

SILMAR NECKEL ANTUNES

**O PAPEL E A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL NA FORMULAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Maurício
Fernandes Pereira

Florianópolis
2015

Neckel Antunes, Silmar

O PAPEL E A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA / Silmar Neckel Antunes ; orientador, Maurício Fernandes Pereira - Florianópolis, SC, 2015.

167 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. Comunicação Organizacional. I. , Maurício Fernandes Pereira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Silmar Neckel Antunes

**O PAPEL E A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL NA FORMULAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

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

Local, 25 de março de 2015.

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

Banca Examinadora:

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

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

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

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado à minha família, de Florianópolis e de Grão Pará.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e por sua proteção.

À minha amada esposa e escolhida para companheira desta jornada de vida, Taise. Mulher especial que desde quando fui aceito no programa dedicou-se integralmente em me ajudar e não mediu esforços para que esse trabalho chegasse ao final.

Ao Professor Maurício Fernandes Pereira, Dr., meu Guru. Em momentos críticos da pesquisa ele me chamou junto e tal como um líder verdadeiro, me guiou até o fim. Professor Maurício, eu lhe sou eternamente grato.

Aos Professores Antonio Heronaldo de Sousa, Dr. e Marcus Tomasi, Dr., por me abrirem as portas da UDESC para que nela a pesquisa fosse efetivada. Da mesma forma sou grato a todos os participantes do estudo - Pró-Reitores, Diretores de Centros, e Secretários - que compartilharam comigo suas percepções. A estes colegas de UDESC, meus sinceros agradecimentos por permitir que este trabalho acontecesse.

Aos professores Alexandre Marino Costa, Dr., Pedro Antônio de Melo, Dr. e Mário César Barreto Moraes, Dr., pessoas que conheci nos bancos da graduação e mestrado. Muito obrigado por aceitarem compor a banca de avaliação e pelas consequentes brilhantes contribuições ao meu trabalho.

Ao Professor Raphael Schlickmann, Dr., cuja admiração e amizade fizeram com que eu o convidasse para a Banca, suas contribuições ajudaram a melhorar substancialmente estes escritos.

Por fim e em especial, aos meus pais que nunca mediram esforços para que eu obtivesse uma boa educação e sempre foram meus maiores incentivadores. Foram eles, que mesmo distantes, continuaram sendo minha fortaleza, meu porto-seguro, e se mantiveram presentes nos momentos mais difíceis dessa jornada.

OS MEUS MAIS PROFUNDOS SENTIMENTOS DE GRATIDÃO!

Você é livre para fazer suas escolhas, mas é prisioneiro das consequências.

(Pablo Neruda)

RESUMO

Esta dissertação aborda a relação entre o planejamento estratégico e a comunicação organizacional sob a perspectiva das influências existentes entre essas duas áreas da Administração quando inseridas no contexto organizacional. O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar as influências da comunicação organizacional na formulação e implementação das estratégias por meio de um estudo de caso. O embasamento teórico utilizado para nortear a pesquisa, em relação à estratégia, reuniu autores como Kich e Pereira; Ansoff; Hambrick e Fredrickson; Pereira; Mintzberg e Quinn; Mintzberg, Lampel e Ahlstrand; Luecke; Whittington; Porter; Chandler; Ackoff; Yang; e, em relação à comunicação organizacional, foi fundamentada por autores como Bateman e Snell; Rego; Kich e Pereira; Shannon e Weaver; Tomasi e Medeiros; Robbins; Bardero; Sandvik e Sypher; Jian, Schmisser e Fairhurst; Putnam; Bueno; Cruz; Kunsch; Freire; Taylor e Van Every; Casali; Angeloni e Fernandes; Nonaka e Takeuchi; Davenport e Prusak; Tonet e Paz; Torquato; Beer e Eisenstat. Este estudo se estrutura a partir da estratégia de pesquisa de estudo de caso único e se caracteriza pela abordagem qualitativa e método indutivo, sendo que os dados foram coletados por instrumentos como pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista semiestruturada e observação sistemática. Através dos dados coletados, pode-se observar que, para os processos de formulação e implementação da estratégia acontecerem de maneira eficaz, a comunicação organizacional precisa ser trabalhada em conjunto com os Centros de Ensino. A conclusão da pesquisa comprova as proposições da pesquisa de Kich e Pereira e destaca a importância de compreender o processo estratégico de forma sistemática e considerar a integração a partir de um processo comunicacional pré-existente e favorável.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

This thesis discusses the relation between the strategic planning and the organizational communication from the perspective of existing influences between these two administration areas in the organizational context. The main aim of this study was to evaluate the influences of organizational communication in the formulation and implementation of strategies through a case study. The theoretical framework used to guide the research, related to strategy, has gathered authors such as Kich and Pereira; Ansoff; Hambrick and Fredrickson; Pereira; Mintzberg and Quinn; Mintzberg, Ahlstrand and Lampel; Luecke, Whittington; Porter; Chandler; Ackoff; Yang; and, regarding to the organizational communication, has based on authors such as Bateman and Snell; Trench; Kich and Pereira; Shannnon and Weaver; Tomasi and Medeiros; Robbins; Bardero; Sandvik and Sypher; Jian, Schmisseeur and Fairhurst; Putnam; Bueno; Cross; Kunsch; Freire; Taylor and Van Every; Casali; Angeloni and Fernandes; Nonaka and Takeuchi; Davenport and Prusak; Tonet and Peace; Torquato; Beer and Eisenstat. This study was structured from the research strategy of single case study and it was characterized by qualitative approach and inductive method. Data were collected through literature review, document analysis, semi-structured interviews and systematic observation. It was observed that, for the effective formulation and implementation of strategy, the organizational communication needs to be worked combined with Teaching Centers. This research confirmed Kich and Pereira ropositions and highlighted the importance of understanding the strategic process systematically, besides considering the integration from a pre-existing and favorable communication process.

