gerarem valor acima da média dos concorrentes, ou seja, são competitivas aquelas organizações que possuam uma vantagem competitiva. Este conceito, já está no cerne da teoria de Porter (2009) sobre a estratégia. Todavia, outras teorias caminham no sentido de que a busca do desempenho superior centra-se na capacidade de desenvolvimento financeiro. Ambas as métricas podem ser aceitáveis, mas devemos considerar que a vantagem competitiva pode transcender os aspectos econômicos.

Uma vez que o processo de planejar se encontra devidamente implantado, a fase do controle só passa a ser realmente necessária caso a organização possa entender que sua contribuição se constitui em necessário subsídio à continuidade do planejamento. Desse modo,

intriga-nos pensar de que modo o controle efetivo pode contribuir com o Planejamento Estratégico que, por consequência, pode contribuir com o desempenho. A organização que for capaz criar e monitorar controles poderá almejar bom desempenho no futuro e continuidade ou permanência no mercado. Afirma-se, portanto, que a identificação de como o processo de controle do Planejamento Estratégico pode contribuir com o desempenho e continuidade das organizações é a principal contribuição deste estudo.

O desempenho deve ser entendido como consequência de um processo administrativo de encadeamento de recursos e formulações, pois somente existe se a organização puder gerar valor através de seus processos estratégicos definidos e estruturados no Planejamento Estratégico. Neste sentido, Brito e Brito (2012), asseveram que a vantagem competitiva, grande busca estratégica da organização, é precedente lógica do desempenho superior.

Deste modo, este trabalho está estruturado para comportar um levantamento teórico, sem a pretensão de ser exaustivo, acerca da construção e implementação do Planejamento Estratégico para se entender como o controle estratégico nasce e se posiciona. Não obstante, será levantada a contribuição teórica sobre o controle e o controle entendido de uma maneira estratégica, ou seja, contido no processo de Planejamento Estratégico; isso tudo associado à geração de desempenho organizacional. A busca metodológica será por um processo que possa interligar diversas contribuições e que analise amplamente a ação do controle na organização pesquisada.

Acerca do problema que norteia esta investigação, a natureza de uma pesquisa social deve compreender um problema também de natureza social, ou seja, que possa ser capaz de desvendar e buscar resolução de um impasse social, das organizações e das pessoas nela envolvidas (RICHARDSON, 2012). O problema de um estudo científico deve compreender um anseio de resolução de uma adversidade existente na sociedade e, antes de tudo, deve ser capaz de exprimir a real necessidade de melhoria de uma situação existente através da análise científica do mesmo (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2013).

A pesquisa versa sobre o estudo de caso da UNOESC, o qual guarda singularidade em razão de ser um caso permeado por particularidades, bem como a gestão universitária, que contém elementos diferentes de uma gestão privada tradicional conforme nos cita Canterle e Favaretto (2008). UNESCO (1998), define as instituições de ensino superior como sistemas complexos que interagindo com os

diversos agentes de seu ambiente, sejam políticos, econômicos, culturais e sociais; são influenciados e influenciam estes ambientes.

Etzioni (1973) argumenta que sobre a complexidade afirmando que as organizações representam sistemas complexos pois agregam diversos elementos que interagem entre si, bem como com o ambiente externo. A teoria da complexidade pode encaixar-se neste estudo de caso, a fim de entender as particularidades do sistema universitário.

A UNOESC apresenta-se como uma universidade comunitária, fundacional e portanto, sem fins lucrativos. Está situada no oeste e meio oeste de Santa Catarina em 5 (cinco) *campi* principais nas cidades de Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira, Xanxerê e Chapecó. A universidade tem como premissa o desenvolvimento regional, bem como busca através de sua posição geográfica, fomentar a criação e melhoria das instituições das cidades onde atua. Seu caráter público, mas não estatal, infere responsabilidade pela gestão e pelo direcionamento de suas ações. A preocupação com o desenvolvimento institucional, bem como a crescente competitividade no mercado são evidentes. Condição esta que exige que a UNOESC possua bons métodos de gestão, que sejam capazes de conduzir a organização a cumprir sua missão.

Richardson (2012) argumenta que algumas condições são necessárias para elaboração de um problema de pesquisa, quer sejam: natureza, realidade, objetividade, generalização e originalidade. Levando em conta a lacuna de conhecimento e aplicação identificada sobre o tema e para permitir o atingimento dos objetivos propostos, definiu-se o problema de pesquisa do seguinte modo: **Como o controle do processo de Planejamento Estratégico influencia o desempenho organizacional da UNOESC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar como o controle do processo de Planejamento Estratégico influencia o desempenho organizacional da UNOESC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os processos de construção, implementação e controle do Planejamento Estratégico;
- Identificar as etapas do controle estratégico;
- Analisar como o controle estratégico influencia o Planejamento Estratégico;

- Interpretar como o processo de controle do Planejamento Estratégico pode relacionar-se com o desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A análise sobre o desempenho das organizações impõe um sério desafio àquele que se dispõe a empreender uma pesquisa social. Este caminho faz com que ele carregue para sua pesquisa a responsabilidade de entender as dinâmicas de mercado que mudam velozmente e a importância que as organizações têm em nosso cotidiano. Todos dependem de diversos tipos de organizações, seja para vestir-se, deslocar-se, alimentar-se, estudar e demais atividades de nosso cotidiano. Neste sentido, todo avanço necessário, presume responsabilidade por parte do formulador.

As modificações sobre a rotina e direcionamento das organizações podem nascer de seu próprio aprendizado ou *learning organization*, ou mesmo de pesquisas científicas realizadas a partir do estudo de caso de organizações de destaque ou da aplicação de hipóteses na prática. Toda modificação transforma o modo de como uma organização se comporta e se relaciona com seus *stakeholders*. E, embora, toda mudança implique certo desconforto, suas conseqüentes melhorias devem ser enaltecidas.

Neste sentido, os estudos sobre Planejamento Estratégico são conseqüência da necessidade de buscarmos o aperfeiçoamento e continuidade das organizações e estão em constante transformação. O Planejamento Estratégico, enquanto umas das principais ferramentas de gestão, vem, ao longo dos anos, sendo desenvolvido e adaptado às novas tendências (CONTADOR, 1985). De acordo com os estudos do grupo de pesquisa no qual está inserido este trabalho, acredita-se que o Planejamento Estratégico possui adaptabilidade para entender os novos contextos. Isso assegura sua permanência como ferramenta de gestão, que pode servir ao propósito maior, o de proporcionar desempenho organizacional.

Convém destacar as pesquisas e publicações do Grupo de Pesquisa Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Planejamento e Gestão Estratégica - NIEPGE, vinculado ao Departamento de Ciências da Administração – CAD da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. O presente grupo liderado pelo Administrador Dr. Maurício Fernandes Pereira vem desenvolvendo estudos acerca do Planejamento Estratégico nas seguintes dimensões: modelo, implementação, variáveis e tipologias, conforme exposto no quadro a seguir:

Quadro 1 – Pesquisas NIEPGE

Criação de Valor Compartilhado: Planejamento de Estratégia e Metodologia para Aplicação Fundamentada no Conceito de Michael Porter (2014);
Planejamento e Estratégia das Escolas: o que leva as escolas a ter alto desempenho (2013);
Marketing Estratégico Para Organizações e Empreendedores: guia prático e ações passo a passo (2013);
Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia (2013);
Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz (2011);
Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos (2010);
Planejamento por Cenários Prospectivos: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações (2012);
A Construção de um Referencial Metodológico Para Avaliação da Estratégia Organizacional a Partir do Conceito de Criação de Valor Compartilhado (2013-atual);
Estratégia Corporativa: Implementação, Controle e Internacionalização (2011);
Conselho Catarinense de <i>Clusters</i> e Competitividade (2012-atual);
Planejamento Estratégico Pessoal: a construção de um referencial metodológico (2011-2012);
Implementação do Planejamento Estratégico em Hospitais Universitários: um estudo sobre o papel e a operacionalização da comunicação (2010-2011);
Universidade e Sociedade: cooperação transnacional e interinstitucional de conhecimentos em educação superior (2009-2011);
Planejamento Estratégico: da concepção à implementação através de um estudo de caso no Hospital de Caridade de Florianópolis (2009-2010);
Planejamento Estratégico: da concepção à implementação através de um estudo de caso nos hospitais da UFSC e UFSM (2008-2010);
O Processo de Implementação do Planejamento Estratégico do Hospital Universitário da UFSC: uma proposta de um referencial metodológico (2008-2009);
O processo de Formulação de Estratégias em Organizações Hospitalares (2006-2008);
Mudança Tecnológica e Adaptação Instrumental na Divisão de Administração do Hospital Universitário de Santa Catarina (2005-2007);
Análise do Processo de Chefia e Liderança na Condução da Estratégia (2004-2008);
O Estudo das Mudanças Estratégicas em Organizações Hospitalares: Um estudo multicaso nos hospitais da Grande Florianópolis (1999).

Fonte: O Autor (2014).

Importa citar que os estudos sobre controles estratégicos desenvolveram-se a partir da década de 1980 até metade da década de

1990 em razão do aperfeiçoamento da metodologia de Planejamento Estratégico e das tentativas de torná-lo efetivo através do controle. Não se encontra tamanha pujança literária após o período citado, quando o foco desloca-se para a busca por sistemas de monitoramento. O estado da arte dos referenciais sobre controle estratégico não se encontra devidamente atualizado. Assevera-se que tais estudos podem ser atualizados à luz de novas perspectivas das técnicas de planejamento, como os caminhos emergentes e o alinhamento com a cultura, liderança, estrutura e comunicação organizacionais.

O controle do processo de Planejamento Estratégico insere-se como uma necessidade à sua continuidade, uma vez que somente o controle pode avaliar os resultados do planejamento implementado e sugerir melhorias, corrigir cursos de ação e gerar informação para novos ciclos. Nisso insere-se a preocupação constante do gestor contemporâneo de fazer com que as organizações perdurem e se desenvolvam.

Esta mesma preocupação permeia a pesquisa acadêmica em Administração, de caráter aplicado, pois há necessidade de se fornecer teorias e aportes seguros com vistas à continuidade e o desempenho das organizações. Tal trabalho de pesquisa, que se compromete a desenvolver o processo de controle do Planejamento Estratégico contendo posicionamento acadêmico quanto às melhorias de processo que vise a prover, as quais adaptadas às práticas cotidianas empresariais podem proporcionar continuidade e desenvolvimento. Entende-se que o processo de planejamento não está completo senão o pensarmos de maneira sistêmica, o que pode ser feito através das funções ou pilares da Administração: planejamento, organização, direção (liderança) e controle. Deste prisma, o controle do Planejamento Estratégico é um complemento necessário para proceder a avaliação, e toda avaliação gera melhoria a ser aplicada.

Neste sentido, o progresso científico pode gerar progresso tecnológico, por conseguinte, uma vez que toda organização é composta de dois saberes, os saberes técnicos e os saberes administrativos. Estes últimos, diz-se que são os saberes secundários à atividade, mais precisamente responsáveis por gerar amparo e ordenamento à execução dos saberes técnicos, que resultam em produtos e serviços. O saber administrativo encontra-se sempre em transformação. Isso se deve à juventude das ciências da administração, bem como à constante busca de melhoria. Acredita-se que melhorando os saberes administrativos, melhoramos também o desempenho técnico, contribuindo com o desempenho e continuidade organizacional.

Cabe destacar as razões da utilização do termo desempenho. Acredita-se que o mesmo seja uma adequada expressão da busca empresarial de nossos dias. Desempenho organizacional caracteriza-se por presumir otimização de recursos, padronização de trabalhos, eficácia e efetividade das tarefas. Isso tudo pode formar uma gestão de excelência. Uma vez que se possa conferir desempenho a uma empresa através de seus processos, pode-se entender que a mesma terá capacidade de sustentar-se ou de ser continuada, ou seja, esta ideia preza pela permanência da empresa no mercado, uma vez que inúmeras empresas iniciam atividade todos os dias ao redor do globo e inúmeras também fecham por diversas razões. Permanecer ativa e se desenvolvendo tornou-se imperativo em tempos de elevada competitividade.

Tal estudo garante importância por buscar inovar a forma como o controle estratégico é exercido nas organizações, tornando-o um processo mais completo e que possa fornecer reais incentivos ao desempenho organizacional.

Espera-se que este trabalho possa contribuir com o processo de Planejamento Estratégico desenvolvido na UNOESC, uma vez que, além de identificar e estudar os processos existentes possa este estudo gerar conhecimento suficiente para sugerir incrementos, melhorando os processos internos da organização citada e conduzindo-a a melhorias no desempenho.

Acredita-se ainda, que este trabalho tenha condições de ser aplicável às organizações de nosso tempo, acoplando-se ao processo de Planejamento Estratégico e integrando sua estrutura de execução/implementação. Sua aplicabilidade tem por justificativa o fato de nascer de estudo de caso real, guardadas as particularidades e singularidade do caso. Isso confere substância e fortalece a certeza de sucesso da prática, mesmo considerando aperfeiçoamentos possíveis decorrentes da evolução da ciência e das particularidades dos casos.

A pesquisa teve abrangência regional, todavia espera-se que no centro das teorias apresentadas acerca do Planejamento sobre sua construção e implementação, tenha a possibilidade de ser entendida e aplicada. As contribuições aqui apresentadas não se limitam a características organizacionais diferenciadoras como porte, localização geográfica, setor de atividade e/ou número de funcionários por exemplo. Acredita-se que o mesmo possa contribuir com a melhoria dos processos das empresas e que seu melhoramento possa proporcionar desenvolvimento social à comunidade onde está inserida.

Interessa à universidade aqui estudada tal melhoramento, pois a mesma, apesar de ser financiada prioritariamente pelos usuários, o que se apresenta através de suas práticas mercadológicas, possui caráter social desenvolvimentista por se tratar de uma fundação de interesse comunitário e público. Neste sentido, a melhoria dos processos estratégicos pode contribuir para melhor posicionar a organização do ponto de vista econômico mediante melhora no desempenho, bem como prover melhoria social, do ponto de vista do desenvolvimento regional.

O problema de pesquisa consta em razão de identificarmos organizações questionando a aplicação do Planejamento Estratégico ou buscando formas alternativas ou emergentes de formar sua estratégia, ou seja, conferindo outra função ao processo de planejamento. Entende-se que o processo de Planejamento Estratégico antecede ao desenvolvimento organizacional e pode conduzir a organização ao desempenho. Ressalva é feita ao fato de que o processo de planejamento não é um conhecimento estático, pelo contrário, está em constante transformação a fim de adaptar-se às novas realidades e servir ao propósito maior de conduzir a organização ao desempenho.

Este trabalho parte de uma série de estudos do grupo de pesquisa acima citados e pretende dar continuidade ao pensamento acerca do Planejamento Estratégico, enaltecendo sua função de orientar as organizações na busca de melhores posições e ainda enquanto a primeira prática administrativa. Por fim, este estudo seguiu a busca pelo aperfeiçoamento da ciência da administração, campo de estudo fundamental ao desenvolvimento das organizações e ao desenvolvimento das pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa tem por intenção investigar um apanhado de produções bibliográficas acerca dos temas de Planejamento Estratégico, Controle e Desempenho Organizacional. A pesquisa bibliográfica serve como ferramenta para o investigador desenvolver sua fundamentação teórica a fim de conhecer as contribuições científicas do passado sobre determinado assunto (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2013).

Neste contexto, este trabalho caminha no sentido de levantar referencial bibliográfico acerca dos temas elencados e descrevê-lo de forma a favorecer a busca de novos elementos e a solução de problemas de nosso cotidiano.

2.1 CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO

O ato de planejar é algo que se faz antes de agir (ACKOFF, 1975). Neste sentido, comunica o autor que planejar significa antecipar-se aos acontecimentos com uma tomada antecipada de decisão a fim de tornar as ações organizacionais e as pessoas proativas, e não reativas ao processo. Segundo o autor, a essência da sabedoria é a preocupação com o futuro, sem, todavia recorrer a adivinhos que tentam prevê-lo, mas ao sábio que tentará controlá-lo. Para Ansoff (1990), o Planejamento Estratégico tem por intenção a sistematização e melhoramento da tomada de decisão organizacional.

Conforme Gaj (1987), várias são as denominações acerca de processos estratégicos e sua progressão ao longo dos anos é perceptível. Por exemplo, pode-se encontrar nomenclaturas como formulação estratégica, estratégia corporativa, estratégia empresarial, Planejamento Estratégico e Administração Estratégica. Todavia, entende-se que o Planejamento Estratégico é a ferramenta pela qual se formula a estratégia e por meio da qual, efetivam-se os processos estratégicos de prospecção e melhoria.

Ackoff (1975) salienta que planejamento é um processo de tomada de decisão, pois trata de delinear o futuro da organização. O processo de Planejamento Estratégico incorporou diversas transformações e atualizou-se com o passar dos anos, fazendo com que esse processo fosse incrementado e a formulação de estratégias pudesse ser compreendida neste.

São três características do planejamento, a saber (ACKOFF, 1975):

- **Planejamento é algo que fazemos antes de agir:** planejamento é um processo de agir antecipadamente e decidir (tomada de decisão) o que e como fazer. Isto tem fundamento no fato de que se demora muito para se decidir o que fazer, logo, antecipando-se, tem-se o problema resolvido em menor tempo;
- **Sistema de decisões:** o ato de planejar envolve o desenvolvimento de um estado futuro e um conjunto grande de decisões que são interdependentes. Neste sentido, a interdependência das decisões e não necessariamente sua complexidade ou não é que são determinantes, pois as decisões devem ser convergentes e trabalhar em conjunto. Ackoff (1975) insiste que planejamento é um processo e não um ato apenas, pois os conjuntos de decisões, muitas vezes, são grandes e complexos para serem manipulados de uma só vez, requerendo, portanto, um sequenciamento e divisão em etapas para que os esforços na concretização das ações, possam afinal, ocorrer correta e simultaneamente;
- **Planejamento se destina a produzir estados futuros:** o planejamento tem por intenção cruzar as fronteiras e definir estados otimistas e pessimistas, onde se preocupa tanto em evitar ações incorretas, quanto em reduzir a frequência dos fracassos na exploração das oportunidades.

O planejamento envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões. Considera ainda, o planejamento uma das atividades intelectuais mais complexas. Seu conceito da ferramenta diz que: “Planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo” (ACKOFF, 1975, p. 1).

Segue-se que o planejamento conta com a necessidade de melhoramento contínuo, onde a prospecção de ações pode atuar como mecanismo de busca e desenvolvimento da organização em prol do melhoramento contínuo.

Segundo Contador (1985, p. 41), a preparação para desenvolvimento e melhoria da competitividade da indústria começa pelo Planejamento Estratégico. O autor define uma linha de atuação, onde faz incrementos ou sugestões às metodologias de Planejamento Estratégico, visto que as exigências e necessidades estão em constante modificação face às conjecturas e análises do ambiente externo. As recomendações do autor quanto às alterações no processo de Planejamento Estratégico são:

- Tentar descobrir quem serão, de onde surgirão e o que farão os novos concorrentes;
- Definir parâmetros mundiais de comparação;
- Estar atento ao consumidor;
- Cuidar do meio ambiente;
- Ter visão do negócio;
- Dar proeminência à manufatura;
- Encarar a mão de obra como custo fixo;
- Buscar ganhos expressivos;
- Transformar o planejamento em administração estratégica;
- Implantar modelo participativo para administrar as mudanças;
- Integrar as áreas tecnológica e mercadológica;
- Escolher produtos, mercados, campos e armas da competição;
- Monitorar os concorrentes;
- Envolver todas as áreas sob o comando da manufatura;
- Traçar estratégia global;
- Analisar toda a cadeia produtiva de forma integrada;
- Fixar um objetivo de cada vez;
- Buscar ajuda da consultoria.

Ansoff (1990) afirma que a evolução do Planejamento, enquanto ferramenta de gestão, sustenta-se no fato de que o ambiente externo às organizações foi, ao longo do tempo, tornando-se instável e mudando rapidamente. Neste sentido, reside a criação da estratégia sobre o Planejamento, uma vez que já não mais bastava possuir objetivos, mas era preciso que estratégias fossem criadas para conduzir a organização ao alcance dos primeiros.

Kich e colaboradores (2010) afirmam que o Planejamento Estratégico deve ser desenvolvido, ou seja, construído e implementado a partir de uma abordagem sistêmica. Tal abordagem presume um olhar para o todo da empresa e o entendimento de como as partes se relacionam e se complementam enquanto um sistema.

Porter (1989) também considera a ferramenta de planejamento ao afirmar a inserção da análise de cenários, ferramenta propícia para análise de risco e construção de contextos futuros possíveis, para a formulação da estratégia. Insiste o autor, que esta ferramenta - análise de cenários - somente deve ser construída em empresas que tenham conhecimento e qualificações básicas necessárias voltadas à cultura do planejamento.

É sensato analisar que apesar da busca em torno de uma metodologia e de tornar o Planejamento Estratégico uma ferramenta de

uso sistêmico e abrangente, extensiva aos mais diversos tipos de organização e capaz de gerir inúmeras atividades, seu uso enquanto ferramenta de gestão pode empregar algumas dificuldades e limitações. Nesse sentido, Kaplan e Beinhocker (2003) acreditam que o planejamento torna-se efetivo se levar às pessoas ao melhoramento, e a organização ao aprendizado.

As organizações devem ser abertas à formulação das estratégias de maneira emergente, ou seja, sem um processo formal como o planejamento. Todavia, não se pode deixar de mencionar, que o uso correto e bem direcionado do Planejamento Estratégico formal como fonte de aprendizado em primeiro lugar, pode representar uma real vantagem competitiva (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003).

Robbins (2003), ao contrário, afirma que planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades, ou seja, defende a formulação da estratégia no processo de planejamento.

Sobre divergências entre o planejamento conter ou não a formulação da estratégia, Prahalad e Hamel, (2005) entendem que o Planejamento Estratégico é apenas um crivo para definir viabilidades e a execução de atividades, ficando longe da intenção estratégica da organização. Avaliam os autores, que o Planejamento Estratégico tornou-se uma ferramenta de métodos dos níveis táticos, esquecendo-se da formulação do plano de negócio e da preocupação com o futuro de longo prazo. Os autores alegam que o Planejamento Estratégico deixou de atender às estratégias de longo prazo, uma vez que não tem sido capaz de conter bons debates sobre o futuro das organizações em razão de estes serem velozmente mutáveis.

No mesmo sentido, Mintzberg (2006) define que o Planejamento Estratégico não deve ser reconhecido como um meio para criar a estratégia, mas sim como um meio para delinear uma estratégia já criada. O autor busca essa proposição no sentido de pavimentar o caminho para a formação da estratégia de maneira emergente. Alguns conceitos são inerentes e pode ser aproveitados, como por exemplo, a visão da estratégia já não mais partindo de um único indivíduo conhecedor ou grande visionário da empresa, mas de uma visão mais coletiva e colaborativa. Mintzberg, em contraponto a Ackoff, retira tamanha importância do processo de formulação formal da estratégia e a coloca na necessidade de se tornar eficiente com os métodos já incorporados à empresa.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) seguem o conceito dizendo que o Planejamento Estratégico é, na verdade, um sistema lógico e sistemático de estabelecimento de objetivos, análise e avaliação da alta gerência. Neste sentido, o Planejamento Estratégico, para os autores, tem sua real importância centrada em comunicar e controlar a estratégia. A formação da estratégia em si, deve-se a um processo emergente derivado da cultura e da experiência. Todavia, o exercício do Planejamento pode ajudar a entender a estratégia emergente e dar-lhe forma, pois a estratégia surge da organização e não do topo (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007).

Apesar da defesa do planejamento e de haver inúmeros pontos favoráveis ao uso dessa ferramenta pelas organizações, Johnson, Scholes e Whittington (2007) citam, parafraseando Mintzberg, que a estratégia não deve ser vista como plano para não fazer com que a organização perca o foco de busca em longo prazo; gera confusão entre processo orçamentário e processo de planejamento, o que reduz o planejamento a um nível não desejado fazendo com que perca sua função original; o planejamento planifica demais a busca pela estratégia correta, tornando o processo reativo e não proativo.

Sem perder o foco real do planejamento, pode-se afirmar que ele é capaz de aglutinar diversas atividades e funções organizacionais, fazendo com que o trabalho em torno da definição dos futuros possíveis seja condensado. Nessa visão, Bulgacov, Dos Santos e May (2012) ressaltam ser inerente, a toda função humana e organizacional, o ato de criar ações para o futuro visando a resultados. Cita-se ainda, que desde a década de 1950, o planejamento evoluiu para uma amplitude maior, uma vez que as organizações também se transformaram neste período. Podemos nesse sentido, passar para o conceito clássico de planejamento o qual prega que este assume uma perspectiva de prática das pessoas, constituindo e buscando a prescrição das ações organizacionais, dos negócios e de resultados (ROSSETTO; ROSSETTO, 1999).

A estratégia ocupa lugar central e também guarda diferentes definições acerca de seu uso e mesmo conceito. Dentre os caminhos possíveis para definir o que é estratégia corporativa, poderíamos destacar Porter (2009), o qual cita que a verdadeira estratégia surge quando se refere à rentabilidade sustentada e em ganhos de longo prazo.

Estratégia é buscar desempenhar atividades diferentes ou as mesmas atividades que os concorrentes, mas executadas de maneira diversa. É a busca por uma diferença que possa ser preservada no longo prazo e que contenha certo grau de dificuldade de ser copiada. Esse é o cerne da discussão estratégica moderna (PORTER, 2009).

A eficácia operacional – uma importante competência organizacional –, ao contrário de representar uma vantagem competitiva como a estratégia, significa apenas melhor desempenho de atividades que os concorrentes. Isso significa que ser estratégico ancora-se na busca por ser diferente (PORTER, 2009). Sendo assim, a escolha por um determinado posicionamento estratégico que possa destacar a empresa perante os concorrentes e buscar desempenho superior, acontece de maneira deliberada segundo o autor, ou seja, através de um processo prévio e formal, como o Planejamento Estratégico, por exemplo.

Andrews (1992, *apud* PEREIRA, 2010), define que estratégia corporativa refere-se a um padrão de decisões de uma organização que determina e revela seus objetivos, metas, e que produz políticas e planos para atingir estas metas.

Outra abordagem citada em Gaj (1987), relata que estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter, no futuro, o objetivo que se deseja. O Planejamento Estratégico é capaz de fazer a empresa perguntar-se e agir onde deseja estar no futuro e trabalhar para tal; ou como definem Prahalad e Hamel (2005), trazer o futuro de volta para o presente.

O processo de Planejamento Estratégico está intimamente relacionado à estratégia, ou ao pensar estratégico. A ferramenta de planejamento é útil às organizações por exigir um pensamento voltado a horizontes de longo prazo, para a busca de vantagens competitivas e para movimentar as empresas rumo à construção de seu futuro.

2.1.1 Modelos de Planejamento Estratégico

A construção é etapa essencial do processo de Planejamento Estratégico e deve ser regida por certas convenções. Essas convenções ou modelos teóricos são resultado de pesquisas e aplicações da teoria acerca de planejamento. Todavia, é necessário dizer que não há apenas um modelo de construção do Planejamento Estratégico.

Ackoff (1975) explana que o planejamento é um processo contínuo e evolutivo por estar sempre sujeito à revisão. Nesse sentido, um plano não é o produto final do processo de planejamento segundo o autor, mas apenas um registro do momento acerca das decisões nele expostas.

Algumas variáveis devem ser avaliadas na construção do documento, por exemplo, o porte da empresa. Dependendo dele, pode o

planejamento variar segundo o tamanho, complexidade e abrangência (ALMEIDA, 2001).

Para Quinn e Voyer (2006), as técnicas de planejamento formal têm algumas funções essenciais:

- Elas disciplinam os gerentes a olhar para frente e a expressar metas e alocações de recursos;
- O planejamento de longo prazo encoraja a vislumbrar horizontes mais amplos e facilita a avaliação de planos de curto prazo;
- Os planos de longo prazo criam um pano de fundo psicológico e uma estrutura de informações sobre o futuro contra o qual os gerentes podem calibrar decisões de curto prazo ou interinas;
- Qualquer atitude que leve a uma tomada de decisão tem grande efeito na junção de decisões específicas.

O olhar ao futuro é condição necessária ao planejamento, bem como a ligação dos horizontes de longo prazo com os de médio e curto prazos. Nesta linha, Johnson, Scholes e Whittington, (2007), detalham contribuições do Planejamento Estratégico:

- Fornecer estrutura de análise e pensamento sobre problemas estratégicos complexos;
- Encorajar o questionamento dos atuais critérios pelos gerentes;
- Incitar uma visão de prazo mais longo;
- Fornecer um meio de coordenação das estratégias sob a tutela da estratégia corporativa geral;
- Comunicar a estratégia pretendida;
- Fornecer meios de se fazer a medição e avaliar o desempenho da organização;
- Assegurar a coordenação dos recursos para a implementação da estratégia;
- Envolver as pessoas no desenvolvimento da estratégia;
- Fornecer segurança para a alta administração através da proatividade em atuar sobre o futuro da organização.

Deste modo, todo Planejamento Estratégico, apesar de não impor rigidez quanto ao formato, impõe condições quanto à sua constituição.

Serão descritos a seguir os modelos de Planejamento Estratégico propostos por três autores: Ackoff (1975), Almeida (2001) e Pereira (2010). Destes podemos observar intenções similares, mas diferentes caminhos adotados para se concretizar o objetivo de elaborar um roteiro de Planejamento Estratégico, sendo que todas as propostas de

planejamento explanadas a seguir buscam atender às funções acima citadas.

Ackoff (1975) faz um apanhado acerca da importância do planejamento, bem como, preocupa-se com certas definições que possam garantir efetividade ao planejamento como, por exemplo, a descrição dos recursos necessários ao planejamento. Preocupa ainda ao autor, a fase de controle do planejamento, assim como em Pereira (2010), mesmo que utilizando outro termo: implementação.

Face o desenvolvimento teórico pelo qual o Planejamento Estratégico passou, conforme se pode observar em suas concepções aqui descritas, observam-se nítidas diferenças quanto ao aprofundamento entre os autores. O diagnóstico não aparece de maneira clara no modelo de Ackoff (1975), onde a apreensão consta na definição dos objetivos e metas. Em Almeida (2001), nota-se surgir a inquietude com a fase do diagnóstico por intermédio da sugestão de algumas ferramentas, preocupação essa ressaltada em Pereira (2010), através da sugestão de três técnicas. Já o modelo proposto por Pereira (2010), apresenta-se como mais minucioso e completo que os demais, mesmo não deixando de ser adaptável.

Ainda, Almeida (2001) foca o planejamento para a coleta de informações a fim de verificar a estratégia vigente. Não parece constar preocupação com modelos de formação ou formulação estratégica, fatos estes considerados em Pereira (2010). Consta preocupação certa com a participação da equipe e essencialmente da liderança no processo de Planejamento Estratégico em Pereira (2010), fato que não parece ser foco nos demais modelos aqui apresentados.

Dessa maneira, pode-se entender que cada modelo atende às necessidades de sua época e que a evolução a ser percebida depende da constante pergunta acerca de quais são as atuais necessidades das organizações e como essas reagem ao ambiente através de uma gestão conduzida por ferramentas como o Planejamento Estratégico. Ainda, os modelos a seguir explicitados representam um apanhado geral da história do Planejamento Estratégico e sua transformação, fazendo com que se percebam conceitos básicos e outros que se transformaram para atender às necessidades das organizações contemporâneas.

2.1.1.1 Modelo de Planejamento Estratégico de Ackoff

O planejamento, para Ackoff (1975), além de ser um processo contínuo e frequentemente exposto à revisão, possui formato flexível e adaptável. O autor apresenta um sequenciamento, o qual deixa claro que

o formato e a construção do planejamento dependem de questões de orientação dos construtores que ele denomina filosofias.

Estas filosofias são:

- Filosofia da Satisfação: nesta filosofia o planejador busca o estabelecimento de objetivos e metas de maneira satisfatória, ou seja, busca-se fazer “bastante bem”, mas “não tão bem quanto possível” (ACKOFF, 1975, p. 5);
- Filosofia da Otimização: esta filosofia busca guiar o planejador na busca por fazer o melhor possível dentro do processo de planejamento;
- Filosofia da Adaptação: esta filosofia busca explorar três conceitos para orientar os planejadores: 1) O mais importante não são os planos que um planejamento irá derivar, mas a participação dos administradores em seu processo de construção, pois gera comprometimento e aprendizado; 2) O planejamento deve ser, na maior medida, prospectivo, ou seja, orientar-se para o futuro e não em resolver os problemas de má gestão do passado – planejamento retrospectivo; 3) O futuro pode ser difícil de se prospectar e mensurar e, para cada cenário, pode haver uma direção.

Neste sentido, Ackoff (1975) elabora um roteiro para construção do planejamento que detalharemos a seguir:

1. **Fins:** especificação de objetivos e metas;
2. **Meios:** escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais, buscar-se-ão os objetivos;
3. **Recursos:** determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários;
4. **Implantação:** determina os procedimentos para tomada de decisão e a maneira de organizá-los para a correta execução do plano;
5. **Controle:** determina procedimentos para detectar erros no planejamento ou na execução e prevenir ou corrigir esses erros.

Ackoff (1975) cita continuamente o termo planejamento, mas que faz a seu tempo distinções entre planejamento estratégico e tático. Nesse sentido, planejamento estratégico para o autor, é um planejamento que visa ao longo prazo e que possui ações difíceis de alterações, diante de suas características. Noutra ponta, planejamento tático é aquele direcionado para o curto prazo e que tem por função definir os meios pelos quais se buscará atingir os objetivos da organização.

2.1.1.2 Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida

Planejamento Estratégico é para Almeida (2001) uma técnica de ordenamento das ideias das pessoas envolvidas na organização de modo a permitir a formulação dos cursos de ação da empresa, ou seja, sua estratégia. O autor preconiza que não basta a organização empenhar-se na busca de ser competitiva e prosperar, mas é preciso dirigir adequadamente esforços no sentido da busca e melhoria contínua.

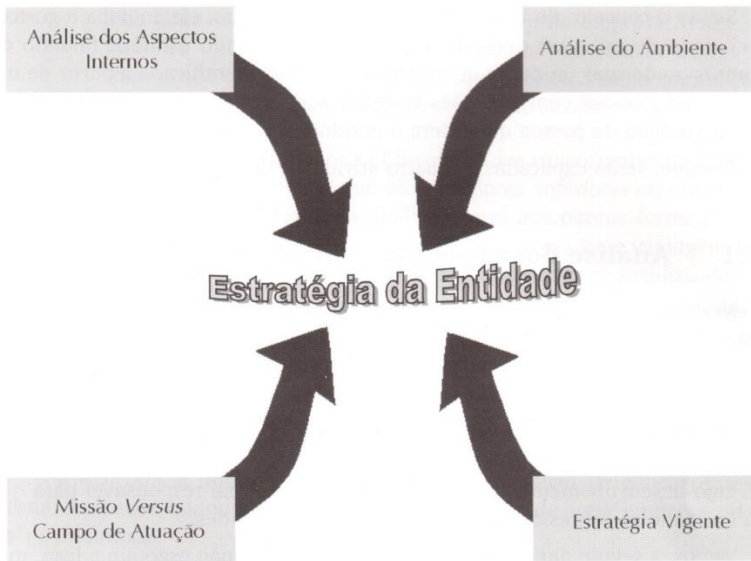
O Planejamento Estratégico é apenas uma técnica a fim de se construir e estruturar as ações da organização. De maneira nenhuma garante o sucesso ou o desempenho da empresa.

Deste modo, entende o autor que estratégias são caminhos que a entidade deve seguir. Para Almeida (2001) as estratégias devem relacionar-se entre si, organizadas dentro de uma hierarquia de abrangência ou cronológica, formando o que ele chama de árvore de estratégias.

O autor organiza seu modelo em torno das presentes etapas delimitadas e explicitadas mais adiante:

1. Estabelecimento da missão e/ou vocação da entidade;
2. Análise dos aspectos internos;
3. Análise do ambiente;
4. Comparação da missão ou vocação com o campo de atuação;
5. Estabelecimento da estratégia vigente.

Figura 1 – Atividades de Planejamento Estratégico



Fonte: Almeida (2001, p. 15).

Deste modo, entende o autor, as cinco etapas acima favorecem o estabelecimento da estratégia, que pode ou não ser constituída através de um procedimento de Planejamento Estratégico.

Estabelecimento da missão e/ou vocação da entidade: Nessa etapa, a empresa deve construir sua missão que servirá para delimitar seu campo de atuação e nortear as etapas seguintes. A organização deve ainda identificar as possibilidades de expansão bem como os valores organizacionais.

Análise dos aspectos internos: Nessa etapa a empresa deve identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) presentes e determinantes para que a organização se sobressaia em relação a outras organizações. Os FCS devem ajudar a organização a cumprir sua missão/vocação. Na sequência, sugere o autor que se compare os FCS da organização com os da concorrência ou entidades semelhantes. A partir dessa análise comparativa, são levantados os pontos fortes e pontos fracos da empresa. Esta última análise servirá de subsídio para a empresa formular estratégias a fim de aproveitar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos.

Análise do ambiente: Nesse estágio deve a organização realizar análise externa à empresa, de fatores que além de não serem passíveis de influência da organização, podem afetá-la no futuro. Esses fatores o autor denomina como oportunidades e ameaças. Dentro destas podemos encontrar, por exemplo, microanálises do ambiente da região, do setor de atividades, do clima e do ambiente operacional. Dessa análise, a organização deve derivar estratégias para aproveitar as oportunidades do ambiente externo e evitar ou minimizar as ameaças.

Comparação da missão ou vocação com o campo de atuação: Nessa fase, a empresa deve fazer uma verificação da conexão entre a missão definida e sua vocação, que segundo Almeida (2001), é aquilo que se tem mais prazer ou facilidade em realizar.

Estabelecimento da estratégia vigente: Nesse momento, a empresa deve ser capaz de identificar qual a estratégia está sendo executada e orientar-se para não corrigi-la radicalmente a fim de causar prejuízos à continuidade.

O autor fecha o ciclo de elaboração do Planejamento Estratégico com a elaboração dos objetivos que derivam da estratégia segundo seu conceito. A estratégia deve ser elaborada a partir das etapas citadas acima.

2.1.1.3 Modelo de Planejamento Estratégico de Pereira

Pereira (2010) contextualiza planejamento afirmando que esse processo/ferramenta foca o futuro da organização através de um processo formal que visa ao alcance de resultados. Dessa maneira, para o autor, o processo de planejamento consiste na elaboração de planos realizados de maneira sistemática e organizada, nunca improvisada.

Não obstante, refuta o autor antigos problemas do planejamento que ensejavam um documento rigidamente elaborado, que em um futuro rapidamente mutável, perderia sua validade. Para Pereira (2010), o planejamento não pode engessar suas atividades.

O autor cita ainda algumas características do planejamento:

- Trata de tomada de decisão acerca de ações que gerem resultados futuros;
- Visa sempre ao alcance dos objetivos organizacionais através de ações inter-relacionadas e interdependentes;
- O planejamento implica em ação e não somente em pensar no que fazer;
- Deve ser abrangente para atender a toda a organização;

- Deve ser temporário.

Como definição de Planejamento Estratégico e expondo este como um processo, Pereira (2010), conceitualmente, cita que:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47, grifos do autor).

Para o autor, o processo de Planejamento Estratégico é constituído de três momentos devidamente definidos:

1. Momento 1: Diagnóstico Estratégico;
2. Momento 2: A formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico;
3. Momento 3: Implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico.

O Momento 1, segundo Pereira (2010), consiste em um diagnóstico investigativo realizado com a Coalização Dominante Formal (CDF) da organização, ou seja, o dirigente máximo desta, incumbe-se de responder a quatro perguntas via de regra: 1) Esse é o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? 2) A organização não está passando por grandes turbulências que podem “de largada” inviabilizar o processo todo? 3) A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo? 4) Sabe o que é realmente um Planejamento Estratégico?

Nesse sentido, uma vez que estas perguntas sejam respondidas com convicção e fique clara a intenção por parte do CDF em desenhar um Planejamento Estratégico, este pode prosseguir. Do contrário, caso seja identificado algum problema neste percurso, deve-se considerar o não prosseguimento do planejamento, uma vez que mesmo que seja construído, é possível que não possa ser implantado; pode haver frustração e gerar uma cultura avessa ao ato de planejar.

O Momento 2 consiste em confeccionar o planejamento propriamente dito. Nessa etapa é imperativo que a organização tenha definido o estilo de trabalho que irá utilizar para desenvolver este estágio, ou seja, como irá constituir a equipe de planejamento. Segundo Pereira (2010), são três as formas de fazê-lo:

1. *Top-Down*: apenas a alta cúpula da empresa participa do processo de confecção do planejamento, com o auxílio de consultores. O documento derivado desse tipo de equipe será efetivamente instituído de cima para baixo, ou seja, não contará com a participação dos escalões inferiores da empresa, mas será executado por todos. As vantagens residem na rapidez do processo de construção, e as desvantagens residem na implementação, que deverá ser executada por todos, os quais não participaram ou colaboraram com a construção do planejamento;
2. *Botton-up*: neste tipo de equipe e processo, todos os funcionários da organização participam da construção do planejamento. Como vantagens podemos considerar o engajamento e facilidade na implementação, uma vez que todos os que irão executar o plano, participaram e colaboraram com ele. É evidente uma autossensibilização dos funcionários. Como desvantagens, podemos citar a demora em criar mecanismos para ouvir a todos e compilar uma grande gama de informações;
3. *Misto*: neste tipo de processo, a equipe é formada por pessoas de todos os setores da organização mediante seleção/convite de pessoas que tenham conhecimento e possam contribuir dentro de sua área de atuação com o documento.

Após as definições acima elencadas, o Momento 2 destina-se a escrever o documento de planejamento. Para isso, Pereira (2010) relata os seguintes itens na ordem em que seguem:

- **Declaração de valores**: os valores são elementos norteadores do comportamento da empresa. Servem ao direcionamento da organização e das atitudes de seus membros, além de auxiliarem no processo decisório, balizam o comportamento da organização frente a momentos difíceis e orientam a formulação da estratégia e a tomada de decisão. Resumidamente, a declaração de valores diz para todos na empresa o que é certo e o que é errado;
- **Missão**: sua elaboração envolve a preocupação com a razão de ser da empresa e em como representar o negócio em que a organização está inserida. Tem como benefícios o fato de assegurar um caminho único para a empresa, concentrar esforços, aumentar a produtividade, ser base para o desenvolvimento dos objetivos da empresa, transmitir identidade organizacional e preparar a empresa para o futuro. Toda missão ainda, deve conter o negócio da organização que

não é a simples descrição de seus produtos ou serviços, mas uma visão ampla do mercado e dos benefícios ou utilidades que estes produtos ou serviços representam, ou seja, o negócio deve exprimir não a coisa em si, mas sua motivação;

- **Visão:** a elaboração da visão envolve a maior busca de uma empresa dentro do seu horizonte estratégico, ou seja, dentro do período de tempo em que a empresa se incumbe de realizar sua missão, cumprindo os objetivos de seu planejamento. A visão deve representar o que os gestores desejam ou como eles gostariam de enxergar a empresa ao final do horizonte estratégico definido. A definição de uma visão tem como vantagens o fato de motivar e inspirar os funcionários, ter uma direção para a organização e chamar a atenção das pessoas;
- **Fatores críticos de sucesso:** a definição dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) representa uma identificação daquilo que o mercado impõe como condições fundamentais para que a organização tenha sucesso. Essa fase exige uma análise consistente do setor, para entendê-lo e identificar quais condições a empresa precisa preencher para ser bem sucedida. É importante lembrar que por ser uma análise do mercado, não podemos contar com padrões de FCS para mercados ou empresas de iguais setores. Não podemos ainda, estabelecer dentro da empresa os FCS, mas apenas identificá-los para que uma vez atendidos, possamos usufruir dessa vantagem. A não existência de um ou outro FCS dentro da organização implica em sérios problemas à continuidade desta;
- **Análise externa:** para Pereira (2010), a análise externa compreende uma preocupação das organizações em entender o ambiente que as rodeia e identificar possíveis acontecimentos que venham a influenciar a empresa. Esses acontecimentos futuros são chamados de oportunidades e ameaças. As primeiras identificam acontecimentos positivos que podem vir a influenciar a organização trazendo-lhes benefícios caso possa aproveitar essas oportunidades. As ameaças, por outro lado, representam acontecimentos que caso aconteçam, representarão dificuldades para a empresa e devem ser evitados ou minimizados. Há ainda, outras duas técnicas para se analisar o ambiente externo: a análise de concorrentes ou *benchmarking* que visa a identificar e comparar a empresa com a concorrência sob certos aspectos; E a análise de mercado ou análise das cinco

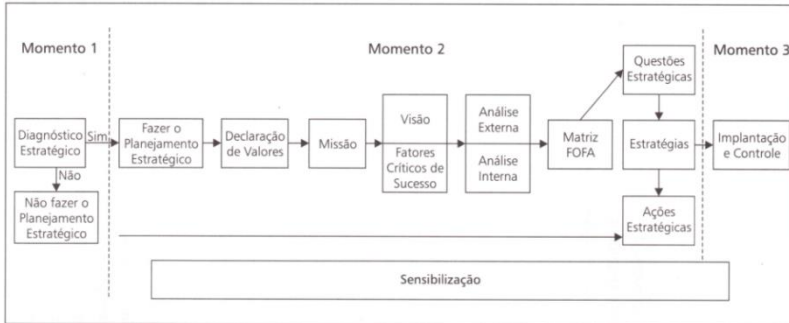
forças de Porter, capaz de interpretar as forças competitivas de uma indústria;

- **Análise interna:** a análise interna está centrada em dois pontos que chamamos de controláveis, pois diferentemente das oportunidades e ameaças do ambiente externo, podemos influenciá-los, visto que se encontram dentro da empresa. A análise interna classifica seu diagnóstico em forças e fraquezas. As forças são fatores identificados que representam as potencialidades da empresa, sendo vantagens que ela pode utilizar em seu benefício a fim de obter crescimento. Já as fraquezas são pontos de limitação que precisam ser melhorados através de processos internos. Estas duas análises devem ser extensivas a todos os setores da organização entendendo como exemplos de setores: marketing, produção, recursos humanos, financeiro e outros;
- **Matriz FOFA:** a matriz FOFA ou *SWOT* (em inglês), deriva da junção da análise externa e interna e de sua inter-relação. Deste modo, a matriz é constituída de todos os elementos indicados nas análises das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, dispostos de maneira matricial. Nessa análise, sugere Pereira (2010), devem ser relacionadas as forças da organização com as fraquezas, oportunidades e ameaças e buscar através dessa relação identificar o que segue: 1) O ponto forte x ajuda a acabar com o ponto fraco y? 2) O ponto forte x ajuda a aproveitar a oportunidade z? 3) O ponto forte x ajuda a minimizar o impacto das ameaças m? As respostas, que podem ser sim ou não, às perguntas acima, irão formar a matriz FOFA e permitirão a análise da real situação da empresa frente ao seu ambiente;
- **Questões estratégicas:** essa etapa exige da empresa uma capacidade de direcionamento, em que serão levantadas questões abrangentes a serem resolvidas através do planejamento. As questões estratégicas representam os grandes projetos a serem implementados na empresa. São basilares e intenções/necessidades da organização;
- **Estratégias:** apresentam-se em número de uma ou mais para cada questão estratégica. Visam a representar soluções sobre o que fazer para resolver as questões estratégicas definidas acima;
- **Ações estratégicas:** esse momento por fim, exprime soluções ao número de uma ou mais para cada estratégia, que

representarão o caminho a seguir para atingi-las, ou seja, como fazer.

A Figura 2 ilustra o modelo de Planejamento Estratégico preconizado por Pereira (2010):

Figura 2 – Momento do Planejamento Estratégico



Fonte: Pereira (2010, p. 57).

Após as etapas nominadas, temos o Momento 3 que preconiza a implementação e o acompanhamento e controle do planejamento. Este momento compreende a etapa de executar os planos e avaliá-los para colher os resultados do processo.

2.1.2 Outras Estruturas de Planejamento

Os modelos de Planejamento Estratégico estudados não são únicos ou tão pouco perfeitos em sua concepção. Deve-se sempre ter em mente que cada organização apresenta uma série de particularidades, quer sejam: tamanho, localização, cultura, liderança, estrutura e comunicação. Deste modo, podem ainda, existir modelos ou planejamento mais ou menos formais de acordo com certos critérios.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) afirmam que o desenvolvimento da estratégia é equiparado aos sistemas de Planejamento Estratégico. Embora tenhamos encontrado subsídios dos próprios autores sobre a estratégia, em seu modelo emergente seguir outros caminhos para ser formada, que não do Planejamento Estratégico, os autores indicam que o Planejamento Estratégico pode indicar como se determina a estratégia organizacional futura.

Os autores demonstram um modelo aplicado de elaboração do Planejamento Estratégico. Esse modelo comporta quatro estágios básicos segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007):

- O princípio do ciclo é o conjunto de diretrizes sobre o ambiente externo;
- Em seguida, há o plano estratégico criado pelas divisões ou empresas do grupo. Estes planos são direcionados à central que os avalia e interfere nesse desenvolvimento;
- Os planos seguem para um departamento de coordenação para aglutinação e junção dos mesmos;
- São por fim, extraídas metas financeiras e estratégicas para se fazer o controle e monitorar o desempenho da organização.

Figura 3 – Ciclo de Planejamento Estratégico



Fonte: Grant (2003, *apud* Johnson, Scholes e Whittington, 2007). Adaptado pelo autor.

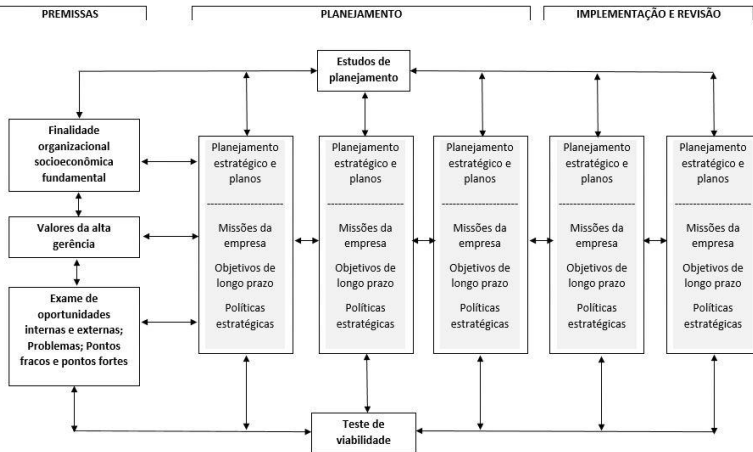
Ainda, Steiner (1979, *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000), alerta-nos que há centenas de modelos de Planejamento Estratégico, todavia a grande maioria se assemelha em torno de algumas ideias básicas tais como: matriz *SWOT*, fixação de objetivos, elaboração de orçamentos e elaboração de planos operacionais.

A estrutura citada em Steiner (1979, *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000), contempla os seguintes passos:

- Definição de premissas: finalidade organização, valores da alta gerência e exame das oportunidades internas e externas, pontos fracos e pontos fortes;

- Missão e objetivos: elaboração da missão, os objetivos de longo prazo e das políticas estratégicas;
- Programas: elaboração de programas de médio prazo, subobjetivos, subpolíticas e subestratégias;
- Planos: elaboração de plano de curto prazo, elaboração de metas, procedimentos e planos táticos;
- Implementação: organizar-se para implementar os planos;
- Revisão: revisar e avaliar os planos.

Figura 4 – Modelo de Planejamento Estratégico de Steiner



Fonte: Steiner (1979, *apud* Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 60). Adaptado pelo autor.

Desse modo, percebe-se que não se deve limitar a construção do Planejamento Estratégico a certos modelos, face à possibilidade de adaptação e livre escolha de um referencial. Pode-se concluir que o modelo mais adequado é aquele que melhor se adapta à organização e a ela contribui para o melhor desempenho.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A segunda fase do processo estratégico, que acontece imediatamente após a construção do documento de Planejamento Estratégico, chama-se implementação. Essa etapa presume uma ação efetiva da equipe no sentido de executar os planos delineados no planejamento e acompanhá-los a fim de atingirem-se as metas. Pode-se

perceber que a implementação é o momento mais longo do processo de planejamento e ainda exige grandes recursos, uma vez que a execução dos planos é um processo decisivo no sucesso dos mesmos.

O cuidado com a implantação assume importância quando Bossidy e Charan (2003) assinalam que o desempenho de uma empresa, hoje, assume maior velocidade do que em outras épocas, e o trato com a implementação de suas estratégias tem grande importância, pois gerir bem esse processo pode representar a diferença entre permanecer no mercado ou perder participação. A velocidade com que as coisas acontecem exige das organizações uma preparação para agir com a finalidade de executar o planejamento.

Todavia, essa orientação para a ação, ou seja, a implementação do Planejamento, não é característica comum encontrada no mundo dos negócios, mesmo sendo considerada como uma das grandes causadoras de insucessos nas empresas (BOSSIDY; CHARAN, 2003).

A implementação do Planejamento Estratégico é etapa importante para o sucesso da organização. Sem desprezar a qualidade da construção do documento, ou das previsões, Prahalad e Hamel (2005, p. 83) elaboram que “[...] os especialistas criticam a visão de uma empresa quando o que está realmente em jogo é a sua capacidade de execução”. O processo de Planejamento Estratégico é um todo integrado entre construção, implementação e controle. Previsão não é o suficiente como nos citam os autores, pois esta não garante o sucesso competitivo a menos que possa estar acompanhada pela capacidade de execução. Segundo Prahalad e Hamel, (2005, p. 84), “[...] uma incrível capacidade de execução, diante da falta de uma previsão do futuro do setor, não basta para garantir o sucesso futuro”. Um aspecto a se considerar ainda é que as falhas de implementação de hoje, segundo os autores, podem ser as falhas de previsão de ontem, ou seja, são processos de planejamento mal construídos que conduziram a empresa a implementá-los e não conseguir sucesso. As etapas de um processo de planejamento estão interligadas.

Hrebiniak (2006) cita ainda, que ambos os processos detalhados aqui, seja a construção do planejamento, e a implementação deste, são interdependentes. Isso significa que ambos dependem um do outro para efetivarem suas funções. Segundo o autor, estes processos podem ser falhos. Sendo assim, uma estratégia falha irá originar uma implementação falha, tão pouco, uma boa estratégia não poderá compensar uma execução ruim.

Seguindo, Hrebiniak (2006) assinala como de fundamental importância para o sucesso do Planejamento Estratégico, o cuidado com

o processo de implementação. Luecke (2009)relata que a construção da estratégia envolve trabalho árduo, mas a estratégia se tornará insipiente se não for dada igual ou maior atenção ao trabalho menos glamoroso da implementação.

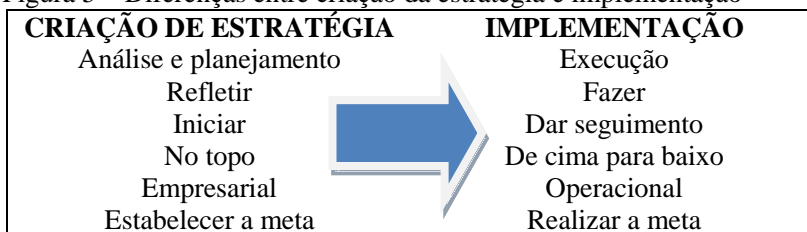
A implementação é conceituada por Luecke (2009), como uma série de medidas que traduzem a intenção da estratégia em ações que possam produzir resultados. Deve-se buscar excelência na implementação, pois essa fase é capaz de proporcionar recompensas. A crescente *commoditização* da estratégia está se assemelhando aos concorrentes e não se diferenciando conforme preconizou Porter (2009), o que também tem sido fator gerador de igualdade entre as organizações. O que acaba por fim diferenciando as empresas segundo essa concepção, é a implementação das estratégias.

Pereira (2010) cita-nos que a implementação do Planejamento Estratégico é uma fase interligada à formulação da estratégia e construção do mesmo, e que compreende o momento de colocar em prática e instituir o documento do referido planejamento.

Desse modo, uma organização pode implantar seu planejamento através do lançamento do mesmo em um evento oficial, através de comunicação visual ou comunicação oral/escrita a todos os membros da organização. Tudo isso devidamente apoiado pelo diretor maior da empresa ou a Coalizão Dominante Formal (CDF). Dessa fase, chamada implantação, o autor deriva que sucede a fase do acompanhamento e controle ou a chamada implementação, fase essa que compreende a execução e controle das atividades planejadas (PEREIRA, 2010).

A implementação eficaz do Planejamento Estratégico pode fazer a diferença nas organizações e deve contribuir para o desenvolvimento das organizações ao ser capaz de agregar as variáveis estrutura, liderança, comunicação e cultura, a fim de buscar melhor desempenho para a empresa (KICH; PEREIRA, 2011).

Figura 5 – Diferenças entre criação da estratégia e implementação



Fonte: Luecke (2009). Adaptado pelo autor.

Resta acreditar que ambos os processos são necessários porque subsistem-se e necessitam um do outro para uma operação perfeita. Uma boa implementação depende da correta construção da estratégia e o sucesso da estratégia depende de uma execução bem sucedida (LUECKE, 2009). A implementação eficaz pode conduzir a empresa a melhores resultados, ou seja, a um desempenho superior.

2.2.1 Fatores que influenciam a implementação

A implementação é a segunda etapa do ciclo e processo de Planejamento Estratégico. Nesse sentido, após a construção do documento e caminhando para sua execução, deve a organização apoiar-se em fatores e diretrizes que possam levá-la a alcançar seus objetivos organizacionais. Segundo Porter (1989), o sucesso da implementação de uma estratégia depende das habilidades da empresa na sua implementação real no dia a dia. Nesse contexto, o autor destaca que toda ação a ser implementada exigirá trabalho árduo e constante atenção, pois as empresas diferem em suas habilidades de implementação.

A fim de obter sucesso na implementação, as organizações enfrentam certas dificuldades. Certo e Peter (2005) citam os problemas encontrados na implementação:

- Demora mais tempo que o esperado;
- Os problemas que ocorrem não foram identificados antecipadamente;
- A coordenação das atividades não foi efetiva o bastante;
- Atividades concorrentes e crises desviam a atenção da implementação;
- Os funcionários não estão suficientemente capacitados;
- O treinamento não foi adequado;

- Fatores não controláveis do ambiente externo causam dificuldades;
- A liderança e as diretrizes dos gerentes não foram adequadas;
- A implementação não foi suficientemente detalhada;
- Os sistemas de informação alocados para o monitoramento não são adequados.

Problemas para pôr em prática o Planejamento Estratégico também são citados por Johnson, Scholes e Whittington (2007):

- Transferir a responsabilidade pelos planos estratégicos a consultores: isso pode acontecer, caso os gerentes ocupem tamanha parte de seu trabalho com questões operacionais, delegando o indelegável;
- Planejamentos Estratégicos muito extensos ou complicados: fazem com que os executores enxerguem parcialmente e atuem não de maneira sistêmica no processo;
- O nível de detalhamento das atividades e ações: é desnecessário, caso a empresa esqueça de refletir sobre a importância estratégica destas;
- Documentos de planejamento muito rígidos: podem resultar em implementação rígida e com falta de criatividade.

Segundo Sobral e Peci (2013), para ter uma implementação bem sucedida de seu planejamento, uma organização deve buscar congruência entre todos os sistemas organizacionais e a estratégia. Segundo os autores, implementar a estratégia implica em tomar decisões difíceis e visar ao comprometimento de todos com a visão estratégica da empresa.

Kich e Pereira (2011) detalham que são vários os fatores organizacionais que podem influenciar o processo de Planejamento Estratégico e, nesse sentido, quatro deles se destacam dentre um grande grupo, por sua relevância e são as sugestões para este estudo, com base em Hrebiniak (2006), Bossidy e Charan (2003), Mintzberg (1995), Certo e Peter (2005), quer sejam: estrutura, liderança, cultura e comunicação.

2.2.1.1 Estrutura

Segundo Mintzberg (1995), a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como se faz a coordenação entre essas tarefas. O autor denota que toda atividade humana dá origem à

necessidade de divisão do trabalho em tarefas e à necessidade de coordenação dessas tarefas.

Hall (2008) afirma que a estrutura organizacional tem impacto sobre os indivíduos. O autor assevera o poder e influência da estrutura no todo organizacional, inclusive sobre as pessoas, afirmando que são três as funções básicas de uma estrutura organizacional:

- As estruturas tendem a realizar os produtos da organização e atingir metas;
- Sustentar a regulamentação da influência das variações individuais sobre as coletivas na organização para que os indivíduos se acomodem às exigências da organização e não o contrário;
- As estruturas representam o contexto onde o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e onde as atividades organizacionais são executadas.

Por estrutura organizacional entende Cury (2010, p. 216), “[...] o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa”.

Segundo Kich e Pereira (2011), estrutura organizacional pode ser representada por um gráfico chamado de organograma. Nesse é possível perceber a estrutura organizacional formal de determinada empresa, bem como as relações. Contudo, é sabido que muitas das relações contidas na cultura ou no cotidiano das organizações, não estão expressas no organograma, o que não inutiliza sua apresentação, somente inclui ressalvas (CERTO; PETER, 2005).

O nível de formalização irá depender e variar de organização para organização. Cury (2010) assinala ainda, que a projeção de uma nova estrutura não deve ser efetivada apenas pela modificação no organograma, pois é um processo complexo que envolve problemas estratégicos, táticos e operacionais.

Chandler (1998) afirma que a estrutura segue a estratégia. Segundo o autor, as várias modificações que as estruturas sofrem ao longo do tempo refletem as mudanças estratégicas que as empresas empreendem. Dessa maneira, percebe-se alinhamento entre estratégias organizacionais e estrutura e o consequente desempenho da organização, onde a estratégia organizacional determinará, no tempo certo, sua estrutura, pois as estruturas são decorrentes também do desenvolvimento das organizações.

Nessa acepção, a estrutura deve compreender uma correta organização de recursos materiais, financeiros, humanos e outros

departamentos; tudo alinhado com a estratégia do negócio (LUECKE, 2009); (KICH; PEREIRA, 2011). A estratégia deve ser apoiada pelas atividades-chave da organização (PORTER, 2009).

A estrutura organizacional e todos os processos inerentes a ela, devem estar voltados para buscar a sua adaptação à estratégia organizacional. Isso facilita o desenvolvimento das complementaridades e irá contribuir para a sustentabilidade da organização (PORTER, 1999). E ainda, nenhuma estrutura é adaptável a todas as unidades e áreas de negócios da empresa, face às diversas regionalidades e outras particularidades.

O processo estratégico de uma organização pode demandar mais tempo e dedicação durante a fase de implementação do que na fase de construção. Segundo Whittington (2002), mesmo estratégias bem escolhidas e adequadas podem fracassar em razão da má implementação. Assim, construir a estrutura certa para as estratégias é fundamental para o sucesso da organização.

As dificuldades existem em razão da rápida mudança de cenários em ambientes altamente competitivos e dinâmicos. Uma vez superadas as dificuldades, a estrutura permite à empresa aproveitar suas vantagens competitivas sem deixar de continuar a desenvolver-se (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007). Entretanto, é considerado que as estruturas devam ser flexíveis e mutáveis, tarefa difícil de ser executada, uma vez que toda mudança envolve um árduo processo de reconhecer falhas e buscar melhorias.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), a estrutura organizacional é representada por controles, procedimentos, relações hierárquicas, autoridade e processos de tomada de decisão. Afirmam ainda os autores, que apesar de reconhecer dificuldades em desenvolver uma estrutura que possa ser capaz de apoiar a estratégia, quando acontece um perfeito alinhamento entre os elementos de estrutura e a estratégia, temos facilidade na sua implementação.

Segundo Bulgarov, Dos Santos e May (2012), há forte relação entre a configuração organizacional da empresa e o modelo de Planejamento Estratégico. Citam os autores, que as características da configuração da empresa, influenciam as práticas do processo de Planejamento Estratégico, conduzindo-o a vertentes mais ou menos emergentes. Por configuração organizacional os autores entendem a estrutura, o perfil dos gestores, a forma de gestão e os processos estratégicos.

Os elementos da estrutura devem convergir e buscar uma harmonia interna. Nesse ponto, questionam-se os antigos sistemas de

estrutura baseados em regras rígidas, hierarquias e controle pelo poder (MINTZBERG, 1995). Não obstante, toda estrutura deve ser passível de modificação e alteração quanto entender a organização que a constituição já não mais atende às necessidades de controle e implementação da estratégia. O processo de controle pode ser um grande aliado nesta situação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

Conforme Hall (2008), não existe um modelo perfeito de organizar a estrutura de maneira e cumprir os diversos objetivos que as empresas possuem. Conforme o autor, uma determinada estrutura é mais ou menos eficiente, sob certas condições impostas pelo ambiente. Dentre as características que podem influenciar a estrutura, cita o autor, a complexidade, a formalização e a centralização.

A estrutura influencia de maneira decisiva o desempenho da execução da estratégia, uma vez que pode inclusive adaptar-se a esta última. A estrutura pode representar fator de apoio à execução por proporcionar a correta formatação a fim de aproveitar e favorecer os planos delineados, desde que esteja integrada ao Planejamento Estratégico, formatando e favorecendo sua correta execução (KICH; PEREIRA, 2011).

2.2.1.2 Liderança

A liderança é outro pilar responsável por influenciar a implementação do Planejamento Estratégico. Nessa percepção, e sendo exercida pelas pessoas, a liderança afeta o bom desempenho deste processo ao trabalhar com equipes e gestores.

A liderança, entendida por Hall (2008), envolve aquilo que o indivíduo organizacional realiza além das exigências básicas de sua posição. Nesse contexto, liderança é a persuasão e a geração de ideias.

Na mesma acepção, a liderança pode ser entendida como um processo de influenciar as atividades de uma ou mais pessoas aglutinadas em grupo, angariando esforços para a realização de um objetivo, ou seja, a liderança é a realização de objetivos com e por meio das pessoas (CURY, 2010).

Entendendo-se liderança como influência, Hrebiniak (2006) afirma que podem existir graus de influência em pessoas do mesmo nível hierárquico formal dentro das organizações. Não se pode desconsiderar a posição hierárquica, mas nem todo aquele que está empossado em um cargo, possui características de liderança, pois existe muito poder além da hierarquia (KICH; PEREIRA, 2011).

Quanto às características de liderança, Hall (2008) afirma que se deve ter cuidado ao analisar as características individuais fundamentais para o exercício da liderança. Desse modo, algumas características de liderança devem ser verificadas no líder e em seus seguidores, do contrário não se pode afirmar ou estudar liderança. Não obstante, é destacada a dificuldade de se encontrar traços de liderança comuns.

É necessário explicitar que não existem padrões ou um único padrão de liderança. Cury (2010) atenta para esse fato afirmando que é complexo definir um padrão ou conjunto de características para diferenciar líderes e não líderes. Neste caminho, as escolas de liderança ao longo de seu desenvolvimento, buscaram focos diversos para explicar a presença de líderes como, por exemplo, a liderança pela autoridade. É possível afirmar que a liderança é um processo dinâmico variando de situação para situação, onde mudam os líderes e mudam as situações. Dentro de uma mesma organização, pode-se encontrar diversos líderes com características de comando diferentes; e ainda, tal capacidade vai desenvolvendo-se ao longo da vida profissional (KICH; PEREIRA, 2011).

Lewin (1965, *apud* Cury, 2010) afirma que existem três comportamentos básicos de liderança:

- Conduta autoritária: é uma postura que busca centrar as decisões e determinações em torno da figura do líder. Assevera que o líder centraliza todo tipo de determinação para repassar aos liderados conforme seu consenso;
- Conduta democrática: toda decisão ou conduta é discutida pelo grupo e instituída dessa forma a partir do seu empoderamento dado pelo líder. Dessa forma, cria-se ampla liberdade de trabalho e confiança no grupo;
- *Laissez-faire*: o grupo é totalmente dotado do poder de decisão pelo líder para tomar as decisões que sejam necessárias, pois este não participa das discussões e raramente se coloca à disposição.

Contudo, Cury (2010) afirma que um único estilo de liderança não atende à necessidade das organizações, em razão de que somente uma forma de comando não consegue levar em conta ponderações, tais como, diferenças culturais, costumes, tradições, nível de educação e padrão de vida. Conclui o autor que o melhor estilo de liderança é aquele que consegue adaptar-se às exigências do grupo e da conjuntura.

Robbins, Judge e Sobral (2011) também apresentam duas teorias sobre liderança, que convergem para o conceito de que líder é aquele

que inspira seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos:

- Liderança carismática: os liderados atribuem ao líder a capacidade heroica e extraordinária, baseados em certos comportamentos. Algumas características comuns a este tipo de líder são visão, disposição em correr riscos, sensibilidade às necessidades de seus liderados e comportamento não convencional;
- Liderança transformacional: os líderes transformacionais impulsionam as pessoas a transcenderem seus próprios interesses pelo bem da organização. Desse modo, causam grande impacto entre seus liderados. Este líder é capaz de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo na busca dos objetivos organizacionais. É modelo de muito respeito e confiança.

Das várias características possíveis de serem verificadas em um líder, podemos citar algumas segundo Kich e Pereira (2011):

- Exercer influência;
- Valores e competências pessoais;
- Credibilidade pessoal;
- Competência administrativa;
- Dirigir as pessoas ao bem comum;
- Honestidade;
- Respeito;
- Inteligência;
- Humildade;
- Persistência.

A liderança no processo de implementação do Planejamento Estratégico é fundamental em razão desta ser a responsável por fazer direcionamentos e tomar decisões na organização. Pode acontecer de a liderança ter posicionamentos e atitudes contrárias aos planos anteriormente definidos, o que invariavelmente retira seu apoio à implementação e pode ser fator relevante de insucesso (HEREBINIAK, 2006).

Em uma organização encontramos indivíduos que possuem um cargo na estrutura organizacional e são chamados de Coalizão Dominante Formal (CDF) e aqueles que não possuem cargos na hierarquia, mas que influenciam outros indivíduos e são chamados de Coalizão Dominante Informal (CDI), em Pereira, (2010). Pode-se inferir que estes atores influenciam o processo estratégico.

A presença do líder é fator de apoio, pois este atua como um mentor do processo, direcionando, conduzindo e apoiando a execução. Este apoio e envolvimento com a implementação é consequência primeira do apoio da liderança ao processo de construção do planejamento e faz toda a diferença na implementação (KICH; PEREIRA, 2011).

2.2.1.3 Cultura

Cultura é o resultado de um processo de aprendizagem grupal parcialmente influenciado pela liderança segundo Schein (2009). As normas culturais são capazes de definir, por exemplo, quem será promovido, quem será escolhido para determinado trabalho e como a empresa reagirá a uma reclamação. Segundo Schein (2009), a liderança inicialmente cria a cultura e esta última, na sequência, determinará os critérios para as futuras lideranças.

Segundo Luecke (2009), cultura empresarial ou organizacional refere-se ao conjunto de valores, tradições e ao estilo operacional de determinada empresa. Constitui-se também em um elemento da implementação do Planejamento Estratégico uma vez que, apesar de não haver medidas ou declarações explícitas sobre cultura organizacional, esta descreve como as pessoas veem seu ambiente de trabalho e como as coisas são feitas.

No mesmo aspecto, Robbins, Judge e Sobral (2011) asseguram cultura organizacional como referência a um sistema de valores que é capaz de diferenciá-la das demais organizações. Reporta-se à maneira como os funcionários percebem as características da empresa. Para definir cultura, os autores listam sete características básicas que definem a cultura organizacional: inovação, atenção aos detalhes, orientação para resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade.

Quanto à abrangência, Srour (2003) afirma que a cultura organizacional está em todas as práticas da empresa. Constitui-se, portanto, num complexo de saberes que unidos fazem com que todos os membros trabalhem sob um mesmo objetivo. É, segundo o autor, a identidade da organização construída ao longo do tempo e chave para distinguir as coletividades. No mesmo entendimento, Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que a cultura, além de criar identidade, define as fronteiras de distinção entre uma organização e outra, facilitando o comprometimento das pessoas com algo maior que mantém a organização coesa.

Estudar a cultura organizacional é trabalho necessário às empresas visto que ela serve à construção da sua identidade. As organizações modernas passaram a exercer maior influência sobre a forma como a cultura da sociedade é construída, fato que decorre da atuação de certas organizações sobre a dinâmica social. Ainda, entender a cultura mutante de uma sociedade, proporciona rápida e efetiva adaptação da empresa a fim de atender aos anseios das pessoas e melhor competir (PIMENTA, 2010). Não obstante, afirma a autora que as relações de poder numa organização determinam o seu tipo de cultura.

Segundo Kich e Pereira (2011), a cultura organizacional pode ser percebida por todos, pois todas as pessoas têm contato com diversos aspectos da cultura da organização em todos os momentos como, por exemplo, na aparência dos funcionários, no modo de atendimento e na informalidade para citar alguns.

É a regularidade que determina os aspectos culturais (SCHEIN, 2009). A cultura pode ser utilizada como instrumento de poder e legitimação da ordem vigente, podendo servir a propósitos de manipulação e persuasão, por exemplo, onde acaba por legitimar a ordem nas organizações (KICH; PEREIRA, 2011).

A cultura está em posição, especialmente quando é forte, de apoiar a implementação do Planejamento Estratégico. A organização deve se concentrar em manter aqueles aspectos da cultura que realmente suportam a implementação e buscar melhorias naqueles que precisam de adequação (LUECKE, 2009). Afirmam Robbins, Judge e Sobral (2011), que em uma cultura forte, os valores organizacionais são amplamente compartilhados e isso faz com que a cultura seja capaz de proporcionar melhoramentos na empresa como, por exemplo, a redução do índice de rotatividade.

A cultura exerce preponderante influência sobre a execução do Planejamento Estratégico e é ainda influenciada e alimentada pela liderança. Desse modo, ao se mencionar cultura para planejamento, deve-se observar também como a liderança influencia e molda a cultura organizacional (KICH; PEREIRA, 2011). A cultura influencia a implementação e construção do Planejamento Estratégico focando no aprendizado contínuo, em que a empresa se redescobre a cada novo ciclo, seja recebendo sugestões dos funcionários através de um planejamento participativo, através do processo de delegar autoridade ou, ainda, do envolvimento da equipe, novamente alimentado também pela liderança da organização (KICH; PEREIRA, 2011).

Nessa concepção, para Beppler e Pereira (2013), a cultura organizacional é peça fundamental para a condução, pelo gestor, do

processo estratégico. Face a isso, há a necessidade de se mapear as variáveis culturais de uma organização e conhecê-las antes de iniciar um processo de Planejamento Estratégico, pois tais variáveis devem suprir a organização com características dessa cultura, para que as mesmas colaborem com o processo de construção e implementação do planejamento.

Conclui-se, então que deve haver estreita consonância entre a estratégia e a cultura da organização. Modelos culturais baseados em padrões de orientação conduzem a organização a manter o foco nos objetivos delineados pelo Planejamento Estratégico e, ainda, à criação de visão sistêmica, outro fator necessário ao planejamento (BEPPLER; PEREIRA, 2013). Tais afirmações são suportadas pelas características do conceito de cultura proposto por Schein (2009), como a estabilidade estrutural e a formalização da cultura.

Outro fator de influência sobre a implementação e acompanhamento das estratégias organizacionais, segundo Beppler e Pereira, (2013), é a integração das estratégias com as rotinas dos setores, uma vez que caso as estratégias estejam fora do cotidiano das pessoas, estas acreditarão não ter influência ou dever de agir sobre elas. Segundo Schein (2009), uma cultura forte presume padronização de atitudes e posturas compartilhadas a fim de solucionar os problemas. Essas atitudes e posturas ainda vão sendo aprendidos pelo grupo à medida que integram internamente e adaptam-se externamente.

2.2.1.4 Comunicação

Como sendo uma das quatro variáveis ou pilares da implementação do Planejamento Estratégico, a comunicação apresenta-se como um mecanismo para as atividades organizacionais, representando uma necessidade que pode tanto criar problemas, caso mal executada, quanto gerar criatividade e melhorias, caso possua um padrão positivo de execução.

Hall (2008) destaca que a estrutura organizacional molda a comunicação e nestas três atividades comuns a todo tipo de organização existem, e somente existem, em razão da comunicação: poder, liderança e tomada de decisão. Estas atividades, explícita ou implicitamente, não têm significado sem comunicação.

Comunicação pode ser entendida como um aspecto sociológico, e sem ela todas as relações humanas seriam impossíveis (PIMENTA, 2010). Segundo a autora, a comunicação dentro de uma empresa, contribui para a definição e concretização das metas e objetivos,

possibilitando ainda, a integração e equilíbrio entre os grupos de trabalho, ou departamentos.

Entende Pimenta (2010), que a comunicação empresarial é a somatória das atividades de comunicação da empresa. Como exemplos a autora cita as relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Os processos de comunicação organizacional eram tidos como desnecessários e descartáveis. Em um novo contexto, a comunicação assume papel preponderante nas relações e torna-se estratégia fundamental no processo de tomada de decisão (KICH; PEREIRA, 2011).

Pimenta (2010) assinala que a comunicação está presente dentro e fora da empresa, face à globalização e à necessidade de se negociar com indivíduos e organizações de diferentes países, atendendo, portanto, aos públicos interno e externo. Seja a comunicação interna ou externa, deve ser incorporada à cultura da empresa (KICH; PEREIRA, 2011).

Problemas de comunicação podem ser gerados a partir do processo de Planejamento Estratégico e sofrer sua influência. Quanto à comunicação, essa é parte de um processo organizado de colocação e explanação do planejamento a todos os envolvidos na empresa, para que a visão da organização se torne clara e seja compreendida a ponto de que cada funcionário seja capaz de buscar contribuir com esse alcance (KICH; PEREIRA, 2011).

A comunicação deficiente provavelmente é a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Essa afirmação nasce das características dos grupos modernos, em que as pessoas passam a maior parte de seu tempo no trabalho. Contudo, não existe agrupamento de pessoas sem comunicação, sem uma troca de significados (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2011).

A comunicação tem quatro funções básicas nas organizações:

- Agir no controle do comportamento das pessoas: através da informação do cumprimento de normas, das necessidades da empresa, através das pressões e exercícios de poder formal ou informal;
- Facilitar a motivação: a comunicação é o mecanismo pelo qual se comunica aos funcionários seu desempenho esperado, os *feedbacks* e qualquer avaliação possível;
- Expressão emocional: a comunicação possibilita a troca de informações e a expressão de sentimentos entre os funcionários, visto que todas as pessoas têm a necessidade de se relacionar e expressar seus sentimentos;

- Facilitar a tomada de decisão: proporciona o levantamento das informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011) existem algumas barreiras que dificultam o pleno uso da comunicação organizacional como mecanismo e fonte para o desempenho das funções administrativas, como o planejamento por exemplo. Essas barreiras são classificadas por Hall (2008), como fatores individuais de problemas na comunicação. Deste modo, destaca o autor que não existe um sistema de comunicação perfeito, apesar da contribuição tecnológica que vem sendo prestada ao processo. Esse processo torna-se complexo em razão das idiosincrasias, dos vieses, das habilidades individuais e das características organizacionais como, por exemplo, a hierarquia e a especialização.

Como barreiras individuais, Robbins, Judge e Sobral (2011) destacam:

- Filtragem: ocorre quando a informação a ser comunicada é filtrada, ou seja, é transmitido somente aquilo que o receptor quer ouvir ou somente aquilo que o emissor presume que deve comunicar. Pode ser entendida como manipulação de informação;
- Percepção seletiva: ocorre quando o receptor entende o comunicado conforme suas necessidades, motivações, experiência e outras características pessoais;
- Sobrecarga de informação: quando as pessoas possuem informação em demasia, acabam por esquecer ou não conseguir refletir adequadamente sobre determinada questão, prejudicando a comunicação;
- Emoções: o estado emocional das pessoas, afeta diretamente a maneira como elas comunicam-se, visto que a racionalidade dá lugar à emoção;
- Idioma: as diferenças coloquiais e de tradução de um idioma a outro podem gerar diversos problemas quando não se entende a cultura e o contexto do comunicante;
- Silêncio: ocorre quando se sonega alguma informação por algum motivo qualquer. Isso significa silenciar quanto a posicionamentos necessários, às vezes;
- Medo da comunicação: a ansiedade e o medo de comunicar-se oralmente fazem com que muitas pessoas tenham dificuldades

nesse processo, e até mesmo venham a distorcer informações para não precisarem se manifestar;

- Diferenças de gênero: homens e mulheres por vezes, comunicam-se de maneiras diferentes e essas diferenças compõem sua maneira de posicionar-se no trabalho;
- Comunicação politicamente correta: é o tipo de comunicação que mais se preocupa em não ser ofensiva, do que oferecer uma informação clara e verdadeira sobre determinado fato.

Deve-se entender que a comunicação organizacional e suas implicações, como nível de satisfação e motivação dos funcionários, são condicionantes diretos do desempenho da implementação do Planejamento Estratégico.

2.3 CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este conceito apresenta evolução desde a formulação de Fayol (1994), que trata o controle como vigilância. Para o autor, o controle era exercido através da fiscalização e acompanhamento das atividades, para se buscar erros, falhas e culpados.

Concepções mais modernas tratam controle como um processo acoplado ao Planejamento Estratégico e que serve para retroalimentar a formulação da estratégia organizacional (CERTO; PETER, 2005). É possível desta forma, verificar a evolução do controle para se tornar um processo sistêmico e integrado.

Na concepção tradicional, controle é um fenômeno de monitoramento necessariamente hierárquico das atividades e avaliação das organizações. Esta ideia de controle não contempla sua origem e fundamentação, mas está associada ao processo de racionalização da sociedade e à burocracia enquanto sistema e arranjo (BURRIS, 1989 *apud* CAMARGO, 2011).

Neste sentido, é imperativo afirmar que a progressão de tal ferramenta ao longo do tempo, deve-se à transformação da sociedade e das organizações. O controle através da disciplina foi um dos mecanismos mais eficazes para se exercer poder. Tal controle torna os indivíduos submissos e cria molduras para se exercer tal poder como, por exemplo, a vigilância através do controle exercida na sociedade moderna nas prisões, escolas e hospitais (FOUCAULT, 2005). Tal ideologia foi trazida para a administração de empresas e permeava os primeiros escritos sobre controle.

O controle no processo de Planejamento Estratégico é responsável por avaliar essa sistemática, produzindo informação que

pode servir de subsídio para a continuidade do processo de planejamento. Melhorando esse processo, acredita-se que melhora também, o desempenho da organização.

2.3.1 Controle Organizacional

Fayol (1994) afirma que o controle é uma atividade administrativa do conjunto de operações administrativas que toda empresa possui. As operações administrativas, por exemplo, têm por encargo formular o programa geral da empresa, constituir o corpo social, coordenar esforços e harmonizar os atos.

Assim, afirma o autor, qualquer que seja a empresa, simples ou complexa, pequena ou grande, possui um sistema subdividido em atividades e operações conforme a classificação a seguir:

1. Operações técnicas: produção, fabricação, transformação;
2. Operações comerciais: compras, vendas, permutas;
3. Operações financeiras: procura e gerência de capitais;
4. Operações de segurança: proteção de bens e de pessoas;
5. Operações de contabilidade: inventários, balanços, preços de custos e estatística;
6. Operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle.

Para Fayol (1994), a administração compreende cinco funções básicas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O objetivo da função controle em uma organização é constatar as faltas e os erros a fim que se possa reparar e evitar que se repitam. Segundo Fayol (1994), o controle dentro desta definição pode ser aplicado às coisas, às pessoas e aos atos. É imperativo a administração da organização se assegurar de que o controle existe e está sendo corretamente efetivado. Para cada uma das operações da organização, há atuação do controle que pode estender-se desde os livros de caixa até entrada e saída de estoque.

O controle constitui operações de domínio de uma vigilância exercida pelo chefe da empresa e seus imediatos hierárquicos. Os requisitos para a efetiva implantação do controle são, para Fayol (1994):

- Ser realizado em tempo útil;
- Ser acompanhado de sanções;
- Ser praticado;
- Ser corretamente gerenciado na direção e execução das atividades.

Percebe-se que o foco da atuação da administração nessa dimensão, centra-se em uma perspectiva absolutamente financeira e

focada da produtividade e desempenho. Tal fato demonstra que o processo de controle tem em seu escopo, a premissa de assegurar eficiência no processo a fim de majorar as possibilidades de produção e por consequência, financeiras da organização (FAYOL, 1994).

Controle é o processo pelo qual os gerentes podem assegurar que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz na realização dos objetivos da organização (ANTHONY, 1965, *apud* PHILLIPS, 2007). Tal conceito aborda a perspectiva financeira como principal fonte de controle no que tange ao controle orçamentário e planejamento financeiro.

Controle, para Newman (1986), significa os meios de assegurar que o desempenho se conforme aos planos. Nessa perspectiva, o autor faz a interconexão entre planejamento e controle, relatando ainda, que este último depende das outras fases da administração por ele mencionadas como:

- Planejamento;
- Organização;
- Reunião de recursos;
- Direção;
- Controle.

A administração se efetiva quando as atividades acima são desenvolvidas pelos gerentes, sendo que a interdependência e a complexidade do processo dependem de inúmeros fatores. Todavia, não se cabe discutir aqui quais controles são necessários ou como devem ser geridos, mas apenas as etapas desses (NEWMAN, 1986). A interdependência, por exemplo, assevera que as metas são levantadas durante a fase de planejamento, mas servirão de padrão para o processo de controle.

Segundo Mintzberg (1995), a finalidade do controle é avaliar se os padrões elaborados em planos foram ou não alcançados. É fazer a medição registrada em sistemas informatizados e obtê-la a partir dos padrões estabelecidos nos planos da empresa.

Ainda, Robbins (2003, p. 141), afirma que: “Controle é o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir os desvios importantes”. Segundo o autor, não se faz possível aos gerentes conhecer o desempenho de suas unidades até que tenham avaliado as atividades concluídas e comparado o desempenho com o padrão desejado.

Chhibber e Majumdar (2005) afirmam que controle tratado em ambiente corporativo, envolve a capacidade de agir, de levar outras

peças a agir e de restringir a ação de outros quando necessário; rumando assim os autores, para uma ponderação econômica acerca do controle. Afirmam que o controle é uma variável estratégica e que deve ser compreendido do ponto de vista das decisões macro de uma organização.

Poucos funcionários de terceiro ou quarto nível em uma empresa são capazes de responder perguntas sobre a direção da companhia. Isso acontece porque os funcionários não possuem uma noção de propósito compartilhada que seja maior que os objetivos de sua unidade de trabalho. Trocando em outras palavras, não há sentimento de responsabilidade para com a competitividade. Acredita-se que uma das causas possíveis seja o grande número de níveis intermediários das organizações e a falta de líderes que agreguem e comprometam (PRAHALAD, HAMEL, 2005).

Torna-se ainda mais imperativa a atuação do controle, frente à complexidade e às grandes estruturas organizacionais que as empresas têm. O controle organizacional é capaz de adentrar a todos os departamentos e atividades de uma empresa, fazendo com que os processos sejam observados de maneira sistêmica pelos gestores.

2.3.2 Controle Estratégico

Todo processo de controle envolve medidas e um processo rígido e sistemático de monitoramento. Existe, nas literaturas pesquisadas, uma série de conceitos e denominações diferentes para tratar do controle do Planejamento Estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam-nos controle estratégico; Certo e Peter (2005) trazem-nos a denominação controle estratégico; e Rumelt, (2006) conceitua como avaliação; Pereira (2010) aborda acompanhamento e controle; Kich e Pereira (2011) relatam avaliação e controle e Wright, Kroll e Parnell (2011) discorrem sobre controle estratégico e desempenho.

Convencionou-se neste trabalho, face à pluralidade de definições, utilizar o conceito de controle estratégico para tratar da fase e processo de controle das ações do Planejamento Estratégico, com fundamento no conceito de controle de Robbins (2003, p. 141), que assevera: “Controle é o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios importantes”.

Segundo Schreyogg e Steinmann, (1987), a tarefa do controle estratégico da implementação é questionar continuamente a direção básica da estratégia. Os autores ainda diferenciam controle estratégico

de controle de operações. Este último voltado ao curto prazo e o controle estratégico, voltado ao longo prazo.

O controle estratégico pensado, enquanto participantes do processo de planejamento e com foco no longo prazo, surgiu com os escritos de Goold e Quinn (1990). Os autores insistem ainda na necessidade de as organizações terem controles claros e bem definidos para que todos trabalhem conjuntamente.

A preocupação com o estabelecimento de controles estratégicos convergentes com o Planejamento Estratégico perpassa o desenvolvimento deste último enquanto ferramenta, bem como a disputa entre controles estratégicos e controles operacionais de curto prazo. Afirma Horovitz (1979), que os sistemas de monitoramento estratégico tendem a se concentrar em ações de curto prazo. O delineamento de um plano de controle para o Planejamento Estratégico deve voltar-se para os objetivos de longo prazo, bem como ao monitoramento de ações vindas do topo.

Numa pesquisa realizada com duzentas das maiores empresas da Grã-Bretanha, Goold e Quinn (1990) citam que poucas empresas utilizavam medidas formais e explícitas de controle estratégico para monitorar seus progressos estratégicos e garantir a implementação dos planos. Apenas 11% das empresas pesquisadas tinham um controle “completamente desenvolvido”.

Entende-se desse resultado, que as empresas precisam de sistemas de controle mais amplos, capazes de identificar possíveis melhorias, mas também que sejam capazes de questionar o próprio plano.

Segundo Goold e Quinn (1990), o processo de planejamento tem três estágios: definição de objetivos estratégicos, implementação estratégica e planejamento operacional. Essas fases, para serem devidamente integradas, devem resultar em objetivos e controles. Para os autores o controle estratégico envolve tanto o *feedback* quanto o controle preventivo com foco sobre os principais fatores de sucesso.

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional focado no monitoramento e avaliação do processo estratégico na organização rumo à implantação de melhorias contínuas (ALDAY, 2000).

Segundo Sobral e Peci (2013), a implementação e o controle estratégico são a etapa final do ciclo de Administração Estratégica e uma das etapas mais difíceis face à sua extensão e complexidade.

Outros termos, conforme citados acima, também nos parecem similares e buscam tratar do mesmo processo aqui definido como

controle estratégico. É o caso encontrado em Rumelt (2006), em que a avaliação da estratégia empresarial é uma tentativa de ver além dos fatos de rotina de uma empresa como os resultados financeiros por exemplo. Argumenta o autor que a avaliação consiste em uma verificação de como as tendências e os fatores que regem a empresa refletem em desempenho no longo prazo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que, o controle estratégico ou, como preferem, o controle da estratégia significa manter a organização nos trilhos pretendidos, ou seja, atenta e seguindo seus objetivos. Aceitam também que o controle estratégico é também visto como um meio de revisar as estratégias vigentes. Contudo, os autores também citam que, por vezes, o que se concebe por Planejamento Estratégico é somente controle estratégico. Os autores definem que as organizações trabalham o controle através do monitoramento e medição do desempenho dos negócios com a utilização de marcos estratégicos conforme ilustra a figura 6:

Figura 6 – Ampliação do controle estratégico

		Estratégia pretendida realizada?	
		SIM	NÃO
Estratégia realizada com sucesso?	SIM	Sucesso deliberado (viva à racionalidade)	Sucesso emergente (viva à aprendizagem)
	NÃO	Fracasso da deliberação (eficiente, mas não eficaz)	Fracasso de tudo (nova tentativa)

Fonte: Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 73). Adaptado pelo autor.