Keywords: strategic planning, organizational communication

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As dez escolas do pensamento estratégico.	35
Figura 2 - Forças que governam a competição em um setor.	38
Figura 3 - Diamante da Estratégia.	41
Figura 4 - Processo de comunicação.	42
Figura 5 - Fluxos de Comunicação.....	46
Figura 6 - Sistema de Co-orientação.	50
Figura 7 - Modelo de compartilhamento de conhecimento.....	55
Figura 8 - Esquema da relação entre os fatores organizacionais – estrutura, cultura, liderança e comunicação – e o processo de Planejamento Estratégico.	59
Figura 9- Estrutura Organizacional.	78
Figura 10 - Organograma PROAD.....	79
Figura 11 - Organograma PROEN.....	81
Figura 12 - Organograma PROEX.....	81
Figura 13 - Organograma PROPPG.....	82
Figura 14 - Organograma PROPLAN.....	82
Figura 15- Distribuição da UDESC em SC.....	86
Figura 16 - Formulação do Planejamento na UDESC.....	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da estratégia.	33
Quadro 2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.	62
Quadro 3 - Conceitos norteadores da pesquisa.....	65
Quadro 4 - Dados das entrevistas.	68
Quadro 5- Divisão dos campi da UDESC.	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo Geral.....	26
1.2.2 Objetivos Específicos	26
1.3 JUSTIFICATIVA	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1 PLANEJAMENTO.....	29
2.1.1 Estratégias	31
2.2 COMUNICAÇÃO	42
2.2.1 A Escola de Montreal e a Teoria de Coorientação	47
2.2.2 Comunicação como Processo de Transmissão de Conhecimento .	51
2.3 ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO	55
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	61
5.2 SUJEITO E OBJETO DA PESQUISA.....	63
5.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	65
5.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	66
5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	72
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	75
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA UDESC	75
6.1.1 Objetivo, Finalidade e Princípios	76
6.1.2 Missão e Visão	77
6.1.3 Estrutura Organizacional	77
6.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UDESC	88
6.2.1 Entendimento da importância do PE	99
6.2.2 Formulação versus Implementação da Estratégia	113

6.3 COMUNICAÇÃO	120
6.3.1 Iniciação	120
6.3.2 Implementação.....	126
6.3.3 Apoio.....	133
6.3.4 Incorporação.....	135
6.4 PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO	140
7 CONCLUSÃO	149
REFERÊNCIAS	155
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	163

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção apresenta-se uma contextualização do estudo, com ideias sobre os conceitos que norteiam a fundamentação teórica e a aplicação da pesquisa. Após, é definida a pergunta de pesquisa, seguida pela definição do objetivo geral e dos objetivos específicos. Por fim, é apresentada a justificativa sobre a relevância do tema que se pretende estudar.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Desde seu início, a Administração, uma das Ciências Sociais Aplicadas, busca entender os fenômenos sociais e organizacionais de uma maneira geral. De acordo com Taylor (2010, p.24), “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. Paralelamente aos estudos de Taylor, Fayol (1990), que defendia princípios semelhantes (especialização) e antagônicos (por ser focado na alta administração), acreditava que a eficiência organizacional seria alcançada através da análise da estrutura da empresa, dos órgãos que a compõem. Nesse sentido, propôs seis funções básicas de qualquer empresa: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Para Fayol (1990), cabia à função administrativa a gestão e integração das demais, e, por esse motivo, recebia um papel superior na estrutura proposta.

Na busca por atingir essa prosperidade elencada por Taylor, tivemos o desenvolvimento de teorias buscando entender o contexto interno e externo da gestão nas organizações. Contexto que se modifica em uma velocidade cada vez maior, deixando ainda mais evidente a necessidade das organizações estarem cientes quanto ao seu papel na sociedade e a sua forma de atuação de modo a estarem preparadas para os novos desafios (BOSSIDY, 2005). “O processo de Planejamento Estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida” (KICH; PEREIRA, 2011, p. 1). Nesse sentido, a existência de uma estratégia organizacional definida, a realização de um Planejamento Estratégico, torna-se um diferencial para dar agilidade ao processo de reconhecimento ambiental ao tomador de decisão. Robbins (1978), Semler (1998) e Kaplan e Beinhocker (2003) consideram o Planejamento Estratégico como uma das tarefas mais importantes dos

gestores organizacionais por ser a base para a tomada de decisão em ambientes repletos de incerteza. “No que tange a satisfação do uso das ferramentas por parte das empresas, podemos observar que é também o Planejamento Estratégico que aparece como ferramenta que melhor responde às exigências das organizações” (PEREIRA, 2010, p. 41).