Em Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) pode-se verificar a necessidade de se alargar o processo de controle estratégico, uma vez que esse fica diretamente relacionado ao processo de medição do desempenho das estratégias formuladas a partir do Planejamento Estratégico, em que, para os autores, nem somente as estratégias

deliberadas são eficazes, pois podemos contar com as estratégias emergentes.

Ainda, segundo os autores, estratégias emergentes são aquelas não formuladas através um processo formal, mas formadas a partir de mudanças no ambiente e, principalmente, da criatividade, no momento da implementação. Pereira (2010) corrobora com a ideia afirmando que elas permitem modificações das estratégias deliberadas no momento de serem colocadas em prática, conforme ilustra a figura 7:

Figura 7 – Estratégias Emergentes



Fonte: Mintzberg (2006, p. 25).

Nesse ordenamento, pode-se pensar em controle estratégico também para o caso de se executar o Planejamento Estratégico, considerando a formação de estratégias de maneira emergente, visto que ainda existirão resultados a serem medidos e controlados.

Contudo, perde-se controle quando a organização foca suas estratégias nas emergentes. E, ao mesmo tempo em que a organização foca em estratégias deliberadas, perdem-se a criatividade, a mudança e a inovação. Parece latente que um equilíbrio entre um tipo e outro seja necessário. Conforme Sobral e Peci (2013), a formulação puramente deliberada de uma estratégia dificulta a aprendizagem, por outro lado a formulação puramente emergente, impede o controle.

Por outro lado, Picken e Dess (1997) defendem que controles deveras rígidos, também podem tornar-se um empecilho para a organização e conduzem à perda da criatividade. Nessa linha, os autores enfatizam que os controles devem seguir a mesma receita de flexibilidade da estratégia, que precisa adaptar-se rotineiramente. Nesse contexto, a aprendizagem também aparece como fator de equilíbrio para o controle estratégico.

O processo de controle estratégico tem por intenção encerrar o ciclo de Planejamento Estratégico, fornecendo suporte e subsídio para sua revisão e continuidade. Tem, também, a finalidade principal de ajudar a alta administração a atingir as metas da organização através do seu processo de monitoramento e avaliação (CERTO; PETER, 2005).

Segundo Goold e Quinn (1990) há três razões para o estabelecimento de um sistema de controle estratégico: coordenar os esforços dos trabalhadores da organização, motivar os gestores a buscarem as metas e permitir a intervenção da gerência quando os planos falharem.

Muralidharan (2007) afirma que sistemas de controle estratégico têm sido defendidos como uma maneira efetiva de assegurar que as estratégias serão alteradas em razão da invalidação dos planejamentos e ainda das ameaças e oportunidades do ambiente organizacional. O autor afirma que os gestores têm três funções junto a essa iniciativa:

- Estabelecer sistema de controle para reconhecer, responder e modificar os cursos do planejamento;
- Entender que não há compromisso com as estratégias outrora planejadas, se o curso de ação modificou o contexto e novas estratégias são requisitadas pelo ambiente;
- Contratar pessoal e envolvê-lo no processo de controle estratégico, desde a concepção até a decisão.

No mesmo sentido, Van Veen-Dirks e Wijn (2002) conceituam controle estratégico como um sistema formalizado que tem por função a revisão e reformulação da estratégia. Embora, reconhecem ainda os autores, corroborados em Phillips (2007), que o conceito de controle estratégico é multifacetado e ambíguo, pois guarda várias discussões nas literaturas presentes.

Um processo de controle estratégico é necessário para as organizações, porque ajuda a garantir que os resultados desejados pela empresa sejam efetivamente alcançados fornecendo parâmetros para a implantação das estratégias, bem como ações corretivas, caso necessárias. Todavia, tais atribuições e necessidades, não exigem o referido processo de falhas, pois podem os controles não estar vinculados à realidade organizacional ou mesmo, apresentarem medidas imprecisas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

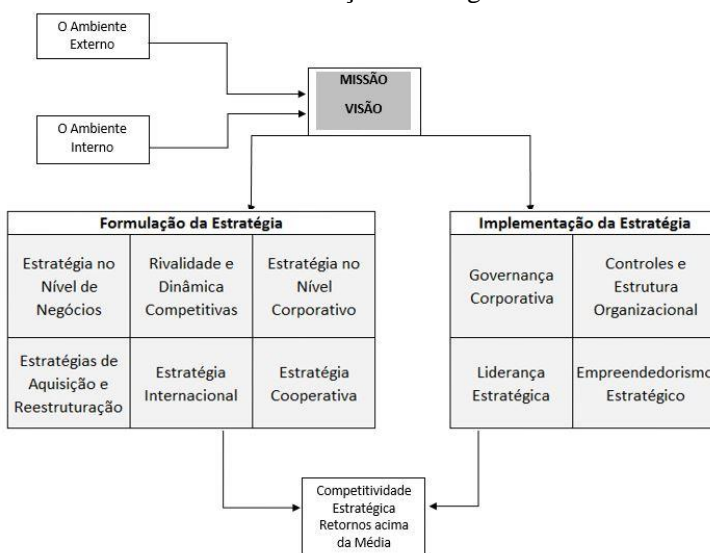
Oliveira, Perez Jr e Silva (2013) afirmam ainda, que o controle estratégico deve representar uma filosofia de gestão que contemple as estratégias de longo prazo, levando em consideração o que for necessário para a sobrevivência da organização e o aumento de sua capacidade competitiva. Os autores defendem a instalação e

administração do controle através de uma controladoria que servirá como geração de informação para a tomada de decisão. No mesmo sentido, definem os autores que no Planejamento Estratégico cabe ao *controller* assessorar a administração da empresa na definição estratégica através do fornecimento de informações confiáveis (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2009).

Para Johnson, Scholes e Whittington, (2007), o controle estratégico situa-se em uma posição intermediária entre o Planejamento Estratégico e o controle financeiro. Nessa concepção, o controle estratégico trabalha para controlar as políticas da empresa, promover o aprendizado, decidir sobre o papel de cada unidade de negócios e principalmente, definir padrões e avaliar o desempenho das unidades de negócios.

Afirma-se que os controles organizacionais fazem parte da estrutura de uma empresa e servem para direcionar a utilização e implementação da estratégia, uma vez que através da comparação de resultados almejados e reais sugere correções e melhorias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007). Conforme ilustra a figura 8, o controle está acoplado ao processo de implementação da estratégia.

Figura 8 – Processo de Administração Estratégica



Fonte: Hitt; Ireland; Hoskisson (2007). Adaptado pelo autor.

Neste sentido, os autores acima destacam que os controles são elementos necessários para a organização poder explorar sua vantagem competitiva. Permitem ainda, reconhecer de maneira absolutamente clara, os processos que levam ao melhoramento da organização. Nessa direção, Hitt, Ireland, Hoskisson (2007) relatam existir dois tipos de controle:

- **Controle Estratégico:** é critério subjetivo que serve para a organização verificar se está utilizando estratégias apropriadas às condições externas e às suas vantagens competitivas;
- **Controle Financeiro:** é critério objetivo que serve para a organização medir seu desempenho em comparação com padrões quantitativos previamente estabelecidos.

Ressalva é feita por Goold e Quinn (1990), os quais citam que o controle orçamentário geralmente não trabalha com horizontes estratégicos, tão pouco relaciona-se com os aspectos de concorrência. Este tipo de controle é limitado e não é capaz de atender aos objetivos não financeiros de uma organização.

Phillips (2007) segue discorrendo que, com o foco de melhoramento do desempenho dos negócios, os resultados financeiros continuam sendo a medida mais utilizada, entretanto, alguns setores têm apontado dificuldade em trabalhar apenas com medidas financeiras e partido para buscar medidas de desempenho mais amplas e com abordagem qualitativa.

Pode-se afirmar que os controles estratégicos examinam a adequação entre o que a empresa tem a possibilidade de fazer e o que ela é capaz de fazer (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007). Ambos os controles são necessários, mas sua maior ou menor utilização depende da estrutura organizacional. Todavia, é certo que os controles estratégicos resultam de ações de nível estratégico, ao contrário dos controles financeiros.

Ainda, para se conseguir estruturar um bom sistema de controle, é necessário que os objetivos sejam claramente definidos. Sem pontos de comparação e medidas passíveis de mensuração, ficará difícil exercer o controle (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Nessa acepção, planejamento e controle caminham juntos. No mesmo sentido, os autores enumeram dois tipos diferentes de sistemas de planejamento e controle:

- **Controle de desempenho:** a finalidade deste tipo de controle é regular os resultados globais da organização. A partir dos planos, orçamentos, objetivos, documentos responsáveis por estabelecer as metas ou medidas, é feita medição dos

resultados. Segundo os autores, este tipo de controle pode servir para medir e motivar. Medir, pois se presume a busca de padrões e efetivação dos resultados; e motivar, porque incentiva os gerentes a trabalharem em prol do alcance de metas;

- **Planejamento para ação:** parte do princípio de que os sistemas de controle tradicionais como o controle por desempenho são importantes, mas não conseguem trabalhar com a interdependência das unidades. Busca impor decisões específicas e ações para serem trabalhadas de maneira não rotineira e sempre integradas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram algumas evoluções acerca da escola formal: planejamento de cenários, opções reais e controle estratégico. O controle estratégico está posicionado nessa literatura acerca de uma escola que prega a formalidade no processo de gestão da estratégia e a construção do Planejamento Estratégico como o instrumento responsável por esta gestão.

Neste contexto, Goold e Campbell (1987, *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000) declaram que o controle estratégico vem a ser um estilo híbrido de controle, pois congrega a autonomia das unidades de negócio e, ao mesmo tempo, os interesses corporativos. As unidades têm por função a execução e controle da estratégia, mas esta deve ser aprovada pela direção central. Após isto, a direção central pode, com base em medidas oriundas de um plano ou orçamento, realizar o monitoramento do desempenho dos negócios em relações a seus marcos estratégicos.

Chevalier, Kunsch e Brans (2004) afirmam que a ferramenta básica para o controle é a análise de *gap*, ou seja, a percepção das discrepâncias entre a evolução desejada e a evolução real. Todavia, os próprios autores afirmam que essa aplicação de controle, encontra-se mais voltada para os controles rotineiros de curto prazo. Sendo este controle de curto prazo insuficiente, pode-se entender que o controle estratégico, e de longo prazo, é necessário em razão da incapacidade do controle de curto prazo de considerar os riscos de qualquer atividade que se prospecta no longo prazo.

Bethlem (2002) cita ainda, um roteiro de controle estratégico denominado como avaliação de estratégias, com as seguintes etapas:

- Identificar os objetivos;
- O que a companhia quer realizar;
- O que a companhia quer tornar-se.
- Identificar as estratégias;

- Explícita;
- Implícita a explicitar.
- Avaliar as estratégias:
- **CONSISTÊNCIA INTERNA**
 - 1-A estratégia planejada serve à missão definida pela empresa?
 - 2-Os objetivos, metas e diretrizes são coerentes com a missão?
 - 3-Os objetivos estão claramente definidos ou são ambíguos? São sinérgicos, neutros ou se contrapõem? Apontam na mesma direção ou em direções distintas?
 - 4-As políticas voltadas para atingir um dado objetivo dificultam a consecução de outros?
 - 5-O conjunto de política é harmônico;
 - 6-Se há inconsistências no sistema de objetivos e políticas, há um motivo estratégico que as justifique?
 - 7-Os dirigentes têm consciência dessas inconsistências?
 - 8-Os planos estratégico, tático e operacional são consistentes entre si?
 - 9-As estratégias funcionais (marketing, operações, finanças, recursos humanos e tecnologia) são consistentes entre si?
 - 10-Os elementos que constituem cada uma das estratégias funcionais são consistentes entre si?
 - 11-A empresa dispõe de procedimentos para o avanço estratégico que lhe permita garantir a adesão das pessoas envolvidas com a implementação?
 - 12-A imagem projetada pela empresa no mercado é precisa, clara e consistente?

- 13-As ações da empresa são consistentes entre si? Há sinergia entre elas?
- 14-O conjunto de ações estratégicas da empresa mostra a existência de linhas mestras de ação?
- **CONSISTÊNCIA COM O AMBIENTE**
 - 1-A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as necessidades atuais e futuras dos clientes?
 - 2-A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as expectativas atuais e futuras dos acionistas?
 - 3- A missão, os objetivos e as políticas adotados pela empresa estão de acordo com as expectativas atuais e futuras da sociedade?
 - 4-A estratégia leva em conta a concorrência?
 - 5-A estratégia define claramente as fontes de vantagens competitivas da empresa? Essas vantagens competitivas se baseiam em valor criado para o cliente?
 - 6-A estratégia lida com oportunidades e ameaças, atuais e futuras? É realista?
 - 7- A estratégia é adequada ao grau de maturidade do mercado? Prevê mudanças?
 - 8-A estratégia é adequada ao grau de rivalidade da indústria? Prevê mudanças?
 - 9-A estratégia é adequada ao grau de regulamentação da indústria? Prevê mudanças?

- 10-A estratégia prepara a empresa para enfrentar mudanças em curso no ambiente?
- 11-A empresa dispõe de sistemas que lhe permitam monitorar o ambiente?
- ADEQUAÇÃO FACE AOS RECURSOS DISPONÍVEIS
 - 1-Quais são os recursos críticos para competir nesse mercado/indústria? Que recursos são fundamentais no processo de criar valor para o cliente?
 - 2-Em que medida a empresa dispõe dos recursos críticos na quantidade e qualidade certas ou necessárias?
 - 3-Qual a capacidade e a disposição da empresa de alavancar recursos para implementar sua estratégia?
 - 4-Que recursos devem ser internalizados ou não para cumprir a estratégia? Eles estão disponíveis? São adequados?
 - 5-Os recursos disponíveis são suficientes para atingir os objetivos?
- GRAU DE RISCO SATISFATÓRIO
 - 1-Os recursos disponíveis são compatíveis com o horizonte temporal previsto para a implementação da estratégia?
 - 2-No caso de ocorrência de imprevistos, por quanto tempo, além do planejado, os recursos disponíveis poderão sustentar a estratégia?
 - 3-Qual o valor desses recursos ao longo do tempo? Estão perdendo ou ganhando valor?
 - 4-Em que medida os recursos críticos, sobre os quais repousa a estratégia, são vulneráveis à substituição ou desaparecimento súbito?

- 5-Qual o grau de turbulência ambiental e qual a sensibilidade da estratégia a essa turbulência?
- 6-Quais são as principais ameaças à estratégia e qual a sua probabilidade de ocorrência?
- 7-Qual o grau de flexibilidade da estratégia para se adaptar a mudanças imprevistas?
- 8-Quais os elementos-chave para o sucesso da estratégia? Os dirigentes reconhecem esses elementos-chave?
- HORIZONTE DE TEMPO APROPRIADO
 - 1-O *timing* da estratégia é adequado?
 - 2-A estratégia equilibra a visão de curto e de longo prazo? Ou privilegia uma delas?
 - 3-O horizonte temporal da estratégia é compatível com o ciclo de negócio da empresa/indústria?
 - 4-O horizonte temporal da estratégia é compatível com o ritmo de inovação da indústria?
 - 5-A empresa dispõe de tempo suficiente para a implementação da estratégia antes que ocorram mudanças substanciais no ambiente ou reação competitiva?
 - 6-A estratégia é flexível o suficiente para o horizonte temporal que contempla?
- FUNCIONALIDADE
 - 1-A estratégia funciona?
 - 2-Produziu, está produzindo ou poderá produzir os resultados previstos? Os resultados de curto prazo produzidos pela estratégia são compatíveis aos objetivos de longo prazo visados?

Macintosh (1994), citado por Beuren; Santana e Theis (2014), afirma que os controles gerenciais são mecanismos utilizados pelas organizações para controlar tanto o Planejamento Estratégico quanto os planos operacionais. Anthony e Govindarajan (2008, p. 2), compõem uma estrutura, nesse sentido, para elencar os componentes de um sistema gerencial:

- Um sensor destinado a medir o que realmente está acontecendo no processo a ser controlado;
- Um assessor que irá comparar as ocorrências a algum padrão predeterminado;
- Um realizador que alterará o comportamento, se assim for indicado pela etapa anterior.

Ainda, Sobral e Peci (2013) destacam uma divisão de controle por nível organizacional. Uma vez que o conceito de controle pode ser aplicado a qualquer nível organizacional e as empresas possam ser classificadas e divididas em níveis diferentes, podemos diferenciar também os níveis de atuação do controle.

Toda organização, a partir de certo porte, pode ser dividida nos seguintes níveis: estratégico, tático e operacional. Para cada um destes níveis, existem atividades e processos diferentes que devem ser monitorados e avaliados, segundo Sobral e Peci (2013) e conforme figura e descrição a seguir:

Figura 9 – Controle por nível hierárquico



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 363). Adaptado pelo autor.

- **Controle Estratégico:** tem por função monitorar e acompanhar o desempenho da empresa como um todo, ou seja, da estratégia de nível organizacional. Faz o acompanhamento dos seguintes itens de um Planejamento Estratégico: missão, visão, estratégias e objetivos. Tem por função, acompanhar as tendências do ambiente externo a fim de realimentar a empresa e o Planejamento Estratégico;

- **Controle Tático:** busca cumprir as mesmas funções do controle geral ou estratégico, mas com foco e atenção voltadas às áreas funcionais ou departamentos da organização como, por exemplo, marketing, financeiro, recursos humanos, e outros departamentos;
- **Controle Operacional:** cumprindo a mesma agenda dos controles anteriores, foca em atividades mais específicas e detalhadas que serão aglutinadas e analisadas no âmbito macro, nos outros controles.

2.3.2.1 Estruturas de Controle Estratégico

Ackoff (1975) afirma que enquanto planejar é tomar decisões, controlar é avaliar decisões. Para o autor, o processo de controle do planejamento envolve quatro etapas:

1. Prever os resultados de decisões na forma de medidas de desempenho;
2. Reunir informação sobre desempenho real;
3. Comparar o desempenho real com o previsto;
4. Verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível.

Verifica-se, ainda, a importância de integrar as etapas acima com o planejamento, para que se possa obter desempenho. Os sistemas de informações administrativos (SIA – Sistema de Informação Gerencial) devem poder proporcionar as informações corretas para o processo de controle (ACKOFF, 1975). Nesse paradigma, deve-se frisar a importância de um sistema absolutamente integrado, capaz de proporcionar e otimizar a geração de informação a fim de agilizar o processo de controle.

Não há preocupação do autor em destacar ou explicitar os passos acima descritos por representarem estruturas simples de serem geridas, especialmente através da ferramenta SAI. Deve-se considerar, que apesar de simplórios, os passos para se executar o controle estratégico são passíveis de ganhar especificidades dos diferentes tipos de organizações, bem como das rotinas de implantação.

Para Newman (1986), é impraticável discutir quais controles devem ser praticados em razão da diversidade e especificidades de cada organização, mas é aceitável que se determinem etapas básicas a serem

seguidas para efetivação desta função. Segundo o autor, as etapas e subetapas são:

1. O estabelecimento de padrões em pontos estratégicos;
 - 1.1 Vincular os padrões de controle à responsabilidade individual;
 - 1.2 Concentrar a atenção nos pontos estratégicos de controle.
2. Acompanhamento da execução e preparo dos relatórios;
 - 2.1. Emprego moderado de pedidos de confirmação;
 - 2.2. Concentrar atenção nas exceções;
 - 2.3. Observações pessoais para assegurar uma perfeita compreensão;
 - 2.4. Planejar relatórios úteis para a ação.
3. Adoção de medidas corretivas.
 - 3.1. Ajustamento das condições físicas e externas;
 - 3.2. Revisão dos métodos de direção, treinamento e seleção dos subordinados;
 - 3.3. Aprimoramento da motivação;
 - 3.4. Modificação dos planos, quando necessários.

A etapa preconiza que o princípio do processo de controle se dá com o planejamento, mais especificamente, quando da definição dos objetivos e metas da organização, ou seja, suas pretensões para o futuro. Segundo Newman (1986), estas metas passam a constituir padrões para efeito de controle, e sem esse conceito de meta, o controle não tem sentido enquanto função administrativa.

As subetapas 1.1 e 1.2 referem-se respectivamente à necessidade de se definir um responsável para cada um dos controles ou indicadores, visto que, torna-se assim mais fácil realizar o controle sistemático e o acompanhamento das ações; e, ainda, o item 1.2 refere-se à necessidade de se proceder, com foco, a definição de quais pontos estratégicos serão objeto de controle, pois existem inúmeras possibilidades e muitas são irrelevantes para se entender o contexto, bem como dispendiosas em sua mensuração.

As subetapas 2.1 a 2.4 referem-se ao processo de controle sendo executado em conjunto com a implementação das ações, em que se levanta a necessidade de se fazer o controle por meio de relatórios objetivos e sucintos, bem como a prudência do administrador em verificar as exceções do processo entendendo o transcorrer das atividades como perfeito se não apontados desvios, sendo feito ainda, através de observação pessoal.

Já, as subetapas 3.1 a 3.4 referem-se às maneiras de efetivar o processo de controle, que se concretizam na influência sobre a execução

ou sobre os planos, na medida em que apontam correções. As etapas descritas perpassam pelo ajustamento das condições de execução, pela melhor capacitação dos executores dos planos, pelo incentivo à motivação e, ainda, pela modificação dos planos.

Wright, Kroll e Parnell (2011) explicitam que controle estratégico é a busca pela medida em que as estratégias da organização são eficazes para atingir os objetivos organizacionais. E ainda, o controle estratégico tem por função modificar tanto as estratégias quanto a implementação do planejamento, de modo a adequar e melhorar a capacidade da empresa para atingir seus objetivos. Os autores definem algumas etapas necessárias ao processo de controle estratégico:

- Determinar as necessidades de monitoramento a partir do Planejamento Estratégico: a alta administração deve decidir quais elementos do ambiente devem ser monitorados, guardadas as especificidades de cada organização;
- Estabelecer padrões: devem-se criar padrões aos quais possam ser comparados o desempenho real a partir da missão e objetivos da organização;
- Mensurar o desempenho: medir o desempenho real de maneira quantitativa e qualitativa;
- Comparar o desempenho com os padrões;
- Tomar medidas corretivas se o desempenho não estiver dentro do esperado ou elevar os padrões.

Nesse contexto, procurando definir como o controle administrativo ou controle organizacional, torna-se estratégico, temos Certo e Peter (2005), assegurando que o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional, pois encontra-se especificamente desenhado para o processo de monitoramento e avaliação do planejamento.

Para Pereira (2010), durante a implementação do Planejamento Estratégico, tem-se a fase do acompanhamento e controle. Segundo o autor, essa etapa consiste em cuidar para que o Planejamento Estratégico seja corretamente implantado. Sugere-se uma série de visitas aos responsáveis pelas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para averiguação. Em sua teoria, Pereira (2010) destaca que o controle por sua vez pode ser executado através da ferramenta BSC (*Balanced Scorecard*).

Kich e Pereira (2011) focam a avaliação e controle da implantação do Planejamento Estratégico de maneira sistêmica, entendendo que o controle estratégico é o processo de avaliação da

implementação decorrente do Planejamento Estratégico. Ainda, podem existir o controle tático (controle do planejamento setorial) e o controle operacional (controle do planejamento de operacionalização). Os autores também elencam etapas do processo de avaliação da implementação:

- Estabelecimento de padrões de avaliação: são estabelecidos os processos de medida e os padrões de desempenho que se relacionam com os resultados pretendidos;
- Medida do desempenho real: levantar informações sobre o desempenho real através de métodos quantitativos e/ou qualitativos;
- Comparação entre o real e o desejado: comparação do planejado com os dados levantados na etapa 2, através de gráficos e tabelas, por exemplo;
- Ação corretiva: mudança a ser executada pelo administrador no sentido de recolocar a organização no rumo para buscar o alcance dos objetivos organizacionais.

Atuando em nível estratégico, Sobral e Peci (2013) destacam um processo de controle estratégico que pode ser entendido como um modelo de execução dessa etapa:

- 1 Estabelecimento de parâmetros de desempenho: estabelecer padrões significa definir as expectativas de desempenho esperadas da empresa. Esses padrões serão responsáveis por fornecer os critérios de avaliação;
- 2 Medição do desempenho real: consiste no monitoramento das atividades e registro. Para tal, deve-se especificar o que será e como será mensurado. Existem diversos padrões possíveis de serem mensurados e diversas formas de fazê-lo. Estas últimas, quanto mais adequadas, melhor; e os primeiros, quanto mais padrões forem medidos, melhor;
- 3 Comparação do desempenho com os parâmetros preestabelecidos: consiste na reflexão acerca das atitudes necessárias para se comparar os padrões. Essa etapa avalia os resultados de maneira objetiva. Para os resultados discrepantes, deve-se proceder a avaliação subjetiva para entender as causas dos problemas e sugerir as ações corretivas;
- 4 Implementação de medidas corretivas: consiste em etapa posterior à avaliação dos desvios e a decisão de proceder em, e três diferentes caminhos, não fazer nada; corrigir o desempenho atual; revisar os parâmetros de desempenho. Esse processo envolve invariavelmente a tomada de decisão acerca dos cursos

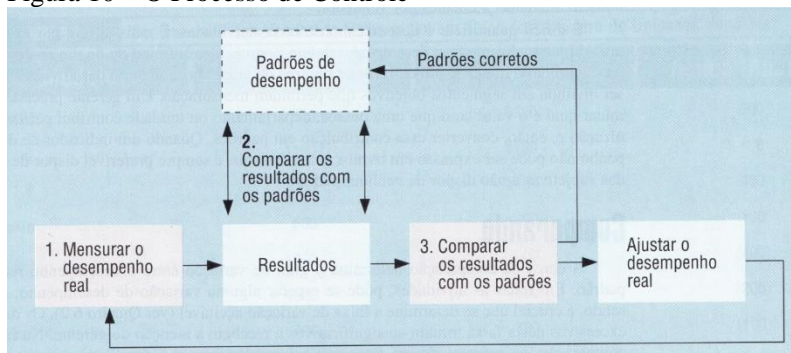
de ação futuros da empresa e pode levar a empresa a repensar sua estrutura, liderança, comunicação e cultura (variáveis básicas encontradas na implementação).

Segundo Robbins (2003), o processo de controle é constituído de três etapas separadas e distintas:

- 1 Mensuração do desempenho real: essa fase presume que o primeiro passo para o controle é medir, ou seja, obter informações sobre algo. Nessa premissa, é necessário definir como medir e o que medir. Nessa fase, algumas dificuldades podem ser encontradas como, por exemplo, a dificuldade de encontrar algumas métricas. Essa fica mais adequada e fácil, quando existirem indicadores de desempenho;
- 2 Comparação do desempenho real em relação a um padrão: essa etapa tem por intenção medir a variação entre o padrão estipulado e o desempenho real;
- 3 Tomada de ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados: nessa etapa o gestor deve intervir e ajustar o direcionamento da organização. Nesse sentido, algumas medidas básicas são a mudança estratégica, quando a correção referir-se ao plano ou reorganização, no momento em que a correção referir-se a implementação.

A figura a seguir ilustra o processo de controle estratégico sugerido por Robbins, (2003):

Figura 10 – O Processo de Controle



Fonte: Robbins (2003, p. 141).

Quanto ao processo de controle, os autores parecem buscar terminologias diferenciadas, mas ao mesmo tempo, convergirem sob o

cerne da busca estratégica. Nessa logicidade, foi elaborado o quadro a seguir com os principais conceitos aqui aglutinados:

Quadro 2 – Etapas do Processo de Controle do Planejamento Estratégico

ETAPAS	Ackoff (1975)	Newman (1986)	Robbins (2003)	Certo e Peter (2005)	Wright, Kroll e Parnell, (2011)	Ackoff (1982) e Oliveira (2001^a) apud Kich e Pereira, (2010)	Sobral e Peci, (2013)
1	Prever os resultados (medidas de desempenho)	Estabelecimento de padrões em pontos estratégicos	Mensuração	Medir o desempenho	Determinar as necessidades de monitoramento a partir do PE	Estabelecimento de padrões de avaliação	Estabelecimento de padrões de desempenho
2	Reunir informação sobre o desempenho	Acompanhamento da execução e preparo dos relatórios	Comparação	Comparar o desempenho organizacional com os padrões estabelecidos	Estabelecer padrões	Medida do desempenho real	Medição do desempenho real
3	Comparar o real com o previsto	Adoção de medidas corretivas	Ação gerencial	Determinar ação corretiva necessária	Mensurar o desempenho	Comparação entre o real e o desejado	Comparação do desempenho com os parâmetros preestabelecidos
4	Corrigir o procedimento				Comparar o desempenho com os padrões	Ação corretiva	Implementação de medidas corretivas
5					Não agir se estiver dentro do esperado		
6					Tomar medidas corretivas se o desempenho não estiver dentro do esperado		

Fonte: O Autor (2014).

Goold e Quinn (1990) afirmam que há um conflito entre teoria e prática quanto aos controles estratégicos. Afirmam os autores, que são poucas as organizações que possuem controles estratégicos e que é necessário um sistema de controle estratégico a fim de monitorar e garantir a implementação dos planos.

Neste sentido, os autores entendem sistema de controle como um processo que compreende as seguintes funções ou atividades: avaliação das unidades de negócio pela gerência sênior, motivação face à avaliação, monitoramento de desempenho em relação aos objetivos, *feedbacks*, incentivos e sanções. Um sistema de controle fornece as bases para a tomada de decisão (GOLLID; QUINN, 1990). Ainda, segundo os autores, existem problemas para a prática do controle estratégico:

- A elaboração de controles estratégicos podem nutrir incerteza na implementação da estratégia;
- A definição das metas deve definir metas que possam motivar os gerentes;
- Os controles devem auxiliar a gestão e não substituir os processos e técnicas;
- O sistema de controle deve melhorar a confiança entre os diversos níveis de gestão.

Bungay e Goold (1991) afirmam que as organizações precisam de um sistema de controle estratégico face ao equilíbrio proporcionado por esse sistema entre os lucros e objetivos de curto prazo com as metas e objetivos de longo prazo ou estratégicos. Um processo de Planejamento Estratégico somente será capaz de proporcionar valor para a organização se o diálogo entre a gerência e o operacional for bom. Segundo os autores, existem controles não financeiros que podem e devem ser monitorados para gerar informação a fim de alimentar o processo de tomada de decisão e gerir a posição da empresa no longo prazo.

Existem algumas ponderações sobre como conduzir o trabalho de controle estratégico de maneira efetiva: 1) Treinar os envolvidos e adotar rotina de revisão dos planos; 2) Investir em uma cuidadosa preparação para as sessões de revisão; 3) Definir as metas; 4) Integrar os processos financeiros e não financeiros; 5) Enaltecer os benefícios da organização com o processo de controle (BUNGAY; GOOLD, 1991).

Cabe destacar que as metodologias ou estruturas de controle estratégicos parecem-se em suas classificações, denotando diferenças

mais severas quanto à nominação apenas. Todavia, algumas destas metodologias se apresentam mais ponderadas quanto ao real posicionamento do processo de controle. Deste modo, cabe-nos distinguir um modelo genérico extraído do Quadro 1, com a finalidade de balizar esta pesquisa:

Quadro 3 - Modelo de Controle Estratégico

ORDEM	ETAPAS	CONTEÚDO
1	MEDIÇÃO	Medir os resultados da implementação das ações objetivadas no Planejamento Estratégico através de ferramenta de controle. Ex.: BSC.
2	AVALIAÇÃO	Avaliar os resultados levantados na etapa 1 de maneira quantitativa/comparativa e qualitativa através de ponderação pessoal sobre os dados.
3	MUDANÇA ESTRATÉGICA	Direcionar ações para a correção dos planos ou a correção da implementação de acordo com as informações produzidas na etapa 2.

Fonte: O Autor (2014).

2.3.2.2 Tipos de controle

O controle estratégico pode ser subdividido em certas categorias a partir de classificações quanto à abrangência, atuação e cronologia. Deste modo, existem várias maneiras de se efetivar o controle nas organizações, visto que é um processo abrangente do ponto de vista estrutural e temporal, pois compreende todo o período de implementação do Planejamento Estratégico.

Sobral e Peci (2013) definem categorias de controle estratégico através do que chamam de “sincronismo temporal”, ou simplesmente, um ordenamento cronológico. Os autores destacam três tipos de controle:

- **Controle preventivo:** é uma modalidade de controle que atua de maneira proativa e preventiva. Tem como objetivo evitar a ocorrência de problemas futuros. Busca criar controles internos prévios a fim de evitar futuras ocorrências;
- **Controle simultâneo:** essa é uma modalidade de controle reativo, ou seja, não busca antecipar os problemas, mas corrigi-

los na medida em que acontecem. Seu objetivo é fazer um acompanhamento em tempo real dos acontecimentos para corrigi-los na medida em que acontecem. Busca através de meios humanos, criar controle das atividades;

- **Controle posterior:** essa modalidade de controle é absolutamente reativa e busca avaliar o desempenho de uma atividade ou processo após sua realização. Seu objetivo é fazer a comparação dos dados obtidos, fornecer *feedback* e buscar a causa dos problemas. A correção dos problemas é uma consequência. Tem por decorrência também, gerar conhecimento a respeito do processo e realimentar o sistema. Pode ser executado através da auditoria.

Dessa maneira e sobre as categorias acima explicitadas, serão levantados neste estudo três tipos de controle, os quais influenciam o processo de Planejamento Estratégico e podem ser seus aliados na melhoria e desempenho organizacional: Controles internos; Controle Humano e Controle Ético; Auditoria Estratégica.

2.3.2.2.1 Controles internos

Esse tipo de controle está elencado como um controle preventivo, ou seja, uma espécie de controle que atua antes, precavendo-se em relação aos futuros resultados. Cabe destacar a importância desse modelo de controle, pois ele previne erros e cria mecanismos de prevenção de falhas que poderiam causar problemas à implementação da estratégia organizacional.

O uso de controles internos ligados ao Planejamento Estratégico pode servir para a prevenção de desvios no curso da implementação da estratégia, bem como no *feedback* para melhoria da formulação da estratégia e direcionamento da empresa. Nesse contexto, Cruz e Glock (2007, p. 19) definem: “O ato de controlar está intimamente ligado ao de planejar. Dá retorno ao processo de planejamento e visa a garantir que, através da aplicação dos recursos disponíveis, algum resultado seja obtido, seja na forma de produto ou de serviço”.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013) definem controles internos estratégicos como um sistema de controle interno que verifica e acompanha as políticas, diretrizes e a estratégia organizacional. Esse sistema normativo de controle é condicionado pela estratégia e ao mesmo tempo contribui para o aperfeiçoamento contínuo da própria estrutura gerando informação para a formulação de novas estratégias.

Os controles internos são uma espécie de monitoramento que tratam de planos e métodos integrados adotados por uma organização a fim de proteger seu patrimônio e ativos. Têm por objetivo detectar e prevenir desvios, erros e irregularidades intencionais ou não (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2013). Acredita-se que os controles internos sejam uma espécie de controle preventivo que pode auxiliar a empresa a antecipar-se aos problemas e corrigir desvios antes que gerem problemas (SOBRAL; PECI, 2013).

A função dos controles internos presume a proteção ao desempenho da organização, a saúde financeira, a prestação de contas externas e a imagem da organização internamente e externamente. Neste sentido e segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013), os controles internos não se referem somente às atividades financeiras, mas a outras atividades, tais como, estatísticas de mercado, comportamento e desempenho dos concorrentes, treinamento e Planejamento Estratégico. Podemos ainda, encontrar controles internos em todas as áreas da empresa tais como no setor de vendas, de recursos humanos, na fabricação, compras e tesouraria.

A importância de uma organização possuir um sistema de controles internos reside nos seguintes aspectos, apontados por Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013):

- Tamanho e complexidade da organização: quanto maior a estrutura organizacional, mais difícil e complexo torna-se controlar e maior a necessidade de controles, *a priori*;
- Responsabilidades: listadas as responsabilidades da administração da empresa em relação à prestação de contas e ao bom desempenho organizacional, é necessário pensar em controles internos anteciparem erros e desvios;
- Caráter preventivo: reduz a possibilidade de fraudes e erros devido a seu controle prévio, gerando mais confiança nas informações e processos.

Os autores ainda definem três tipos de controles internos:

- **Controles internos estratégicos:** servem de guia para os demais controles, estabelecendo macrodiretrizes para a organização tratar seus controles internos;
- **Controles internos diretivos:** atuam em nível intermediário tratando de estabelecer políticas que atendam aos controles internos estratégicos;

- **Controles internos operacionais:** resultam dos demais controles internos acima citados e responsáveis por garantir sua eficácia.

Uma vez que a organização tenha implantado seu sistema de controles internos de maneira estruturada, ela terá no mesmo, um suporte para o monitoramento e avaliação do seu desempenho (CRUZ; GLOCK, 2007).

2.3.2.2.2 Controle humano e/ou Controle Ético

Os controles na forma de controle humano e/ou ético representam uma maneira de avaliar uma situação com base nos posicionamentos e atitudes da equipe. Tratam de registrar a busca do equilíbrio dos apetites ou das paixões. Tem por intenção buscar o justo-meio, ou seja, o modo correto de agir. Por certo, que tal busca não se alicerça em padrões universais contidos em si mesmo. Tal busca por um controle ético ou pelo justo-meio, é absolutamente subjetiva (ARISTÓTELES, 1980).

Este tipo de controle é classificado por Sobral e Peci (2013), como um controle simultâneo, ou seja, aquele que é exercido enquanto se gera as informações e depende de uma supervisão ou acompanhamento de alguém para ser efetivado. Podem restar críticas a este tipo de controle por ele representar o pensamento das escolas clássicas de administração, focado na burocracia da supervisão e do controle enquanto repressão. Embora não seja este o enfoque deste trabalho, tal condição deve ser citada e rechaçada uma vez que o controle aqui descrito trabalha no sentido de orientar a empresa para o caminho da estratégia.

Dá-se importância ao controle humano e/ou ético por se tratar de um controle simultâneo, ou seja, aquele que é executado ao tempo em que o processo de Planejamento Estratégico está sendo executado. Contudo, esse processo depende de algumas variáveis para ser bem sucedido e não redundar em fiscalização ou repressão, tais como, liderança, valores organizacionais, clima organizacional, políticas e normas internas.

Tais condições necessárias para a correta e bem-sucedida execução do controle humano e/ou ético, baseiam-se no fato de que a organização deve estar consciente de seu posicionamento humano de valorização das pessoas, com foco no aprendizado organizacional.

2.3.2.2.3 Auditoria Estratégica

Auditoria é um processo de exame analítico e detalhado de algum processo, procedimentos ou documento. Nesse sentido, para Sá (1998), o termo auditoria tem origem na adaptação da palavra *auditing* que se define por revisão. Uma auditoria tem como finalidade examinar, corrigir, ajustar e certificar.

A auditoria estratégica por sua vez, consiste em um processo de revisão, exame e correção, do processo de Planejamento Estratégico. Pode ser ampla o suficiente para examinar todo o processo, ou específica a ponto de verificar apenas algumas funções. A auditoria estratégica está diretamente relacionada à forma de medir para proceder ao controle do Planejamento Estratégico. Ela pode oferecer duas abordagens possíveis: qualitativa e quantitativa (CERTO; PETER, 2005).

Um processo de auditoria estratégica deve comportar três fases distintas (CERTO; PETER, 2005):

- 1 DIAGNÓSTICO: nessa fase deve-se:
 - Revisar documentos: Planejamento Estratégico, planos operacionais, plano de negócio, acordos, políticas e outros de acordo com a organização;
 - Comparar: o desempenho financeiro do mercado com os padrões do setor para identificar variações;
 - Compreender: o processo de tomada de decisão, estrutura organizacional, inter-relacionamento entre equipes e unidades, organograma e hierarquia;
 - Identificar a relação entre os inter-relacionamentos e a estratégia;
 - Determinar perspectivas internas e externas: analisar atitudes e percepções dos colaboradores quanto às diretrizes da empresa;
 - Ouvir clientes e outros públicos alvo.
- 2 ANÁLISE CONCENTRADA: nessa fase deve-se:
 - Testar as hipóteses e elaborar conclusões com relação aos pontos fracos na formulação da estratégia e as deficiências na implementação.
- 3 RECOMENDAÇÕES: nessa fase recomenda-se:
 - Desenvolver soluções para aproveitar oportunidades e solucionar problemas;

- Desenvolver um plano de ação integrado com cronograma a fim de melhorar os resultados estratégicos.

Podemos entender o controle através da auditoria estratégica como um controle posterior, ou seja, que age após a ocorrência dos fatos, gerando informação para a melhoria do desempenho e correção do direcionamento da estratégia ou sua implementação (SOBRAL; PECI, 2013). Entende-se que o controle posterior, apesar de ser exclusivamente reativo, não pode ser descartado, face à importância de realizar controle sobre o que foi feito e, quiçá, corrigindo o mínimo necessário.

2.3.3 Medição e Avaliação do Planejamento Estratégico

Esta seção está dividida em dois momentos que têm por intenção separar e esmiuçar o processo de controle estratégico. Num primeiro momento, tem-se a medição e avaliação do processo. Essa etapa restringe-se a apurar os resultados da empresa e avaliá-los quantitativa e qualitativamente através de uma ferramenta de gestão da estratégia capaz de organizar e mapear os processos estratégicos a fim de integrá-los e tornar a avaliação da estratégia mais simplificada como, por exemplo, o BSC – *Balanced Scorecard*.

Bethlem (2002) acredita que é possível e usual nas organizações, estabelecer objetivos quantificados ou, pelo menos, comparáveis e avaliar os resultados, confrontando-os com esses objetivos.

Uma segunda etapa tem por intenção organizar a mudança organizacional. Essa fase do processo de controle estratégico presume que, após implementar o planejamento, medi-lo e avaliá-lo, algumas decisões e direcionamentos podem ser necessárias. Nessa etapa, são listados os caminhos de mudança estratégica que são a correção do Planejamento Estratégico ou da estratégia em si e/ou a correção dos processos de execução/implementação.

2.3.3.1 Métodos de avaliação estratégica

Uma vez entendido que o procedimento de avaliação estratégica inicia pela medição e mensuração de indicadores ou apuração de resultados, podemos entender essas fases com princípios da mudança estratégica a fim de chegar à medição do desempenho do processo de Planejamento Estratégico e, conseqüentemente, da organização.

A avaliação da estratégia é parte integrante do processo de planejamento, revisão e controle da organização. Por conseguinte, Rumelt (2006) afirma que os métodos de avaliação devam estar de acordo com a postura estratégica da organização e devem trabalhar em conjunto com os métodos de planejamento e controle. Para o autor, avaliação da estratégia é a análise de planos e dos resultados dos planos que estão centralmente relacionados ou afetam a missão da organização.

Nesse sentido, podemos levantar duas formas de mensurar esses resultados: quantitativo e qualitativo.

2.3.3.1.1 Método Quantitativo

O método de controle quantitativo baseia-se na mensuração numérica do resultado da empresa a fim de apurar seu desempenho. Esse método serve ao processo de controle estratégico proporcionando medidas para obter-se conclusões e definir os rumos da empresa a partir de seu desempenho matemático. Existem diversos meios de se apurar o desempenho por intermédio do método quantitativo e, em geral, estas buscam dados financeiros (CERTO; PETER, 2005).

Algumas fontes de parâmetro para se apurar quantitativamente os resultados das organizações são a quantidade de unidades produzidas, os custos de produção, o nível de rotatividade, o absenteísmo, o crescimento de vendas, o lucro líquido, a participação no mercado e receitas (CERTO; PETER, 2005).

As fontes de informação utilizadas para se apurar quantitativamente os resultados das organizações são os relatórios, as observações, os gráficos, os mapas, as inspeções, questionários, orçamentos, mapa estratégico e planos de ação (SOBRAL; PECI, 2013).

Esse processo pode ser realizado através de *software* de monitoramento do Planejamento Estratégico, ou através de planilhas que compilem os dados a partir das fontes de informação acima mencionadas e conforme os parâmetros definidos no próprio planejamento.

2.3.3.1.2 Método Qualitativo

Esse método presume uma avaliação subjetiva acerca dos resultados do Planejamento Estratégico e por esse mesmo fundamento, carrega uma série de julgamentos que podem ser adequados ou não, sendo afetado pela liderança, estrutura, comunicação e cultura.

A avaliação da estratégia não pode restringir-se a uma avaliação de desempenho financeiro baseado em lucratividade, crescimento e participação de mercado, apesar de não se descartar este modelo. A questão é que os fatores críticos que determinam a qualidade dos resultados nem sempre são diretamente observáveis ou simples de mensurar (RUMELT, 2006).

Nessa perspectiva, é premente que tal análise tenha certos direcionamentos, conforme nos citam Certo e Peter (2005):

- A estratégia organizacional é consistente internamente?
- A estratégia organizacional é consistente com seu ambiente?
- A estratégia é apropriada em relação aos recursos?
- A estratégia organizacional é muito arriscada?
- A duração da estratégia é apropriada?

A análise qualitativa pode ser utilizada para a obtenção de análises que não estejam contidas em números e projeções. Essa análise pode ir além de verificar fatos óbvios para entender e avaliar a estratégia, pois, conforme Rumelt (2006), encontrar respostas para a avaliação do Planejamento Estratégico não é um processo simples nem direto.

Phillips (2007) relata a dificuldade de alguns setores, em especial o setor de serviços, em encontrar guarida a fim de melhorarem o desempenho das organizações, baseados apenas em medidas quantitativas, em que se faz necessário a introdução de avaliações mais amplas, ou qualitativas no processo.

Essa análise pode ser realizada através de reuniões com os atores do processo estratégico a fim de se analisar e inferir sobre determinados dados apresentados após e durante a implementação do Planejamento Estratégico. Deve por certo, derivar um documento com intenções (plano de ação) e conclusões claras sobre o futuro da organização.

2.3.3.2 *Balanced Scorecard*– BSC

Na busca de criar uma ferramenta que pudesse servir de base para acompanhar a estratégia, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o *Balanced Scorecard*–BSC. A motivação foi o fato de os autores terem verificado que os sistemas de avaliação do desempenho das organizações eram em sua maioria focados em indicadores exclusivamente financeiros. Todavia, ao passo em que as organizações se tornaram mais complexas para gerir, as medidas financeiras já não mais, sozinhas, poderiam atender aos anseios das corporações acerca da

medição de desempenho. Uma vez, modificado o ambiente empresarial com a competição mais acirrada e a globalização, por exemplo, as ferramentas tinham que evoluir também.

Bethlem (2002) defende que a avaliação de uma estratégia pode ser feita antes, durante e após sua implementação. Destacam, todavia, que a avaliação após a implementação é a única capaz de trazer resultados consistentes e pode ser feita através do BSC, por exemplo. É importante que a empresa registre o trabalho da formulação, implementação e avaliação em todos os níveis, para ter uma memória organizacional.

Bethlem (2002) afirma que as medidas de lucratividade têm certas deficiências na avaliação em razão dos seguintes fatores:

- Elas não explicam por que um produto ou setor tem mais possibilidade que outro;
- Por que a empresa tem uma posição boa ou má no setor;
- Nem sempre indicam a contribuição de cada produto ou setor em que a companhia opera;
- Dão poucas indicações quando se trata de um negócio ou produto novo;
- Não permitem concluir se a política de preços e *mixé* boa;
- Não permitem detectar tendências futuras das vendas de um produto ou de seus substitutos ou concorrentes.

O BSC constitui-se em um sistema de indicadores que auxiliam na implementação da estratégia empresarial. Esta ferramenta serve ao acompanhamento da estratégia e sua efetiva participação nos resultados da empresa em diversas perspectivas que permitem ao gestor olhar de maneira sistêmica para o processo estratégico. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que servirão de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Phillips (2007), sendo o *Balanced Scorecard* utilizado como ferramenta de controle estratégico, mesmo servindo também a níveis operacionais, pode ajudar as organizações a implementarem e gerenciarem a estratégia, através do alinhamento das metas departamentais.

Por se tratar de uma metodologia de medição de desempenho do negócio e ferramenta de controle e alinhamento estratégico da organização, assevera-se a importância da implantação do BSC em razão de (LOBATO, 2006):

- Obter clareza e consenso quanto à estratégia do negócio;
- Dar foco ao negócio;
- Desenvolver a liderança;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Direcionar o processo de alocação de recursos;
- Promover o aperfeiçoamento.

Toda organização precisa monitorar permanentemente seus processos, produtos e serviços para que possa redirecionar esforços no sentido de alcançar os objetivos. Nesse sentido, a organização deve trabalhar com indicadores de desempenho organizacional (SANTOS *et al.*, 2004).

Ressalva é feita em Newman (1986), onde se entende que para um controle efetivo e focado em resultados realmente importantes, devem-se levantar somente pontos relevantes de controle, ou seja, pontos que possam permitir ao administrador a melhor e mais otimizada atenção do tempo de sua organização para medidas relevantes. Para tanto, o autor descreve quatro características de controles eficazes, sendo eles:

- 1 Oportunos;
- 2 Econômicos;
- 3 Compreensivos;
- 4 Equilibrados.

No mesmo sentido, pode-se afirmar que a partir do reconhecimento de que grande parte dos sistemas de gestão dependem essencialmente de medidas financeiras, é que o BSC pode ser utilizado, pois ajuda o gestor a desenvolver seus objetivos de desempenho. Nova ressalva é feita por Phillips (2007), que cita deficiências da ferramenta:

- Ameaça de se selecionar medidas erradas, que apesar de sistematicamente agrupadas e organizadas no BSC, não terão efetividade sobre o desempenho organizacional;
- Volume excessivo de dados, sobrecarregando os tomadores de decisão;
- Foco no reconhecimento de três *stakeholders* (acionistas, clientes e funcionários) e desconhecimento de outros como, meio ambiente e sociedade, por exemplo.

Segundo Phillips (2007), um conjunto equilibrado de métricas de desempenho pode fornecer um elo entre estratégia, implementação da

estratégia e desempenho. Nessa concepção, o BSC permanece como ferramenta útil à gestão do controle estratégico.

Conforme citam Kaplan e Norton (1997), os objetivos dessa ferramenta são comunicar a estratégia, alinhar as metas à estratégia, conhecimento da estratégia e acompanhamento de sua execução. As medidas adotadas pelo BSC vão derivar da missão, visão de futuro e estratégia da organização (LOBATO, 2006). Para tanto, o BSC é organizado conforme a figura a seguir:

Figura 11 – *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan; Norton (1997). Adaptado pelo autor.

Em resumo, o BSC busca efetivar o controle sobre medidas não financeiras em princípio, buscando unir a execução e o controle do processo de Planejamento Estratégico. A proposta parte do pressuposto de que as empresas definem metas, mas não definem sistemas de acompanhamento (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Padoveze e Bertolucci (2009), o sistema é similar ao *Tableau de Bord*, criado na França, que tem por função identificar fatores-chave de sucesso, passíveis de medição para ajudar a conduzir uma empresa.

Em sua planificação, conforme a figura acima, o BSC mede o desempenho organizacional através de quatro perspectivas básicas:

- **Financeira:** foca em como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários;
- **Cliente:** foca em como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma;
- **Processos internos:** foca em quais processos de negócio a organização precisa ter excelência;

- **Aprendizado e crescimento:** foca na capacidade da organização em melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

Percebe-se nesta composição, que o BSC promove uma relação de causa e efeito entre as perspectivas para a estratégia de negócio. Assim, é possível observar que cada perspectiva exerce influência sobre outra e vice-versa, e que todas vão influenciar a implementação da estratégia de negócio (LOBATO, 2006).

Phillips (2007) argumenta que a segunda geração de BSC, que conta com a integração do conceito de mapa estratégico, amplia a relação de causa e efeito, tornando-a efetiva, pois o mapa pode ser usado para especificar elementos críticos e suas ligações com a estratégia. Para o autor, o principal ganho com a aplicação de mapas sobre o BSC, é a substituição de relações simplistas por relações de causa-efeito de gestão estratégica com o desempenho.

As vantagens da utilização do BSC residem na junção que a ferramenta faz de variáveis financeiras e operacionais (não financeiras). Ele ainda, permite a otimização da informação, pois serve como um painel de controle sistêmico que proporciona visão de toda a organização para os gestores. Algumas informações estratégicas possíveis de serem verificadas através dos indicadores do BSC, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013) são:

- Localização de problemas;
- Definição de rumos;
- Prevenção de turbulências;
- Apontar tendências para o futuro;
- Entender o caminho da empresa.

Essa ferramenta pode servir ao processo de controle do Planejamento Estratégico a fim de apurar os resultados do desempenho da execução do plano estratégico através da ordenada medição e classificação de resultados. A medição e comparação de resultados, etapas anteriormente mencionadas do controle, podem ser supridas por esse mecanismo. Neste sentido, o BSC pode ser instrumento fomentador de mudanças estratégicas, pois conforme citam Padoveze e Bertolucci (2009), apesar de possuir conotação estratégica, o BSC é basicamente operacional.

O BSC ainda é a ferramenta mais utilizada quando se trata de controle estratégico e explicitação da estratégia corporativa. Segundo Rigby e Bilodeau (2011), 47% das empresas usaram essa ferramenta no

ano de 2010. Este cenário demonstra a importância, bem como a preferência pelo BSC enquanto ferramenta de controle.

Pondera Phillips (2007), que não existe um sistema de BSC universalmente adequado a qualquer tipo de organização, pois as métricas a serem utilizadas dependerão de como a organização se posiciona e de suas escolhas estratégicas. Levanta dúvidas, ainda, o autor, quanto ao fato de o uso exclusivo de um BSC como ferramenta de controle estratégico não ser a formulação adequada em mercados dinâmicos. Compreende-se que unicamente o uso do BSC, não é a melhor configuração para se instituir um processo de controle estratégico.

2.3.4 Mudança Estratégica (Revisão e Melhoria)

Essa parte do processo de controle estratégico compreende procedimentos de revisão e melhoria do Planejamento Estratégico da organização. Essa fase surge imediatamente após a organização ter feito as medições e avaliado os resultados gerados pela implementação.

Por mudança organizacional Herzog (1991, *apud* Wood Junior, 1995) cita que a mesma engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões do trabalho e nos valores. Pode-se, inclusive, afirmar que as organizações somente mudam em meio a crises e embora as mudanças sejam aleatórias, as organizações necessitam estar mudando continuamente para atender aos novos preceitos de mercado.

Nessa abordagem, Wood Junior (1995) aponta que abordar a temática de mudança organizacional não é fácil em razão da profundidade e complexidade do tema. Dá-se enfoque à mudança através da cultura e tal fato é explicado pelas modificações do ambiente como o surgimento de novos competidores, redução do ciclo de vida dos produtos e clientes mais exigentes. A cultura surge como uma possibilidade de princípio de mudança, pois não há mais a opção de mudar ou não mudar. As organizações devem tornar-se proativas em relação às mudanças, desenvolver um agudo senso de percepção em relação ao ambiente e compreender os mecanismos das mudanças para ajustarem-se, ou seja, gerir a mudança.

Administrar a mudança estratégica não é um processo fácil ou tranquilo na maioria das organizações. Isso se deve, em princípio, à dificuldade que as pessoas têm em tratar de mudanças e do desconforto que ela causa inicialmente. De acordo com Whittington (2002), para se

proceder a mudança, antes se deve fazer as pessoas reconhecerem a necessidade de mudar. Nessa premissa, a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável.

Whittington (2002) afirma que a vantagem verdadeiramente sustentável consiste em adaptar-se e aprender. O autor argumenta em favor da mudança, uma vez que afirma que as alterações estruturais podem ser lentas e difíceis, mas necessárias. Há ainda, a dificuldade de mover os gerentes em favor dessa mudança organizacional, sendo que para Whittington (2002), os gerentes podem ser relutantes em gerir modificações na organização.

Contudo, a mudança estratégica começa pela alta direção, uma vez que as decisões de nível estratégico se concentram nesses patamares. Segundo Johnson, Scholes e Whittington, (2007), apesar de a alta gerência influenciar o direcionamento da empresa, ela não consegue controlar tudo, principalmente a implementação. São necessários mecanismos de controle que possam demonstrar tal necessidade e facilitar o caminho para a gestão.

O trabalho da alta direção e dos gerentes intermediários consiste em criar processos e caminhos que facilitem o contexto da mudança. Dessa forma, a variável cultura deve se adaptar para acomodar as mudanças estratégicas, os tipos e abrangências das mudanças e a possibilidade de ser mensurada (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007).

A ausência de um sistema de controle estratégico, por outro lado, pode conduzir os gerentes a focarem seus esforços no planejamento e seus resultados e deixarem de lado a revisão e mudanças de suas estratégias. Esta etapa de revisão e mudanças pode consequenciar um adequado controle estratégico do processo (PHILLIPS, 20007).

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007) existem quatro tipos de mudança estratégica que podem ser derivados do processo de controle do Planejamento Estratégico:

Figura 12 – Tipos de Mudança Estratégica

		Escopo da mudança	
		Realinhamento	Transformação
Natureza da mudança	Incremental	Adaptação	Evolução
	<i>Big bang</i>	Reconstrução	Revolução

Fonte: Balogun e Hailey (1999, *apud* Johnson, Scholes e Whittington, 2007). Adaptado pelo autor.

Sobre os tipos acima, os autores descrevem:

- 1 Adaptação: é uma espécie de mudança que não gera modificações incrementais ao atual panorama da organização, ou seja, é o tipo de mudança mais comum e fácil de ser implementado visto não mudar radicalmente os processos;
- 2 Reconstrução: é também uma mudança rápida e que não gera grandes alterações no paradigma vigente ou na forma como a empresa está posicionada, mas pode exigir grandes mudanças estruturais na organização;
- 3 Evolução: nessa forma de mudança, a alteração do paradigma é necessária e o processo pode ser lento. Nesse método, deve-se agir proativamente e atuar preventivamente;
- 4 Revolução: essa forma de mudança exige completa transformação do paradigma e da estratégia, em que tanto o direcionamento quanto a forma como a empresa se coloca no ambiente e atua, devem ser revistos.

Phillips (2007) considera que quando os gerentes tomam conhecimento por parte do controle estratégico das mudanças no ambiente competitivo, devem ajustar sua estratégia, pois não se poderia mais prosseguir com a estratégia original.

Hill e Jones (2013) compõem as fases no processo de gestão da mudança em uma organização, são elas:

- 1 Determinar a necessidade de mudança: reconhecimento pelos gestores da necessidade de mudar, o que pode ser feito através de uma análise de ambiente ou análise SWOT;
- 2 Determinar os obstáculos à mudança: identificar quais os possíveis obstáculos que possam surgir como, por exemplo, aqueles que se referem à cultura;
- 3 Gerir a mudança: necessita de uma organização interna para melhor posicionar os agentes de mudança e suas ações;
- 4 Avaliar a mudança: a avaliação da mudança é necessária para saber se as modificações conduziram a empresa a um melhor desempenho organizacional. Pode ser feita de maneira quantitativa com índices, ou mesmo através de comparações com os concorrentes.

Mudança estratégica significa conduzir a empresa de um estado presente em direção a algum estado futuro, de maneira a modificar a atuação da estratégia a fim de causar melhoramento (HILL; JONES, 2013). Nesse prisma, as mudanças estão amparadas na constante busca ou manutenção de uma vantagem competitiva que provoque melhor desempenho às organizações na medida em que os gestores aperfeiçoam suas competências internas.

A mudança originária do processo de controle do Planejamento Estratégico é capaz de fornecer bons direcionamentos para as organizações, visto que representam o resultado das ações e resultados que a empresa já empenhou durante a trajetória do planejamento.

2.3.4.1 Correção do Planejamento Estratégico e sua implementação

Essa etapa do processo de controle do Planejamento Estratégico advém da constatação do não alcance das metas corporativas traçadas a partir da construção do planejamento, implementadas segundo os princípios dessa fase e ainda medidas, avaliadas e revisadas a partir do controle. Dessa forma, pode-se manter o planejamento frequentemente adaptado às atuais necessidades da organização e seus *stakeholders*, bem como corrigir os desacertos rumo ao melhoramento contínuo.

O desafio dos gerentes consiste em saber onde podem agir, pois muitas vezes o reposicionamento exige uma revolução rápida e drástica. Todavia, afirmam os autores, apesar de não haver fórmula para definir estas posições, nem toda empresa precisa mudar o tempo todo (MINTZBERG; AHLTRAND, LAMPEL, 2000).

O fato de que exigir dos gerentes um posicionamento no processo de controle estratégico para que tomem decisões após se fazer a avaliação do desempenho, é imperativo para se evitar as mudanças emergenciais, ou “apagar incêndio”, pois dentro de um processo organizado e sistemático de controle, os gerentes podem agir sobre o processo de maneira a corrigi-lo e manter a organização rumo ao alcance dos objetivos (ROBBINS, 2003).

Toda ação corretiva, seja do Planejamento Estratégico ou da estratégia, ou simplesmente da implementação destes, deve ser acompanhada de etapas preliminares devidamente cumpridas. Nesse sentido, uma ação corretiva é uma mudança que o administrador faz no funcionamento de uma organização para garantir que ela alcance os objetivos de modo mais efetivo e eficiente. A ação corretiva pode ser simples ou complicada (CERTO; PETER, 2005).

Essa ação corretiva visa ao melhoramento do próprio processo de Planejamento Estratégico como um todo, seja na construção, implementação ou no controle. Uma vez que se verifiquem e constatem nas análises quantitativas e qualitativas que os padrões preestabelecidos pelo planejamento não foram atingidos, os gerentes devem optar por cursos de ação para corrigir os desvios. Após minuciosa análise dos dados, precisa-se tomar a decisão de corrigir o planejamento ou sua implementação.

No primeiro caso, pode ocorrer que os objetivos e padrões tenham sido preestabelecidos em âmbito muito baixo ou muito alto, ou ainda, baseados em análises inconsistentes. No segundo caso, pode ocorrer que a equipe não esteja preparada para a execução requerida (CERTO; PETER, 2005). Tanto o documento de Planejamento Estratégico pode conter métricas não possíveis de serem suportadas pelo mercado, as quais representarão o insucesso deste, quanto a implementação pode não ser ideal a ponto de executar a contento os planos elaborados no documento.

Podemos listar dois caminhos para a correção e fechamento do processo de controle do Planejamento Estratégico (NEWMAN, 1986; CERTO; PETER, 2005; KICH; PEREIRA, 2011, ACKOFF, 1975; ROBBINS, 2003; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011):

- **Corrige-se o Planejamento Estratégico ou a estratégia organizacional**
 - Motivos possíveis: superestimação das metas organizacionais; análise insuficiente ou superficial do ambiente que resulta em objetivos irrealis; modificações nos cenários analisados

(econômico, social, cultural e outros conforme o planejamento da organização); informações inconsistentes utilizadas no processo de planejamento.

- Ações necessárias: revisar em reunião os objetivos estratégicos, o posicionamento, a estratégia organizacional, a missão, visão, valores da empresa ou as metas de alcance e revisar o Planejamento Estratégico.

- **Corrige-se a implementação do Planejamento Estratégico ou da estratégia organizacional**

- Motivos possíveis: a estratégia não foi comunicada com perfeição; Problemas com a cultura que não está adaptada ao processo de planejamento; a liderança não apoia a estratégia; a estrutura não está favorecendo a execução dos planos; as ações de execução estratégica são falhas.

- Ações necessárias: treinar a equipe para melhor desempenhar sua função; promover sensibilização acerca da cultura e dos processos de planejamento estratégico; estratificar as equipes e dimensioná-las conforme a necessidade de implementação; adequar a estrutura ao formato necessário; liderar o processo apoiando-o a partir da alta administração; criar canais de comunicação de sejam eficientes e ordenados acerca das ações do Planejamento Estratégico.

À necessidade de os gerentes intervirem no processo do Planejamento Estratégico, após seu efetivo controle, podemos associar a técnica de análise de cenários. Essa técnica, que considera as imprevisibilidades do ambiente e as situações de complexidade que as organizações enfrentam, busca preparar as empresas para os futuros possíveis, a fim de melhor enfrentarem o ambiente competitivo. Nesse sentido, Moritz, Moritz e Pereira (2012), citam que a análise de cenários prospectivos permite às organizações responder rapidamente ao ambiente e melhor competir. Segundo Hill e Jones (2013), a análise de cenários baseia-se no fato de que o futuro é imprevisível e, portanto, pode servir ao processo de Planejamento Estratégico uma vez que ela presume a formulação de planos baseados em cenários hipotéticos sobre o futuro.

Esse plano de contingência criado através da análise de cenários é uma ferramenta que visa a favorecer o processo de controle do Planejamento Estratégico e, mais especificadamente, a mudança organizacional. Nesse contexto, esse plano visa à preparação da empresa

para possíveis mudanças estratégicas necessárias e identificadas no processo de controle.

Esse plano tem caráter preventivo e antecipatório, no sentido que é confeccionado antes que situações possivelmente ocorrerem. Essa ferramenta pode ser confeccionada a partir da construção do Planejamento Estratégico e ser utilizada em conjunto com a etapa de mudança organizacional como auxiliar ao processo de redirecionamento a partir do controle estratégico. Segundo Hill e Jones (2013), a análise de cenários faz com que os gestores entendam a dinâmica e a natureza de seu ambiente e pensem em como resolver as circunstâncias de maneira estratégica. Face à imprevisibilidade, sugerem os autores, a antecipação.

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As questões sobre desempenho são costumeiramente ponderadas a partir do sucesso financeiro de uma determinada organização. Todavia, pode-se entender que o sucesso financeiro não pode sozinho representar uma medida de desempenho global da mesma, pois existem outras variáveis que podem indicar desempenho e não necessariamente retorno financeiro, como nível de satisfação dos clientes, melhoria de processos internos, parceria com fornecedores, por exemplo.

Contudo, também não se pode separar resultado financeiro do desempenho organizacional. Nesse sentido, Porter (1989) relaciona que o fato de a rentabilidade de uma empresa estar abaixo ou acima da média de sua indústria, deve-se ao posicionamento da organização. Para o autor, uma empresa que se posiciona bem é capaz de obter altos retornos, mesmo que a estrutura seja desfavorável e a rentabilidade média, modesta. Essa concepção corrobora com a ideia de que o desempenho organizacional é medido através dos resultados numéricos/financeiros produzidos pela organização.

Como exemplo dessa premissa, pode-se relacionar o BSC, que compõe medidas operacionais como aprendizado, processos internos e clientes e que direciona todos os esforços dessas para a expansão e melhoramento da perspectiva financeira, entendendo que uma vez satisfeitos os demais processos, o resultado financeiro aplica-se como consequência (LOBATO, 2006). Apresenta-se a ferramenta BSC, portanto, como um importante instrumento para se demonstrar desempenho.

Segundo Porter (1989), são três as estratégias possíveis para posicionar uma empresa e conferir a ela uma vantagem competitiva, a que ele chama de estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque (em custo ou diferenciação). Ainda, segundo Porter (2009), a busca de uma vantagem competitiva e melhor desempenho frente aos concorrentes, passa pelo posicionamento e pelas escolhas que a organização é capaz de fazer, ou seja, uma empresa deve optar por alguns caminhos em detrimento de outros. Porter (1989) assegura que as organizações que alcançarão melhor desempenho são aquelas que conseguirão executar apenas uma dentre as três estratégias genéricas.

Os estudos de Pinho e Silva (2001) indicam o afirmado por Porter. Constatou-se, através deste, que as organizações que tiveram os melhores desempenhos optaram pela estratégia genérica de diferenciação, seguida pela estratégia de liderança em custo. E as empresas que optaram por posicionamentos intermediários, tiveram os piores desempenhos.

Segundo Porter (1989), a principal peça de um Planejamento Estratégico é a escolha de uma estratégia genérica. Dessa forma e entendido o papel que a escolha e o posicionamento estratégico podem desempenhar, a empresa prepara-se para a busca da vantagem competitiva e do desempenho superior. Essa relação entre planejamento e estratégia é essencial para o autor, para a busca do desempenho. Pode-se entender que o Planejamento por si só, não é uma ferramenta que afete diretamente o desempenho organizacional, mas que por meio dela, este poderá ser alcançado.

Brito e Brito (2012) citam que a vantagem competitiva de uma organização é a principal hipótese para explicar o desempenho das empresas. Vantagem competitiva, encontrada em Porter (1989), é a busca de diferenças preserváveis que destaquem a empresa em relação aos concorrentes. Ao mesmo sentido, Brito e Brito (2012) ratificam a conclusão da pesquisa anterior, mantendo o crescimento – consequência do desempenho organizacional - associado à vantagem competitiva das organizações.

Quando falamos em desempenho organizacional, uma das primeiras ponderações refere-se às formas de desenvolvimento que as organizações têm buscado. Um dos caminhos mais citados é o desenvolvimento pela inovação, uma vez que a inovação constitui-se em uma busca necessária para competir e manter nutrindo uma vantagem competitiva. Kim e Mauborgne (2005) citam que as organizações devem

buscar competir atingindo novos mercados, ou oceanos azuis, deixando de lado a concorrência e a competição predatória, ou seja, os oceanos vermelhos. Porter (2009) aproxima-se da ideia de inovação quando sugere que estratégia é o desempenho de atividades diferentes dos rivais competidores de uma mesma indústria. Seguindo, essa estratégia pode conseguir para a organização uma vantagem preservável e conduzi-la à obtenção de uma vantagem competitiva.

Brito, Brito e Morganti (2009) buscam compreender como se dá o desempenho organizacional com base na inovação. Tal busca, centra-se no objetivo de saber se pode haver relação entre inovação e desempenho financeiro. Assim, pode-se afirmar que a inovação é o motor de desenvolvimento empresarial e pode conduzir ao desempenho. O problema reside nas dificuldades de mensurar e classificar financeiramente tal desempenho. Todavia, o estudo dos autores aqui citados, conduz à premissa que o investimento em inovação é capaz de aumentar a capacidade de vendas e o crescimento das organizações. Segundo Kim e Mauborgne (2005), a inovação aliada à geração de valor podem conduzir as empresas a diferenciação e baixo custo, estratégias que, segundo Porter (1991), podem melhorar o posicionamento estratégico da empresa proporcionando vantagens sustentáveis a mesma.

Outra abordagem é proposta por Robbins (2003), o qual afirma que a estrutura das organizações influencia o desempenho desta. O autor cita duas formas de organização: a mecanicista e a orgânica. Dessas restam diferenças no organograma de hierarquias, bem como das relações entre equipes e pessoas. Neste prisma, uma estrutura (orgânica) tende a ser mais flexível e menos formal que a outra. É concorde que a estrutura é fator de influência sobre o desempenho organizacional.

Ainda, o desempenho organizacional está comumente ligado aos resultados econômico-financeiros obtidos pelas organizações. No mesmo sentido, as medidas internas de eficiência e eficácia também podem representar o desempenho da organização. Nesse contexto a eficácia organizacional é colocada em um plano superior ao desempenho face a sua abrangência (BRITO; BRITO, 2012). Eficácia para Sobral e Peci (2013, p. 6), “[...] é a capacidade de realizar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. [...] implica em escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los; sua principal preocupação é com os fins”.

Robbins (2003) questiona-se se o planejamento pode melhorar o desempenho da organização. Nesse enfoque, o autor afirma qualitativamente e não estatisticamente que os resultados globais das

organizações que utilizam o planejamento, são melhores. Todavia reconhece também, que existem diversas pesquisas buscando e angariando argumentos em contrário.

Sobre a relação entre planejamento e desempenho organizacional resultam nas conclusões a seguir (ROBBINS, 2003):

- O planejamento formal pode ser relacionado ao maior crescimento das vendas e receita, lucros mais elevados, maior retorno sobre os ativos e outros;
- A qualidade do processo de construção e implementação do planejamento contribuem para o melhor desempenho;
- As organizações e seus líderes aprenderam que o planejamento não deve ser um processo estático e consideram cenários alternativos e planos de contingência através da incorporação da cultura;
- Apesar de não poder afirmar que o planejamento estratégico possa ser um gerador de criatividade, também não se pode afirmar que sua ausência permita o aparecimento da criatividade;
- As pesquisas que listam insucessos do planejamento, também indicam sérias dificuldades no ambiente.

O desempenho organizacional pode variar conforme a empresa em razão de uma série de motivos. Esses motivos geralmente se encontram no cerne da estratégia (BRITO; VASCONCELOS, 2004). Essas diferenças concentram-se nas diferenças das próprias organizações tais como, tamanho, produto, pessoas, localização, organização e história.

A relação entre os objetivos organizacionais que são definidos através de um processo formal de Planejamento Estratégico e o desempenho organizacional pode encontrar fundamentos sólidos. Nesse entendimento, pode-se afirmar que dois argumentos têm permitido concluir pela melhoria do desempenho das organizações: 1) A organização possuir objetivos bem específicos (não genéricos) e definidos; 2) A organização possuir objetivos desafiadores (SOBRAL; PECCI, 2013).

Deve-se pensar em desempenho organizacional por intermédio dos conceitos de Porter (1989) e Brito e Brito (2012), em que a busca pelo desempenho está centrada na estratégia corporativa localizada dentro das perceptivas trabalhadas acerca da construção do Planejamento Estratégico, que se centra neste documento.

Dessa forma, entende-se que uma estratégia, construída a partir do Planejamento Estratégico e orientada para a busca de uma vantagem competitiva pela organização, pode ser motor de desempenho de maneira global e não exclusivamente econômico/financeiro. Não podendo, todavia, desprezar outras abordagens possíveis sobre desempenho organizacional como a inovação e a estrutura, tão pouco a financeira, em razão de ser a abordagem preferida pelas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este projeto de pesquisa buscou desenvolver, por meio de métodos de ciência aplicada, o tema central que trata do controle estratégico no processo de Planejamento Estratégico. O método está descrito neste item e contém toda a trajetória de pesquisa, bem como as formas de coleta e análise e, ainda, os fundamentos metodológicos que nortearam as escolhas aqui feitas, com base na busca pela confiabilidade e validade científicas.

O conhecimento científico é um tipo de saber regrado e direcionado por certos princípios em sua aplicação como, por exemplo, a sistematicidade de seu método de busca. Podemos diferenciar conhecimento científico de outros conhecimentos possíveis como, por exemplo, a religião, a filosofia e o senso comum, entendendo que o processo de construção do saber científico é aquele inerente ao cientista, ou seja, ao investigador que busca compreender uma realidade e, através de um método válido, identificar possíveis soluções.

Nesse sentido, Lakatos e Marconi (2000) entendem que ciência é uma forma de conhecimento que busca fatos e, através de um método sistemático, resolve questões até então desconhecidas, partindo do princípio de que o conhecimento contemporâneo não é finalístico, mas apenas exato para o momento e situação em que é formulado.

Nesse caminho, ciência é uma atividade que busca a verdade através da experimentação, ou seja, não se conforma com conjecturas ou especulação, mas somente com a prova através de uma busca ordenada e factível de dados sobre o problema (LAKATOS; MARCONI, 2000). O conhecimento científico busca ir além do que é verificável através dos sentidos, ou seja, do empírico, buscando compreender as causas primeiras (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2013), indo além do que é verificável através dos sentidos (RICHARDSON, 2012).

Segundo Castro (1978), o objeto da atividade científica é a classificação metódica dos fatos, onde se buscam regularidades e padrões que sejam possíveis de serem enquadrados como comuns aos fatos semelhantes.

O método para a ciência é sua estrada, onde o pesquisador vai procurar caminhar para conseguir os resultados almejados, pois todo tipo de ciência precisa de métodos, mas nem tudo que se utiliza de métodos é ciência, porque outras formas de conhecimento também podem possuir os seus. Para Bunge (1980), método consiste em uma estratégia geral que deve estar contida em toda e qualquer pesquisa

científica, independentemente do assunto. O método estabelece a direção que o cientista vai percorrer para atingir os resultados pretendidos (LAKATOS; MARCONI, 1991). Todavia, o método forma e não informa, ou seja, para o autor, a metodologia não dispensa a experiência ou tampouco exclui a originalidade, devendo a atenção focar-se no trabalho do pesquisador.

O método aplicado a questões e problemas sociais, dá nome à ciência social, que enquanto ramo da ciência tem por objetivo buscar o desenvolvimento do homem e da sociedade. Ao longo dos anos, as ciências sociais fizeram usos dos mesmos métodos praticados em outras ciências factuais como, por exemplo, indução, generalização e estatística. Todavia, com a modificação dessa forma de pensar, podemos entender que as ciências sociais devem ser analisadas de maneira diferenciada das demais (RICHARDSON, 2012).

Ciências sociais costumam tratar de diferentes áreas do conhecimento que se preocupam com fenômenos sociais, econômicos, políticos, psicológicos, culturais e educacionais. Todos estes fenômenos voltados à percepção das relações humanas de caráter social (GODOY, 1995a).

Demo (1985) destaca algumas características inerentes às ciências sociais a saber:

- O sujeito das ciências sociais – o homem – é muito mais complexo que outros sistemas;
- O sujeito homem é histórico e, portanto, permanece em constante situação de estar, e não ser, face à sua evolução;
- Existe uma identidade entre sujeito e objeto de pesquisa;
- O objeto das ciências sociais é ideológico.

Entre os defensores das ciências sociais, podemos citar Weber (2009, p. 3): “Deve-se entender-se por sociologia [...] uma ciência que pretende compreender, interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e em seus efeitos”.

3.1 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

A presente pesquisa foi delimitada quanto à abrangência do estudo a fim de atender às abordagens de Planejamento Estratégico, todavia focando em seu processo de controle. Essa delimitação envolve a busca por compreender as referências e pesquisa que versem sobre controle estratégico. Este recorte deve-se ao fato do baixo número de publicações existentes sobre essa etapa do processo estratégico, bem

como à importância da sua existência face à necessidade de realimentar com informações o ciclo de Planejamento Estratégico.

Para tanto, a pesquisa *in-loco* foi realizada na Universidade do Oeste de Santa Catarina, UNOESC, universidade de modelo multicampi presente no Oeste e meio oeste catarinense. A UNOESC é uma fundação de direito privado, fundada pelo poder público e pela sociedade civil. A instituição atua no ensino fundamental e superior. Em razão de possuir um processo de Planejamento Estratégico já constituído, a universidade foi parte do objeto de estudo desta pesquisa. As áreas de estudo na universidade serão abrangidas pelo aspecto geográfico e estrutural/administrativo.

Quanto ao aspecto geográfico, o estudo compôs as unidades da UNOESC, sendo que a universidade possui unidades desde o meio oeste, até todo o oeste, na fronteira com a Argentina. A universidade possui cinco *campi* principais e, ainda, outras seis unidades menores (UNOESC, 2009).

Quanto ao aspecto estrutural/administrativo, o estudo buscou focar no processo de Planejamento Estratégico existente na instituição, principalmente a partir e através da reitoria e das vice-reitorias. Em razão do Planejamento Estratégico abranger toda a organização, não serão levados a estudo, os aspectos tático e operacional dos planos da organização.

Quanto ao aspecto temporal, o estudo deu-se entre setembro de 2014 e dezembro de 2014. Este recorte é capaz de representar a situação do momento em relação ao processo estratégico da universidade, todavia face aos processos se modificarem ao longo do tempo e, ainda em razão dos ciclos anuais de avaliação, a gestão estratégica da organização em tela pode vir a passar por modificações de rotina.

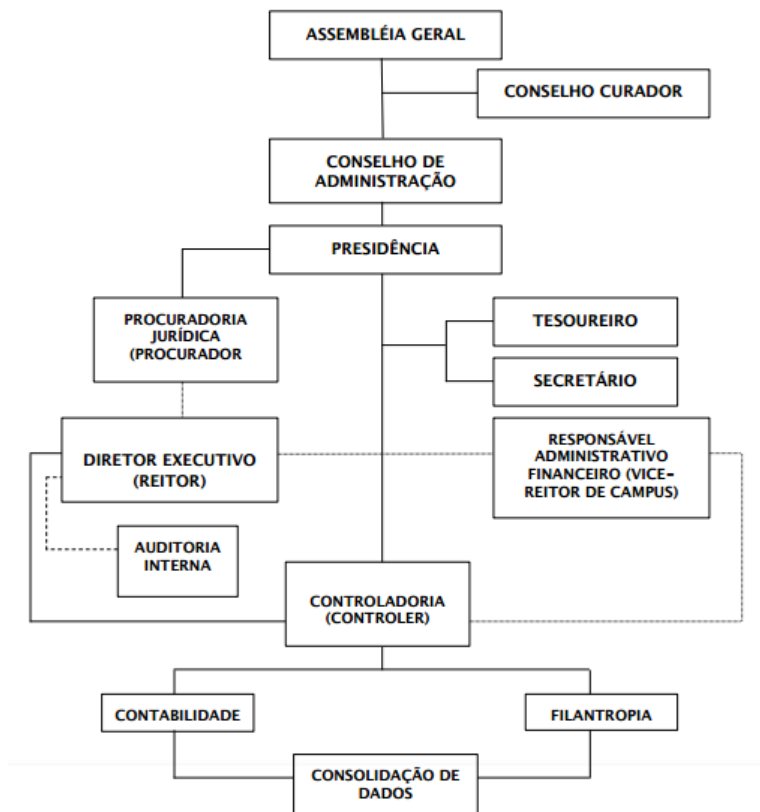
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Em ciências sociais, os grupos de investigação são aqueles que se relacionam com o objeto de estudo e podem influenciá-lo. Nesse sentido, podemos definir população como o conjunto de elementos que possuem características comuns necessárias a determinado estudo (RICHARDSON, 2012). Em termos mais práticos, essas características podem ser a região geográfica onde estão inseridos, local onde trabalham, empresa onde trabalham, atividade, hábitos que possuem, por exemplo.

A escolha dos sujeitos de pesquisa deu-se em razão da atividade e cargo desempenhado de cada sujeito no âmbito da UNOESC. Os sujeitos investigados são aqueles que trabalham como dirigentes da universidade, *campus* ou setores e que participam em momentos do processo de Planejamento Estratégico.

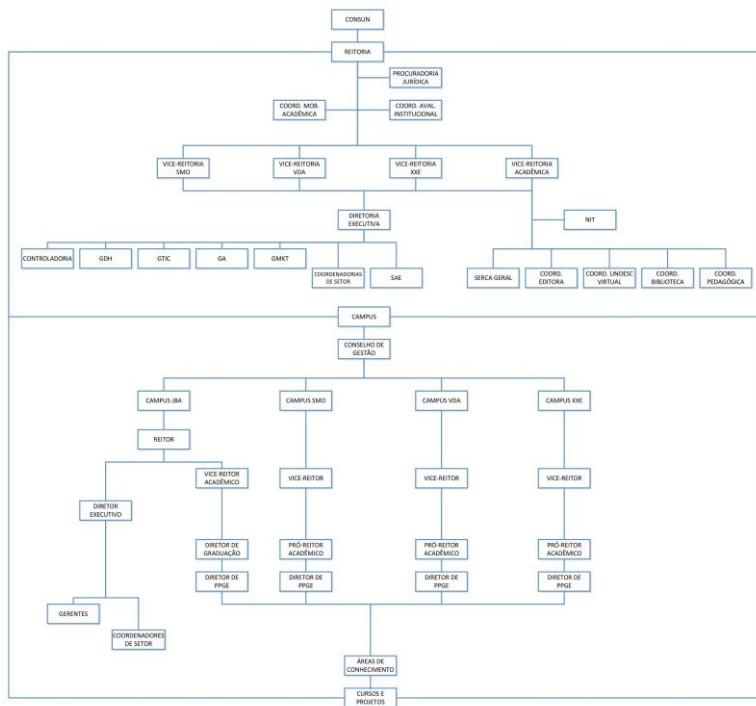
Nesse sentido, foi definida a partir do total populacional dos agentes da universidade, uma amostra intencional, a partir dos cargos de chefia formal e dos atores mais diretamente envolvidos com o processo de Planejamento Estratégico. Os sujeitos de pesquisa podem ser encontrados através dos organogramas da Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina – FUNOESC e da UNOESC nas figuras 15 e 16 a seguir:

Figura 13 – Organograma da FUNOESC

ORGANOGRAMA - FUNOESC

Fonte: FUNOESC (2014).

Figura 14 – Organograma da UNOESC



Fonte: UNOESC (2014b).

Os sujeitos identificados através de intencionalidade, com base nos organogramas anteriormente expostos, são citados no quadro 4:

Quadro 4 - Sujeitos de Pesquisa

GRUPO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE	
1	Presidente da FUNOESC
2	Reitor
3	Vice-Reitor Acadêmico do <i>Campus</i> Joaçaba
4	Vice-Reitor do <i>Campus</i> da cidade de São Miguel do Oeste
5	Vice-Reitor do <i>Campus</i> da cidade de Videira
6	Vice-Reitor do <i>Campus</i> da cidade de Xanxerê
7	Diretor da unidade da cidade de Chapecó
8	Diretor Executivo
GRUPO RESPONSÁVEL PELA CONSTRUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
1	Assessor de Planejamento Estratégico
2	Assessor de Planejamento Estratégico (<i>Software</i>)
3	Gerente Administrativo do <i>Campus</i> da cidade de São Miguel do Oeste
4	Gerente Administrativo do <i>Campus</i> da cidade de Videira
5	Gerente Administrativo do <i>Campus</i> da cidade de Xanxerê
6	Gerente Administrativo da unidade da cidade de Chapecó

Fonte: O Autor (2014).

Os cargos acima citados são exercidos por participantes do nível estratégico e de assessoramento ao Planejamento Estratégico na organização. Esses representam o conjunto de elementos envolvidos no processo de controle do planejamento designados por portaria para tal atividade ou, ainda, através do organograma da universidade, alocados em seu nível estratégico, devidamente demonstrado nos organogramas da FUNOESC e da UNOESC. Os sujeitos totalizam 13 (treze) entrevistados, uma vez que alguns cargos são acumulados por uma única pessoa.

Tais escolhas fundamentam-se no fato de que os agentes citados são os participantes mais diretos no processo estratégico da

universidade, seja da construção, ou do controle do planejamento. Face à aderência dos agentes citados ao cerne da busca desta investigação, a amostra intencional foi definida conforme citado.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As escolhas metodológicas têm origem no conhecimento acumulado do pesquisador, que pode direcioná-la conforme as necessidades do problema/objeto e ainda incutir na pesquisa seus pressupostos quanto ao método. Segundo Castro (1978), para cada problema existem vários métodos de tratamento possíveis. Todavia, é preciso definir as escolhas mais adequadas que nos conduzam a responder com clareza a pergunta levantada na pesquisa. Qualquer estratégia utilizada em pesquisa científica é fundamentada pelos pressupostos carregados pelo pesquisador ao trabalho e representam sua maneira de enxergar o mundo ao seu redor (RICHARDSON, 2012).

A pesquisa foi delineada partir das seguintes categorias:

- Filosofia da pesquisa;
- Lógica da pesquisa;
- Abordagem do problema;
- Objetivos da pesquisa;
- Estratégia da pesquisa;
- Horizonte de tempo;
- Coleta de dados.

Os pressupostos do pesquisador e, por consequência, sua pesquisa em relação ao homem e à sociedade podem ser expressos pela epistemologia utilizada no trabalho. A partir dessa escolha, podem-se orientar as seleções do método e das técnicas da pesquisa.

A lógica da pesquisa, ou seu método de abordagem, é indutiva, pois descreve que deve a pesquisa caminhar de planos particulares para os gerais (LAKATOS; MARCONI, 2000). Para Richardson (2012), o método indutivo é um processo que inicia com dados ou observações particularizadas para chegar a proposições gerais. Nessa acepção, com base em uma amostra ou um estudo, pode-se generalizar a fim de afirmar que os fenômenos que acontecem com aquele grupo, podem ser extensivos a outros grupos em condições similares e com características similares.

No método indutivo, o pesquisador conduz sua investigação, caminhando do particular para o geral. Cervo, Bervian e Da Silva (2013) complementam que a indução pode conduzir a verdades e sustentar-se,

na maioria das vezes, através de premissas novas que subsidiem os fatos, uma vez que não é a repetição das observações que conduzem à conclusão.

Utilizou-se ainda, a abordagem indutiva, pois as inferências realizadas a partir dela, pretende-se que sejam passíveis de generalização, guardadas as características relevantes e particularidade do caso. Entende-se que este estudo pode vir a ser referenciado a partir desse caso, para outros que apresentem como problema o processo de controle do Planejamento Estratégico.

A abordagem do problema foi feita através de uma análise qualitativa, pois não pretende empregar um instrumental estatístico para averiguação da problemática. Segundo Creswell (2010), a investigação qualitativa dispõe de diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta e análise e interpretação, em comparação com a pesquisa quantitativa. A escolha da abordagem seja qualitativa ou quantitativa, depende da forma como se pretende analisar o problema. Nesse entendimento, este estudo busca abordar o problema de maneira qualitativa, fundamentando-se no fato de que o objeto de estudo é complexo e representa um quadro singular, que requer análise, onde as quantificações não poderiam exprimir com detalhes nossa busca. E ainda guarda perceptível subjetividade (RICHARDSON, 2012).

Richardson (2012) explicita que existem pelo menos três situações que requerem estudos qualitativos, a saber:

- 1 Situações em que se necessita substituir informações estatísticas por dados qualitativos;
- 2 Situações que busquem compreender dados psicológicos;
- 3 Situações que busquem, através de observação qualitativa, indicadores de funcionamento das estruturas sociais.

A pesquisa realizada na UNOESC e abordagem ao problema proposto, adequa-se aos três itens acima citados, porque sua busca reside na tentativa de compreender uma determinada estrutura. Utilizou-se de abordagem qualitativa ao problema, uma vez que as temáticas contidas neste, como o controle do Planejamento Estratégico e desempenho organizacional, não são quantificáveis e guardam certa subjetividade. Desse modo, o olhar qualitativo pode melhor responder às questões formuladas.

Os critérios necessários a esta escolha, centram-se nos aspectos de confiabilidade e validade. O primeiro exprime a capacidade de os instrumentos utilizados produzirem medições constantes se aplicados a

fenômenos idênticos. O segundo exprime a capacidade do instrumento em produzir conclusões corretas (RICHARDSON, 2012). Segundo Cooper e Schindler (2003), o fato de o instrumento de pesquisa ser preciso ou suficiente para não influenciar as respostas presume o critério de validade interna. E a confiabilidade presume estabilidade ou não variação, bem como equivalência e consistência interna.

Esta pesquisa estimou critérios de confiabilidade através do cuidado com o trato e registro da coleta de informações, uma vez que qualquer categorização precisa ser fundada em critérios universalmente aceitos. Isto será feito através de corroboração de dados obtidos em pesquisa com várias fontes. Quanto ao critério de validade, o mesmo foi atendido evitando a subjetividade desregrada dos fundamentos e referenciais aqui expostos.

Como objetivos da pesquisa, Richardson (2012) elenca três tipos de especificação do plano de pesquisa ou objetivos da pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. Optou-se neste trabalho, por uma análise explicativa, uma vez que esta concentra-se na análise e busca das causas ou consequências do fato.