O pensar estratégico tornou-se uma das premissas das organizações e é considerado fator fundamental para a gestão das organizações, tenham elas fins lucrativos ou não (MOORE, 2000). É comum encontrar na literatura de Administração teorias abordando os temas Planejamento e estratégia no momento de sua concepção. Ansoff (1977), Chandler (1990) e Porter (1991) defendem a necessidade de a organização manter uma equipe pensante, a qual elabora as estratégias e as delega aos níveis inferiores para a execução. É sabida a importância e influência que esses autores tiveram e continuam tendo na compreensão do pensamento estratégico. Como consequência, a maioria dos administradores já domina técnicas de Planejamento, porém, as dificuldades começam a aparecer quando chega ao momento de agir e colocar as estratégias em prática, ou seja, o momento de implantar o plano estratégico. (KICH; PEREIRA, 2011). Hrebiniack (2006) afirma que esta característica é recorrente nas empresas que focam apenas no processo de formulação da estratégia sem nenhuma preocupação com sua execução. Poucos são os gestores que compreendem que o bom processo de Planejamento Estratégico também necessita de atenção na execução de sua estratégia e acabam por focar apenas na sua elaboração (BOSSIDY; CHARAN, 2002; HREBINIACK, 2006).

Embora a formulação de uma estratégia consistente seja uma tarefa difícil para qualquer equipe de gestão, a sua aplicação em toda a organização é ainda mais difícil (HREBINIAK, 2006). Kaplan e Norton (2005) atribuem esta lacuna estratégia-desempenho, em parte, ao fato de que 95% dos funcionários de uma empresa não estão cientes ou mesmo não entendem a estratégia da organização. Beer e Eisenstat (2000), em um estudo a respeito dos problemas de implementação da estratégia, constataram a comunicação como a principal barreira, encontrada em 10 de 12 casos analisados para a pesquisa. Segundo os autores, ela “não só dificulta a execução da estratégia, mas também impede que haja discussão das demais barreiras” (BEER; EISENSTAT, 2000, p.31).

A comunicação organizacional surge nesse contexto trazendo uma série de necessidades a serem observadas pelas organizações (KICH; PEREIRA, 2011). Se os funcionários não têm conhecimento

sobre a estratégia da empresa, é improvável que a implementação adequada ocorra, o que por sua vez leva a um fraco desempenho de resultados (CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2008).

Esta ação organizacional tem assumido maior complexidade, tendo em vista a necessidade de trabalhar com diferentes públicos (portanto diferentes conteúdos, discursos ou linguagens). Como consequência, passou a ser uma prioridade estratégica para as organizações (BUENO, 2003).

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar a comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações (SCROFERNEKER, 2006).

Poucas áreas da comunicação obtiveram o crescimento que a comunicação organizacional atingiu, conservando ainda um grande potencial de pesquisa (SCHWEBIG, 1991). Por isso, a comunicação organizacional é tema recorrente em agendas de pesquisa das escolas de Comunicação Social, uma vez que as organizações precisam adquirir “novas posturas de gestão em função de modificações que ocorreram no ambiente, considerando sobremaneira as três últimas décadas, quanto a fatores de natureza econômica, geopolítica e sociocultural” (BUENO, 2003, p. 19).

Sob esse contexto, os novos paradigmas aplicados aos estudos organizacionais e estratégicos apontam que as organizações precisam estabelecer relações e modelos de gestão contemporâneos que contemplem efetivamente a visão sistêmica (GOLDHABER, 1991; BALDISSERA, 2000) e relacional dos processos administrativos e da dinâmica institucional.

A comunicação, que pode ser entendida como a troca de informações entre indivíduos, viabiliza a criação do conhecimento e é propiciadora do compartilhamento deste. Numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa e por isso deve ser encarado como um elemento estratégico. Através da comunicação os atores sociais modificam as organizações, seus discursos, suas atitudes, mostrando que cada vez mais o processo comunicativo é peça chave dentro das organizações e que as organizações devem se adaptar a essas mudanças (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; OKUMUS, 2001).

Diante disto, a pergunta de pesquisa é definida em: Como a variável comunicação organizacional pode influenciar na implantação e implementação das estratégias organizacionais da UDESC?

1.2 OBJETIVOS

No intuito de se responder à pergunta de pesquisa, foram traçados objetivos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da variável comunicação organizacional na formulação e implementação das estratégias organizacionais da UDESC sob percepção da Coalizão Dominante.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os principais estudos acerca da relação entre a formulação e implementação do processo de Planejamento Estratégico e a comunicação organizacional;
- b) Explorar a formulação e implementação do processo de Planejamento Estratégico à luz da Coalizão Dominante formal da UDESC;
- c) Analisar a comunicação organizacional da UDESC à luz do referencial de Tonet e Paz (2006);
- d) Estimar como a comunicação organizacional influencia no processo de concepção e execução do Planejamento Estratégico da UDESC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o crescente aumento da competitividade mercadológica em conjunto com a pressão de um ambiente cada vez mais mutante, cresce também a necessidade de que as organizações busquem a excelência da utilização de seus recursos. Nesse cenário, as organizações necessitam adaptar-se rapidamente de modo a contornar as situações propostas pelo ambiente ao qual estão inseridas. Tal ambiente exige uma atualização cada vez mais instantânea de modo que estas organizações consigam manter a competitividade (PORTER, 1996).

Sob a pressão de um ambiente cada vez mais instável, as organizações têm buscado formas mais eficazes de interpretar o seu ambiente e aperfeiçoar o seu processo de tomada de decisão e uma das alternativas para isto é a utilização do planejamento estratégico na geração das estratégias (KICH, PEREIRA, 2011).