A análise explicativa foi utilizada, pois se pretendeu com este estudo analisar a causa e consequências do processo de controle do Planejamento Estratégico sobre a organização e seu desempenho. Nesse sentido, a análise explicativa permite o registro, análise, classificação e interpretação dos fenômenos a fim de identificar seus fatores determinantes, não se limitando a descrever os fenômenos e tão pouco a explorá-los interferindo no contexto, mas apenas explicar para melhor entendimento e geração de aplicação posterior.

Como estratégia da pesquisa, foi adotada a forma de estudo de caso para a presente averiguação. Um estudo de caso é uma investigação extensiva de um único exemplo de fenômeno. Busca entender a dinâmica do ambiente pesquisado e através de uma investigação empírica que tratará os fenômenos dentro de seu real contexto, podendo produzir corretas observações a serem tratadas (YIN, 2010).

O estudo de caso é uma maneira de se fazer pesquisa em ciência social, por ser adequado quando o pesquisador deseja buscar respostas para perguntas acerca de “como?” e “por que?:". Nesse prisma, segundo Yin (2010), o estudo de caso favorece situações em que o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais efetivos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos.

Seu propósito é “[...] analisar intensivamente uma dada unidade social” conforme nos cita Godoy (1995b). Tem enfoque exploratório e

descritivo, onde o pesquisador deve se utilizar de uma variedade de dados coletados muitas vezes em diversos momentos e de variadas fontes. São em sua essência qualitativos, mas podem também os estudos de caso, comporem com dados quantitativos (GODOY, 1995b).

Essa estratégia de pesquisa pode contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real e em especial quando os limites entre os fenômenos e o contexto não são bem definidos (YIN, 2010).

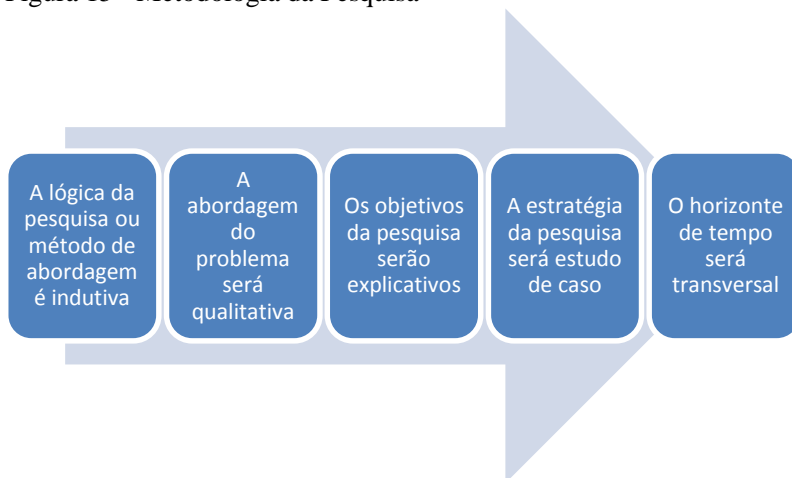
A escolha da estratégia de pesquisa, o estudo de caso, deveu-se ao fato de que o problema de pesquisa será aplicado ao caso da UNOESC e seus procedimentos de Planejamento Estratégico. Por desenvolver o planejamento desde meados de 2007, a universidade tem procedimentos cunhados sobre a construção, implementação e controle do Planejamento Estratégico e pôde ser campo de estudo desta investigação, por apresentar capacidade de fornecer as respostas que aqui buscamos.

Entende-se que o estudo de caso da UNOESC, frente ao objetivo de pesquisa, é singular ao passo em que não se pode reconhecer as mesmas características e particularidades deste em outro, mesmo que com mesma objetivação e entendimento metodológico.

O horizonte de tempo foi transversal, pois os dados foram coletados uma única vez em um determinado espaço temporal para posterior análise e explicitação da coleta. Esta escolha deve-se ao fato de que o processo de controle do Planejamento Estratégico utilizado na UNOESC é estático quanto à sua execução por não permitir flexibilidade ou modificações constantes. Todavia o processo não é imutável, o que permite a identificação de melhorias.

Em resumo, face as escolhas metodológicas aqui expostas, o método utilizado na presente pesquisa tem por ordenamento os itens a seguir:

Figura 15 - Metodologia da Pesquisa



Fonte: O Autor (2014).

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, fase que compreende a busca por informações acerca do fenômeno, é uma etapa imprescindível da pesquisa. Compreende informações que não estão disponíveis em bibliografias ou qualquer referencial, pois se referem a problemas particulares, conforme já indicado anteriormente (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2013).

A coleta estruturou-se no sentido de estimular a maior participação possível do pesquisador no universo a ser estudado e a ter o maior contato possível com os atores que influenciam e atuam na UNOESC. Para atender aos critérios de confiabilidade e validade, acredita-se que as formas de coleta devem permitir uma ampla percepção acerca dos fatos estudados, estimulando o pensar acerca do universo social dos envolvidos passando a entender os fenômenos em sua completude e profundidade, face ser um estudo de caso.

Segundo Creswell (2010), os passos para a fase de coleta de dados são os seguintes: estabelecimento de limites de estudo; coleta de informações por meio de documentos, observações, entrevistas e materiais visuais; e criação de um protocolo para registro de informações.

Dentre as formas possíveis de coleta, foram utilizadas junto à UNOESC:

- Pesquisa documental ou histórica;
- Entrevista.

As técnicas de coleta foram escolhidas por permitir a triangulação dos dados, visto que, cada qual a seu modo, visa a buscar dados através de diferentes meios e após todas devem contribuir para uma conclusão de pesquisa mais consistente e adequada. Neste sentido, a triangulação dos dados, a fim de gerar resultados mais fidedigno se fundar a confiabilidade da pesquisa, é facilitada pelas escolhas aqui presentes.

A pesquisa documental é uma técnica utilizada, para através do levantamento de fontes secundárias de pesquisa, geralmente internas à organização, fazer busca e análise de dados possíveis de serem utilizados a partir do exame destes registros. Segundo Richardson (2012), ela pode contribuir para a solução de problemas atuais, sendo que os documentos podem conter dados históricos, matemáticos ou de registro, que sevem como subsídio a outras formas de coleta.

Esta forma de coleta de dados presume as seguintes etapas básicas, a saber:

- Levantamento do material necessário e relevante;
- Organização do material: classificação e separação;
- Definição das categorias de investigação;
- Definição do escopo (quantitativo e/ou qualitativo).

Nessa perspectiva, utilizou-se pesquisa documental para se avaliar os processos contidos e o alinhamento dos planos da instituição estudada. Foram identificados 3 (três) documentos que contêm elementos de uso desta pesquisa junto à UNOESC:

1. PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2017);
2. PPI: Projeto Pedagógico Institucional (2008-atual);
3. PE: Planejamento Estratégico (2013-2016).

O documento 1 (PDI) foi relacionado por representar um documento abrangente quanto às grandes pretensões da universidade em se tratando de planos voltados à concretização das políticas educacionais definidas. O PDI representa um planejamento flexível por ter prazo determinado e é fundado em objetivos e metas para a instituição. O documento em vigor na UNOESC é o PDI 2013-2017, o qual contém os planos da instituição para prospecção neste período.

O documento 2 (PPI) foi relacionado por conter as premissas básicas quanto às políticas e princípios para a organização administrativa e pedagógica da universidade e por relacionar-se com a legislação básica acerca do ensino no país, que é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. O

PPI serve como norteador para as pretensões elencadas no PDI e, portanto, ao aproximar-se das exigências legais e também da conotação de planejamento, tem em seu conteúdo subsídio para o futuro da organização. No caso da UNOESC, o PPI da instituição não tem prazo, mas foi instituído como norteador, em 2008, e continua vigendo.

O documento 3 é o Planejamento Estratégico da instituição que atualmente tem seu horizonte estratégico definido entre 2013 a 2016, coincidindo com o período da atual gestão, definido mediante regimento interno. Este documento serve como um impulsionador mercadológico para a instituição que pode, através de uma metodologia mais comercial de construção de planos, traçar uma missão, visão, metas, indicadores e outros itens que auxiliam melhor o acompanhamento de ações e avaliação de resultados.

Outra técnica adotada foi a entrevista, que é utilizada para levantamento de informações através da interação com os indivíduos. Richardson (2012) argumenta que a melhor situação para conhecer a mente de outro ser humano é a interação face a face. Essa interação é fundamental, segundo o autor, para as ciências sociais, devido às especificidades desta, já mencionadas anteriormente. Na mesma direção, Cerro, Bervian e Da Silva (2013) afirmam que a entrevista não é uma simples conversa, mas uma conversa orientada para o objetivo de, por meio de interrogatório, levantar dados para a pesquisa. É ainda, uma via de comunicação bilateral, em que um respondente é arguido sobre temas a fim de fornecer respostas que somente os indivíduos participantes de uma organização podem responder.

Segundo Cooper e Schindler (2003), as vantagens de uma entrevista são a profundidade de informações e os detalhes possíveis de serem obtidos através desta técnica. Neste procedimento, o entrevistador tem controle sobre a situação, podendo conduzir as perguntas conforme as respostas estejam sendo emitidas e a liberdade de transitar pelos conteúdos é mais ampla que em outras abordagens.

Optou-se por utilizar a entrevista para buscar informações que sejam pormenorizadas e possam representar o retrato do processo estratégico da universidade. A interação se faz necessária, ainda, em razão da pluralidade de termos e da subjetividade contida nos processos de gestão, onde através de uma entrevista pré-estruturada, as buscas podem ser personalizadas e direcionadas conforme o momento.

Quanto à forma, este trabalho utilizou uma entrevista semiestruturada e dirigida, a qual conteve um roteiro pré-elaborado (vide Apêndices A e B), com perguntas a serem dirigidas pelo

entrevistador. Foi considerado mediano formalismo, no sentido de permitir acréscimos ou desvios dos temas durante a execução. As entrevistas foram executadas presencialmente ou por meio de sistema de vídeo conferência, individualmente com cada sujeito de pesquisa descrito.

Acredita-se que essa forma de execução da entrevista seja adequada ao caso, pois um roteiro pode manter a entrevista no curso da busca do mínimo de informações necessárias levantadas, a partir dos referenciais desta pesquisa, todavia, considerando a experiência e os cargos dos entrevistados, pois podem haver colaborações importantes para serem aproveitadas durante o processo de entrevista (RICHARDSON, 2012).

A entrevista foi direcionada para os componentes do grupo estratégico da universidade, considerando o reitor, vice-reitor acadêmico, diretor executivo e os quatro vice-reitores de *campus* e gerentes administrativos, alocados nas cidades de Videira, Xanxerê, Chapecó e São Miguel do Oeste. Também, foi realizada entrevista com o assessor responsável pela coordenação da equipe de construção do Planejamento Estratégico e o controlador do sistema informatizado de gestão do Planejamento Estratégico.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de novembro/2014 e dezembro/2014 e, para tratamento dos dados, foram transcritas de maneira a permitir melhor análise e compreensão. Essa forma de coleta de dados conteve as seguintes etapas, a saber:

- Elaboração do roteiro referencial;
- Agendamento da entrevista;
- Explicitação das condições de participação e assinatura do Termo de conhecimento livre e esclarecido (TCLE);
- Execução e gravação da entrevista.

A escolha destas técnicas deu-se em razão do delineamento da pesquisa, bem como por entender-se que elas podem articular-se e, através de triangulação de dados, trazer resultados que elucidem o problema da presente pesquisa.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Para tratar os dados coletados por meio dos instrumentos mencionados, foram levantadas técnicas consistentes com os objetivos desta pesquisa e com as técnicas de coleta explanadas acima. Essas técnicas de tratamento devem exprimir com a devida clareza, as

verdades contidas e captadas nos instrumentos citados. Segundo Castro (1978), a análise dos dados é o núcleo central da pesquisa, pois se o exame dos dados é falho, o restante da pesquisa perde o sentido. Para Creswell (2010), a fase da pesquisa de análise e interpretação dos dados trata-se de um processo permanente de reflexão sobre os dados.

Foram utilizadas as seguintes técnicas de tratamento e análise:

- Historiografia;
- Análise de conteúdo.

A historiografia, segundo Vergara (2012), consiste em um método que busca o resgate dos acontecimentos e atividades humanas ao longo do tempo. Tem por intenção, desvendar e descobrir as mudanças, contradições e até prospectar as tendências das realidades sociais cabíveis. Entende-se que a análise de documentos pode ser fortemente associada a esta técnica, com o fim de se conhecer a transformação dos processos investigados na organização estudada, pois conforme Cardoso (1986, p. 46), “História se faz com documentos”.

Como vantagens da utilização deste método, pode-se listar a possibilidade de interpretação sem limitar o pesquisador às narrativas, o resgate da trajetória da organização e a reflexão sobre a construção do conhecimento e das perspectivas internas da organização (VERGARA, 2012). Ainda, a análise histórica, que é o método para se realizar a análise documental, consiste em estudar os documentos visando a investigar os fatos e suas relações (RICHARDSON, 2012).

A historiografia presume a coleta de informações a partir de uma prévia orientação teórica. Após, são levantados os dados junto aos documentos e triangulados com as demais fontes de pesquisa. Utilizou-se nesta pesquisa a historiografia a fim de analisar dados dos documentos institucionais principais e auxiliares ao processo de planejamento.

Na sequência, foi utilizada a técnica de tratamento análise de conteúdo para averiguar e organizar os dados coletados através das entrevistas. Neste sentido, Vergara (2012) afirma que análise de conteúdo visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Richardson (2012) utiliza vários conceitos para dizer que análise de conteúdo é uma técnica aplicada à análise de discursos. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 346), a análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou o aspecto “o quê” da mensagem. A análise de conteúdo presume a prescrição de categorias de análise a fim de obter palavras-chave pertinentes ao objetivo da pesquisa (VERGARA, 2012).

A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que empreende um esforço de interpretação baseado na inferência. Compreende uma busca objetiva e outra subjetiva a fim de analisar discursos. Busca identificar nos discursos, informações não aparentes nas mensagens (BARDIN, 1995).

Nesta pesquisa foram levantadas as categorias a serem analisadas e, após, foi aplicado o método de tratamento análise de conteúdo a fim de obter as relações e as inferências que possam de maneira triangulada, conduzir a resultados. A análise de conteúdo foi executada de maneira exclusivamente qualitativa e seguirá o seguinte pressuposto:

1. Organização dos dados coletados nas entrevistas;
2. Análise dos dados através de relação com os referenciais teóricos;
3. Conclusão através de inferência.

As categorias de análise foram extraídas a partir de um encadeamento cronológico de elaboração do processo estratégico, bem como a partir de pontos chave levantados pelo referencial bibliográfico. Além de não apresentarem rigidez quanto à aplicação dos métodos de coleta, estas categorias serviram de balizadores a fim de melhor compreender os resultados. Segue quadro a seguir com as categorias de análise:

Quadro 5 – Categorias de Análise

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA
A UNOESC	Histórico <i>Os Campi</i>
O Planejamento Estratégico na UNOESC	O Processo Estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • Construção do Planejamento Estratégico • Alinhamento Estratégico • Implementação do Planejamento Estratégico • Estratégias Emergentes • Planejamento Estratégico e Desempenho
Controle do Planejamento Estratégico	Medição: <ul style="list-style-type: none"> • BSC • Software: <i>Strategic Adviser</i> Avaliação Mudança Estratégica Influência do Controle sobre o Planejamento Estratégico
Desempenho Organizacional	Influência do Controle sobre o Desempenho

Fonte: O autor (2014).

Podemos resumir os procedimentos de coleta e tratamento dos dados no quadro a seguir:

Quadro 6 - Procedimentos de pesquisa

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS
Pesquisa documental ou histórica	Historiografia
Entrevista	Análise de conteúdo

Fonte: O autor (2014).

Entende-se que as técnicas citadas foram capazes de exprimir com veracidade, os elementos contidos nos documentos investigados, bem como das informações coletadas a partir de entrevistas. A confiança de que as formas de tratamento sejam adequadas é necessária para que as inferências e os resultados de pesquisa sejam fidedignos.

3.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho teve por propósito a investigação de uma realidade a partir do estudo de caso da UNOESC. Os objetivos da investigação perpassam a busca por entender o processo de Planejamento Estratégico, de controle, bem como a relação deste último para com o desempenho organizacional. Nesse contexto, é prudente afirmar que tal condição impõe a limitação de não se poder generalizar os resultados aqui descritos, mas apenas afirmar que dentro da proposta construída para trabalhar na instituição descrita e no momento em que foi aplicado, pôde-se obter informações que conduzirão aos resultados apresentados e podem servir como referências para estudos e/ou aplicações similares em outras organizações. Justifica-se esta afirmação em razão da singularidade do caso, o qual guarda particularidades e características próprias.

Este estudo não tem a pretensão de encerrar os referenciais sobre controle ou mesmo sobre Planejamento Estratégico. Tal pretensão não encontra respaldo, mesmo porque o termo que aqui se busca desenvolver – controle estratégico – não encontra unanimidade perante os referenciais. Desse modo, considera-se que muito ainda se pode desenvolver para entender melhor a relação do processo de controle estratégico com o todo organizacional. A presente busca centrar-se-á na sua relação com o desempenho.

A metodologia para coleta de dados, apesar de buscar a coleta de dados em fontes diversas, também pode representar um recorte ou meramente uma abordagem situacional do momento em que foi colhida. Deve ainda ser entendida como uma realidade transitória, uma vez que as práticas de administração da organização aqui estudada podem se modificar.

E, deve-se ressaltar ao fato de o pesquisador ser funcionário da organização alvo do estudo de caso desde o ano de 2010. A influência de um pesquisador que está dentro do ambiente ao qual se direciona a pesquisa pode comprometer a validade e inferências realizadas ao longo da coleta e análise dos dados. Todavia, faz esta ressalva no sentido de exprimir tal preocupação e constar a busca pela isenção quando da análise em não constar os pré-conceitos da vivência nesta pesquisa.

3.7 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Em princípio, foi empreendida uma busca mediante pesquisa exploratória junto aos referenciais que apresentavam a temática de controle do processo de Planejamento Estratégico. Concomitantemente, foi desenvolvida a pesquisa exploratória junto à UNOESC para entender sua gestão, saber da existência de processos estratégicos definidos e como esses se relacionavam para que a busca pudesse dar razão a um problema de pesquisa e seus objetivos.

Em sequência, a pesquisa iniciou a partir da construção dos objetivos da pesquisa, os quais buscaram instigar a busca por entender o Planejamento Estratégico a partir da tríade de construção, implementação e controle.

Nessa perspectiva, a busca por referencial teórico iniciou com a procura de referenciais de construção de planejamento. Após, procurou-se fundamentação junto aos fatores que influenciam o processo de implementação do planejamento. Seguindo, referenciou-se através do controle, ao passo em que se enfatizou o termo controle estratégico. Por fim, a busca de referencial centrou-se em definir e classificar desempenho organizacional sobre diferentes aspectos.

Após essa busca, a pesquisa de campo foi dividida em dois momentos. Uma pesquisa documental onde se avaliaram três documentos norteadores da estratégia e do planejamento na universidade, o PDI, o PPI e o Planejamento Estratégico. O segundo momento contou com a coleta de informações via entrevista semiestruturada com os principais agentes envolvidos no processo estratégico e de controle na universidade, escolhidos a partir de amostragem intencional com base nas justificativas já descritas neste trabalho.

Quanto ao primeiro momento, a obtenção dos documentos foi facilitada pelo fato de o PDI ser um documento público e disponível no portal da instituição (www.unoesc.edu.br), bem como, o PPI que está contido no PDI e fornece subsídio a este. Por fim, o Planejamento Estratégico da UNOESC conta com uma cartilha explicativa que foi tornada pública e levada à posse de todos os funcionários da instituição envolvidos com o planejamento. Além da obtenção dessa cartilha, foi nos concedido acesso através da Assessoria de Planejamento, ao Planejamento Estratégico virtualizado, extraído do sistema informatizado utilizado pela universidade, visto que não há um documento físico contendo as definições e diretrizes do mesmo.

Nesse segundo momento, foram entrevistados o Presidente da Fundação FUNOESC, o reitor, o vice-reitor acadêmico, três vice-reitores, um diretor de unidade, um diretor executivo, dois assessores de planejamento e quatro gerentes administrativos. Estes foram abordados por meio de contato anterior por telefone e e-mail e responderam perguntas por meio de um roteiro prévio contido nos Apêndices A e B. Todas as entrevistas foram devidamente autorizadas e registradas através de recurso de áudio. As entrevistas gravadas totalizaram 9 horas, 25 minutos e 38 segundos, transcritas para se proceder a análise. Sete entrevistas foram realizadas presencialmente, por deslocamento entre as cidades que possuem *campus* da UNOESC, e outras seis foram realizadas através do sistema de videoconferência da própria universidade. As mesmas obedeceram à seguinte agenda contida no quadro a seguir:

Quadro 7 - Agenda de entrevistas

Transcrição Entrevista nº 1	
Entrevistado 1 Cargo: Assessor de Planejamento Estratégico	Data: 04/11/2014 – 14h Duração: 52min49seg
Transcrição Entrevista nº 2	
Entrevistado 2 Cargo: Assessor de Planejamento Estratégico	Data: 04/11/2014 – 15h Duração: 29min46seg
Transcrição Entrevista nº 3	
Entrevistado 3 Cargo: Diretor Executivo	Data: 10/11/2014 – 11h Duração: 35min08seg
Transcrição Entrevista nº 4	
Entrevistado 4 Cargo: Vice-Reitor Acadêmico	Data: 10/11/2014 – 13h30min Duração: 01h05min46seg
Transcrição Entrevista nº 5	
Entrevistado 5 Cargo: Reitor	Data: 13/11/2014 – 15h Duração: 34min46seg
Transcrição Entrevista nº 6	
Entrevistado 6 Cargo: Vice-Reitor de <i>Campus</i>	Data: 11/11/2014 – 14h Duração: 49min25seg
Transcrição Entrevista nº 7	
Entrevistado 7 Cargo: Diretor de Unidade	Data: 19/11/2014 – 13h30min Duração: 44min26seg
Transcrição Entrevista nº 8	
Entrevistado 8 Cargo: Vice-Reitor de <i>Campus</i> / Presidente Fundação	Data: 28/11/2014 – 16h30min Duração: 31min43seg
Transcrição Entrevista nº 9	
Entrevistado 9 Cargo: Gerente Administrativo	Data: 01/12/2014 – 16h Duração: 01h03min02seg
Transcrição Entrevista nº 10	
Entrevistado 10 Cargo: Gerente Administrativo	Data: 02/12/2014 – 13h30min Duração: 41min50seg
Transcrição Entrevista nº 11	
Entrevistado 11 Cargo: Vice-Reitor de <i>Campus</i>	Data: 03/12/2014 – 08h15min Duração: 41min13seg
Transcrição Entrevista nº 12	
Entrevistado 12 Cargo: Gerente Administrativo	Data: 05/12/2014 – 11h Duração: 47min17seg
Transcrição Entrevista nº 13	
Entrevistado 13 Cargo: Gerente Administrativo	Data: 10/12/2014 – 13h30min Duração: 28min27seg

Fonte: O autor (2014).

Após os procedimentos citados, os dados foram analisados sob a ótica do referencial teórico aqui inserido, correlacionando as fontes de pesquisa entre si. A fim de buscar responder os objetivos de pesquisa, as análises foram conduzidas a partir da relação teoria-prática com base no referencial constante neste relatório, nos documentos citados como fonte secundária de pesquisa e nos depoimentos obtidos em entrevista. A partir dessas análises, foram criadas inferências, abordadas de maneira qualitativa, a fim de conduzir a pesquisa à conclusão.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Essa etapa do trabalho compreende a explicitação e análise dos dados coletados por meio de análise documental, entrevistas e observação não participante. A seção está estruturada de modo a expor e contextualizar a UNOESC, seu histórico e o processo estratégico, bem como as análises dos documentos, entrevistas e observação.

A busca dessa seção centra-se nas respostas aos objetivos específicos do trabalho, bem como ao problema de pesquisa. As análises foram ser cruzadas com o levantamento bibliográfico a fim de qualificar o processo de planejamento e controle; e sua influência para com o desempenho organizacional. Ao final da seção, serão tecidas conclusões inferidas acerca das buscas objetivadas neste trabalho.

A análise das entrevistas, mediante o emprego da técnica de análise de conteúdo, contou com as marcações descritas no quadro a seguir, a fim de identificar e destacar sinais e pontos importantes das falas transcritas a partir desta seção.

Quadro 8 – Legenda de Entrevistas

LEGENDA
<i>[itálico]</i> comentários do autor;
<i>Itálico</i> – palavras estrangeiras;
... Pausa breve;
() incompreensão de palavras;
-- comentário que quebram a sequência do texto;
"" citações de texto ou falas.

Fonte: O Autor (2014)

4.1 A UNOESC – UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

O início da UNOESC se deu quando da criação de fundações municipais para desenvolvimento do ensino superior no oeste e meio oeste de Santa Catarina. Nesta, sua criação se deu a partir das comunidades com apoio do poder público municipal. Desde sua concepção, sua territorialidade está marcada por uma abordagem pública-comunitária.

A partir da união das fundações de vários municípios, a UNOESC enquanto universidade tem início em 1991 através do Parecer nº 587 do então Conselho Federal de Educação. O credenciamento no

Ministério da Educação somente foi possível em 1995, com o parecer nº 263 e decretada Universidade pelo Presidente da República no dia 14 de agosto de 1996 (UNOESC, 2009c).

Em sua concepção, está o caráter de instituição social comunitária, de natureza pública. Sem fins lucrativos, a UNOESC tem finalidade social e comunitária, bem como seus bens são públicos. Em sua atuação encontra-se caráter de fomento ao empreendedorismo, desenvolvimento regional e busca por manter os nascidos na região onde atua, como agentes de crescimento que trabalham e se desenvolvem neste local (UNOESC, 2009c).

Sua região de atuação pode ser delimitada como a mesorregião oeste catarinense e, em parte, na mesorregião serrana. Segundo dados do Censo Demográfico de 2010, a região de Joaçaba conta com 280.819 habitantes; a região de Chapecó com 300.251; São Miguel do Oeste com 275.397; Videira com 200.899; e Xanxerê com 199.555. No total, a região de abrangência da UNOESC soma 1.256.921 habitantes (UNOESC, 2014c).

Em uma abrangência maior, a UNOESC se situa no contexto da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, abrangendo o Norte do Rio Grande do Sul, o Oeste de Santa Catarina e o Sudoeste do Paraná, compreendendo 415 municípios, com área total de 139 mil km² (UNOESC, 2014c, p. 25).

4.1.1 Histórico

A história da UNOESC inicia com a unificação de das fundações educacionais existentes na região Oeste de Santa Catarina: a Fundação Universitária do Oeste Catarinense (FUOC); a Fundação Educacional e Empresarial do Alto Vale do Rio do Peixe (Femarp); e a Fundação de Ensino Para o Desenvolvimento do Oeste (Fundeste). Mais tarde, outras duas fundações se integraram à UNOESC: a Fundação Educacional do Extremo Oeste de Santa Catarina (Funesc) e a Fundação Educacional dos Municípios do Alto Irani (Femai).

Estas fundações desenvolviam o ensino através da graduação e esporadicamente a pesquisa e pós-graduação lato sensu. Desde o começo, foram promotoras de desenvolvimento regional, atendendo às demandas repressadas de profissionais por formação superior, visto que não eram oferecidos cursos por outras instituições neste período (UNOESC, 2014c).

A UNOESC tem como mantenedora a Fundação Universidade do Oeste de Santa Catarina (FUNOESC), criada por lei municipal no ano de 1968, com sede na cidade de Joaçaba, Santa Catarina. Possui natureza pública municipal, regendo-se pelo direito privado (UNOESC, 2014c).

O modelo organizacional da UNOESC tem características que comportam uma condição de universidade multicampi, com características próprias e especiais. O fluxo organizacional respeita um regimento e decisões baseadas em colegiados de todas as instâncias. Seu modelo organizacional ainda compõe padrões de procedimentos e políticas organizados pela reitoria e extensíveis a todos os *campi* e outras particularidades ainda que permitem aos *campi*, flexibilidade e autonomia administrativa, em especial a financeira. Pode-se reconhecer função regional e administração descentralizada quanto à estrutura de certos processos (UNOESC, 2014c).

De seu PDI, podemos extrair cinco características principais (UNOESC, 2014c, p. 14):

a) origem pública, considerados os atos instituidores baixados pelo poder público, assim como o caráter público do processo de criação, reconhecimento e credenciamento como Universidade;

b) forma jurídica de operar, na condição de instituição não estatal, mantida pela junção de esforços entre comunidade interna, poder público e comunidade externa;

c) dimensão comunitária, considerando a função social que desempenha na comunidade regional;

d) regionalidade de atuação, considerando a área geográfica de inserção e a organização estrutural presente nas principais cidades da região;

e) comprometimento com o desenvolvimento regional.

De seu PDI, ainda se extraem as finalidades da UNOESC (UNOESC, 2014c, p. 28):

I. Contribuir com os processos de desenvolvimento, mediante a produção e a difusão do conhecimento e da cultura, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, garantindo, para todas as áreas da atividade profissional, recursos humanos preparados do ponto de vista tecnológico, científico, político e social e capazes de responder aos desafios da contemporaneidade;

II. Desenvolver, segundo os ditames de sua mantenedora e da legislação pertinente, atividades e serviços de radiodifusão, de televisão, de editoração ou quaisquer outros meios de divulgação, com o objetivo

de produzir e veicular programas educativos, culturais, esportivos, científicos e jornalísticos de interesse comunitário;

III. Desenvolver, segundo os ditames de sua mantenedora e da legislação pertinente, atividades e serviços comunitários nas áreas da saúde e da assistência social, educacional e tecnológica, como forma de promoção da qualidade de vida e do desenvolvimento humano e social.

A UNOESC tem prestado atuação de forma a fomentar processos de desenvolvimento por meio da difusão do conhecimento e cultura, prestando ensino, pesquisa e extensão. O desafio da instituição é formar profissionais capazes de atender aos requisitos profissionais de serem promotores de desenvolvimento, seja enquanto empreendedores, seja como colaboradores de empreendimentos já existentes. Presta-se portanto, compromisso com o desenvolvimento humano e regional (UNOESC, 2014c).

4.1.2 Os *Campi* da UNOESC

A UNOESC está presente em cinco *campi*, sendo eles: Chapecó, Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira e Xanxerê, conforme demonstra a Figura 16:

Figura 16 – Mapa de atuação da UNOESC



Fonte: FUNOESC(2013).

4.1.2.1 *Campus Chapecó*

As origens da UNOESC em Chapecó remontam a 1960, todavia somente em 2009 a universidade retornou a cidade. Os cursos desenvolvidos são: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física (bacharelado e licenciatura), Tecnologia em Gestão Comercial, Tecnologia em Logística e Sistemas de Informação (UNOESC, 2014a).

Atualmente, o *campus* conta com mais dois mil alunos, doze cursos de graduação, dezenas de cursos de pós-graduação *lato sensu*, mestrados em Administração e Direito, e projetos de implantação de um curso de doutorado (UNOESC, 2014a).

Figura 17 – UNOESC *Campus Chapecó*



Fonte: UNOESC (2014a).

4.1.2.2 *Campus Joaçaba*

Em Joaçaba, sede da reitoria da UNOESC, foi criada a primeira fundação educacional e o primeiro curso superior do grande Oeste de Santa Catarina ao final da década de 1960 quando o ensino superior era realidade apenas na região litorânea do Estado. A fundação criada em Joaçaba foi uma das principais fomentadoras do movimento que culminou com a criação da UNOESC – a primeira universidade da região (UNOESC, 2014a).

Atualmente, estão mantidas na cidade de Joaçaba as sedes administrativa e jurídica da UNOESC e da FUNOESC, bem como o maior *campus* da instituição, com mais de quatro mil estudantes somente nos cursos de graduação (UNOESC, 2014a).

Figura 18 – UNOESC *Campus* Joaçaba



Fonte: UNOESC (2014a).

4.1.2.3 *Campus* São Miguel do Oeste

Em São Miguel do Oeste está localizado o segundo maior *campus* da UNOESC, com nascimento em 1986 com a criação da Fundação Educacional dos Municípios do Alto Irani (UNOESC, 2014a).

Nesta unidade, a UNOESC conta com aproximadamente três mil alunos matriculados em 21 cursos de graduação, onde se posta como a principal referência do extremo oeste com relação à ensino superior (UNOESC, 2014a).

Figura 19 – UNOESC *Campus* São Miguel do Oeste



Fonte: UNOESC (2014a).

4.1.2.4 *Campus* Videira

Foi criada em 1972, a Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe – FEMARP, na cidade de Videira, a qual veio mais tarde também a se integrar à criação da primeira universidade do Oeste Catarinense, a UNOESC (UNOESC, 2014a).

Os cursos mais antigos deste *campus* são Direito e Administração, bem como são estes que detém o maior número de alunos. Ainda, os cursos de Engenharia Química, Ambiental e Sanitária e de Alimentos, além do curso de Biotecnologia Industrial, são destaques regionais em pesquisa e fomento ao agronegócio (UNOESC, 2014a).

Figura 20 – UNOESC *Campus* Videira

Fonte: UNOESC (2014a).

4.1.2.5 *Campus* Xanxerê

O *campus* da UNOESC em Xanxerê destaca-se através das Ciências Agrárias, com a oferta dos cursos de Medicina Veterinária e Agronomia, bem como possui outros cursos de graduação e pós-graduação, voltados às áreas da Saúde, da Educação, das Engenharias e das Ciências Sociais Aplicadas (UNOESC, 2014a).

A estrutura da universidade em Xanxerê conta com um hospital veterinário. O hospital possui uma área de 4,5 mil metros quadrados, dispondo de um bloco cirúrgico particular e para aulas práticas de pequenos e grandes animais, salas de plantonista, de aula, de professores, de preparo, canis e gatis para internamento e para recuperação pós-cirúrgica (UNOESC, 2014a).

Figura 21 – UNOESC *Campus Xanxerê*

Fonte: UNOESC (2014a).

O ensino superior no Brasil, desenvolveu-se prioritariamente a partir das grandes cidades, inicialmente por meio de instituições públicas, mais tarde, somando-se às instituições privadas. Santa Catarina trilhou seu próprio caminho com a criação de seu próprio Sistema Estadual de Educação e a implantação de um modelo diversificado do modelo nacional, cujas instituições de ensino superior, ainda nas décadas de 1960 e 1970, foram criadas de forma descentralizada, por iniciativa das próprias comunidades, amparadas em leis municipais, onde somente em 1988, tal sistema foi reconhecido pela Constituição (UNOESC, 2014c, p. 24).

A inserção e preocupação com o desenvolvimento regional, são características que nasceram com a UNOESC. Deste modo, a UNOESC já nasceu regional. Esta ideologia é a fonte de desenvolvimento que a universidade busca em conjunto com a comunidade fazer crescer para desenvolver seu entorno e as pessoas dos locais onde está inserida (UNOESC, 2014c, p. 24).

4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNOESC

Este capítulo tem por intenção descrever, a partir das fontes de coleta de dados da presente pesquisa, como é o processo de Planejamento Estratégico na UNOESC. Neste sentido, foi utilizada a

sequência lógica levantada na pesquisa bibliográfica aqui organizada, que descreve o processo de planejamento como uma construção, uma implementação e o controle.

O Planejamento Estratégico da UNOESC possui uma série de procedimentos, etapas e documentos que são responsáveis por efetivar o processo estratégico na universidade. Buscou-se descrever o processo, objetivando não o avaliar, pois a presente pesquisa concentra-se no modelo de controle estratégico da organização estudada, bem como na busca de como identificar seu poder de influenciar o desempenho da organização.

Ainda, serão respeitadas na presente análise, as particularidades de escolha metodológica, bem como de processos; adotada pela universidade em estudo para conduzir seu processo estratégico, visto que não é pretensão deste trabalho avaliar a melhor metodologia, mas entender que além de flexíveis, as formas de se gerir um processo de Planejamento Estratégico podem depender de fatores externos e incontrolláveis. Além de que, cada metodologia deve adaptar-se às particularidades da organização para produzir os resultados desejados.

4.2.1 O Processo Estratégico

O processo estratégico da UNOESC tem fundamento na legislação, em especial a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Logo, o processo estratégico da universidade inicia a partir do atendimento de alguns pressupostos legais.

O PDI tem papel central nessa construção estratégica, pois antecede ao Planejamento Estratégico em sua concepção. Todavia, o papel desses documentos foi constantemente citado nas entrevistas e gera divergências de opinião.

Registra-se que a universidade passou, no último semestre de 2014, por um processo de mudança e reorganização interna que afeta sua estrutura, seu processo estratégico, bem como suas relações. A referida mudança refere-se a dois acontecimentos. Inicialmente à publicação da Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013, que regulamenta e reconhece instituições comunitárias de ensino superior, em que a UNOESC foi reconhecida pelo MEC - Ministério da Educação, através da Portaria nº 634, de 30 de outubro de 2014. E em segundo lugar, devido à migração do seu sistema acadêmico de avaliação para a

tutela, chancela e diretrizes do MEC, sendo que antes essa gerência era feita pelo CEE/SC - Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina.

O reconhecimento da organização como Instituição Comunitária de Ensino Superior, legitimou a condição de entidade pública e não estatal da UNOESC; bem como, reconheceu sua condição de não ter fins lucrativos. As mudanças proporcionadas por tal reconhecimento decorrem do posicionamento que o marco regulatório cita, o qual poderá enquadrar Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES – como universidades, que se assemelham às demais em termos acadêmicos, mas que provêm de necessidades regionais e têm, em sua estrutura, a busca pelo desenvolvimento de suas regiões.

A segunda grande mudança, a migração para o sistema de avaliação federal do MEC, deve causar impactos em curto prazo, todavia, estes devem referir-se à área acadêmica e aos processos internos; os quais, por consequência, podem demandar para 2015, discussões e alterações do PDI, bem como do Planejamento Estratégico.

A mudança citada acima iniciou durante o período de investigação deste trabalho e devem causar impactos em 2015. Todavia, as alterações oriundas da modificação da estrutura organizacional, não foram relacionadas neste trabalho em razão dos prazos e trâmites internos ainda estarem em processo. As mudanças no processo estratégico também não foram consideradas em razão de que os processos decorrentes dessa modificação serão aplicados somente a partir de 2015. Exceção é feita à alteração no PDI da instituição, com a finalidade de integrá-lo ao Planejamento Estratégico, bem como de alinhar as diretrizes da instituição; que já está sendo absorvida por esta investigação.

O processo estratégico da universidade foi analisado, guardadas as ressalvas acima, a partir das perspectivas a seguir: construção do Planejamento Estratégico, Alinhamento Estratégico, Implementação do Planejamento Estratégico, Estratégias Emergentes e Planejamento Estratégico e Desempenho; Divididos em subtópicos e analisados a seguir.

4.2.1.1 Construção do Planejamento Estratégico

A construção do Planejamento Estratégico na UNOESC seguiu etapas bem definidas e se assemelha aos modelos aqui expostos de Ackoff (1975), Almeida (2001) e Pereira (2010), conforme relata o Entrevistado 1:

“Então nós temos [...] um fluxo de processo -- que nós seguimos -- de execução do planejamento. Então, dentro desse fluxo, a gente começou pelas análises internas e do ambiente. Nós envolvemos todos os coordenadores de curso, todos os pró-reitores, todos os vice-reitores. Todo mundo foi envolvido nessa análise. E nós produzimos uma SWOT para orientar as discussões de objetivos estratégicos, estratégias, da missão, da visão.”

Com base nesse raciocínio, percebe-se que o processo estratégico da UNOESC iniciou pelo diagnóstico do ambiente interno e externo, exatamente como Pereira (2010) preconiza através do seu Momento 2 que compreende dentre outras análises, uma observação interna da organização mediante o levantamento de pontos fortes e pontos fracos e do ambiente externo mediante o levantamento das oportunidades e ameaças.

O processo de construção do Planejamento Estratégico na UNOESC segue essa lógica, todavia não se limita a ela. É citado pelo Entrevistado 1, que o processo contou com a participação do CDF da organização, bem como de outras lideranças tais como: vice-reitores, pró-reitores e coordenadores de curso. E, ainda, finaliza o entrevistado dizendo que todos na organização participaram desse processo. Dessa etapa de diagnóstico abrangente, derivou uma SWOT para orientar as discussões futuras.

Pode-se entender que o processo é participativo em razão dos atores listados como participantes, todavia, deve-se ponderar que os participantes não representam a totalidade dos atores da universidade, visto que somente os níveis gerenciais participam do processo, excetuando neste caso, acadêmicos, docentes em geral, técnicos e comunidade.

Na sequência, o processo seguiu com a apresentação dos dados levantados no diagnóstico para o que o Entrevistado 9 chama de grupo estratégico: “O grupo estratégico é formado pelo reitor, pelos vice-reitores e o diretor executivo”. Essa etapa contou com discussões sobre os dados levantados que levaram a definição da missão, da visão, dos valores, dos objetivos estratégicos, das estratégias e dos indicadores de controle.

“Aí, quando nós consolidamos [...], nós apresentamos para o reitor e para os vice-reitores e iniciamos uma discussão sobre a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos e estratégias. Então, nós fizemos um pequeno ajuste na nossa visão, mantivemos a missão como estava antes -- transformamos a visão em algo mais operacional mesmo, em uma grande meta. Então hoje, se você olhar a nossa visão, a primeira frase dela, é ser uma universidade então -- a grande discussão na

época era o que demanda ser uma universidade, demanda o *strictu sensu*, a institucionalização da pesquisa, demanda uma série de coisas que nós posteriormente quantificamos -- então, por trás de cada um, cada sentença ou até de uma palavra na visão, a gente teve uma série de indicadores e objetivos, que é o passo seguinte. Então nós estruturamos a visão principalmente e depois fomos para a discussão dos objetivos estratégicos e estratégias.”

Observa-se da fala do Entrevistado 1, que após os seminários coletivos de levantamento das análises internas e externas, os dados foram levados até o grupo estratégico, para que ali fossem conduzidas as discussões sobre a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e estratégias. Traduz-se desse modo, que as discussões das diretrizes da universidade perpassam o levantamento de informações junto aos níveis tático e operacional, mas executa-se no nível estratégico.

Em análise ao documento de Planejamento Estratégico 2013-2016 da UNOESC, percebeu-se que o mesmo está estruturado e dividido com os seguintes itens, conforme figura a seguir:

Figura 22 – Planejamento Estratégico UNOESC



Fonte: O Autor (2014).

Encontra-se ainda, como referência externa e em continuidade ao PE, o Plano Tático Operacional – PTO, o qual apresenta desdobramentos do processo estratégico e contém as particularidades dos projetos dos *campi*.

Refirma-se que esta estrutura de planejamento da UNOESC até aqui demonstrada, assemelha-se aos modelos citados no trabalho de Ackoff (1975), de Almeida (2001) e de Pereira (2010), pois todos preconizam essas diretrizes, todavia, com terminologias ou sequenciamento diferentes. Pereira (2010) apresenta uma ordem de construção diferente por exemplo, iniciando pela declaração de valores, seguindo a missão e visão.

Ainda, do Planejamento Estratégico, pode-se extrair os norteadores estratégicos da UNOESC:

- **MISSÃO:** “Formar pessoas, produzir conhecimento e oferecer extensão e serviços, promovendo o desenvolvimento institucional e regional”;
- **VISÃO:** “Ser uma universidade reconhecida pela excelência acadêmica e atuação como agente de desenvolvimento regional”;
- **VALORES:**
 - **Ética:** Fundamentar as ações e os resultados na honestidade e na justiça;
 - **Humanismo:** Cuidado com a vida;
 - **Cooperação:** Capacidade de atuar em equipe;
 - **Comprometimento:** Atuar com profissionalismo para atingir objetivos;
 - **Responsabilidade Social:** Desenvolvimento sustentável e qualidade de vida;
 - **Inovação:** Inovar com criatividade, flexibilidade e capacidade de adaptar-se a novas situações;
 - **Solidez:** Garantir viabilidade presente e futura.

Pode-se perceber que o Planejamento Estratégico da universidade expressa questões de cunho geral e amplo, o que pode conduzir a uma perspectiva estratégica. Vê-se a preocupação com o alcance da excelência acadêmica e da promoção do desenvolvimento regional em suas questões macro. Tais preocupações são corroboradas por Ackoff (1975), que cita que o Planejamento Estratégico visa ao longo prazo.

Não encontra consenso entre os dirigentes entrevistados quanto à vantagem competitiva da organização e tão pouco as possíveis vantagens listadas pelos atores, são convergentes com a definição do negócio contida na missão.

Quanto aos objetivos e estratégias contidos no Planejamento Estratégico 2013-2016, os mesmos estão contidos no quadro a seguir:

Quadro 9 – Objetivos e Estratégias PE UNOESC

PERSPECTIVA ACADÊMICA	Aprimorar a Pesquisa em Inovação Tecnológica	Desenvolver a Inovação Tecnológica Efetivar a produtividade dos grupos de pesquisa
	Desenvolver a pesquisa nas áreas de excelência	Consolidar o <i>Strictu Sensu</i>
	Desenvolver Ensino de Excelência	Aprimorar a Infraestrutura Promover a educação continuada Aprimorar a educação na modalidade à distância Aprimora o acervo bibliográfico Qualificar o ensino presencial Aperfeiçoar e avaliar ferramentas e técnicas pedagógicas Adequar métodos às diferentes áreas de conhecimento Promover a mobilidade acadêmica
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Aumentar as receitas de extensão, pesquisa e pós-graduação	Criar projetos e programas adequados à realidade regional
	Reorganizar processos internos	Executar o plano de fortalecimento de gestão
	Garantir o crescimento com sustentabilidade econômica e financeira	Aumentar as receitas Expandir as fontes de captação de recursos Efetivar a oferta intercursos de componentes curriculares comuns
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Aprimorar a gestão institucional	Melhorar a gestão dos processos acadêmicos Melhorar a gestão dos processos administrativos e financeiros Aprimorar a gestão de cursos Aprimora as ferramentas de tecnologia e informação e comunicação
	Fortalecer o marketing	Desenvolver imagem institucional
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO	Qualificar o corpo funcional	Qualificar o corpo técnico Qualificar o corpo docente
	Fortalecer a gestão	Atrair e manter pessoal qualificado

E CRESCIMENTO	de desenvolvimento humano	Promover a qualidade de vida no trabalho
------------------	--------------------------------------	--

Fonte: UNOESC (2013). Adaptado pelo autor.

Quanto aos objetivos estratégicos e estratégias, esses preconizam de maneira organizada e sistematizada, a busca pelo exercício do ensino, pesquisa e extensão; Exigências de uma universidade. Este ponto é corroborado pelo Entrevistado 4: “A condição que ela é intrínseca a uma universidade que é o processo de qualidade, excelência acadêmica, ensino, pesquisa e extensão”.

No mesmo sentido, Almeida (2001) diz que a estratégia são os caminhos que a entidade deve seguir. Nesse sentido, os caminhos da UNOESC para o horizonte estratégico que se propõe, estão bem claros no documento transcrito.

Os objetivos e estratégias da UNOESC foram construídos em consonância com a busca pelo atingimento da visão e concretização da missão da organização. Encontra-se coerência na definição das buscas e dos caminhos a serem utilizados conforme consta no PE. Ainda, percebe-se que a maior parte das estratégias rumam para a busca da excelência acadêmica, conforme consta na visão.

Seguindo a análise do documento e acerca da formação das equipes para construção do PE, percebe-se que a etapa de definição das macrodiretrizes da universidade contou com os CDFs da organização. Indagados os entrevistados sobre a composição das equipes para construção do Planejamento Estratégico, percebe-se não haver consenso. De acordo com Pereira (2010), existem três formas de fazer esse trabalho: *Top-Down*: apenas a alta cúpula da empresa participa do processo de confecção do planejamento; *Botton-up*: nesse tipo de equipe e processo, todos os funcionários da organização participam da construção do planejamento; Misto: nesse processo, a equipe é formada por pessoas de todos os setores da organização mediante a seleção/convite de pessoas que tenham conhecimento e possam contribuir dentro de sua área de atuação com o documento.

Segundo o Entrevistado 1, o planejamento na UNOESC encontra-se em um estágio misto:

“Eu acredito que já foi mais autônomo o nosso planejamento, já houve um pouco mais de autonomia para definição dos planos de ação. Hoje se nós temos uma característica um pouquinho mais *top-down* é em função da noção de alinhamento mesmo, de fazer com que todos os

níveis em toda a instituição tentem fazer a mesma coisa [...]. Então, acredito que seja 60-40 de *top-down* para autônomo”.

Conforme se percebe na fala do Entrevistado 1, o planejamento já teve orientações mais autônomas dentro da universidade do que em ciclos anteriores. Isso significa que em outros ciclos de planejamento, seu caráter apresentou prática próxima ao *botton-up* ou misto. Todavia, hoje o padrão é mais voltado ao *top-down* em razão da necessidade de alinhamento e padronização de atividades.

Em outro momento, o Entrevistado 3 entende ser de difícil definição o trabalho de formatação das equipes para o planejamento, mas no mesmo sentido da afirmação do Entrevistado 1, acredita que o formato *top-down* é buscado pela prática atual e deve consolidar-se como o formato padrão para o processo estratégico da universidade:

“Hoje nós estamos trabalhando muito mais *top-down* do que qualquer outra circunstância. Até porque do nível estratégico é que vai partir as ações para o tático e o operacional. É da definição das metas, estratégias institucionais que vai partir o plano de ações do tático-operacional. Isso não quer dizer que o tático e operacional não tenham uma participação. Eles até têm a participação, mas de certa forma está se caminhando para a concepção *top-down* na formulação do planejamento. Então, eu acredito que nós estamos caminhando mais nesse sentido.”

Outra fala que trata do formato de construção das equipes do PE, oriunda do Entrevistado 6, aborda certa dificuldade em perceber o formato de construção, onde se afirma que o mesmo, por realizar o diagnóstico com todos os envolvidos na instituição, pode assumir um caráter misto:

“Eu não coloco assim como *top-down*, porque tem questões estratégicas que vão até a parte operacional e tem questões operacionais. Então ele tem essa retroalimentação em ambas as pontas, ou seja, se a gente fosse colocar como pontos. O do nível básico, do operacional que é o professor em sala de aula, acadêmico em sala de aula até um nível de reitoria. Nós podemos colocar que a ideia pelo menos é essa, o sentimento é que a gente tem esse fluxo de informações e isso depende do grau de percepção de todos que estão envolvidos para poder fazer fluir dessa forma. Então, não fica só a

visão *top-down*, ele já foi uma vez mais estipulado no de cima para baixo mesmo, mas hoje a gente pode dizer que ele tem essa permeabilidade, essa articulação simultânea entre base e o nível de pico da instituição, não gosto de colocar superior nem inferior. Essa é a relação.”

Em outra fala, a característica anteriormente declarada é enfatizada pelo Entrevistado 6 “[...] se coubesse só a nós coordenar, ele seria *top-down* mesmo, estava mandando fazer”. Percebe-se que o processo de implementação também é considerado na afirmação, onde vários são os agentes que coordenam o processo.

O Entrevistado 7 afirma que o planejamento precisa ser participativo para ser efetivo, rumando para um conceito *botton-up*:

“[...] O planejamento, se ele não for mais participativo, ele não funciona. Pode pegar literatura, exemplos práticos. Você vai observar que se ele for *top-down*, ou pelo menos não tendo o conhecimento de quem vai aplicar, ele vai ser apenas pró-forma ou alguém vai fazer de acordo com aquilo que foi determinado e ajusta a ação para ficar exatamente como alguém disse, não vai passar disso”.

Quanto ao planejamento ser um processo participativo mais voltado à concepção *botton-up*, afirma o Entrevistado 4: “[...] porque às vezes a gente fala de um planejamento participativo, que tem que haver uma grande discussão. É quase impossível porque as pessoas têm uma visão de mundo diferente”.

Nesse sentido, o Entrevistado 4 aborda a mesma temática, dizendo que as pessoas que trabalham nas bases precisam ser ouvidas, mas as decisões estratégicas precisam contar com a contribuição do nível estratégico da organização:

“[...]eu não posso pedir para essa pessoa fazer uma análise e participar de alguma. Eu posso ouvi-la e incorporar elementos de quem está na linha de frente pensando. Mas os projetos estratégicos, eles têm que ser enfrentados pelos níveis estratégicos porque daí você está numa visão mais ampla.”

Sobre a mesma questão, o Entrevistado 8 afirma inicialmente que o planejamento da UNOESC é participativo em razão de que muitas pessoas são envolvidas, ponderando que algumas questões macro

dependem exclusivamente da esfera estratégica. Ao final entende que o formato de construção se assemelha mais ao misto:

“O nosso planejamento, eu acho que ele é bem participativo, nós conseguimos envolver desde os coordenadores de curso, coordenadores de setores etc. Cada um tem que pensar as suas ações, as suas áreas e vai se acumulando, vai se afunilando para cima. Por outro lado, teve umas grandes ações estratégicas que são pensadas num grupo menor, portanto, são pensadas e planejadas fazendo o efeito contrário de cima para baixo. Eu acho que isso se enquadra como um sistema misto. E eu até acho que, essa minha... na minha visão, esse é o modelo adequado. Que tem coisas que devem vir da base, que precisa, é necessário que venha de lá, mas tem coisas que quem tem a responsabilidade de decidir e dirigir uma instituição tem que também assumir o compromisso de pensar certas coisas e definir, tomar certas definições, certas decisões que talvez da base não vêm”

Através da declaração do Entrevistado 8, percebe-se dificuldade e a falta de alinhamento da percepção acerca do modelo de construção da equipe de planejamento adotado pela universidade, quando relata que seria possível a utilização de mais de um modelo ao passo em que todos participam da implementação. Segundo o entrevistado, a participação se efetiva por meio da utilização da ferramenta de *software* e das ações no processo de implementação, mas não necessariamente pela construção.

Pode-se inferir que o conceito de formação de equipes para o Planejamento Estratégico é difuso, onde não se encontra consenso entre os entrevistados, apesar de haver apenas um procedimento de construção e formação de equipes para todos os *campi*.

É possível também perceber que o entendimento da universidade acerca de planejamento aplica-se no sentido amplo, ou seja, o planejamento se estende da reitoria para os *campi* e daí para estruturas menores que são as coordenações de curso. Isso pode ser percebido na estrutura descrita pelo Entrevistado 10:

“[...] hoje temos dois tipos de planejamento um institucional e um planejamento a nível de *campus*. As ações elas têm lago que vem do *top-down*, há índices de indicadores, as metas e os objetivos ficam num nível tático – estratégico no qual eu participo.”

Já o Entrevistado 12, define o planejamento na UNOESC como *top-down* qualificando-o como positivo e necessário em função da necessidade da padronização de ações, da necessidade de alinhar os planos a partir da reitoria e da necessidade de impor uma visão estratégica aos *campi*. Não desconsidera, que deva haver flexibilidade no processo:

“[...] na área acadêmica, foram elencadas algumas ações tipo *top-down*. Por quê? São necessárias para todos os cursos. [...] A partir daí, cada local adequou às suas realidades, incluindo ou excluindo (), a partir daí a coordenação do curso tem a liberdade de incluir mais alguma coisa. E esse *top-down* tem dado efeito positivo porque aí você vai ter a visão da instituição [...]. Porque às vezes a minha visão como coordenador de curso, é diferente daquilo que é institucional. Eu enxergo o meu umbigo, eu não enxergo por todos. Então, essa estrutura, uma sub gestão *top-down*, ela para mim é positiva. Mas tem que ter a flexibilidade...[...].”

O Entrevistado 13 por fim, também corrobora com a visão acima afirmando que a construção do Planejamento Estratégico é formatada no estilo *top-down*:

“[...] por que são formatadas as ações e metas, os planos estratégicos e as metas que a instituição quer atingir e o PTO, as ações vão ao encontro daqueles planos preestabelecidos, os indicadores com que foram predeterminados. Tudo são ações que visam atingir aquilo que foi estabelecido pelos dirigentes.”

A constituição do Planejamento Estratégico deu-se a partir dos seminários de diagnóstico, sendo que após foi montada uma matriz SWOT com as percepções de todos os envolvidos sobre o contexto interno e externo da universidade. Essa constituição é deveras simples e objetiva em razão da praticidade e confiabilidade que a técnica da SWOT oferece.

Pode-se entender então, que há congruência entre os modelos de construção expostos no levantamento bibliográfico com o modelo utilizado pela UNOESC no quesito estrutural. O Planejamento Estratégico utilizado pela instituição apresenta escopo simples e objetivo se analisado apenas o plano institucional utilizado pela reitoria para compor macroações. Todavia, face à estrutura organizacional da

universidade, quando desdobrado esse plano para os níveis dos *campi*, vê-se certa complexidade e o tamanho do referido plano aumentar consideravelmente.

Deve-se entender que o Planejamento Estratégico da universidade guarda a complexidade de sua própria estrutura organizacional e de seu histórico recente de mudanças e adequações. A questão da estrutura será analisada mais à frente.

O Planejamento Estratégico da UNOESC possui uma estrutura composta sobre as perspectivas do BSC, o que torna o quadro de macrodiretrizes da instituição, simples e abrangente. A ferramenta BSC é capaz de proporcionar uma sistematicidade ao processo e por tratar-se de uma metodologia já popularizada, não encontra dificuldades de uso.

O direcionamento do Planejamento Estratégico está centrado sobre os indicadores definidos a partir das estratégias organizacionais. Apesar de representarem uma grande gama de indicadores, cerca de 90 somente em âmbito institucional, conforme cita o Entrevistado 1, essa ferramenta torna simples e clara a visão sobre o Planejamento Estratégico e sua função na organização.

O PDI traz consigo análises mais aprofundadas acerca do ser universidade. Vê-se nesse documento, por exemplo, questões de identidade, princípios e análises de conjuntura. Este documento mostra-se como um plano de organização e atuação da universidade frente aos seus *stakeholders*. Apresenta-se como um grande manual também fundado a partir de exigências legais, mas que é capaz de planificar as formas, os meios e as abordagens da universidade para sua atuação.

Já o PPI apresenta outra abordagem, sendo essa a de definição de políticas estruturantes e fundantes das ações da universidade. Esse se apresenta como um documento guia para as ações da universidade, em função de apresentar princípios norteadores, diretrizes e compromissos. Muitas dessas ações têm nascimento nas normas e legislações que fundam a universidade e a regulamentam.

Logo, face essas diferentes abordagens e por serem o PDI, o PPI e o PE os principais documentos institucionais da universidade, será analisada no próximo tópico, a relação entre tais documentos.

4.2.1.2 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico foi pesquisado trabalho a partir da integração dos planos institucionais da UNOESC, bem como a relação entre os planejamentos dos diversos níveis dentro da instituição. Para

tanto, deve-se lembrar da integração entre PE e PDI. Bem como, a integração e alinhamento do PE para com os PTOs.

Os PTOs são documentos elaborados a partir das unidades ou *campus* que compreendem a seguinte estrutura:

- Projetos Estratégicos: Fundados a partir do nível estratégico, contam com equipes multidisciplinares. Surgem a partir das estratégias institucionais;
- Planos operacionais: Fundados a partir de um rol de indicadores selecionados pelo grupo estratégico, contam com planos de ação elaborados pelas diretorias, coordenações de setor e coordenações de curso.

Sobre a presente relação desses documentos, relata o Entrevistado 1, afirmando que PDI e PE convergem quanto à sua função, mas que ainda precisam, dentro da UNOESC, evoluir no sentido de integrarem-se:

“[...]acho que eles convergem em termos de sentido, de orientação, o que nós vamos fazer nos próximos anos, está dito de formas diferentes no PDI e no planejamento, então poderia o PDI conter algumas ações que já estejam no planejamento [...]. E o planejamento ao mesmo tempo, poderia conter lá nas estruturas do nosso BSC, nosso mapa estratégico, as políticas que estão dispostas no PDI.”

O Entrevistado 2, no mesmo sentido, afirma que: “[...] o nosso documento norteador é o PDI”. Demonstra ainda, preocupação quanto ao conteúdo do PE e do PDI, destacando que existe uma ação de comparação do Planejamento Estratégico com o PDI para verificação de compatibilidade entre ambos, uma vez que o PDI é um documento que atende a certas exigências normativas. Destaca ainda, que grande parte das ações do PE está no PDI.

Vê-se que a posição e função do PDI apresentam-se como direcionador, ao contrário do PE. Todavia, sua integração com o PE, ainda constitui-se como ponto a melhorar.

O Entrevistado 3 entende que o PDI é a diretriz maior da universidade e que o mesmo está sendo alinhado com o PE. E que este último tem por função “Auxiliar na execução daquilo que está posto no PDI”. As funções de cada um dos documentos podem ser definidas em termos de execução (PE) e prospecção (PDI). Todavia, o alinhamento entre os documentos é necessário. O referido entrevistado afirma ainda que esses documentos estão alinhados:

“[...]existe uma efetividade comprovada através das ações dos nossos projetos estratégicos, dos planos de ações do tático-operacional, alinhados com as políticas e diretrizes do PDI.”

O Entrevistado 4 afirma que “Tu tem que ter um PDI para poder montar teu Planejamento Estratégico”. Afirma ainda que há dependência de um plano em relação ao outro: “Não existe planejamento estratégico se não for com base no PDI”. Sobre a questão do alinhamento, o entrevistado vai além e explica: “[...] se o que nós temos no Planejamento Estratégico está condizente com o que está no PDI e mais: o PDI tem que estar alinhado com o Plano Nacional de Educação – PNE [...]”.

Já, o Entrevistado 5 afirma que não há exigência legal para a universidade em possuir um Planejamento Estratégico, mas existe a exigência para um PDI. O mesmo ainda avalia o PE como metódico e o PDI como analítico e subjetivo. Afirma ainda, que o processo de alinhamento está acontecendo e que isso é importante:

“[...] eu entendo que é possível você adequar o planejamento Estratégico às linhas do PDI, sem problema nenhum. Até controlar suas metas, atividades; porque você utiliza aquelas propostas do PDI, aquelas dimensões e transforma-as em metas, em estratégias para conseguir alcançar aqueles objetivos propostos, eu acho que é possível sim.”

O Entrevistado 5, ainda, cita que já foi cogitado abandonar a prática do PE em função das críticas que o mesmo recebe do público interno: “[...] o Planejamento Estratégico é muito frio, é matemática, é número, é muito exato, isso aí não condiz com a formação humana, que tem que ser mais plástica”. Tal situação está sendo discutida, segundo o Entrevistado 5 e não há uma opinião final sobre isso ainda.

Percebe-se, também, que o PDI não possuía um uso efetivo, conforme cita o Entrevistado 5: “[...] a UNOESC[...], não ligava muito para o PDI, tinha o PDI apenas como um cumprimento legal”. Analisa-se que o PDI era relegado a um plano legal e de obrigação e não enquanto prospecção e diretriz. Demonstra não haver consenso a partir dos atores entrevistados em torno do uso do PDI e mesmo de sua integração e função em relação ao PE.

O Entrevistado 6 cita que: “Então, o Plano de Desenvolvimento Institucional é o Planejamento Estratégico na visão do MEC”. Cita o dirigente, que a UNOESC obteve melhor alinhamento entre PDI e PE a

partir do segundo semestre de 2014 após um trabalho de análise dos documentos. Como função do PDI entende o entrevistado que:

“Particularmente, o Plano de Desenvolvimento Institucional, ele visa à questão acadêmica como foco, como fim, e quando falo de acadêmica é tanto a parte de ensino, quanto a pesquisa, quanto a extensão, o cumprimento de ações que leva ao desenvolvimento institucional”.

E quanto ao PE, entende o entrevistado que: “[...] o Planejamento Estratégico -- nós entendemos que é uma ferramenta mais flexível”. Ainda sobre a questão: “Eu entendo que o Planejamento Estratégico é complementar ao PDI [...]”. Ainda:

“[...] vai determinar políticas pro plano de desenvolvimento institucional e para executar essas políticas você tem que ter a ferramenta, o Planejamento Estratégico. Com a conotação orçamentária também, porque é estratégico você gasta bem o dinheiro, investir bem o dinheiro naquilo que vai dar resultado”.

A partir de uma análise, percebe-se uma definição mais precisa e concisa da função de cada um dos documentos, onde cada qual cumpre um papel institucional e, a tempo, eles se comunicam e se complementam para conduzir a organização a um desempenho.

O Entrevistado 7 afirma que o PDI e o PE até foram dicotômicos, mas que agora estão sendo integrados e alinhados: “Num determinado momento eles eram até dicotômicos, o PDI falava uma coisa e o planejamento outra e, em muitos momentos, falavam a mesma coisa. Então essa incongruência que havia, agora está sendo corrigida”. O entrevistado fala ainda da dificuldade de se entender o papel deste documento (PDI) na instituição: “Muitas vezes, as pessoas não executam porque elas não sabem o que elas estão fazendo. Elas não compreendem o que o PDI diz. Elas não têm noção do que é o PDI”.

Deve-se analisar que quando não há um sistema de comunicação eficaz na organização, a fim de transmitir os conceitos e aprendizados acerca dos planos desta, carecerá a mesma de alinhamento e congruência de ações. Percebe-se pela fala que o mesmo sintoma detectado para o PDI, pode também ser fator obstáculo quanto à implementação do PE também.

O Entrevistado 9 segue afirmando:

“Até o mês passado eles estavam parcialmente, o que estava no PDI, estava parcialmente atendido. A partir de dois meses atrás, já foi verificado isso

e já está sendo levantado tudo que está no PDI e está no planejamento”.

O Entrevistado 10 já entende que o PE deve ser o executor das diretrizes do PDI: “O PDI da instituição seria o balizador do planejamento, então lá o PDI seria o balizador e plano estratégico como órgão executor”. A visão do entrevistado sobre a função dos referidos documentos traduz uma preocupação recente do grupo estratégico:

“[...] eu enxergo hoje o PDI como algo deliberativo, onde estão ali os objetivos que a universidade tem que alcançar, o que precisar alcançar e o planejamento estratégico, como órgão executor de como a universidade faria para atingir os objetivos que estão lá. Então eu acho que ao mesmo tempo são órgãos separados que se cruzam”.

O Entrevistado 11 afirma, inclusive, sobre essa mudança de percepção que o entendimento, até o fato da migração era o seguinte: “[...] Planejamento Estratégico era muito mais importante que o PDI”. O entrevistado acredita ainda, que em 2016, o PDI deverá ser revisto e que este deverá se adequar ao Planejamento Estratégico, ao passo em que afirma que tal afirmação deve gerar discordâncias.

O Entrevistado 12 corrobora com as opiniões acima dizendo: “[...] o PDI era um documento de gaveta [...]”. No mesmo sentido o entrevistado relata:

“Então o PDI passa a ser um documento público e o planejamento um instrumento interno, logicamente visando o atendimento do PDI. Mas tem coisas que tu não vai externar lá no PDI, não é? [...] Mas tem uma ferramenta, o Planejamento Estratégico e o Tático-operacional depois, eles vão complementar o PDI”.

Percebe-se que a concepção geral acerca da função do PDI, vem se modificando e já encontra adeptos da uma utilização efetiva a partir de sua integração com os demais instrumentos estratégicos da universidade.

Pode-se apreender da análise das entrevistas que na visão dos entrevistados, a UNOESC está envolta em um processo de discussão e mudança acerca do papel que o PDI e o PE desempenham em sua rotina. As exigências legais por algumas demandas, como um PDI alinhado ao PE, pressionam a universidade a buscar tal condição e se adaptar. É notório que ambos os documentos podem assumir posturas diferentes, mas devem se acomodar sob um mesmo plano. Tanto PE quanto PDI,

devem direcionar a universidade a um melhor desempenho e só o farão se puderem estar alinhados desde sua concepção. Robbins (2003), corrobora com esta união ao afirmar que planejamento compreende uma hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades.

Apesar de guardar divergência quanto ao uso e aplicação dos documentos, as recentes mudanças na estrutura e dinâmica da universidade colaboram para que estas decisões ainda não tenham se afirmado, bem como, o alinhamento não pode ser forçado, deve surgir desde a confecção dos documentos que passarão a compor um mesmo horizonte estratégico a partir do próximo ciclo, conforme afirmação do Entrevistado 12:

“E outra coisa que nós fizemos, o nosso Planejamento Estratégico era 2012-2016, quatro anos. Agora em função do PDI quinquenal, nós aumentamos o término também para que os dois obedeçam os mesmos prazos, ou seja, estava um até 2016 e outro até 2017. Então nós estamos fazendo esse ajuste também”.

Conforme cita o Entrevistado 1, as mudanças de metodologia do PE que ocorreram ao longo dos últimos ciclos, também dificultaram ao longo dos períodos, a integração e alinhamento do PDI com o PE. Apresenta-se como um processo a ser melhor definido a partir desse ciclo.

Em análise aos Planejamentos Estratégicos e Tático-Operacionais (PTOs) da UNOESC dos anos de 2009, 2010, 2011, 2012, e em todos estes, percebem-se preocupação com o alinhamento de ações, seja através dos projetos estratégicos, seja através dos indicadores, seja ainda, através de macro-objetivos (UNOESC 2009a, UNOESC 2009b, UNOESC 2010, UNOESC 2011a, UNOESC 2011b).

Nesses documentos, pode-se encontrar uma estruturação dos planos, montada a partir da missão, visão e valores, seguindo para os macro-objetivos, indicadores e metas. Esses itens, a partir do quadro de indicadores, são levados aos *campi*, para que os setores ou coordenações elaborem seus planejamentos operacionais de curto prazo. Todas as ações, mesmo separadas por *campus*, integram um único corpo de iniciativas e metas que convergem ao alcance dos macro-objetivos.

Entende-se que as ferramentas ou conceitos utilizados para efetivar o processo estratégico na universidade, essencialmente do Planejamento Estratégico aos PTOs, estão integradas e alinhadas a partir de norteadores definidos pela organização (missão e visão).

4.2.1.3 Implementação do Planejamento Estratégico

A implementação do Planejamento Estratégico na UNOESC ocorre primordialmente, no âmbito de *campus*, ou seja, as cinco unidades ou *campi* é que contêm a maior parte das ações com exceção da reitoria. O processo acontece de maneiras diversas em cada um dos *campi* em razão da descentralização de algumas atividades, bem como em função da cultura organizacional desses. Exceção se faz aos Projetos Estratégicos que compreendem ações do ponto de vista da reitoria.

Nesse sentido, a implementação do planejamento acontece de janeiro a dezembro, e excepcionalmente, em 2015, os planos dos níveis tático e operacional foram construídos ainda em 2014.

Como cita o Entrevistado 12, cada *campus* guarda procedimentos diferentes quanto à implementação e o controle como, por exemplo, fazer seminários, reuniões individuais, reuniões coletivas e treinamentos. Ainda, cada *campus* delega a função de coordenar estas atividades, a partir do reitor ou dos vice-reitores para os gerentes, os pró-reitores ou os diretores.

O entrevistado ainda, enaltece a participação dos coordenadores de curso na implementação: “Os que alimentam a parte acadêmica são os coordenadores de curso que são a nossa base”. Afirma, ainda, que o processo passa por um momento de aprendizado quanto à utilização do *software* e que as gerências prestam assessoramento. Configura-se que apesar de contar com apoio de todos os níveis na implementação, o PE na UNOESC está focado para o aprendizado do uso da ferramenta eletrônica de controle em detrimento do aprendizado estratégico de processo e rotina.

O Entrevistado 1 acredita que cada *campus* acabou por atingir um determinado nível de implementação em razão das particularidades, mas também em razão da atuação dos gerentes administrativos frente ao controle que exercem através da cobrança por resultados.

A autonomia dos *campi* é outro fator de diferenciação quanto aos resultados. Segundo o Entrevistado 5, há também dificuldades frente à complexidade da instituição e ainda quanto às divergências de opiniões:

“Assim como a gente, têm tido dificuldade os próprios dirigentes em fazer acontecer o Planejamento Estratégico. Como a instituição é muito complexa e temos cabeças diferentes nos diversos *campi*, e os *campi* com certo grau de autonomia, nós temos tido resultados diferentes e visões um pouco diferentes até nos *campi* que não

se caracterizam como a universidade como um todo. Então nós temos hoje avaliado muito mais o atendimento das metas e a realização das ações do que a consequência do resultado das ações”.

O PE tem sido medido mais pela quantidade de ações cumpridas do que pelos índices e metas, o que preconiza uma etapa ainda iniciante de uma cultura de planejamento. Resgata-se a assertiva de Luecke (2009), que cita que a implementação compreende uma série de medidas para traduzir a intenção da estratégia em ações e gerar resultados. Percebe-se que os resultados buscam sustentação no processo de implementação. Reafirma-se a postura de ser ainda, na UNOESC, este, um processo a ser consolidado.

Quanto aos fatores que interferem na implementação, foram questionados os entrevistados sobre estrutura, cultura, comunicação e liderança. Fatores esses que conforme Kich e Pereira (2011), podem, se bem conduzidos, tornar a implementação de um Planejamento Estratégico eficaz.

A estrutura organizacional representa o conjunto de controles, procedimentos, relações hierárquicas, autoridade e processos de tomada de decisão (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007). Cita-nos Chandler (1998), que a estrutura deve buscar sua adaptação à estratégia da empresa para prover desempenho. Nesse caminho, os entrevistados em sua maioria destacam a complexidade da estrutura da UNOESC. Complexidade essa demonstrada nos Organogramas da FUNOESC e da UNOESC, representados nos Quadros 14 e 15, respectivamente. São citadas ainda, nas entrevistas, as mudanças na estrutura que devem afetar a organização (Entrevistado 4 e Entrevistado 6). Todavia essas mudanças não modificam severamente o composto estrutural da instituição uma vez que, apesar de guardar a complexidade que detém, essa estrutura não é tão flexível a ponto de permitir maiores modificações ou, pelo menos, seus dirigentes entendem assim.

A estrutura da UNOESC está montada sob 5 *campi* principais, onde cada qual possui certa autonomia administrativa, principalmente a financeira. Não obstante, os norteadores estratégicos e grande parte das políticas de pessoal, processos e gestão são unificadas.

O Entrevistado 10 faz algumas ponderações sobre a estrutura:

“[...] a UNOESC por ser multicampi e da forma que nasceu a universidade através de fundações, então ela tem uma particularidade muito grande enquanto a parte dos alinhamentos [...], e por mais que exista uma grande dificuldade de ter a

administração financeira descentralizada, a história da universidade pelo seu crescimento, pela sua cultura, pela sua posição que afasta isso do processo. Então, acredito também que tenhamos que ter indicadores econômicos em forma alinhada, indicadores de inadimplência, indicadores de crescimento, indicadores de comprometimento com folha de pagamento que isso serve para um conjunto de instituições. Isso está bem alinhado agora a centralização de decisões administrativas e eu acho que nós temos ainda desenvolvimento, uma evolução para tal, por mais que seja analisado por nível de instituição, por mais que... mas pela história da universidade da forma com que foi construída e o êxito que se através desta forma administrar, eu acho que seria temeroso nesse momento pensar algo diferente”.

Entende-se da afirmação do Entrevistado 10 que não há pretensão em se buscar alterações fundantes na estrutura de gestão da universidade, uma vez que seu crescimento pautou-se em um modelo descentralizado que ao mesmo tempo integra-se a partir do alinhamento de suas ações e pretensões estratégicas.

Nessa concepção, o Entrevistado 12 assevera que a estrutura no atual formato, descentralizado, possui uma boa gestão, por consequência:

“Eu acho que cada um [*campus*] tem suas particularidades essa descentralização fica melhor para você conduzir ela. Então existe, por exemplo, Xanxerê com suas características, então a condução, o foco das ações das próprias metas são diferentes de *campus* para *campus*, Eu acho que fica melhor para gerenciar e conduzir em função dessa descentralização”.

Percebe-se resistência quanto à alteração do formato de administração descentralizada, ou seja, uma administração particularizada para cada unidade com processos e estrutura próprias. O Entrevistado 1 reconhece que a estrutura da universidade é complexa e que isso tem reflexos na gestão e, por conseguinte, administração da estratégia. Todavia, entende também que a liderança tem atenuado essa complexidade em razão de sua atuação:

“Bom, eu acho que em termos de estrutura, para nós torna o planejamento bastante complexo porque a universidade é multicampi, então um dos

grandes problemas -- eu diria problema no sentido de que ele torna ele complexo, difícil de gerir -- é o fato de a nossa estrutura organizacional ser do jeito que é, ter essas divisões de *campus* e unidades. Eu acho que a forma como que o reitor, os vice-reitores, principalmente o professor [Nome] veem que o planejamento foi bem importante, por mais que eles não tenham, eu diria, experiências passadas de gestão por planejamento estratégico como um CEO de uma grande empresa deve ter, por mais que eles não tenham isso, eles levam o planejamento à frente como uma coisa que realmente tem que ser feita e que é boa para a organização”.

Sobre o fator liderança, Hall (2008) afirma que liderança é a persuasão e a geração de ideias através do líder. Cury (2010) por sua vez afirma que a liderança pode ser entendida como um processo de influenciar as atividades de uma ou mais pessoas aglutinadas em grupo. Em resumo, liderar é buscar a realização dos objetivos organizacionais com e por meio das pessoas.

A liderança pode ser influenciadora de pessoas, fato esse que pode ser verificado nos objetivos estratégicos da universidade, em que se aponta uma busca pelo fortalecimento da gestão de desenvolvimento humano. Essa busca está em consonância com o pressuposto de Robbins, Judge e Sobral (2011), os quais assinalam a liderança transformacional preconizando que líderes impulsionam pessoas a transcenderem em prol dos objetivos da organização. Pode-se entender que há na UNOESC presença efetiva da liderança acompanhando o processo de PE e, muitas vezes, inserida operacionalmente dentro dele.

Contudo, percebe-se uma carência na formação de novas lideranças. Relacionando esse fato ao PE, infere-se que a continuidade estratégica pode ser favorecida com o surgimento e fomento de novas lideranças. O Entrevistado 13 corrobora:

“A liderança é fundamental no processo. Mas talvez na instituição falta um pouco de formação de lideranças, então a liderança é importante. Agora, nós temos que formar novos líderes que vão contribuir para isso. Então eu acho que tem que ter um investimento em formação de líderes que venham a contribuir com o líder que está hoje, para conduzir um processo melhor, na gestão da equipe”.

O Entrevistado 5 relata que: “A gente tem tido na UNOESC dificuldade de reter cérebros”. A formação de novas lideranças vem sendo prejudicada pela manutenção de jovens líderes na organização. Não obstante, os chamados “cérebros”, também podem ser referência à bons profissionais, professores ou técnicos por exemplo.

Com relação à liderança, o Entrevistado 2 afirma a influência da liderança sob o processo de implementação do planejamento dizendo:

“[...] eu acredito que tanto essa parte de liderança, cultura, comunicação, tudo influencia o professor porque assim a gente visualiza alguns casos específicos de que tem, por exemplo, o diretor de graduação ele é um cara que tem liderança, tem comunicação ele diz pro coordenador: - Não está correta esta ação, você tem que fazer isso, você tem... -, então a postura dele a forma com que conduz aquilo influencia muito. A gente pode perceber nas nossas áreas. Alguns grupos em algumas áreas, está tudo organizado, está tudo em dia e algumas não. Então é bem perfil mesmo de comunicação, da forma de liderar, então eu creio que influencia, sabe?”.

Percebe-se que a liderança deve exercer papel de comando e influência sobre a equipe conforme declaração do Entrevistado 2. Neste sentido, o Entrevistado 3 conceitua sobre o papel da liderança, sem no entanto caracterizá-lo:

“Se a liderança não tem familiaridade, ela se distancia do processo por qualquer motivo, e aqui nós não estamos julgando má vontade, nós estamos falando do processo em si, obviamente que se os liderados não se sentiram estimulados, isso não vai ocorrer. O planejamento e a estratégia, você só executa com a chancela e o impulso da liderança. Porque é no líder ou nas lideranças que o colaborador, ele vislumbra, vislumbra e acata o que fazer. E se ele não percebe, tem dificuldade de perceber isso, perde o sentido o que ele está fazendo. Perdendo o sentido, ele não vai fazer [...]”.

Percebe-se uma acreditação forte à responsabilidade da liderança sobre o processo estratégico. Esta ponderação encontra guarida em Pereira (2010), todavia, deve-se separar as responsabilidades de cada grupo de atores, pois a liderança precisa de apoio. Caminha no mesmo sentido a fala do Entrevistado 8:

“[...] nós temos um sistema de gestão na UNOESC que ele [...] estimula muito a liderança e é um papel fundamental que as lideranças façam pelo próprio exemplo o ensinamento para os demais. Do contrário a coisa se compromete”.

O Entrevistado 8 fala sobre o estímulo à liderança, todavia não cabe-nos avaliar o perfil de líderes, bem como não cabe avaliar os estilos de liderança e sua influência. Mas pode-se apreender sobre a importância e influência do fator liderança sobre a implementação do Planejamento Estratégico e que pela estrutura e organização do mesmo na UNOESC, tem-se a presença forte e atuante das CDFs. Grande parte desses atores foram entrevistados para este trabalho e as assertivas aqui representam sua atuação frente ao PE.

Outro fator relevante quanto à implementação é a comunicação. A comunicação atuando no processo de implementação, o influencia diretamente quando surgem falhas ou incoerências. Kich e Pereira (2011) afirmam que comunicar o planejamento a todos os envolvidos na empresa é fundamental para que todos entendam a visão e possam contribuir com sua busca. No mesmo sentido, Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que a comunicação ruim é, possivelmente, a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho.

Com relação ao fator comunicação, o Entrevistado 1 afirma que precisa ser melhorado na universidade o sistema de comunicação dentro do PE, que segundo ele, é inibido às vezes pelo sistema informatizado utilizado:

“E em termos de comunicação, eu acho que talvez seja onde a gente poderia melhorar mais [...]. Talvez o *software* limite, mas eu acredito que ao mesmo tempo ele facilita a comunicação entre os níveis. Então, se hoje não tem tanta comunicação quanto um processo de planejamento pode pressupor, eu acredito que se deve ao fato de a ferramenta limitar um pouco. Então você tem que escrever, ela te demanda que você dê um retorno, que você envie uma mensagem -- eu acho que isso meio que dificulta um pouco -- Mas eu entendo como uma coisa natural que vai se romper ao longo do tempo”.

O Entrevistado 7 no mesmo sentido do comentário acima, relata sobre comunicação referindo-se ao *software* utilizado no processo. Pode-se entender que não há uma preocupação manifestada nas entrevistas quanto à perspectiva de Kich e Pereira (2011), de entender o

fator comunicação como o mecanismo de tornar público e fazer conhecer o PE.

“O processo de comunicação em específico, [...] ele está num processo inicial... ele tem de ter a capacidade de demonstrar ao usuário o quanto é importante usar uma ferramenta de gestão, essa ferramenta específica. Para que o usuário encontre sentido, encontre significado naquilo que ele está fazendo e não seja um mero processo de digitação de dados da execução do dia a dia dele”.

Não distante, mas sem trazer uma nova perspectiva, o Entrevistado 8 afirma que a comunicação das atividades de planejamento funciona bem, mas precisam evoluir ainda. Pondera dizendo que não se pode fazer tudo ao mesmo tempo, pois o processo exige certo tempo de maturação e aprendizado. Esta perspectiva é fundada na necessidade de a organização aprender ao longo da execução de seus processos e buscar seu melhoramento.

Já, o Entrevistado 9 traz nova abordagem à comunicação, entendendo-a como um processo de acompanhar a implementação e prestar um assessoramento que pode ser entendido e realizado juntamente com o controle das ações:

“[...] Dentro dos *campi*, nós temos um bom resultado do que a gente tem feito. O que nós fizemos: nós procuramos usar as reuniões a cada 15 dias, que são as reuniões do fórum dos coordenadores para estar falando sobre o planejamento. Pequenas pinceladas para lembrá-los e até dar um *feedback* de como é que está o planejamento global do *campus*, porque ele só pode visualizar o seu plano de ação. Então, a gente coloca umas pinceladas para estar sempre falando no planejamento, às vezes informação. Segunda forma é através do *software*. Nós monitoramos e a cada momento em que há necessidade, tu fazes uma intervenção enviando do *software*, enviando informação sobre como é que está o andamento, ação em atraso, ação concluída. Qualquer informação que se tenha a necessidade de se fazer pode se fazer através do *software* porque ele emite diretamente no e-mail do coordenador. E mais -- o que pode -- na universidade o próprio responsável -- que seria o pró-reitor acadêmico ou vice-reitor ou diretor e se

existisse coordenador de área como existe em Joaçaba -- eles podem a qualquer momento estar visualizando o planejamento e ali estar mantendo contato com o coordenador. Mantendo contato com aquele que é responsável pela execução do plano de ação e trocando ideia através... fora contato por telefone, fora outros meios que é sentar na frente e conversar. Então assim, seminário, isso não foi uma prática adotada aqui no *campus*, porque ainda há algumas ferramentas dentro do planejamento que precisam ser desenvolvidas [...]"

O Entrevistado 1 inicia explanando que se entende cultura por “O hábito de você mexer no planejamento”. A partir dessa definição entende que a cultura da universidade para o planejamento, está em desenvolvimento, e já avançou em relação a ciclos anteriores. Cita ainda como exemplo, o fato de que hoje as pessoas possuem o hábito do planejamento e sua implementação absorvido em sua rotina, ao contrário do passado. Isso pode ser entendido como comprometimento.

“[...] então, eu acredito que a gente desenvolveu bastante, se você for traçar um paralelo de hoje para 2008, hoje em dia nós temos um processo, as pessoas estão envolvidas, elas sabem o que é. Se você perguntar para os coordenadores de curso aqui de Joaçaba, a maioria participou de reuniões onde o planejamento é cobrado [...] as ações fazem parte do cotidiano das pessoas hoje em dia. De uma forma que não faziam no passado. Não estou querendo dizer que elas não trabalhavam, mas que isso não era associado à ideia de planejamento”.

Segundo Schein (2009), cultura organizacional é resultado de um processo de aprendizagem influenciado inicialmente pela liderança e que após, passa a influenciar as lideranças futuras. Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que cultura cria identidade, facilita o comprometimento das pessoas e distingue uma organização da outra.

O Entrevistado 3relata que a cultura foi impactada pelas modificações trazidas nos últimos ciclos de planejamento e, em especial, com a introdução do *software* de acompanhamento na rotina das pessoas:

“[...] Isso não quer dizer que ele não seja efetivo (*o processo de controle do Planejamento Estratégico*), ele é efetivo, mas ainda está num

processo de consolidação em função até da própria cultura e uma nova situação implementada com o Planejamento Estratégico”.

Sobre a importância da cultura, afirma o Entrevistado 11: “Eu digo que a cultura de Planejamento Estratégico, ela é uma necessidade de qualquer instituição seja pública ou privada ou comunitária. Na área educacional ela é, digamos assim, extremamente necessária”.

O Entrevistado 7, afirma que é impactante trabalhar uma mudança de cultura em função da busca pelo PE:

“[...] mas a cultura a gente sabe que quando você insere alguma -- não que o planejamento seja uma novidade -- mas quando você insere metodologias vamos falar assim, metodologias diferentes, esse processo, de certa forma, ele tem uma influência nos aspectos da cultura organizacional, até porque daqui um pouco, é algo novo essa metodologia no planejamento em si. Mas sendo algo novo, tudo o que é novo daqui a um pouco eu saio do *status quo*, da minha zona de conforto e eu tenho que fazer algumas outras coisas novas, tendo que mudar a minha forma de conduzir a frente da área onde que eu estou. Então, isso mexe com a cultura da organização e a cultura quando nós falamos dessas questões, elas não alternam ou mudam rapidamente [...] Então, eu vejo que essa questão da cultura vai ser superada. O problema da cultura eu diria assim, não o problema da cultura, mas os aspectos que dificultam uma operacionalização e controle do planejamento através da cultura vão ser superadas através de demonstrar que efetivamente você está tendo resultado e isso está tendo uma melhoria para área onde você está inserido”.

Pode-se entender que a universidade enfrenta problemas com relação à cultura e que esses problemas provêm inclusive, embora não se justifiquem, das recentes mudanças instituídas no ambiente a fim aprimorar o processo de PE, como por exemplo o uso do *software*.

A questão da identidade na UNOESC possui duas nuances. A primeira refere-se à identidade institucional que é bem definida muito em razão da marca e da inserção regional, conforme se verifica nas políticas e compromissos do PDI. A segunda refere-se ao grau de autonomia que cada um dos *campi* têm, como por exemplo autonomia

econômico-financeira, que acabam por criar, pelo menos internamente, várias identidades.

O Entrevistado 11 afirma que influenciar uma cultura de PE na UNOESC é questão de necessidade hoje, mas que nem sempre foi assim:

“[...] nós nunca tivemos uma cultura de planejamento. [...] por que é que tu vai precisar planejar quando você tem 6 candidatos por vaga num curso de pedagogia? Não tem que planejar ..., vamos falar a verdade. A coisa é tão fácil, ela é tão natural que você não planeja nada. Então criou-se uma cultura há muito tempo atrás que isso não era necessário que isso era perda de tempo. Entendeu? Hoje é uma necessidade. [...] Não é uma obrigação, hoje é uma necessidade, você ter uma cultura de planejamento”.

Com base no relato do Entrevistado 11, a cultura de exercitar a gestão da universidade por meio de um processo de Planejamento Estratégico, não era rotina na organização. Hoje, ao encontrar novos cenários, a organização vê-se em momento de necessitar implantar uma cultura para o processo de planejamento. Acredita-se ainda que a necessidade de se ter uma cultura para o processo estratégico, não pode encurtar etapas, uma vez que conforme preconiza Pereira (2010) e Kich; Pereira (2011), o caminho de construção estratégica deve ser corretamente seguido a fim de criar identidade e tornar-se parte da nova cultura. Do contrário, este processo pode encontrar resistências e não ser efetivo, senão por coerção.

O Entrevistado 6 destaca a progressão da cultura como uma função do grupo de assessoramento do Planejamento Estratégico: “Nós temos uma equipe muito boa que foi preparada para essa questão do planejamento, para implementar a cultura, porque planejamento é cultura”. O entrevistado ainda afirma que está para se desenvolver a questão cultural com relação ao PE na UNOESC:

“A gente está indo bem, um total de efetividade muito interessante, um amadurecimento do grupo, mas eu entendo que ainda nós devemos precisar ainda mais uns dois exercícios contábeis, [...]para que realmente nós tenhamos aí uma aderência plena da cultura do Planejamento Estratégico em todos os níveis”.

A barreira cultural, conforme afirmada repetidamente nas entrevistas, representa um entrave que poderá ser superado com perspectivas de no médio prazo se efetivar.

O Entrevistado 8 confirma a ponderação acima:

“O fato de você, por exemplo, estabelecer ou conseguir implantar uma cultura do planejamento leva muito tempo, muitos anos e agora dentro dele a gente precisa dar passos também conforme a perna para que não se atropela coisas, que a gente não consiga ao invés de solucionar problemas, criar mais do que já temos, então, é necessário tempo e cautela”.

O Entrevistado 10 segue o mesmo raciocínio: “[...] enquanto não se tiver uma cultura alicerçada, podemos dizer que já avançamos na implantação da cultura..., mas estamos longe de estar alicerçada”.