O estudo da estratégia nas organizações encontra sua justificativa sob diversos pontos. Por ser considerada a linha norteadora de uma organização, a estratégia requer análise profunda do ambiente organizacional, tanto interna como externamente. Além disso, a estratégia fornece às organizações uma potencial fonte de vantagem competitiva e, nesse sentido, não é suficiente apenas concebê-la, mas também colocá-la em prática.

Retomando a necessidade de coerência entre estratégia e comunicação, o presente estudo tem como proposta investigar, a partir da visão da coalizão dominante formal, a maneira como estratégias são formuladas e implementadas analisando-as dentro de premissas comunicacionais existentes na Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC.

Além de ter como justificativa a investigação desses dois temas dentro da área da Administração, acredita-se que a escolha de uma instituição de ensino superior como ambiente de análise pode proporcionar uma visão sobre como o processo de comunicação da estratégia ocorre em organizações dotadas de uma maior complexidade.

Rizzatti e Rizzatti (2005) defendem que a aplicabilidade sistematizada da ferramenta de Planejamento Estratégico em universidades brasileiras é um fato bastante recente e tem sido impulsionado constantemente por alguns fatores como crescimento e expansão universitária e a crescente busca das pessoas por aprendizado e especialização.

A Universidade do Estado de Santa Catarina foi uma dessas instituições que teve um significativo crescimento. Nos últimos anos, o aumento de vagas, a criação de novos Centros de Ensino e o conseqüente incremento da infraestrutura, além do crescimento do corpo funcional, demandaram uma necessidade de se organizar melhor.

A justificativa do presente estudo está associada também à possibilidade de aprofundar o mapeamento do ambiente interno de uma organização com vistas a fornecer um diagnóstico da interação entre comunicação organizacional e suas estratégias.

Importante esclarecer também que este estudo segue uma lógica de trabalho do núcleo de pesquisa do qual o pesquisador faz parte, o Núcleo Interdisciplinar de Estudo em Planejamento e Gestão Estratégica (NIEPGE), coordenado pelo Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira.

Existe ainda uma visível desproporcionalidade entre a grande atenção acadêmica ao processo de formulação das estratégias se comparado com o processo de implementação. E este tem sido o atual objeto das pesquisas do NIEPGE. O resultado da pesquisa de Pereira (2010) gerou um referencial metodológico para formulação do processo de planejamento estratégico. O passo seguinte se deu com pesquisa de Kich e Pereira (2011) cujos estudos focalizam o esforço de implementação destas estratégias previamente formuladas e identificou que há quatro fatores organizacionais que interagem diretamente no processo de implementação: comunicação, estrutura, cultura e liderança.

Com base nestas constatações, os pesquisadores do NIEPGE buscaram analisar com maior profundidade estas interações. A relação da cultura organizacional no processo de implementação da estratégia foi analisada por Beppler e Pereira (2013), a relação entre a estrutura e o planejamento estratégico por Neis (2014), a investigação sobre a liderança e o planejamento estratégico, por Rizzatti (2014) e a influência da comunicação no processo de formulação e implantação, é alvo desta dissertação.

Por fim, a contribuição do trabalho se faz importante pois representa a oportunidade de apresentar a contribuição da comunicação na formulação e implementação da estratégia em diversas organizações. O estudo também se mostra relevante, à medida que enriquece o conhecimento científico na área da estratégia, trazendo novas evidências sobre a aplicação do planejamento estratégico, deixado de lado por muitos autores, e sua relação com a comunicação organizacional, assunto até então pouco debatido e aplicado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

A necessidade de uma boa relação da organização com o ambiente externo tornou-se relevante a partir da década de 60, quando se passou a considerar as organizações como um sistema aberto que interage com este ambiente. Por ser um processo dinâmico e flexível, o Planejamento Estratégico permite que as organizações incorporem as mudanças do ambiente. Antecipar-se a estas mudanças tornou-se uma necessidade cada vez mais importante. “Em todas as regiões do globo as organizações estão enfrentando ameaças, sem precedentes, à sua estabilidade, necessitando de novas estratégias para possibilitar estudos mais qualitativos em relação ao futuro” (Moritz; Moritz; Pereira, 2012, p.9).

O Planejamento é hoje uma das funções da administração de maior relevância. São muitos os estudos que demonstram que o Planejamento Estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas empresas (KICH; PEREIRA, 2011). Em especial, a empresa de consultoria Bain & Company, desde 1993, explora a temática e divulga os resultados de uma pesquisa que realiza no mundo todo por meio de um documento intitulado Ferramentas de Gestão (RIGBY; BILODEAU, 2013). Em sua última publicação, o estudo aconteceu com 1.208 executivos globais para saber quais ferramentas tornam-se mais importantes para seus negócios e quais são suas prioridades. O estudo aponta que o Planejamento Estratégico é uma das três ferramentas mais utilizadas em todo o mundo, alternando de posição dependendo da região foco. Em termos gerais, 43% do total de executivos entrevistados a utilizaram em 2012 e ainda 81% pretendiam utilizar o Planejamento Estratégico em 2013.

Para Farah (2008), o Planejamento representa uma relação de alternativas de objetivos, métodos e planos. Para Mintzberg e Quinn (2001), está ligado à análise e ao desmembramento de metas em etapas formalizadas para a implementação. Sendo assim, toda a sua essência está na tomada de decisão.

Ansoff (1981, p.15) conceitua o Planejamento Estratégico como sendo:

[...] a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modelo de

compatibilização (estratégica) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la.

Então, “podemos dizer que Planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões” (PEREIRA, 2010, p. 44). Ou seja, estabelece uma rotina de ações para se determinar de que forma se dará a atuação frente aos cenários que se desenham, cria uma visão do caminho a seguir. Porém, trata-se de uma criação continuada, é um processo, algo dinâmico e pode ser modificado a qualquer momento.

Para Pereira (2010), os objetivos do Planejamento são:

- a) conduzir à resolutividade organizacional;
- b) aumentar constantemente a competitividade;
- c) manter os potenciais competitivos da organização;
- d) reduzir o risco de uma tomada de decisão equivocada;
- e) idealizar e buscar construir o seu próprio futuro organizacional;
- f) integrar decisões das diversas áreas funcionais da organização em um único plano consistente com a estratégia global da organização;
- g) fortalecer pontos fortes e eliminar pontos fracos da organização.

Existe ainda, segundo Ackoff (1982), Tavares (2000), Kich e Pereira (2011), três tipos de Planejamento que podem ser classificados de acordo com o nível hierárquico ao qual se referem: Planejamento Estratégico (primeiro nível), Planejamento tático (segundo nível) e Planejamento operacional (terceiro nível). Enquanto o Planejamento Estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as estratégias, ações para alcançá-los, afetando a organização como o todo e o ambiente externo, o planejamento tático objetiva aprimorar as decisões para determinada área, buscando a utilização eficiente dos recursos disponíveis no médio prazo. Já o terceiro nível – Planejamento operacional – serve para as decisões operacionais, abordando detalhadamente as ações a implementar no curto prazo e com isso possui mais certeza e previsibilidade que os níveis superiores.

Parson e Culligan (1988) adotam a nomenclatura de Planejamento superior para o Planejamento Estratégico e afirmam que este é o alicerce que fundamenta todas as práticas saudáveis da empresa. Os autores salientam também que este documento não pode ser visto como um mero decorador de prateleiras e sim como uma ferramenta dinâmica, mutável conforme o ambiente.

Born e Garcia (2007) afirmam que as organizações devem estar constantemente pensando e decidindo as maneiras mais eficientes de construir seu futuro frente às mudanças do ambiente de negócios. Assim, a empresa terá, ao longo dos anos, diversas versões de seu plano estratégico, mantendo-o sempre atual e contemporâneo.

2.1.1 Estratégias

A palavra estratégia tem sua origem no idioma grego *strategos*, significa “a arte do general” e, portanto, está intimamente ligada a ações militares com a finalidade de vencer uma batalha. Na obra *A Arte da Guerra*, Sun Tzu nos ensina, desde o século IV a.C., que estratégia deve ser aplicada em cada tipo de conflito e designa as diversas possibilidades de um general a frente de seu exército. Assim como outros termos e tecnologias, aos poucos “a palavra *estratégia* foi incorporada ao mundo dos negócios, de forma que ela começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira como estas se comportavam e agiam frente ao seu ambiente” (PEREIRA, 2010, p. 119).

Generais de negócios também devem ter uma estratégia aos moldes militares, orientada para a conquista de um objetivo (HAMBRICK; FREDRICKSON, 2005). A estratégia é fundamental a todas as organizações, independente do seu setor de atuação (MOORE, 2000). Há muitas organizações que padecem por não terem uma estratégia coerente. “Apenas os objetivos, isoladamente, passaram a não serem mais suficientes como regras de decisão, surgindo a necessidade da criação de estratégias para guiar e reorientar a empresa, na medida em que esta se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades” (KICH; PEREIRA, 2011, p.15).

As estratégias empreendidas pelas organizações, na intenção de antecipar-se às mudanças ou a elas responderem, assumem caráter central à sobrevivência e ao sucesso de sua administração, pois possuem a responsabilidade de orientar os negócios dentro do ambiente de atuação (FERREIRA, 2010).

Pereira (2010) defende a ideia de que o Planejamento Estratégico está, gradativamente, caminhando ao que podemos chamar de moderna

gestão estratégica, envolvendo Planejamento, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e prospecção de cenários. Avançando, Moritz, Moritz e Pereira (2012) afirmam que a ação estratégica nos remete ao campo do Planejamento Estratégico, porém em nenhum instante deve-se construir uma linha rígida e normalizada, mas possuir estratégias para as situações diferentes das desejadas ou de maior chance de ocorrência.

Embora Ferreira (2010) também afirme que a forma mais conhecida de formulação de estratégias se dá por meio do Planejamento Estratégico, Mintzberg (1987) vai além e defende que a formulação da estratégia não depende exclusivamente dos processos deliberados, ou seja, independem de Planejamento e pode surgir de forma natural na organização.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é mais que um conjunto de regras formais, representa o que deve ser feito para que a empresa sobreviva. É necessário que os indivíduos possam ser agentes, em conjunto, do processo de evolução do objetivo estratégico, e é recomendável que as mesmas se desenvolvam de forma gradual através de experiências da organização.

Embora a produção acadêmica sobre o estratégia possa ser considerada relevante e densa, para Ferreira (2010) observa-se uma grande multiplicidade de autores e definições para o constructo em questão.