O Entrevistado 6 afirma que o processo de mudança de cultura organizacional é lento e pondera: “[...] você precisa de quatro a cinco anos para desenvolver uma cultura plena de planejamento. Claro que isso vai depender do *turnover* das pessoas que estão envolvidas”. Nova análise deve ser feita com relação ao *turnover*, que quanto mais acentuado, mais entraves criar-se ao PE.

O Entrevistado 7 fala sobre os problemas gerados a partir da cultura, onde se pode entender que em algumas instâncias da universidade, o processo de controle e registro das atividades está sendo feito somente em razão de uma obrigatoriedade:

“[...] cultura de execução, análise e controle; ela ainda não está clara. As pessoas ainda estão fazendo quase que por obrigação o lançamento e quando executam as atividades elas não têm o hábito, e aí é uma questão cultural, de estar alimentando o *software*, para estar verificando o desempenho dela e para gerar esse controle... para que possa gerar esse controle a nível tático e estratégico. Então isso é algo que está amadurecendo bastante, mas evoluiu muito”.

No mesmo sentido, o Entrevistado 8 conduz sua fala no sentido de confirmar a dificuldade com a cultura de PE ao tempo em que afirma sua importância:

“Eu diria que se você não consegue numa instituição ou organização implantar a cultura do Planejamento Estratégico, ele também não acontece, não tem como. Ou você difunde um

pouco isso, essa cultura, do planejamento, da implantação etc.; ou então existe um -- como é que eu vou dizer... um faz de conta. Se você não conseguir com que se torne cultura das pessoas, ela se torna um faz de conta. E aí não há muita lógica de ser”.

O relato do Entrevistado 8 reafirma a postura de que o fomento da cultura de Planejamento Estratégico não é rápido e não se alicerça se não for internalizado, ou seja, se não se tornar rotina e aculturar-se. Neste ponto, reside a importância da adequada condução do processo de difusão e acultramento do PE.

O Entrevistado 9 afirma sobre a dificuldade de influenciar a criação da cultura de PE, em razão do *turnover* e ainda que essa construção é um processo recente:

“[...] no *campus* Videira, a cultura de planejamento é muito recente. [...] Também tem *turnover* de coordenador, isso dificulta, porque quando a equipe já está há mais tempo realizando planejamento, fica mais fácil entre um e outro de trocarem ideias, de preencher o PTO, como é que é, como é que é isso, aquilo. Outra coisa também que acontece é a formação diferente de cada coordenador”.

Com relação aos *turnovers*, há que se comentar que esta barreira deve ser suprida por uma boa gestão de recursos humanos na instituição, a qual pode encontrar dificuldade em processos de gestão de longo prazo se não houver retenção de pessoal. Deve-se entender que o *turnover* prejudica o fomento e consolidação da cultura de Planejamento Estratégico. Ainda, a multiplicidade de formação, sendo grande parte de natureza técnica e não administrativa, consequência certa dificuldade em difundir processos e a geração do acultramento quanto ao PE. Esta questão deve ser suprida novamente por uma política adequada de pessoal e ainda por corretos mecanismos de capacitação e comunicação dos processos estratégicos.

Percebe-se ainda novamente certa obrigatoriedade no discurso, ao citar o processo estratégico como preenchimento de um formulário. Ainda, a afirmação apresenta certo centralismo que é seguido na fala do Entrevistado 12 a seguir.

Neste sentido, segue outra afirmação do Entrevistado 12 caminha no sentido de que há uma grande diversidade de profissionais na universidade e que tal condição dificulta a aderência ao PE:

“É muito eclético falar com o coordenador de administração, de engenharia, de contábeis. É mais fácil que falar com o coordenador da área da saúde porque não é algo que ele estava comumente habituado a usar”.

“Aí se você olhar, o nosso principal, os que alimentam a parte acadêmica são os coordenadores de curso que é a nossa base. A nossa clientela são os alunos, aí a partir da coordenação. Você vai notar a diferença entre a formação ou entre os cursos. E, vou citar as áreas em que eu mais atuo: Administração e Contábeis, eles estão familiarizados com esse tipo de coisa. Agora tu pega um curso de artes visuais, eles não querem saber disso, eles querem pintar, bordar etc.; que para eles o mundo é diferente. Então você tem que, além da questão regional, você também tem que entender essa questão de cada curso”.

Noutra ponta, e em relação ao comprometimento gerado a partir da cultura organizacional, o Entrevistado 11 afirma que:

“Quando você não tem uma cultura para fazer alguma coisa, a cobrança não é muito bem recebida. Então você tem que criar mecanismos para isso. Quais são os mecanismos? Treinamento e capacitação. Não resolveu? Conversar uma, conversar duas, conversar três, conversar quatro vezes. Se você ver que não tem resultado, aí você tem que tomar uma atitude mais drástica”.

Percebe-se na ponderação acima que o processo estratégico é altamente influenciado pela forma como as lideranças comunicam e fomentam o acultramento às realidades de Planejamento Estratégico. Novamente, uma adequada gestão de recursos humanos, aliada a boas políticas de desenvolvimento de pessoal, podem ser parceiros na condução desta questão.

O Entrevistado 4 pondera sobre a diversidade do ambiente organizacional de uma universidade: “[...] a diversidade tu nunca vai tirar do contexto da universidade [...]”. Não se deve ponderar sobre esta afirmação somente no sentido da dificuldade de criar mecanismos de gestão estratégica em um ambiente de organização universitária, mas no sentido de que guardadas as particularidades que tal gestão principia, deve-se atenção especial aos processos de gestão a fim de favorecer o processo estratégico. Contudo, a adversidade pode ser geradora de ideias

através do debate e da discussão, mas tal ponderação não vista por este benefício no relato.

Ainda, o entrevistado declara que a cultura de PE em uma organização privada é influenciada pelo poder hierárquico, onde na UNOESC é diferente, em razão de sua condição legal: “Se você não tem um estímulo que acompanhe isso, não existe implantar uma cultura de planejamento”. Neste sentido, a influência das lideranças deve ser proativa e beneficiar o melhoramento das pessoas e consequentemente dos processos.

O Entrevistado 12 relata outras dificuldades com relação à cultura, pois afirma que a cultura pode ser acentuada se as gerências passarem a utilizar de pressão sobre as coordenações operacionais. Neste sentido, o hábito levaria ao desenvolvimento e aculturação acerca de um processo estratégico. Sem um processo adequado de gestão de pessoas pode melhor atender às necessidades de desenvolvimento da cultura. O poder hierárquico, embora seja um componente importante nas organizações privadas, deve exercer influência sobre as pessoas sem utilizar de mecanismos de coerção.

Pode-se entender por fim, que dos aspectos relacionados por Robbins, Judge e Sobral (2011) – cultura enquanto identidade, enquanto distinção e enquanto comprometimento – apenas o item comprometimento parece receber ponderações e precisa ser melhor desenvolvido.

Além de constar a progressão do processo, é necessário se dizer que a diversidade presente na UNOESC, seja interna entre os *campi* ou ainda com relação aos seus públicos internos extremamente diversificados, tem forte influência sobre a cultura organizacional e essa influencia diretamente o processo de Planejamento Estratégico.

Na próxima seção, será abordada a utilização da técnica de formação estratégica emergente no processo estratégico da universidade.

4.2.1.4 Estratégias Emergentes

Foi perguntado aos entrevistados sobre a formação da estratégia, se essa também encontra uma formação emergente dentro da UNOESC, apesar de haver um claro processo deliberado através da efetivação do PE. O objetivo foi entender se há flexibilidade no processo em tela para assumir novas posturas por meio da introdução de estratégias emergentes e ainda analisar como essa situação influenciaria o controle

que passa a atuar de forma diferenciada para atender à estratégia emergente.

Neste sentido, o Entrevistado 1 afirma que hoje o processo é flexível para aceitar essa conjuntura, mas que no passado a situação rumava para um processo deliberado e inflexível na implementação:

“[...]hoje em relação ao passado, a gente tem muito mais espaço para estratégia emergente, porque se você pegar nosso processo de planejamento antigo, que nós não tínhamos o *software* ajudando a operacionalizar o planejamento, no começo do ano era feito um plano que era publicado lá por abril e esse plano era executado ou, pelo menos, esperava-se que se executasse *ipsis literis* o que estava escrito no papel... que saia numa publicação da editora. Então era muito difícil para nós fazer a adoção de novas ações, novos indicadores, novas metas, incorporar isso num processo ao longo do ano”.

O processo estratégico atual aceita certa flexibilização emergente na formação de suas estratégias e correção de rumos, mas todavia, parece constar como motivação de tal mudança essencialmente as lideranças da organização.

O Entrevistado 4 pondera sobre a possibilidade de tornar o PE flexível, mas sem usurpá-lo através de modificações frequentes que além de propagarem o caos quanto ao direcionamento, ações, comunicação e liderança frente às atividades, desperdiça o aprendizado importante que se deve extrair da implementação:

“Porque o planejamento tem que ter consistência. Se você, a qualquer momento puder mudar, às vezes você nem aprendeu e nem conseguiu fazer o esforço para e já está fazendo outra coisa. Então, você tem que ter essa aprendizagem. Você até pode fazer coisas no teu dia a dia que não têm a ver com o planejamento e depois incorporar mais adiante no planejamento, mas daí é outra coisa. [...]”.

O Entrevistado 6 segue no mesmo sentido, considerando normal a possibilidade emergente. O Entrevistado 7 entende que: “[...]se no decorrer do caminho, você tem que fazer alguma mudança de rota para atingir os objetivos, que se faça. Tu não pode ter a utopia de seguir aquilo cegamente sem olhar os meios constantemente e esse é um dos problemas” ao passo em que segue o Entrevistado 9 no mesmo sentido.

Ponderação deve ser feita ao observar que há, conceitualmente, e parece-nos já absorvido pela rotina, um entendimento que o planejamento na UNOESC ganha contornos ora de estratégico, em relação ao planejamento unificado realizado pela reitoria e ora tático-operacional, em relação ao planejamento feito pelos *campi* e pelas coordenações. Essa observação implica em uma consideração acerca dos conceitos utilizados e formatos abordados de planejamento organizacional.

Já o Entrevistado 10 entendeu o conceito como uma flexibilização de metas ou ajuste do planejamento:

“[...] em relação à flexibilização do Planejamento Estratégico, eu acho que tem que analisar isso aí com uma certa cautela. Se você analisar por resultados obtidos, certo, e cobranças e metas; eu acho que não pode haver muita flexibilização dos resultados. Por exemplo, se eu definir uma meta, uma meta que o curso de administração tem que ter 50 alunos ingressantes, eu não posso chegar na véspera do resultado e alterar essa meta [...]”.

Seguindo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégias emergentes são aquelas formuladas durante a implementação a partir da criatividade e da percepção da liderança quanto às alterações no ambiente. Um processo misto é o que entendem Sobral e Peci (2013), como o ideal. Assim, encontra-se na UNOESC. Atenção deve ser dada ao controle, em razão da perda da referência do Planejamento Estratégico, visto que a estratégia emergente nasceu em momento posterior à deliberação.

Percebe-se do entendimento das entrevistas que embora não haja consenso em relação ao conceito ou aplicação das estratégias emergentes, acredita-se que pode tal prática ter aceitabilidade no processo estratégico da universidade. O contrário não se verifica de imediato no nível tático-operacional, onde carece este trabalho de uma investigação mais pormenorizada sobre o tópico. Acredita-se ainda, que tal flexibilidade aceita e praticada no nível estratégico pode conferir jovialidade à organização, bem como a possibilidade de rapidamente adaptar-se às novas perspectivas do ambiente externo.

A próxima seção versará sobre a relação entre Planejamento Estratégico e desempenho organizacional a partir do exame do impacto das ações das organizações mediante seu processo estratégico frente ao desempenho.

4.2.1.5 Planejamento Estratégico e Desempenho

A relação entre Planejamento Estratégico e desempenho foi abordada para poder se observar a questão do controle, adentrando ao questionamento do mesmo e entendendo como o controle estratégico influencia o desempenho global da organização.

O Entrevistado 1 afirma que o planejamento vem contribuindo para a manutenção dos resultados da universidade. Cita como exemplos, inúmeras ações e conquistas que podem ser entendidas como busca por desempenho:

“[...] até no resultado da nossa SWOT, é que a universidade trabalha num contexto de sobrevivência, face uma série de exigências ambientais que a gente acaba de ser submetido. [...] nós tínhamos algumas fraquezas que eu acredito que eram mais relevantes que as nossas forças -- a exemplo do *strictu sensu*, que não era tão desenvolvido quanto é agora, e por exemplo, também o *strictu sensu*, eu acredito que uma parcela mesmo que pequena do sucesso da implementação do *strictu sensu*, se deve a sistematicamente isso recorrer nas reuniões com, principalmente o grupo estratégico. Então, nas reuniões do planejamento, eu me lembro claramente de algumas decisões bastante importantes, como a implementação do *strictu sensu*[...] foram tomadas e essas decisões foram seguidas de planos de ação”.

AUNOESC, através das ações dos seus PTOs e Planejamentos Estratégicos, conta com uma grande gama de ações que vêm sendo sistematicamente desenvolvidas ao longo dos anos através de seu processo de planejamento. Segundo o Entrevistado 1, a universidade contava, em 2008, com cerca de 300 ações no PTO. Já em 2014 contava com cerca de 2.500 ações.

O Entrevistado 2 afirma que o PE é capaz de influenciar desempenho através de sua prerrogativa de antecipar-se aos fatos e preparar a organização para enfrentar os desafios:

“[...] então planejamento é isso, antecipando algo que ano que vem a universidade precisa ter: mais três mestrados, ano que vem a universidade precisa implantar o doutorado, ano que vem a universidade precisa disso... Então, prevendo isso,

planejando isso, a universidade fica mais forte ela está à frente das situações, não só ruins, mas que podem acontecer com ela. E então, ano que vem, a universidade precisa que tal curso tenha laboratório pronto, esteja estruturado... Então acredito que seja muito importante e que é nesse sentido que o desempenho da organização vai muito mais fácil”.

O Planejamento Estratégico é plenamente capaz de consequenciar influência ao desempenho quando assume sua prerrogativa básica de preceder as demais funções da administração conforme nos cita Fayol (1994). O Entrevistado 4 também acredita na contribuição do PE ao desempenho do histórico da UNOESC:

“[...] Então, ciclicamente a universidade está se transformando e está transformando seus processos. Está mudando. Isso é evidente. Nós temos uma visão que nos conduz. A gente quer atender a sociedade, a gente quer olhar aquele aluno lá, quem ele vai ser no futuro e de que maneira ele pode contribuir com o desenvolvimento regional”.

“Que o Planejamento Estratégico, o controle e o acompanhamento do Planejamento Estratégico, ele garante o avanço do desempenho, isso eu não tenho dúvida; Eu vejo ano a ano a UNOESC ser melhor do que ela era no passado”.

Percebe-se que o desempenho é entendido aqui como continuidade organizacional gerada a partir da permanência da organização ao longo dos anos. O desempenho pode ser consequência do correto desempenho de um processo estratégico na universidade, executado e construído de maneira prescritiva e formal.

O Entrevistado 8 fala da importância das pessoas da integração enquanto equipes para se pensar em desempenho a partir do Planejamento Estratégico:

“[...] nós fazemos isso por um grupo de pessoas, ninguém trabalha isoladamente. Então, se esse grupo de pessoas é comprometido, faz as suas reflexões, estabelece seus propósitos, objetivos, define metas e estratégias etc., e no dia a dia isso é levado a sério, isso tem uma grande contribuição ao final, porque se você só faz um exercício de planejamento, mas depois esquece esse planejamento e vai para área operacional

esquecendo daquilo que é o compromisso, você acaba não fazendo aquilo que é o compromisso de verdade”.

O Entrevistado 9 vê a questão do desempenho positivamente também, mas do ponto de vista dos indicadores que são estabelecidos no processo de PE. Afirma que o uso de indicadores rumo a um processo estatístico ao ponto em que se distancia do empirismo e pode conduzir a organização a alcançar seus resultados.

O Entrevistado 10 oferece outra perspectiva no sentido de que o PE deve ser um espaço para reflexão acerca das buscas e dos processos da organização de modo a gerar um aprendizado via reflexão. Nada adianta, segundo o entrevistado, compilar dados e registrá-los, se a organização não for capaz de investigar e analisar esses dados visando às ações empreendidas.

Entende-se que um processo de Planejamento Estratégico pode oferecer contribuições para o desempenho da organização mesmo que estas contribuições não sejam diretas. A partir dos relatos, pode-se citar:

- O PE estabelece medidas quantitativas que ao mensurar, ajudam a criar parâmetros de alcance;
- O PE ajuda a integrar os grupos em times e a trabalhar conjuntamente por objetivos comuns;
- O PE exige reflexão sobre como se pode melhorar.

Quanto ao PE, esse também pode ser influenciado pelo controle, uma vez que, conforme entendem Certo e Peter (2005), o processo de controle estratégico deve encerrar o ciclo de planejamento e fornecer suporte para sua revisão e continuidade. Ao passo em que o Planejamento Estratégico evolui, ele pode influenciar o desempenho por entender-se que o PE é um meio e sua busca ou a busca de qualquer organização caminha rumo ao desempenho. Desempenho esse que pode assumir vários contornos, como: vantagem competitiva e desempenho financeiro (BRITO; BRITO, 2012), posicionamento estratégico (PORTER, 1989), inovação (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009).

Então, analisa-se que o desempenho pode ser consequência não direta do ato de planejar, mas da sistematicidade que o processo pode proporcionar gerando melhorias face aos ganhos que as atitudes inerentes a esse processo exigem.

4.3 CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O controle das atividades do Planejamento Estratégico não se dá em um momento específico, mas ao longo de todo o processo (SOBRAL e PECCI, 2013). O controle estratégico pode ser definido como um tipo especial de controle organizacional, especificamente aplicado ao processo de monitoramento e avaliação do planejamento (CERTO e PETER, 2005).

O processo de controle na UNOESC acontece através de rotinas e ferramentas organizacionais. Uma dessas ferramentas é o BSC – *Balanced Scorecard*, que passou a ser utilizado a partir do último ciclo de PE e que conta com as seguintes perspectivas, seguindo o PE 2013-2016:

- Perspectiva Acadêmica;
- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva de Processos Internos;
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

O uso do BSC para o controle na UNOESC tem guarida na fala de Pereira (2010), que entende o BSC como uma ferramenta de controle do Planejamento Estratégico. Esta ferramenta pode servir, como já citado nesta análise, para se fazer o acompanhamento da estratégia.

Em complemento ao BSC, a UNOESC utiliza um sistema informatizado, o *Strategic Adviser*, para fazer o registro e controle de suas ações. Em 2014, todo o PE da universidade está inserido no *software* que passou a registrar as medidas e proporcionar informação para os responsáveis por tomadas de decisão.

Nesse processo de controle, guarda-se novamente, conforme já citado a partir das entrevistas, particularidades entre os *campi*. Essas particularidades fazem com que cada *campus* tenha seus próprios procedimentos, e essa autonomia é entendida e aceita pela administração central na reitoria. Percebe-se melhor entendimento e aceitação do BSC em alguns *campi* em detrimento de outros.

Não se guardou no trabalho unanimidade conceitual, em relação aos processos de controle estratégico, etapas ou mesmo sua nomenclatura. Todavia, a fim de possuir uma orientação, definiu-se a seguinte sequência balizadora, entendendo que o controle estratégico possa se dar nas organizações a partir deste referencial:

1. Medição;
2. Avaliação;
3. Mudança Estratégica.

O controle estratégico na UNOESC se encontra em desenvolvimento. A metodologia adotada é recente e ainda carece de melhor entendimento e aculturação. Nesse sentido, pode-se entender que a partir do processo a seguir descrito, de controle estratégico na UNOESC, tem-se oportunidades de melhoria.

Conforme observado na fala do Entrevistado 1, há uma preocupação inicial, ainda na fase de construção de planejamento, com a necessidade de efetivar o controle das ações:

“Quando nós tínhamos esse conjunto de elementos definidos, nós começamos a alinhar indicadores para verificar... para possibilitar a verificação de se a gente estava cumprindo aquelas metas, aqueles objetivos estratégicos e por meio das estratégias que a gente estava idealizando.”

Essa preocupação inicial no processo para com o controle é enaltecida mais adiante, durante a implementação ou ainda ao final do calendário, quando da avaliação geral da universidade. O Entrevistado 1 cita a seguir:

“[...] a parte estratégica foi composta dessa forma: depois que a gente alinou os indicadores, foram estabelecidas as metas e para executar exatamente os objetivos estratégicos -- a gente tem uma classe de planos de ação que a gente chama de projetos estratégicos, que responsabilidade limitada aos vice-reitores, então os projetos estratégicos, eles são institucionais. Nenhum deles é de um *campus* que seja, são ações institucionais que estão sob responsabilidades dos vice-reitores. Então os planos de ação dos vice-reitores e do reitor são os projetos estratégicos e eles chamam pessoas dos demais níveis hierárquicos para dentro do projeto estratégico, na medida em que existem ações que têm que ser replicadas nos *campi* ou qualquer coisa assim --. Então é a nossa, é a parte estratégica do processo.”

Institucionalmente, pode-se descrever o processo de controle, pois esse é unificado. Conforme já citado nesta análise, a estrutura de PE da UNOESC é simplificada o que favorece também o processo de implementação e controle. A fala do Entrevistado 1 descreve como se dá a rotina de controle no âmbito institucional:

“[...] nós temos uma ideia intuitiva de como se dá o controle, -- às vezes a reitoria, os vice-reitores

pedem uma visão sobre como que está o andamento e um momento que a gente não estava prevendo fazer, mas a gente vai lá faz e apresenta. Isso é comum -- A maioria das nossas reuniões no ano, acontece em função desse tipo de coisa. E normalmente quem estarta o processo é aqui, a reitoria mesmo. Vamos fazer uma avaliação? “Vamos”. Entra em contato com os GAs, e os GAs se não têm as ações *up to date*, se não têm aquilo tudo atualizado, eles cobram as pessoas para que elas atualizem”.

“Nós não temos delineado um calendário fixo estruturado, não se tem isso. O que nós temos é uma prática mesmo. Que foi sendo criado no ciclo anterior, que em anos em que a realidade não só da organização, mas do ambiente, está mais turbulento se intensifica e que em anos em que as coisas estão mais tranquilas, ela fica como a gente imagina que ela deve funcionar, que é a cada três meses, você fazer uma avaliação. Então nós fazemos intuitivamente algumas avaliações principalmente do número de ações que estão em andamento, que tem retorno, que estão suspensas, concluídas, iniciadas. Isso é uma coisa que a gente faz”.

Em seguimento, o Entrevistado 2 afirma ainda, que as ações no PTO serão definidas pelo nível estratégico e constarão nos planejamentos dos coordenadores, o que acredita tornará a ação dos coordenadores de nível operacional, mais simples, pois recebem as ações prontas através do *software*.

Pode-se entender que o controle segue uma lógica fayolista, onde se afirma que a função do controle é constatar faltas e erros (FAYOL, 1994). O autor continua dizendo que esse controle pressupõe uma vigilância a ser exercida pelos CDFs. Percebe-se que a falta de uma rotina ou sistemática de controle, pode conduzir a prática do mesmo a uma rotina fiscalizatória e não de avaliação e desenvolvimento.

4.3.1 Medição

A medição das ações do Planejamento Estratégico na UNOESC possui uma rotina que faz referência ao calendário de atividades da instituição, ou seja, muitas medidas precisam de prazos de seis meses ou um ano para serem efetivadas, conforme fala do Entrevistado 1:

“Então não é sempre que tem dados novos, por exemplo, ENADE tem um ano de carência, depois que sai a avaliação. Depois que é feita a avaliação leva um ano para sair, então nós estamos sempre com um ano de atraso. Mas assim que ele sai, nós já alimentamos no *software*”.

A medição se dá neste atual ciclo de PE, por meio do *software* de monitoramento. Muitos indicadores inclusive são importados do ERP da universidade e alimentam o *software* para posterior avaliação do PE. Nesse sentido, afirma o Entrevistado 1:

“Alguns indicadores nós temos a possibilidade de importar dados do acadêmico (*software*) [...]. O conjunto de indicadores financeiros funciona bem. Nós temos pouquíssimos problemas com relação a critérios de indicadores ou alimentação, em função de que as informações financeiras, elas são mais objetivas. [...] esses 90 e tantos indicadores que nós temos que se desdobram em 1500, eles são atualizados, pelo menos, duas vezes por semestre. Nós fazemos uma conferência e atualizamos os dados”.

A gestão de indicadores e métricas relativas ao PE dentro da UNOESC, obedece a uma expressiva quantidade de itens, os quais são correta e facilmente geridos através do *software*. Deve-se entender, que o processo de medição atende a uma premissa financeira e que tal trabalho, embora esteja virtualizado, depende da correta coordenação de vários setores e atividades dentro da universidade.

Afirma, por conseguinte, o Entrevistado 1 que o atual processo de constituição dos indicadores e sua formulação já foi alvo de muitas análises e modificações:

“[...] antes da implementação desse processo de planejamento, nós tínhamos nas reuniões bastante dificuldades em termos de credibilidade dos números. Então, nós fizemos um trabalho bastante meticuloso de criação. Nós temos uma tabela que todos os nossos indicadores são especificados, com memória de cálculo, com responsabilidade. Então a gente sabe de onde que ele vem, quem que tira, qual é fórmula que se usa, qual o campo específico de onde aquele dado vai sair, quem vai tirar ele de lá, como que tira e tudo o mais... desde que ano nós temos, até que ano está atualizado. Tem uma coluna nessa tabela que tem os

problemas com o indicador, então provavelmente surgem alguns problemas, esse indicador é enviesado por isso, nós vamos lá anotamos o problema e tentamos solucionar.”

O sistema de monitoramento de indicadores e sua constituição, carrega muita atenção por parte da universidade. Uma gestão orientada para resultados deve presumir, uma correta organização de seus pontos de controle. Ainda, as sistemáticas de medição que guardam por si, a complexidade da gestão de uma universidade, são revisadas e atualizadas ao longo do tempo, proporcionando jovialidade ao processo de medição.

O processo de medição na universidade apresenta-se solidificado, muito em razão do foco que é dado aos indicadores no processo de Planejamento Estratégico. É de se destacar também que o *software* de monitoramento presta auxílio ao desempenho desta função, uma vez que muitas medidas são atualizadas automática e sistematicamente.

Conforme preconiza Ackoff (1975), a primeira etapa de um controle estratégico deve ser a de prover os resultados por meio de medidas de desempenho. Analisa-se que essa etapa ocorre em conformidade na UNOESC.

4.3.1.1 BSC – *Balanced Scorecard*

O BSC é uma das ferramentas de controle adotadas pela UNOESC a fim de melhorar o seu processo estratégico. Deve ser entendido como um sistema de avaliação de desempenho que preconiza, além de uma organização, um olhar sistêmico para a organização, onde ao invés de apenas visualizá-la e medi-la do ponto de vista financeiro, há de se pensar também em uma abordagem mais sistêmica.

Deste modo, afirmam Kaplan e Norton (1997), que o BSC é um sistema de indicadores que auxiliam na implementação e comunicação da estratégia. Deve ser usado para monitoramento e acompanhamento da implementação da estratégia.

Nesse prisma, a UNOESC usa o BSC como forma de melhor organizar seus objetivos, os quais tinham outra classificação e postura no PE anterior; bem como, são uma forma de introduzir indicadores de monitoramento no nível estratégico. Essas ponderações são corroboradas através fala do Entrevistado 1:

“No ciclo anterior nós tínhamos, uma classe de objetivos que foi sugerida pela consultoria que estava em 2007, 2008 atuando aqui, que se

chamavam macro-objetivos. Como para nós essa ideia de macroobjetivos era repetitiva em comparação com os objetivos mesmo, nós sugerimos para reitoria e para os vice-reitores adotar só a estrutura do BSC mesmo. Então assim, orientar a seleção de indicadores pelas perspectivas, perspectiva de aprendizagem e crescimento -- nós chamamos a perspectiva de clientes de perspectiva acadêmica -- financeira e a de processos internos. Só orientar a elaboração de um mapa estratégico com indicadores e metas. Então nós adotamos isso, porque nós achávamos conveniente para representar a nossa estratégia, mas nós não implementamos em todos os níveis o BSC. Eu não diria que tecnicamente um curso tem um BSC.”

Percebe-se que o BSC foi adaptado a partir de suas perspectivas a fim de acondicionar as particularidades da gestão universitária. Ainda, sua principal função, conforme destacada pelo Entrevistado 1, é a de organizar a seleção de indicadores o que representa apenas uma das vantagens no uso desta ferramenta. Todavia, a ferramenta não pode se restringir a este uso e deve compor o sequenciamento das estratégias que devem estar alinhadas entre si e com a visão da organização.

Percepção é conferida e corroborada pelo Entrevistado 7, onde apesar de descrever o uso da ferramenta BSC de maneira organizada, afirma que há dificuldade em compreender sua real função a partir da constituição do PE na universidade. O Entrevistado 7 trabalha sob o conceito do BSC e sua aplicação na universidade:

“Então o BSC, dentro das suas perspectivas, ele preserva isso, ele dá sentido, dá orientação estratégica à visão, missão e ao enlace disso para execução. Agora, essa é outra situação. Nem todo mundo sabe o que é o BSC e para que ele serve. Se você entende ele como uma classificação, fica lá. Agora, se você fizer um mapa estratégico de como isso está acontecendo, é outro contexto”.

O Entrevistado 9, por outra via, relata que o *software* foi feito com base na utilização do BSC, no entanto, pondera sobre a melhor forma de medir, se ela realmente se dá através do BSC. Contudo, concorda com esta afirmação o Entrevistado 11, dizendo ainda que o BSC é uma importante ferramenta de gestão da estratégia.

Todavia, alguns entrevistados foram indagados sobre o BSC como componente do processo de planejamento, em especial do controle, e não comentaram sobre ele, direcionando suas falas ao *software* de monitoramento. Assim, pode-se entender que o uso da ferramenta BSC ofereceu contribuição à formatação do Planejamento Estratégico, todavia não se percebe sua efetividade nas rotinas de dia a dia, fato esse que o coloca em segundo plano. Bem como, esta causa tem nascimento no fato de a intenção e uso da ferramenta não serem de pleno conhecimento de todos na gestão da organização.

4.3.1.2 *Software: Strategic Adviser*

Foram feitas muitas considerações ao longo das entrevistas acerca do *software* utilizado para monitoramento das ações de PE. A busca por um sistema partiu da necessidade de utilizar uma plataforma que pudesse agregar as informações de todos os *campi* em tempo real. A fala do Entrevistado 1 descreve o início do processo:

“[...] o primeiro passo desse novo planejamento foi eleger um *software* que fosse capaz de abarcar a nossa metodologia de planejamento. Que fosse capaz, que fosse maleável suficiente para que a gente pudesse desenhar o nosso processo de planejamento dentro dele. [...] usamos, em caráter de teste, dois, que nos deram a condição de criar esse planejamento da forma que a gente executa hoje. [...] Nós fizemos um piloto de execução do planejamento com o modelo que a gente tinha antes e foi vendo o que dava para melhorar, o que podia ser feito melhor. E esse piloto funcionou por [...] quase um ano e meio, acredito. Só limitado à atuação aqui da assessoria de planejamento e dos gerentes administrativos [...]. Então é esse pessoal e equipe, são umas seis pessoas, geriam o planejamento utilizando o *software* que a gente tinha acabado de comprar e que é esse”.

O processo de escolha do *software* de gestão do Planejamento Estratégico foi realizado com base na possibilidade de se alocar o processo estratégico existente na UNOESC, no *software*. Percebe-se a intenção de que o *software* fosse capaz de abraçar as especificidades da metodologia de planejamento da UNOESC e ainda prestar auxílio a execução de suas atividades.

Segundo, ainda o mesmo entrevistado, todo o processo de implantação do *software* foi acompanhado de capacitações e outras ferramentas:

“[...] em termos de adoção do *software* nós tivemos uns 6 a 8 meses de maturação dele, eu diria, onde o pessoal ficou ainda vindo até nós, principalmente aqui na assessoria de planejamento, pessoal dos outros *campi* também vinha e perguntava como que fazia e tal. Nós fizemos tutoriais, fizemos uma série de instruções, reuniões, que auxiliavam o pessoal a pegar o jeito de mexer no *software*. Mas ao mesmo tempo os gerentes administrativos tiveram um papel bem importante, então eu acredito que nós temos realidades diferentes nos *campi*”.

O princípio do processo de utilização do *software* deve ser precedido de uma correta explicitação sobre suas aplicabilidades, bem como de extensiva capacitação aos usuários, para que explorem a ferramenta na totalidade e possam contribuir com o melhoramento do processo. O *software* deve servir para tornar as rotinas mais ágeis.

Pode-se entender que o *software* assume, na organização pesquisada, grande parte das atividades de rotina e execução do processo estratégico, como por exemplo a comunicação. O Entrevistado 2 afirma que o *software* é capaz de proporcionar a comunicação entre os agentes:

“[...] ela já encaminha para os coordenadores de curso mensagens através do *software* avisando: você está com x ações em atraso, favor verificar isso [...]. A diretoria executiva faz esse controle também da maioria dos coordenadores dos setores”.

O Entrevistado 4 também considera sobre o uso do *software*:

“[...] nós temos o *software* que é o *strategic adviser*, os mecanismos de controle estão ali. Nós definimos as ações que nós queremos fazer e dessas ações há um conjunto de indicadores que vão, com o tempo, medindo se a gente está se aproximando ou não daquilo que a gente quer fazer. Então, hoje o processo, ele tem tudo para funcionar, ele vai funcionar mais ou menos de acordo com a capacitação e o uso efetivo da ferramenta, do *strategic adviser*, do *software*, em toda a universidade”.

O processo de utilização do *software* ainda não é pleno na universidade e precisa de melhoramento quanto à capacitação e efetividade na utilização do mesmo. Deve-se ponderar ao afirmar que esta ferramenta é passiva no sentido de aceitar alimentação de dados e compilar, organizar; a fim de gerar informações fidedignas. Mas não pode ser entendido como um substitutivo ao processo estratégico em si, tão pouco à cultura organizacional.

No mesmo sentido o Entrevistado 5 pondera sobre as divergências de utilização e aceitabilidade do mecanismo:

“[...] que eu acho que é um bom instrumento para você fazer o controle das atividades, metas. Eu acho que ele é um instrumento bem significativo. Dentro da universidade há divergências. A área acadêmica entende que o controle é bem feito, que você tem avaliações periódicas que possibilitam você ver o que você alcançou o que você não alcançou, o que foi projetado e o que foi realizado”.

Acerca das divergências, estas não foram explicitadas pelo Entrevistado 5, mas estão voltadas às questões de cultura do processo estratégico, conforme mencionado anteriormente neste estudo.

O Entrevistado 9, por outro lado, fala da dificuldade de operar o *software*: “O *software* não é muito fácil de usar, tem que estar realmente a todo momento atento e a gente sabe que não há tempo para o reitor fazer isso, o vice-reitor monitorando”.

O Entrevistado 12 também tece ponderação acerca da limitação de adaptação do *software* que não foi desenvolvido especificamente para o formato organizacional da UNOESC:

“O SA é formatado para empresa industrial. Ele foi feito uma adaptação para nossa instituição. Então essa é uma dificuldade [...], os *softwares* que nós temos no mercado, eles estão voltados para empresas industriais na sua grande maioria”.

O *software* não pode compreender ou engolir o planejamento, mas que deve servir como ferramenta de gerenciamento da informação. Tão pouco, há condições de o *software* substituir o BSC por exemplo.

Mas ao considerar a estrutura da UNOESC e a dificuldade de gerir uma grande gama de informação, entende-se que o uso de uma ferramenta informatizada, é interessante face à rapidez e confiabilidade com que agrega informação de modo a contribuir com o controle e a continuidade do processo estratégico.

A próxima seção versará sobre a etapa de avaliação que acontece após a medição dos resultados do Planejamento Estratégico e contribui para o fechamento deste ciclo estratégico de execução e aprendizado.

4.3.2 Avaliação

O processo de avaliação do Planejamento Estratégico prossegue após a medição e deve servir através de subsídios ao processo de mudança estratégica. Foi verificado que este processo na UNOESC conta com um desenvolvimento também inicial e centra-se na perspectiva quantitativa.

Pode-se compreender por meio de Rumelt (2006), que o processo de avaliação das ações implementadas, é necessário e importante para medir os resultados e fazer encaminhamentos. Os métodos de avaliação do Planejamento Estratégico elencados nesta pesquisa são o qualitativo e o quantitativo. Entendeu-se que o quantitativo serve às perspectivas numéricas, em especial às econômico-financeiras e pode gerar informação rápida e mensurável e fim de fornecer bases para o tomador de decisão. Já o qualitativo pode complementar essa análise e buscar uma reflexão acerca do processo.

Na UNOESC, o processo de avaliação quantitativa conforme já descrito em falas anteriores é capturado através do *software* informatizado em emparelhamento com o ERP da organização. O *software* é capaz de gerar gráficos de acompanhamento, e várias iniciativas grupais e individuais são rotina nesse sentido, para acompanhar o histórico dos indicadores.

Conforme afirmou o Entrevistado 5 que: “[...] nós temos hoje avaliado muito mais o atendimento das metas e a realização das ações do que a consequência do resultado [...]”. Isso pode ser entendido como uma necessidade de avanço do processo, onde se deposita foco na realização da ação e não em suas consequências ou medidas de resultado.

Percebe-se foco na gestão do controle estratégico voltado ao cumprimento de ações e não necessariamente ao atingimento das metas. Fato este, não exclui as perspectivas institucionais que abordam metas de sobrevivência e indicadores para atendimento de exigência legais/externas. Estas últimas mantêm controle rigoroso para além das ações do PE.

Quanto à análise qualitativa, o Entrevistado 1 afirma que há um procedimento em discussão e em vias de ser iniciado que é a análise crítica:

“Ela está no *software*, ela é uma ferramenta do *software*, ela é uma funcionalidade, que vai se visualizar e vai se fazer uma análise daquele indicativo daquela ação, daquele projeto, esta é uma função do *software*.”

Percebe-se que há sensibilização quanto à instituição de uma análise qualitativa, a qual poderia suprir o processo de controle estratégico de informações mais abrangentes e fidedignas para a tomada de decisão ou a mudança estratégica. Todavia, por não ser um processo já efetivado, há que se pensar na melhor maneira de executá-lo, onde o mesmo ainda guarda dificuldades. Tal pensamento exprime qualidades técnicas do Entrevistado 1 em relação ao bom desempenho do processo de Planejamento Estratégico na organização.

O Entrevistado 10 também fala da necessidade de se ter uma análise qualitativa, bem como da dificuldade de tempo para se estruturar tais iniciativas:

“Essa análise qualitativa precisa ser interpretativa o sistema não nos dá, então temos que ter, a primeira coisa é tempo. Temos ajustar o tempo para conseguir fazer esta análise e a partir desta análise, aí verificar as deliberações de correções, porque está lá deliberação de coisas para melhorar, mas esta a interpretação se dá através de tempo. [...] É uma etapa a ser buscada, nós temos uma dificuldade de analisar continuamente, nós paramos para analisar a cada 3 ou 4 meses, então não temos uma análise mensal, algum... a cada 3 ou 4 meses nós fizemos, quando tem véspera de reunião de planejamento a gente consegue filtrar, parar um pouco para essa análise. O que eu entendo que análise deve ser feita mais no final do ano também, mas nós não temos essas situações. Parando para analisar etapas, dados, porque tem uma reunião de resultados com previsão de resultados para 2016, nós estamos pegando todos os indicadores e analisando resultados, fazendo um comparativo com anos anteriores e metas estabelecidas, interpretando esses dados num contexto geral”.

O Entrevistado 6 fala da importância das reuniões de avaliação, que embora não tenham um calendário fixo, procuram seguir um padrão:

“O ritmo que nós estamos tendo de reuniões, [...] trimestrais, eu creio que é um ritmo bom, porque se existe um grupo envolvido, muitos agentes e as percepções do ser humano elas diferem e divergem. Então você tem que estabelecer consensos[...]”.

O calendário de reuniões é apenas uma parte de um processo de avaliação qualitativa e apesar de dever ser definido com antecedência, não precisa ser inflexível. A forma como será conduzida uma avaliação qualitativa e o que dela deve derivar, são aspectos de maior importância.

O Entrevistado 9, no mesmo sentido, manifesta uma preocupação com a análise crítica na esfera tático-operacional, uma vez que não consegue definir qual seria o modelo ideal. Argumenta que uma análise coletiva poderia gerar uma competição nociva entre os coordenadores. Finaliza afirmando que como cada coordenador tem os dados do seu curso no *software*, através de indicadores, esse pode avaliar suas ações e tomando decisões.

Analisa-se que o processo de avaliação deve avançar em termos de uma análise quantitativa global na instituição com a finalidade de verificar em primeira instância o grau de cumprimento das ações e, em segundo, e mais importante, os índices ou metas alcançadas. Face ao amparo da literatura, uma análise qualitativa serve para se ponderar sobre resultados quantitativos e extrair inferências a partir desses dados. E por mais que não seja intenção deste trabalho fornecer um método de se fazer a avaliação, guardadas as particularidades da UNOESC, a avaliação qualitativa deve ser feita em grupos a fim de colher a contribuição do coletivo.

A próxima seção versará sobre o fechamento do ciclo de controle estratégico: a mudança estratégica. Esta etapa, compreende a tomada de decisão sobre os rumos do PE e o aprendizado no caminho da implementação.

4.3.3 Mudança Estratégica

O processo de mudança estratégia encerra ou fecha o ciclo do controle estratégico. Ela proporciona a possibilidade de que, após medidos e avaliados os resultados, sejam apontadas decisões baseadas no histórico para o delineamento de novos futuros. Nesse sentido, Hill e

Jones (2013) afirmam que as mudanças organizacionais acontecem em razão da busca constante ou manutenção de uma vantagem competitiva que provoque melhor desempenho.

Nesse contexto, o processo de mudança aqui estruturado apresenta duas possibilidades a partir do controle estratégico: 1) Correção do Planejamento Estratégico ou da estratégia organizacional; 2) Correção da implementação do Planejamento Estratégico ou da estratégia organizacional.

No caso da UNOESC, partindo de um processo de medição em desenvolvimento e de um processo de avaliação ainda embrionário, a mudança estratégica não acontece de maneira sistemática; contudo, não elimina sua existência.

É citado pelo Entrevistado 1, que há um grande processo de mudança estratégica sempre ao final dos exercícios, visto que é entendido que deve haver um período de maturação das ações para depois efetuar seu julgamento:

“[...] porque nós preferimos manter aquilo que está previsto e executar aquilo que está previsto para, de um ano para outro verificar essas mudanças. O ambiente no qual estamos inseridos, não tem deixado, às vezes, permanecer o mesmo. Então a gente está tendo que modificar na medida em que a coisa surge”.

O Entrevistado 3 considera que o processo de avaliação contribui com a mudança de rumos da instituição, mas percebe-se em sua fala, que a fonte para a mudança acaba por centrar-se mais nas alterações do ambiente externo:

“[...] pela flexibilidade que se tem do próprio planejamento e não só das ferramentas que a gente tem, mas isso acontece seguidamente quando tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo há mudanças significativas”.

O Entrevistado 9 acredita que as fontes internas de informação por meio do controle e avaliação, podem, sim, proporcionar a mudança ou correção de rota, pois cita como exemplo a área acadêmica, onde os dirigentes utilizam informação do planejamento para desenvolver projetos estratégicos. Bem como, acredita que as avaliações servem para demonstrar o resultado do planejamento.

Analisa-se que a mudança estratégica na UNOESC, segundo a ponderação dos entrevistados, irá se fortalecer ao passo que o processo de controle evoluir. E essa mudança poderá proporcionar maior

segurança à gestão e melhor qualidade das decisões tomadas na instituição. O olhar mais interno para gerar a mudança estratégica a partir de dados do processo de controle de PE necessita de uma evolução do processo em si; ao passo em que a mudança proporcionada por dados oriundos de fora da organização acontece normalmente, porém não sistematicamente.

Na próxima seção, será abordado o tema da influência do controle sobre o PE.

4.3.4 Influência do controle sobre o Planejamento Estratégico

Nesta sessão serão explanados os dados referentes à busca por entender, a partir do conhecimento sobre o atual processo de controle estratégico da UNOESC, como este pode influenciar o processo de Planejamento Estratégico.

A justificativa é que o processo de controle retroalimenta o PE em seus novos ciclos. Dessa forma, toda informação do que foi construído e implementado, pode servir para o pensar de um novo PE.

O Entrevistado 10 afirma que há influência do controle sobre o Planejamento Estratégico, conforme se verifica em sua fala:

“Eu tenho a convicção que a análise do planejamento estratégico vai servir de base para as próximas ações de 2015. Não é a alteração de indicadores, mas principalmente definição de ações, verificar aquilo que tivemos êxito e as coisas que não tivemos êxito [...]”.

Analisa-se que o processo de controle pode ser uma fonte interna de melhoramento, além de proporcionar conhecimento sobre a situação da organização, gerando histórico e a posicionando quanto ao desempenho.

Vê-se pela baixa quantidade de respostas, que tal inferência é ainda difícil de ser alcançada em razão da insipiência do processo de controle estratégico na organização. Ao passo em que este processo se desenvolva, deve-se fomentar automaticamente o entendimento coletivo acerca de uma possível influência do controle sobre o PE.

Todavia, corroborando com o depoimento acima e com as referências citadas, pode-se acreditar que o processo de controle ao realimentar novos ciclos de PE, influencia-lo. Sem, é claro, deixar de considerar que as etapas de controle precisam ser rigidamente executadas para se chegar a tal resultado. Tal afirmação é possível, apesar de o processo encontrar-se em estado ainda embrionário na

organização pesquisada, em razão de que a continuidade do processo estratégico também depende de sua avaliação via controle estratégico.