Pereira (2002) nos apresenta quatro visões para o conceito de estratégia:

- a) a futuridade das decisões correntes – a estratégia é vista como a identificação das ameaças e oportunidades que se localizam no futuro da organização. Estas ao serem combinadas com outros elementos fundamentais possibilitam à organização a realização de melhores decisões no presente a fim de traçar o futuro desejado;
- b) o processo – neste, a estratégia é vista tal qual um processo contínuo de formulação estratégica, dado que os negócios e o ambiente se encontram em um processo de intensas e contínuas transformações;
- c) a filosofia – a estratégia é, antes qualquer coisa, um processo de pensar e um exercício intelectual;
- d) a estrutura – quando a estratégia é concebida como um arcabouço para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções distintas daquelas que são aceitas como corretas.

Moritz, Moritz e Pereira (2012) ainda trazem um resumo bastante ilustrativo dos autores Fahey e Randall a respeito dos princípios da estratégia:

Quadro 1 - Princípios da estratégia.

A estratégia trata da interface entre a empresa e seu ambiente de mercado.
A estratégia envolve três elementos básicos: escopo, postura e metas.
A estratégia é o meio pelo qual a empresa cria e/ou alavanca as mudanças ambientais.
A estratégia é sempre condicional; a escolha da estratégia depende das condições ambientais e das condições da própria empresa.
A estratégia é, em parte, uma atividade intelectual; as estratégias existem na mente dos gerentes.
A estratégia diz respeito a superar os concorrentes em inteligência e movimentação, por meio da melhor e mais rápida antecipação da mudança e da adoção de medidas compatíveis.
A intenção do mercado da estratégia consiste em ser melhor do que o concorrente, na atração, conquista e retenção dos clientes.
A estratégia dificilmente será vencedora se não houver algum grau de conteúdo empreendedor: a sua abordagem precisa ser diferente daquela dos concorrentes.

Fonte - Moritz, Moritz e Pereira (2012, p. 13).

Ainda quanto à evolução e definição, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010) reforçam que o termo estratégia é hoje definido sob diferentes enfoques por diversos autores. A estratégia, na visão destes, representa um fluxo consistente de decisões organizacionais para a organização fazer frente ao meio envolvente. Ela pode ser um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva. Como tal, apresentam dez escolas do pensamento estratégico, divididas em três grandes grupos:

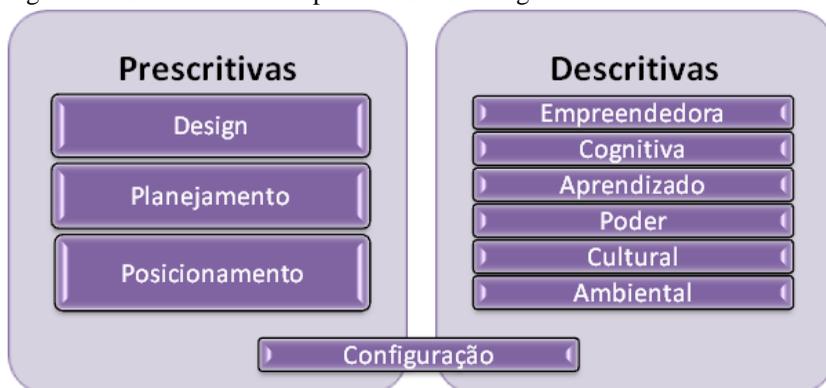
- a) Grupo 1 – caracterizadas pela natureza prescritiva, preocupam-se mais com o modo de formulação das estratégias do que com a maneira que elas necessariamente ganham corpo. Trata-se de abordagens mais ortodoxas da formulação estratégica e com ênfase nas questões de método e forma da gestão estratégica. Fazem parte deste grupo:
 - Escola do Design: compreende o processo de formação da estratégia como uma atividade baseada na razão, em que se busca a adaptação da organização e de seus pontos fortes e fracos, ambiente interno, oportunidades e ameaças, ambiente de

- mercado. Logo, entende que a formulação de estratégias é um processo racional onde a aptidão é adquirida e não intuitiva;
- Escola do Planejamento: defensora da utilização de processos planejados formalmente, ou seja, conscientes, sistemáticos e controlados, e com a utilização de variadas formas de monitoramento de resultados;
 - Escola do Posicionamento: também de caráter normativo, sustenta que para a formação de estratégia é de basilar importância a seleção de posições estratégicas de mercado, definidas a partir do profundo conhecimento do ambiente de atuação. Está mais preocupada com o conteúdo real da estratégia.
- b) Grupo 2 – procuram entender aspectos específicos do processo de formação da estratégia à medida que ele se desenrola. Diferentes perspectivas que focalizam a descrição de como são efetivamente formuladas e implementadas as estratégias. Fazem parte deste grupo:
- Escola Empreendedora: a formação da estratégia se dá como um processo visionário. Ela define a estratégia como informal e sustentada pela visão do grande líder. Desta forma sempre haverá espaço para criação e inovação (espírito empreendedor). Valoriza fatores antes desprezados como intuição, julgamento, experiência, entre outros, do líder, aceita a estratégia como uma visão pessoal e a formulação se baseia no processo de obtenção do conceito na mente do autor;
 - Escola Cognitiva: entende estratégia como um processo mental que depende, portanto, de como os dirigentes compreendem a realidade e a organização, ou seja, ancora-se em mapas ou esquemas mentais, “buscando nas ferramentas da psicologia cognitiva uma forma de penetrar na mente dos estrategistas” (KICH; PEREIRA, 2011, p.18);
 - Escola de Aprendizado: a estratégia não se constrói de uma hora para outra. Ela emerge por meio do aprendizado coletivo ao longo do tempo, com a adaptação da empresa, a partir do método tentativa e erro;
 - Escola do Poder: nessa, defende-se que as estratégias dependam explicitamente da negociação entre grupos e indivíduos e o poder, a influência e a capacidade política estabelecidos de cada participante. O processo de negociação se dá através do exercício da influência para negociar estratégias favoráveis a certos interesses. Temos duas claras

- linhas nesta escola: poder entre integrantes da empresa (poder interno) e o poder que envolve as relações da empresa com o seu ambiente macro (poder externo);
- Escola da Cultura: a estratégia está baseada em crenças, valores e interpretações compartilhados pelos membros da organização, logo o conhecimento adquirido ao longo do caminho não é descartado no processo. Ela considera a formulação de estratégia como enraizada na cultura da organização em um processo fundamentalmente coletivo e cooperativo;
 - Escola do Ambiente: direciona ao esforço interno da organização para reagir às oscilações advindas do ambiente, o que demonstra o papel de destaque do ambiente no processo de formulação de estratégia. A organização sujeita ao contexto e pressões do ambiente.
- c) Grupo 3 – formado apenas pela escola da configuração, a qual pode ser visualizada como uma junção das anteriores.
- Escola da Configuração – esta escola busca trazer, à luz da teoria, a integração e o perfil conciliatório das escolas de estratégias prescritivas e descritivas. Ela faz uma conciliação das nove escolas e enfatiza o caráter transitório e contextual das estratégias ou configurações, cada uma ao seu tempo.

Complementando o tema, destacamos a figura 1 que retrata as dez escolas trazidas pelos autores Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010):

Figura 1 - As dez escolas do pensamento estratégico.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir do modelo de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, 2010.

Moritz, Moritz e Pereira (2012) apresentam um roteiro de construção das estratégias. Segundo os autores, esta construção passa por:

- a) identificação de desejos e aspirações da organização;
- b) construção de um cenário situacional combinado com projeções da empresa para se determinar objetivos de longo prazo;
- c) identificação das prioridades e desafios que moldarão o futuro desejável da organização;
- d) levantamento das condições ambientais e recursos disponíveis, e análise entre o realizável e o desejável;
- e) análise do hiato entre o realizável (esperado) e o desejável de modo a se alcançar o desejado;
- f) identificação das ações estratégicas que levarão ao futuro desejado.

Luecke (2010) por sua vez, contribui classificando as ações organizacionais estratégicas em cinco tipos básicos:

- a) liderança de baixo custo – capacidade de fornecer produtos (mesmos dos concorrentes) a preços mais baixos. Desta forma diminui-se o custo de aquisição e eleva-se o valor percebido do produto. A empresa consegue atuar com esta estratégia diminuindo seus custos de processos, mantendo-os reduzidos e garantindo a melhoria contínua dos processos;
- b) diferenciação – capacidade de fazer diferente. Inclui também a estratégia de baixo custo, mas principalmente algum aspecto qualitativo valorizado pelos clientes;
- c) relacionamento com o cliente – estratégia de manter um excelente atendimento, prestando a atenção necessária aos clientes, com qualificação técnica e entendendo as necessidades. É a busca do constante encantamento do cliente em razão da prestação de serviços complementares aos produtos negociados. O autor defende o uso da curva da experiência para levar esta estratégia adiante;
- d) estratégia de foco – especialista em atender determinada demanda e cada ação é desenvolvida com esta base em mente. Enfoca em um determinado grupo consumidor, uma região geográfica ou um segmento de produtos;
- e) estratégia de efeito de rede – o produto tendo um único usuário não representa vantagem. Porém, quando a quantidade de usuários aumenta a utilidade do mesmo se mostra maior. Para clarificar melhor este tipo de estratégia, o autor utiliza o exemplo do aparelho telefônico: se poucas pessoas tivessem esta tecnologia, ela não seria tão atrativa para qualquer cliente potencial, porém com

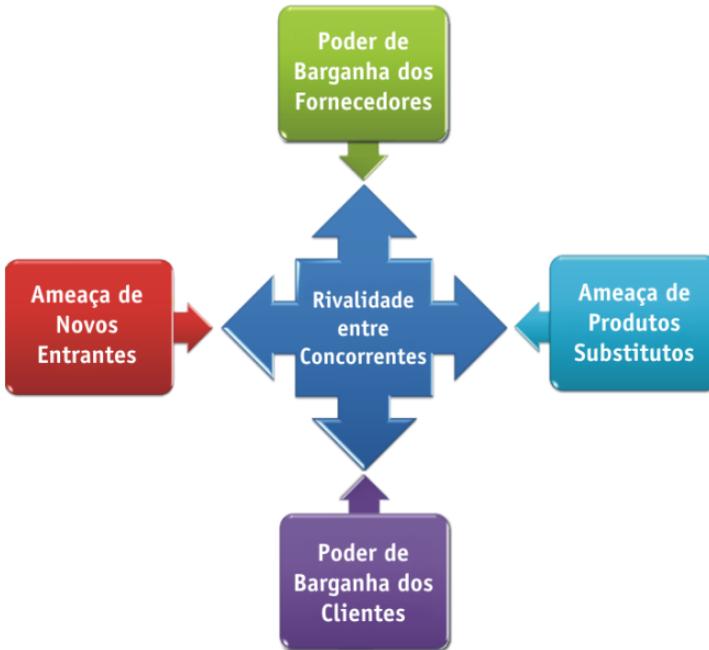
centenas de milhares de usuários, certamente este mesmo cliente potencial teria para quem efetuar uma ligação.