Na próxima seção, serão abordadas as análises acerca do desempenho organizacional e sua relação com o PE e com o controle estratégico.

4.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

AUNOESC está envolta em um ambiente diferenciado de mercado. Este ambiente requer rápida e evolutiva adaptação às modificações que em geral partem de exigências legais. Nas palavras do Entrevistado 4: “Então você vai ligando com tantas demandas, é o ambiente mais regulado, você não consegue nem se mexer”.

Não se pode perder de vista a condição da organização de universidade comunitária, que não gera lucro e pertence à sociedade. A UNOESC não pertence ao poder estatal, tão pouco ao capital privado, mas à comunidade. Esta formatação confere-lhe caráter de prestadora de serviços com foco no desenvolvimento regional. Esses fatores são os grandes motivadores da busca estratégica da UNOESC e apresentam-se de maneira mais acentuada do que na grande maioria das organizações existentes nas cidades onde ela está inserida.

Lembradas essas particularidades, deve-se relacionar a questão de desempenho olhando para seus concorrentes, que são universidades públicas e universidades privadas. Ambas guardam certas particularidades e vantagens. A UNOESC, por estar inserida num ambiente acadêmico nacionalizado, passa a poder relacionar-se com outras universidades com vantagens competitivas concretas e sólidas.

Para a UNOESC competir com seus concorrentes, o caráter mercadológico deve se sobressair ao filantrópico. Sabe-se que sua condição não lhe permite nem um extremo nem outro. Tão pouco se pode rumar para a gratuidade total via filantropia, sob pena de perder receita e sustentabilidade financeira, quanto rumar para a competição mercado e deixar de lado suas raízes de desenvolvimento e filantrópicas.

Para se entender desempenho, muitas são as variáveis. Usamos neste estudo as seguintes perspectivas:

- Desempenho financeiro;
- Inovação;
- Vantagem competitiva.

Vê-se, no Planejamento Estratégico 2013-2016, vários objetivos que desejam rumar a universidade para um melhor desempenho e nesse

contexto, a perspectiva financeira assume papel preponderante, inclusive nas falas dos entrevistados.

A missão e a visão da universidade guardam relação com uma possível vantagem competitiva que é o desenvolvimento regional. Essa assertiva está clara na busca estratégica da universidade.

Outra relação com desempenho é percebida no número de indicadores levantados para medir resultados das estratégias institucionais, com cerca de 90 indicadores na extensão institucional e outros tantos desdobrados para os *campi*. Uma única estratégia, segundo o PE, guarda até 18 indicadores, por exemplo. A busca por medição tem como fundamento o alcance dos objetivos a fim de aprimorar o desempenho da universidade.

Analisa-se que o PE da UNOESC está bem desenhado a fim de buscar melhor desempenho pelos critérios acima expostos em razão de sua busca (missão e visão) e em razão de suas diretrizes e forma de medição.

Na próxima seção será analisada a influência do controle estratégico sobre o desempenho organizacional a partir das perspectivas levantadas no referencial desta pesquisa.

4.4.1 Influência do controle sobre o desempenho

A influência do controle sob o desempenho foi analisada de acordo com os critérios acima expostos, que serão ponderados sobre o aspecto financeiro, a inovação, a vantagem competitiva.

O Entrevistado 3assevera que tanto a inovação, quanto a busca pela sustentabilidade financeira são amparadas pelos projetos estratégicos:

“[...] dentro do nível estratégico, nós temos os projetos estratégicos e existem dois projetos estratégicos entre vários [...] a própria inovação e da própria sustentabilidade financeira. Então, posso te dizer que o Planejamento Estratégico contribui significativamente para se conseguir essas duas questões. [...] não há como fugir dessas duas questões, do desempenho financeiro e da inovação”.

O Entrevistado 4 manifesta preocupação direcionado ao aspecto financeiro:

“Olha, o desempenho econômico da universidade, ele está nos dois princípios. Esse do manter sob

controle o dia a dia da universidade, a gente sabe que se a gente continuar fazendo o que a gente está fazendo dá resultado, que a gente tem resultado e a gente está pensando o que tem que fazer para garantir no futuro que o futuro sempre tem que ser diferente. Então, é um princípio básico, você tem que manter um presente em condição de equilíbrio com o ambiente e tu tem que pensar todas as mudanças que tu vai ter que fazer para poder, então o desempenho econômico ele está previsto”.

A preocupação exposta pelo Entrevistado 4 centra-se na continuidade da organização e seu desenvolvimento ancorado sob o aspecto financeiro ou de sustentabilidade financeira. Conforme relato acima, o desempenho financeiro é o motivador de outras buscas e outros resultados, ou seja, antecede-os. O Entrevistado 5 apresenta, no mesmo sentido, afirmação sobre as questões financeiras:

“Temos uma controladoria que nos informa a condição financeira principalmente da instituição. Aí você tem, hoje, a possibilidade de esse grupo que trabalha na controladoria, dar informações aos dirigentes do desempenho, da inadimplência, do recebimento de mensalidade. Não temos ainda um setor -- e isso nós estamos implantando -- que faz análise de custos e processos, que é um caminho que nós precisamos para gente ter uma avaliação melhor”.

O relato acima expõe a estrutura financeira da universidade colocada em prol da busca pelo desempenho financeiro enquanto fim. O controle desta atividade é feito com rigor e disciplina administrativa conforme o relato. O Entrevistado 6 também:

“Por exemplo, para executar o Planejamento Estratégico com eficiência, você vai precisar ter um orçamento, vamos dizer assim não abundante, mas um orçamento com previsibilidade, com suficiência financeira e com qualidade dessas ações. Às vezes, não é um montante financeiro, ou mais ou menos recurso. É saber efetivamente que aquela verba vai representar um retorno. Então nós medimos muito isso nos indicadores e quanto recurso se demanda para cada ação”.

O relato do Entrevistado 6 conduz, ainda, no sentido de que o Planejamento Estratégico e seu rol de ações e iniciativas necessitam do

suporte financeiro para se efetivar. O Entrevistado 7 afirma que o controle pode favorecer o desempenho financeiro através do fornecimento de informações em tempo real:

“[...] em relação à área financeira é permitir informação em tempo real, em todas as áreas. Desse controle acadêmico de discência, a matrícula, rematrícula a árvore financeira em si, entrada, saída, todos os indicadores que tu imaginar, de rentabilidade, (), isso aí tem que ter em tempo real, tem que ter uma periodicidade de análise menor, porque como nós estamos falando de dinheiro [...]”.

O Entrevistado 8 afirma que não pode existir preocupação maior que a insuficiência financeira, pois a sua limitação compromete todas as demais atividades da organização. Declaração essa, que expõe a preocupação com o financeiro da entidade, bem como o foco que é dado para questões que envolvam orçamento:

“[...] nós temos uma gestão que se preocupa, que se volta para o equilíbrio econômico-financeiro acima de tudo. Que eu acredito que uma instituição [...] que não tenha esse equilíbrio nisso, ela passa a não ter equilíbrio nas outras questões também. Se você chega no final do mês e você não consegue pagar a conta, eu acredito que problema maior que este não existe”.

Afirmção contundente faz o Entrevistado 8: “Nós precisamos ter resultados econômico-financeiro, caso contrário nós não vamos sobreviver”. Esta afirmação encerra os depoimentos acerca da preocupação com o desempenho cercado de uma abordagem financeira. Entende-se que todos os processos internos devem se submeter ao crivo financeiro, bem como o processo estratégico.

Com atenção à segunda ponderação sobre desempenho, a inovação, o Entrevistado 4 fala de inovação tecnológica, mas principalmente inovação acadêmica ancorada na inovação tecnológica. Desse modo, a inovação deve se dar nos processos com o auxílio de ferramentais que ajudem a disseminá-la.

A inovação enquanto desempenho, tem amparo em Kim e Marborgne (2005), os quais citam que as organizações devem competir através da busca constante de inovações que possam influenciar seus processos no mercado. A inovação enquanto desempenho está alicerçada na busca por fazer diferente e melhor e conquistar posições

significativas, como cita o Entrevistado 6: “Não fazendo a mesma coisa de outro jeito, fazendo o novo”.

Por outro lado, o Entrevistado 7, entende inovação como o desenvolvimento e fomento do Núcleo de Inovação Tecnológica para abrigar incubadora, desenvolvimento de negócios, patentes e outras iniciativas.

Analisa-se que as concepções acerca de inovação diferem e não rumam para um mesmo ponto. Deve-se analisar essa inovação, que conduz ao desempenho, como uma maneira de reinventar-se enquanto organização e negócio, a fim de, proporcionando melhorias, crescer, ampliar e desenvolver-se. Nessa concepção, acreditamos que a inovação pode influenciar o desempenho, mas que seu desenvolvimento depende de outros fatores além do controle estratégico.

Por fim, analisou-se a influência no desempenho pela vantagem competitiva. Porter (1989) afirma que vantagem competitiva é a busca de diferenças preserváveis que destaquem a empresa em relação aos concorrentes.

Os entrevistados possuem opiniões diversas com relação à qual seria a vantagem competitiva da UNOESC. O Entrevistado 3 fala em vantagem competitiva a partir da qualidade e da excelência acadêmica. Todavia, esse conceito é posto em forma de busca, pois se entende que ainda a universidade é desejosa de alcançar esse objetivo. Fazendo um paralelo, a busca pela excelência acadêmica é a atual visão da universidade.

O Entrevistado 4 explana que a proposta de valor do PE 2013-2016 é a raiz comunitária e regional da UNOESC, enquanto que a vantagem competitiva reside em possuir qualidade superior a outras faculdades concorrentes, em especial as de Ensino à Distância (EaD), bem como, no mesmo sentido, o fato de ser uma instituição regional e comunitária.

O Entrevistado 6 compõe seu raciocínio dizendo que a vantagem competitiva da UNOESC é a questão do desenvolvimento regional, seja através da formação de pessoas que vão atuar na sociedade, seja por meio do incentivo à produção e novos negócios ou ainda a renda que gera e é reinvestida nas cidades de origem.

O Entrevistado 5, também confirma essa aceção, afirmando que a grande estratégia da UNOESC é o desenvolvimento regional:

“[...] eu ainda acho que a instituição como comunitária [...] tem que estar voltada para o desenvolvimento de sua região. Ela vem cumprindo uma missão. Não só a UNOESC, mas

as instituições do estado de SC que foram criadas com essa finalidade. E elas têm um papel importante no desenvolvimento do estado de SC. O estado hoje não seria o que é se não fossem essas instituições [...]”.

O Entrevistado 7, por outro lado, afirma que a vantagem competitiva se desdobra em duas classes: A estrutura da universidade e o número de cursos ofertados ou seu *mix*.

Para o Entrevistado 11, a vantagem competitiva da UNOESC é a territorialidade, ou seja, seu posicionamento, sua presença e inserção em locais que outras universidades não atendem plenamente, mas que apresentam demanda por formação, cursos, extensão e pesquisa. O entrevistado vê a estratégia da UNOESC hoje como de sobrevivência face às dificuldades enfrentadas quanto à concorrência, ao ambiente regulatório e outros.

Nessa perspectiva, analisa-se que não há um consenso em torno da vantagem competitiva da universidade, tão pouco se ela possui ou precisa buscá-la. É patente, que a visão atual da universidade comporta a questão da excelência acadêmica e a missão guarda a questão do desenvolvimento regional, duas das vertentes mais abordadas.

Um processo de controle estratégico bem estruturado, conforme descrito aqui neste trabalho, pode conduzir a organização a um melhoramento. Pode inclusive, proporcionar melhorias no processo estratégico e de planejamento como um todo. Nessa visão e objetivando esse alcance, pode-se afirmar que do ponto de vista econômico, o processo de controle influencia o desempenho da organização, ficando suprimida ao passo em que sugere-se uma análise mais aprofundada com relação à influência do controle estratégico sobre o desempenho pensado enquanto inovação e vantagem competitiva. Conclui-se que essas questões têm outras implicações que superam as buscas deste trabalho.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve por intenção investigar a influência do processo de controle do Planejamento Estratégico sobre o desempenho organizacional. A ideia de relacionar desempenho e controle partiu do pressuposto que a atividade de controle dentro de uma organização é função essencial na gestão conforme cita Fayol (1994). Todavia, o processo de Planejamento Estratégico requer certas particularidades em relação ao controle por apresentar-se como um processo organizado e sistematizado por uma metodologia própria.

Seguem seguir as conclusões deste estudo, bem como as recomendações oriundas desta investigação.

5.1 CONCLUSÃO

As literaturas pesquisadas acerca do processo de controle do Planejamento Estratégico, que não foram absolutamente encerradas aqui, tornavam o conceito que se buscou trabalhar, disperso e pouco claro. Foi adotada a terminologia de controle estratégico com a finalidade de utilizar no trabalho com a finalidade de destacar o tipo especial de monitoramento exercido sob as ações do Planejamento Estratégico. Esta terminologia foi adotada por entender-se como correta sua aplicação e em razão de manter-se fiel à literatura clássica que compõe controle como uma função de gestão e, ainda, referir-se ao Planejamento Estratégico, nosso tema de estudo.

O referencial teórico caminhou por meio da descrição de tipos de controle. Os tipos levantados em uma primeira categoria dividem-se em quantitativos e qualitativos. Essa categoria presume que todo processo de controle deve contar com controles numéricos e controles subjetivos. Esta é nosso pressuposto para o controle do PE (SOBRAL e PECI, 2013; CERTO e PETER, 2005).

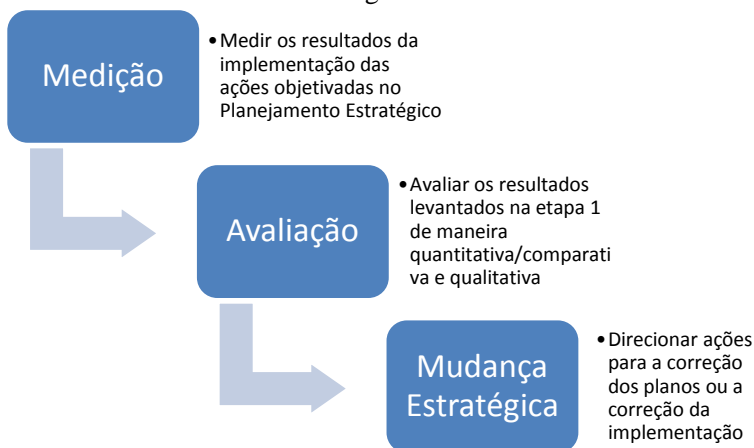
Ainda com relação aos tipos de controle, uma segunda categoria divide-os em preventivo, simultâneo e posterior. Sobral e Peci (2013) classificam desta forma, os controles que acontecem antes, durante e após o processo. Esses foram relacionados, através de uma aplicação prática, respectivamente com os controles internos, humanos/ético e com a auditoria estratégica.

A fim de entender como o controle do processo de Planejamento Estratégico influencia o desempenho organizacional, buscou-se

inicialmente conhecer as diversas metodologias, bem como buscar entendimento quanto ao termo a ser utilizado.

Desta pesquisa, derivou-se um pressuposto de formato de controle que conta com a seguinte estrutura sequenciada extraída do Quadro 2:

Figura 23 – Modelo de Controle Estratégico



Fonte: O Autor (2014).

Muito embora as diferentes metodologias, que aqui foram detalhas, tragam quadros similares e não apresentem formatos ou construções inovadoras, foi delineada a sequência acima para servir de balizadora ao processo de análise. A presente composição baseia-se nos quadros de referência de Ackoff (1975), Newman (1986), Robbins (2003), Certo e Peter (2005), Wright; Kroll e Parnell (2011), Ackoff (1982) e Oliveira (2001^a) citado por Kich e Pereira, (2011) e Sobral e Peci (2013).

Quanto ao quadro metodológico anteriormente citado, o processo de medição contou com as descrições acerca de como se procederam os registros de dados oriundos do processo de Planejamento Estratégico. Desse processo, destacou-se a metodologia BSC criada por Kaplan e Norton (1997).

Na sequência, o processo de avaliação contou com duas abordagens: a quantitativa, (CERTO e PETER, 2005), que presume os registros numéricos e mensuráveis acerca do processo de Planejamento

Estratégico; e a qualitativa, (RUMELT, 2006), que confere uma avaliação subjetiva em relação ao processo de controle.

Por fim, detalhou-se a mudança estratégica (ROBBINS, 2003), que trabalha os caminhos de revisão e melhoria do Planejamento Estratégico, em que depois de realizado o controle, duas escolhas são possíveis, corrigir o PE ou corrigir a implementação.

Após esse momento teórico, foi realizada pesquisa de campo na Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, com a finalidade de buscar resposta ao problema de pesquisa. A UNOESC possui processo de Planejamento Estratégico devidamente incluído em sua rotina e trabalha-o em conformidade com os compostos teóricos, acerca de construção de Planejamento Estratégico, aqui citados.

Em análise aos documentos de planejamento da UNOESC, bem como às entrevistas realizadas com os dirigentes e envolvidos com o processo de Planejamento Estratégico naquela instituição, foi possível identificar seu processo de construção, implementação e controle do PE.

A análise dos dados foi dividida a fim de melhor compreender o exercício de Planejamento Estratégico como um processo de construção, implementação e controle. Neste aspecto, foi observado que a construção do PE na UNOESC conta com uma metodologia similar e congruente às metodologias citadas neste estudo. Tal congruência manifestou-se pelas escolhas metodológicas, bem como, pelo processo efetivado.

Com relação à construção, percebeu-se também que o Planejamento Estratégico está voltado à perspectiva de longo prazo e possui foco em aspectos estratégicos e em macroorientações da universidade. Ainda, a missão e a visão da UNOESC possuem orientação convergente apresentando o desenvolvimento regional e a excelência acadêmica como destaques.

Deve-se citar, também, que o formato de construção do PE, contém orientação mista, uma vez que congrega equipes multidisciplinares em alguns momentos e as CDFs em outros. Ressalva é feita ao fato de que as equipes participam apenas do processo de diagnóstico do ambiente interno e externo.

Quanto à implementação, foram observadas diferenças severas entre os formatos de aplicação do PE nos *campi*. Todavia, tal condição é legitimada pela busca de autonomia administrativa. Como várias outras questões, este posicionamento, não possui unanimidade dentro da organização onde o centralismo em confronto com a autonomia, encontram posições particularidades ainda não resolvidas.

Ainda, ficou clara a influência dos fatores estrutura, cultura, comunicação e liderança sobre o processo de Planejamento Estratégico na UNOESC. A estrutura aplica-se à autonomia dada aos diversos *campi* para trabalharem conforme sua própria orientação. Além disso, cada unidade possui a gestão de seu orçamento, o que não permite um alinhamento quanto ao aspecto financeiro. O aspecto de legalidade e exigências cumpre papel determinante na formação da estrutura da universidade, face os mecanismos e órgão de regulação exercerem acompanhamento constante.

A questão de comunicação também exerce influência e é pouco compreendida na instituição. A UNOESC apresentou seu PE aos colaboradores, todavia o processo peca ao menosprezar esse fator em detrimento de outros, visto que ele guarda importância, principalmente, na divulgação da estratégia. A temática liderança foi bastante comentada por representar a grande força impulsionadora da implementação do Planejamento Estratégico na instituição. A liderança apareceu como um dos grandes mecanismos para fazer cumprir os planos, atuando de maneira fiscalizatória e extensiva.

Por fim, a cultura surgiu em muitas das ponderações, ao que parece constar nas mais recentes discussões sobre o processo. A questão gerou controvérsias, com exceção ao fato de que exerce influência certa sobre o processo estratégico na UNOESC. As divergências e dificuldades em relação à cultura nasceram da diversidade de formações e entendimentos na universidade, visto que a mesma congrega profissionais de diversas áreas. A questão cultural recebeu certas influências dos outros fatores relacionados anteriormente. Deste modo, o formato de cultura organizacional hoje estabelecido na UNOESC originou-se, em alguma medida, de sua estrutura atual, do formato de comunicação adotado e, ainda, da postura de sua liderança. Considerações mais aprofundadas sobre esse processo restam como sugestões para pesquisas futuras.

Com relação ao controle, a UNOESC possui e atribui grande ênfase ao uso de um *software* de monitoramento, o qual agrega diversas funções cumprindo exemplarmente o papel de medir resultados, registrá-los e formatá-los para análise. Este *software* é complementado pelo BSC, o qual presta orientação desde a construção do PE. Todavia, não se guarda convergência quanto ao entendimento da utilidade da ferramenta BSC, tão pouco ao conceito e aplicação da mesma.

O controle identificado ainda encontra-se centrado em fiscalização e controle pós e não prévio. O controle prévio pode ser

obtido através da instauração de um processo organizado de controle estratégico. Enquanto que o controle fiscalizatório acaba impondo à liderança uma responsabilidade quanto à sua efetivação. Não obstante, este tipo de controle encontra função estritamente econômica, não servindo com efetividade ao processo estratégico.

Uma vez reconhecidas as etapas e processos de controle estratégico na UNOESC, foi possível considerar que o processo de controle estratégico é capaz de influenciar o Planejamento Estratégico e este, por sua vez, é capaz de influenciar o desempenho. Essas ponderações se devem ao fato de que se entendeu que o processo de controle estratégico é essencial à avaliação do PE, bem como, serve ao seu abastecimento e continuidade. Não obstante, detendo um processo aculturado de PE, possuindo visão estratégica e ações bem direcionadas, e até pelo histórico da instituição, é possível afirmar que o Planejamento Estratégico influencia positivamente o desempenho da organização UNOESC.

Deste modo, em resgate aos objetivos específicos de pesquisa, foi buscado descrever ao longo deste estudo, em especial no quadro teórico, processos de construção, implementação e controle do Planejamento Estratégico. Estes processos guardam similaridades, bem como algumas poucas discordâncias. Compõe-se que, conhecer os quadros teóricos e balizar os processos colabora para a compressão sistêmica do tema de estudo, bem como fornecem entendimento quanto à sua aplicação.

O objetivo específico número dois dá conta da identificação das etapas de controle estratégico. Este objetivo foi delineado e planejado no Quadro 2, através de diferentes, porém convergentes, metodologias de controle estratégico. Todas as metodologias foram consideradas a fim de compor um quadro balizador, utilizado na pesquisa de campo.

O objetivo específico número três foi respondido através da afirmação de que o controle estratégico influencia, sim, o Planejamento Estratégico através do reabastecimento de informações a fim de garantir sua continuidade. Entendeu-se, deste modo, o Planejamento Estratégico como um processo cíclico, que se renova e nunca termina dentro das organizações. Essa capacidade de se avaliar e redirecionar os planos ou a implementação, é inerente a um processo de controle estratégico.

Na relação de PE com desempenho, encerrando o quadro de objetivos específicos, entendeu-se que o PE conferiu à organização UNOESC, direcionamento e foco estratégico. Estas características são capazes de conduzir a instituição ao melhoramento, pois trazem uma bagagem de mudanças constantes e a busca por melhores resultados.

Essa política é inerente ao processo de Planejamento Estratégico e se acentua na UNOESC, em razão do caráter quantitativo do PE e da importância dada ao aspecto financeiro na gestão dos processos da universidade.

Deste modo, foi avaliado como o processo de controle do Planejamento Estratégico influencia o desempenho organizacional, e entendeu-se que a aplicação de um controle no formato suprimido, ou seja, que se restringe à fiscalização ou cobrança do cumprimento das ações planejadas subjuga o controle a uma função meramente fiscalizatória. O controle estratégico deve ter como premissas:

- Etapas bem definidas;
- Medição de resultados;
- Avaliação quantitativa e qualitativa;
- Correção dos planos ou da execução.

O controle estratégico deve ser extensivo para poder compor um processo com início, meio e fim. Deve abranger a análise das ações do PE e reabastecê-lo com informações para provocar sua continuidade e seu melhoramento, uma vez que se entende que o processo estratégico proporciona um aprendizado a cada ciclo.

A possibilidade de trabalhar um controle que não seja meramente fiscalizatório, mas que cumpra com a função de buscar a melhoria do processo estratégico é o grande trunfo para se rumar o controle estratégico o qual contribua com o desempenho da organização.

Verificou-se que o aprendizado obtido no processo estratégico como um todo, seja na construção, implementação ou controle, pode influenciar o desempenho, particularmente, entendido como posição financeira na UNOESC.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Sugere-se como continuidade deste estudo, do ponto de vista da organização UNOESC, uma análise mais aprofundada da influência dos fatores que atuam na implementação, que sejam a comunicação, a estrutura, a cultura e a liderança, a fim de que possam desvendar pontos de melhoria e adequação do processo estratégico da universidade.

As recomendações ficam ainda por conta da busca por metodologias de aplicação do controle estratégico e suas implicações sobre o aprendizado ou mesmo o próprio processo de Planejamento Estratégico.

Recomenda-se, ainda, a busca por identificar como o controle pode atender às estratégias formadas a partir de uma metodologia emergente, e não somente a deliberada, face às particularidades desse formato.

Recomenda-se também como estudos futuros, identificar os demais aspectos de desempenho citados neste trabalho, como vantagem competitiva e inovação, os quais não puderam ser constatados neste estudo e permanecem como recomendações de investigações futuras.

Por fim, e face as recentes mudanças na estrutura e rotinas na UNOESC em razão da adesão ao sistema federal de ensino via MEC, recomenda-se uma análise mais aprofundada do caso com base na teoria institucional e *neo* institucional, a fim de identificação quais aspectos relativos à perda da autonomia podem modificar os processos internos, bem como o direcionamento estratégico da universidade. Uma vez que de acordo com a citada teoria, as organizações passam a incorporar práticas comuns oriundas do ambiente organizacional e tendem a se tornarem isomórficas, ou seja, idênticas.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1975.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE: Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, mai/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2014.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Abril Cultura, 1980. (Os Pensadores).

BARDIN, Laurecen. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1995.

BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria; SANTANA, Sueli Viviani; THEIS, Maike Bauler. A Inter-relação entre os Sistemas de Controle Gerencial e as Estratégias Organizacionais: Um Estudo de Caso. **RACE – Editora UNOESC**: Joaçaba, v. 13, n. 3, p. 919-954, set/dez. 2014. Disponível em: <<http://editora.UNOESC.edu.br/index.php/race/article/view/4070>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Desafio**: fazer acontecer: a disciplina de execução nos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRITO, Eliane Pereira Zamith; BRITO, Luiz Artur Ledur; MORGANTI, Fábio. Inovação e o Desempenho Empresarial: Lucro ou Crescimento? São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas** v. 8, n. 1, jan./jun. 2009. Disponível em:
<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5232&Secao=ARTIGOS&Volume=8&Numero=1&Ano=2009>>. Acesso em: 19 maio. 2014.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur de. Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus Efeitos sobre o Desempenho. São Paulo: **RAE - Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas**, v. 52, n. 1, jan./fev. 2012. Disponível em:
<<http://rae.fgv.br/rae/vol52-num1-2012/vantagem-competitiva-criacao-valor-seus-efeitos-sobre-desempenho>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Performance of Brazilian Companies: Year Effects, Line of Business and Individual Firms. São Paulo: **BAR – Brazilian Administration Review, ANPAD**, v. 1, n. 1, jul./dec. 2004. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922004000100002>. Acesso em: 12 mai. 2014.

BULGAROV, Sergio; DOS SANTOS, Pedro Josemar Pereira; MAY, Márcia Ramos. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. Rio de Janeiro: **Cadernos EBAP.EBR – Fundação Getúlio Vargas**, v. 10, n. 4, p. 911-924, 2012. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/File/7189/5730>>. Acesso em 17 mai. 2014.

BUNGAY, Stephen; GOOLD, Michael. **Creating a Strategic Control System**. Great Britain: Long Range Planning. V. 24, n. 3, 32-39, 1991.

BUNGE, Mario. **Epistemologia**. São Paulo: T.A. Queirós/EDUSP, 1980.

CAMARGO, Camila. Possibilidades de Aprendizagem Organizacional a Partir de Sistemas de Controle Estratégico. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia.** – PUC/PR, v. 4, n. 1, p. 53-62, jan./abr. 2011. Disponível em:

<<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/REBRAE?ddl=365>>. Acesso em 15 mai. 2014.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fabio. Proposta de um Modelo Referencial de Gestão de Indicadores de Qualidade na Instituição Universitária. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ., Rio de Janeiro**, v. 16, n. 60, p. 393-412, jul./set. 2008. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n60/v16n60a05.pdf>>. Acesso em 29 mai. 2015.

CARDOSO, Ciro Flamarion S. **Uma introdução a história.** 5a ed. São Paulo (SP): Brasiliense, 1986.

CASTRO, Claudio. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CERTO, Samuel C; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia.** São Paulo: Pearson, 2005.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson, 2013.

CHANDLER, Alfred D.; MCCRAW, Thomas K. (Org.). Alfred Chandler: **ensaios para uma teoria histórica da grande empresa.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.

CHEVALIER, Alain; KUNSCH, Pierre; BRANS, Jean Pierre. A contribution to the development of strategic control and planning instruments: An acquisition case study: **International Transactions in Operational Research**, Blackwell Publishing, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/245513032_A_contribution_to_the_development_of_strategic_control_and_planning_instruments_A_n_acquisition_case_study>. Acesso em: 02 nov. 2014.

CHHIBBER, Pradeep K; MAJUMDAR, Sumit K. Property Rights and the Control of Strategy: Foreign Ownership Rules and Domestic Firm

Globalization in Indian Industry: **Law & Policy**, School of Management, University of Texas, v. 27, n.1, p. 52-80, jan. 2005.

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/228238093_Foreign_Ownership_Rules_and_Domestic_Firm_Globalization_in_India>. Acesso em: 02 nov. 2014.

CONTADOR, José Celso. Recomendações sobre o Processo de Planejamento Estratégico. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 3, p. 39-48, mai./jun. 1985. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num3-1995/recomendacoes-sobre-processo-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 19 mai. 2014.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre:, Bookman, 2003.

CRESWELL, John. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle Interno nos Municípios**: orientação para a implantação e relacionamento com os tribunais de contas. São Paulo: Atlas, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**. Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. São, Paulo: Atlas, 1985.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**: Estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1975.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 30. ed. Petropolis: Vozes, 2005.

FUNOESC. **45 Anos**. Joaçaba: Editora UNOESC, 2013.

_____. **Organograma**. Joaçaba: 20 mai. 2014. Disponível em: <www.UNOESC.edu.br/images/uploads/UNOESC/organograma_FUNOESC_0.pdf>. Acesso em 20 mai. 2014.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

_____. Pesquisa Qualitativa, Tipos Fundamentais. São Paulo: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

GOOLD, Michael; QUINN, John J. **The Paradox of Strategic Controls**. Strategic Management Journal, v. 11, 43-57, 1990.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson, 2008.

HILL, Charles; JONES, Gareth. **O Essencial da Administração Estratégica: Casos reais e aplicação prática da teoria**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2007.

HOROVITZ, Jacques. **Strategic Control: a new task for top management**. Long Range Plannig, Cedex: France, v. 12, Issue 3, june 1979, p. 2-7.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Sarah; BEINHOCKER, Eric. D. **Os heróis do Planejamento Estratégico**. HSM Management, n. 40, ano7, set/out, 2003. p. 40-45.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma Implantação Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. *et al.* Planejamento Estratégico: Uma abordagem sistêmica. Belo Horizonte: **REUNA**, v. 15, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/304>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBATO, David Menezes. Et al. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. (Série Gestão Empresarial).

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Série: Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes:** Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Managing:** Desvendando o dia a dia da Gestão. Bookman: Porto Alegre, 2010.

_____. Cinco Ps para Estratégia. In: MINTZBERG et al. **O Processo da Estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Bookman: Porto Alegre, 2006.

_____, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; MORITZ, Mariana Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento por Cenários Prospectivos:** referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

MURALIDHARAN, Raman. Strategic control for fast-moving markets: updating the strategy and monitoring performance, **Long Range Planning**, Indiana University, v. 30, fev. 2007, p. 64–73. Disponível em: < <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=3266bea5-cac4-4790-89c28e2647c0cef7%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4101&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=12358909>>. Acesso em 19 nov. 2014.

NEWMAN, Willian H. **Ação Administrativa:** as técnicas de organização e gerência. Atlas: São Paulo, 1986.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica:** textos e casos práticos com solução. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico:** Teorias, Modelos e Processo. São Paulo: Atlas, 2010.

PHILLIPS, Paul. The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis. **The Service Industries Journal**, University of Kent, Canterbury, Kent: UK, v. 27, n. 6, set. 2007, p. 731-746. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247523660_The_Balanced_Scorecard_and_Strategic_Control_A_Hotel_Case_Study_Analysis>. Acesso em: 02 nov. 2014.

PICKEN, Joseph C.; DESS, Gregory G. **Out of (Strategic) Control**. *Organizational Dynamics*: 35-48, 1997.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Alínea, 2010.

PINHO, Antonio Felipe de Almeida; SILVA, Jorge Ferreira da. Posicionamento Estratégico e Desempenho de Mercado da Indústria Farmacêutica à Luz da Tipologia de Porter. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 5, n. 3, set/dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 02 jul. 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição on Competition**: Edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, Coimbatore. K; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os Mercado de amanhã**. São Paulo: Campus, 2005.

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementalismo Lógico: Administrando a Formação de Estratégia. In: MINTZBERG et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman: Porto Alegre, 2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho**. Brasília: CFA, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**, métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

RIGBY, Darrel; BILODEAU, Barbara. **Management Tools and trends 2007**. Bain & Company, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2011.

ROSSETTO, Adriana Marques; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Uma nova Postura para o Planejamento Estratégico. **Revista de Negócios**, Blumenau: FURB, v. 4, n. 2, 1999. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/422/389>>. Acesso em: 19 mai. 2014.

RUMELT, Richard R.. Avaliando a Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman: Porto Alegre, 2006.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Carlos Honorato Schuch et al. **Quadro de Controle Estratégico: uma proposta**. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte: UFMG, v. 15, n. 1, p. 53-72, 2004. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaerevisita/article/view/250>>. Acesso em: 22 mai. 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHREYOGG, Georg; STEINMANN, Horst. **Strategic Control: A new perspective**. *Academy of Management Review*: West Germany, v. 12, n. 1, 91-103, 1987. Acesso em: 04 jul. 2014.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2013.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

UNESCO. **Conferência Mundial Sobre o Ensino Superior no Século XXI**: visão e ação, 1, 1998, Paris. Anais Brasília, DF: UNESCO, 1998

UNOESC. **Conheça a UNOESC**. Joaçaba: 02 nov. 2014. Disponível em: < <http://www.UNOESC.edu.br/UNOESC/conheca-UNOESC>>. Acesso em 02 nov. 2014a.

_____. **Organograma**. Joaçaba: 20 mai. 2014. Disponível em: <<http://www.UNOESC.edu.br/images/uploads/UNOESC/ORGANOGRAMA.VFINAL.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2014b.

_____. **Planejamento Estratégico**: 2009-2012. Joaçaba: Ed. UNOESC, 2009a (Série Documentos 25).

_____. **Planejamento Estratégico**: 2012. Joaçaba: Ed. UNOESC, 2011a (Série Documentos 27).

_____. **Planejamento Estratégico**: 2010-2012. Joaçaba: Ed. UNOESC, 2010 (Série Documentos 26).

_____. **Planejamento Estratégico**: 2011-2012. Joaçaba: Ed. UNOESC, 2011b (Série Documentos 26).

_____. **Planejamento Estratégico**: 2013-2016. Joaçaba: Ed. UNOESC, 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Joaçaba: Ed. UNOESC, 2014c.

_____. **Plano Tático Operacional - PTO**: 2009. Joaçaba: Ed. UNOESC, 2009b (Série Documentos 24).

_____. **Projeto Pedagógico Institucional**. Joaçaba: Ed. UNOESC, 2009c.

VAN VEEN-DIRKS, Paula; WIJN, Martin. Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. **Long Range Planning**. V. 35, n. 4, p. 407-427, ago. 2002. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=7ec8da02-deb7-4090-b229-e29f788e7256%40sessionmgr4005&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=7893600>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Editora UnB, 2009 (Volume 1).

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WOOD JUNIOR. Thomaz (Org.). **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com grupo estratégico

PARTE 1 - IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de empresa:

Idade:

Campus:

Tempo de trabalho

com Planejamento

Estratégico:

PARTE 2 - PERGUNTAS ACERCA DA INFLUÊNCIA DO CONTROLE NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

1. Houve convergência, no momento de construção do Planejamento Estratégico, quanto à definição do negócio da empresa e da estratégia organizacional? Qual é o formato de construção do Planejamento Estratégico da UNOESC?
2. Qual é a proposta de valor contida no Planejamento Estratégico? Qual a vantagem competitiva da organização? Como elas conduzem a organização a um melhor desempenho?
3. Qual a relação do Planejamento Estratégico com o PDI? Qual sua avaliação com a efetividade de cada um destes? Como se dá a integração e alinhamento do Planejamento Estratégico com os PTOs?
4. Descreva e avalie o atual processo de controle do Planejamento Estratégico utilizado na organização? Há a possibilidade de modificação das estratégias através de ideias emergentes?
5. Como a cultura, a estrutura, a comunicação e a liderança influenciam o processo de controle do Planejamento Estratégico?
6. Como se dá o processo de avaliação do Planejamento Estratégico. Como ele influencia o Planejamento Estratégico? O processo de avaliação contribui com o desempenho da organização?
7. Como se dá a mudança do Planejamento Estratégico após a avaliação de suas ações? A mudança contribui com o desempenho da organização?

8. Avalie como atua a equipe de operacionalização frente ao processo de controle do Planejamento Estratégico?
9. Como os controles do Planejamento Estratégico influenciam o desempenho financeiro, a inovação e a manutenção de uma vantagem competitiva?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com equipe de construção e acompanhamento do planejamento estratégico

PARTE 1- IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo de empresa:

Idade:

Campus:

Tempo de trabalho

com Planejamento

Estratégico:

PARTE 2 - PERGUNTAS ACERCA DA CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. Detalhe o processo de construção do Planejamento Estratégico? Etapas, processos e participação?
2. Como foi feita a integração/alinhamento do Planejamento Estratégico com os demais planos táticos e operacionais?
3. O Planejamento Estratégico está sendo corretamente implementado?
4. Os seguintes fatores influenciam a implementação do Planejamento Estratégico: estrutura, liderança, cultura e comunicação? Como?
5. Como e porque o Planejamento Estratégico da organização é capaz de servir à melhoria do desempenho da organização?

PARTE 3 - PERGUNTAS ACERCA DO PROCESSO DE CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. O Planejamento Estratégico compreende medidas de controle, bem como a descrição e cronograma/rotina das etapas de avaliação de suas ações?
2. Como se dá o processo de controle do Planejamento Estratégico na organização? É utilizada alguma ferramenta/software? Existem controles internos, éticos e auditoria?
3. Como são realizadas as medidas de resultado das ações estratégicas da organização? Como a ferramenta BSC contribui com esse processo?

4. Como é feita a avaliação das medições de desempenho das ações do Planejamento Estratégico? São utilizadas avaliações quantitativas e qualitativas? Descreva o processo. Esta etapa gera subsídios para a revisão e melhoria do Planejamento Estratégico?
5. Como se dá a mudança estratégica, ou seja, como a organização reage após a avaliação de suas ações?
6. São utilizadas estratégias emergentes durante a implementação? Como é feito o controle destas estratégias?
7. Como avalia o atual processo de controle do Planejamento Estratégico utilizado na organização e como ele influencia o desempenho da mesma?

APÊNDICE C - Termo de conhecimento livre e esclarecido (TCLE)



Estou sendo convidado(a) a participar a pesquisa que se intitula “A INFLUÊNCIA DO CONTROLE NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL”, a qual consiste na dissertação de Mestrado do Centro de Pós-Graduação em Administração (CPGA), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo analisar “Avaliar como o controle do processo de Planejamento Estratégico influencia o desempenho organizacional”, tendo como base o estudo de caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), realizado pelo mestrando Luiz Felipe Torcatto Zanella, sob a orientação do Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira.

Estou ciente de que minha participação nesta entrevista durará aproximadamente 45 minutos, onde serão abordados temas referentes ao Planejamento Estratégico da UNOESC, bem como seus processos de controle. O pesquisador prestará os esclarecimentos necessários a qualquer momento durante a realização da entrevista.

Estou avisado de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou avisado (a), também, de que minha participação não irá gerar cobranças, indenizações ou resultados financeiros, tratando-se portanto de participação voluntária.

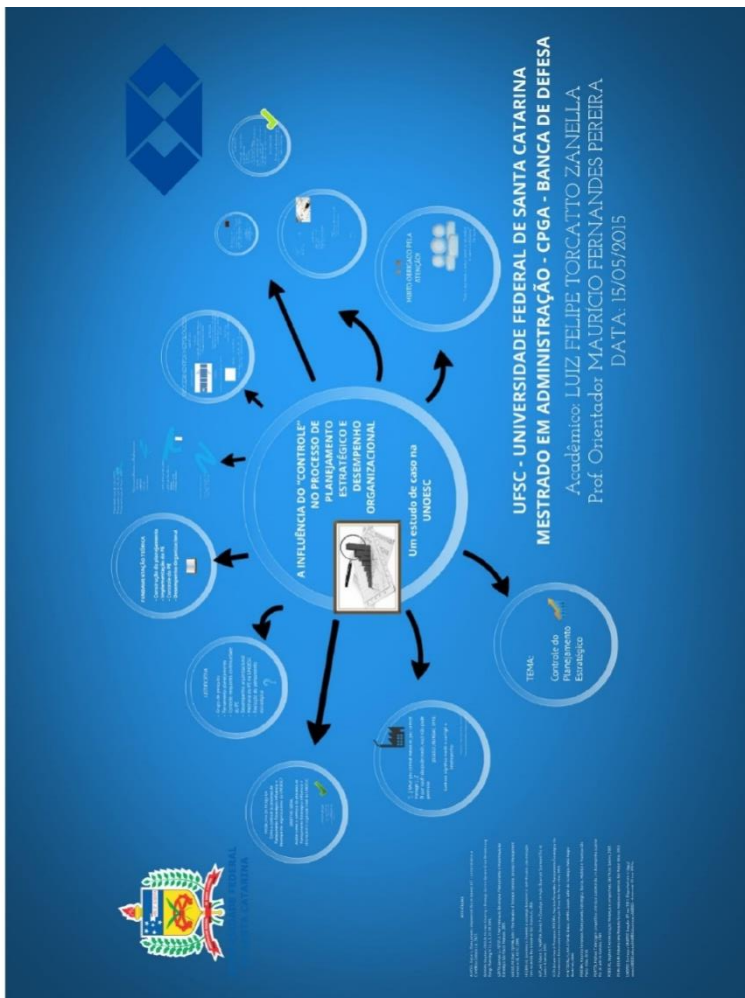
Se eu desejar fazer algum questionamento a respeito da pesquisa em qualquer fase desta, inclusive após sua publicação, poderei entrar em contato com Luiz Felipe Torcatto Zanella pelo e-mail:

 Eu, _____, RG nº _____, telefone nº _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa acima descrita, estando ciente e em concorde com as prerrogativas acima citadas e inclusive a gravação deste ato mediante meio eletrônico.

Local e data: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE D – Material de Apresentação Banca Final



ANEXO A – Autorização para Realização da Pesquisa UNOESC



Fazendo parte da sua vida

OFÍCIO Nº 001-/UNOESC_VIDEIRA/2014

Videira/SC, 20 de agosto de 2014

Magmº. Senhor,

DR. ARISTIDES CIMADON
REITOR - UNOESC
Joaçaba/SC

Prezado Senhor,

Eu, professor Luiz Felipe Torcatto Zanella, docente no Curso de Administração da Unóesc – Campus Videira, e acadêmico do curso de Mestrado em Administração da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, onde estou desenvolvendo dissertação intitulada: A Influência do Controle no Processo de Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional, sob a orientação do Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, e para tanto, gostaria de solicitar vossa autorização para a realização da pesquisa de campo nesta instituição durante o período de agosto/2014 a março/2015.

O conteúdo do trabalho buscará entender as dinâmicas de trabalho internas sobre o controle do Planejamento Estratégico e sugerir melhorias e ponderações que serão tornadas públicas com a apresentação e disponibilização para consulta na biblioteca da referida universidade e/ou em periódicos de publicação científica. As atividades empreendidas envolverão entrevistas com o grupo estratégico da universidade, análise do documento de planejamento e participação de reuniões.

Ficamos à disposição para maiores esclarecimentos.

Agradeço a atenção. Grato da acolhida e deferimento desta solicitação.

Respeitosamente,

PROF. ADM. LUIZ FELIPE TORCATTO ZANELLA
49 3533 4416 ou luiz.zanella@unoesc.edu.br


Unoesc – Campus Videira

ANEXO B – Autorização para Publicação da Pesquisa UNOESC**DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO**

Eu, Aristides Cimadon, Reitor da Unoesc, RG 3.620.711 11C, autorizo a utilização do nome e imagem da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc no Trabalho de Conclusão de Curso com o tema: A Influência do Controle no Processo de Planejamento Estratégico e Desempenho Organizacional – Um Estudo de Caso na UNOESC, do aluno Luiz Felipe Torcatto Zanella, apresentado ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Declaro, ainda, que a Unoesc está ciente do conteúdo do referido trabalho e da publicidade que será dada ao mesmo, mediante sua apresentação pública e disponibilização para consulta na biblioteca da referida universidade e/ou em periódicos de publicação científica e concorda com os termos propostos nesta declaração e no trabalho ora mencionado.

Joaçaba, 01 de julho de 2015.



Aristides Cimadon
Reitor da Unoesc