A construção de estratégias de uma organização pode seguir processos distintos. Alguns autores entendem que a formação da estratégia de uma organização depende de seu padrão gerencial para todas as outras decisões (Whittington, 2002), enquanto outros defendem que a construção da estratégia da empresa reage de acordo com os fatores externos, como o próprio ambiente (Mintzberg; Lampel; Ahlstrand, 2010).

Como foi visto, as estratégias, elementos vitais à determinação do futuro das organizações, estão diretamente relacionadas ao ambiente externo e, conseqüentemente, aos seus stakeholders. “A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição” (PORTER, 1999, p.27). “Importante se fazer citar que não há nenhuma organização que não tenha estratégia, ela pode não estar formalizada, mas sempre existe uma, certa ou não, coerente ou não, mas existe” (PEREIRA, 2010, p.123).

Porter (1999) defende que antes de se iniciar um plano de ação, de se formular as estratégias, torna-se necessário conhecer as forças que influenciam a competição do setor e as respectivas causas subjacentes. Para o autor, os pontos fortes e fracos cruciais, vistos sob o ângulo estratégico, são as posturas da empresa com relação às causas subjacentes de cada força. A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas e focalização de esforço neste ponto. Vale destacar que Porter (1999) defende a existência de cinco forças básicas, conforme a figura 2, para se instaurar o estado da competição: rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos.

Figura 2 - Forças que governam a competição em um setor.



Fonte: Porter, 1999, p.28.

Segundo o modelo de Porter (1999), as forças que influenciam as estratégias do negócio são:

- a) rivalidade entre os concorrentes - se juntamente com a empresa existem vários competidores com o mesmo tipo de produto, e com a mesma atratividade de preço, condições, qualidade e mesmo posicionamento, certamente a posição da empresa neste ambiente não será boa. Por outro lado, se entrar no mercado com um diferencial que não seja acompanhado pelos concorrentes, o poder desta companhia, dentro deste mercado, será maior;
- b) poder de negociação dos clientes - os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competindo com a indústria, forçando os preços para baixo, jogando os concorrentes uns contra os outros. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão, e também afetar os demais clientes com a sensibilidade à evolução dos preços. Os

- clientes são poderosos principalmente se compram em grande volume ou se o produto é padronizado. O ideal é que a empresa tenha condições de escolher a quem vender;
- c) poder de negociação dos fornecedores – fornecedores podem se recusar a trabalhar com a empresa, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos ou diminuir a qualidade dos mesmos. Os fornecedores podem ser poderosos se existem poucas opções de compra ou se o produto é exclusivo;
 - d) ameaça de entrada de novos concorrentes – os novos entrantes trazem novas capacidades, novas opções de compra e o desejo de ganhar participação no mercado. Como principais barreiras temos: economias de escala, diferenciação do produto, exigência de capital, desvantagem de custo, acesso a canais de distribuição, política governamental;
 - e) ameaça de produtos substitutos - a existência de produtos ou serviços substitutos. A possibilidade de os clientes terem suas necessidades atendidas por produtos ou serviços similares ou que ao final o resultado seja o mesmo é um fator a considerar.

Para Porter (1999), após serem avaliadas as forças que influenciam no setor de atuação, cabe ao estrategista identificar os pontos fortes e fracos da sua organização para cada ponto determinante das forças. Com esta análise poderá posicionar a companhia de modo a potencializar as vantagens da empresa, a definir as melhores defesas contra as forças competitivas e a balancear o quadro geral de forças através de movimentos estratégicos, de modo a posicionar a companhia vantajosamente.

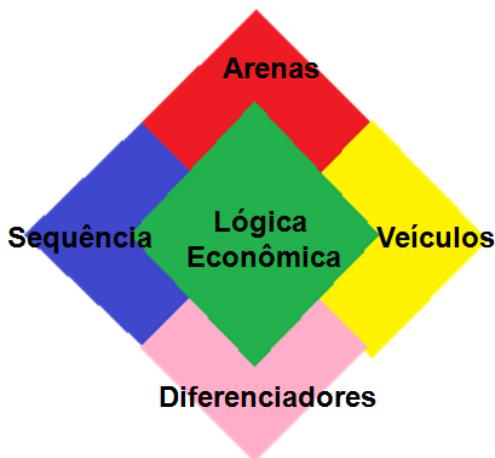
Chandler (1990) aproxima as características da estratégia à definição de Planejamento de Ackoff (1982) e reafirmado por Tavares (2000), Kich e Pereira (2011), ao defender que uma estratégia deverá prever a elaboração de metas e objetivos de longo prazo para uma organização, bem como adoção de cursos de ação e distribuição de recursos com vistas ao alcance de tais metas. As correntes de estudos sobre estratégia passaram por diversas fases, apresentando abordagens que tratam desde Planejamento até estratégia emergente, culminando, atualmente, na ênfase aos recursos internos da empresa (FERREIRA et al., 2010).

Hambrick e Fredrickson (2005) propõem outro entendimento para estratégia como a combinação de cores para a beleza de uma tela, e não somente os traços e formas escolhidas para a pintura. Com isso,

definem estratégia como sendo “um conjunto integrado de escolhas, mas que não sejam divergentes a cada nova decisão que o executivo enfrentar” (HAMBRICK; FREDRICKSON, p. 2005). Ainda segundo os autores, o segredo de uma boa estratégia não está em seguir um processo sequencial, mas sim na obtenção de um sólido e consistente ajuste entre os elementos da própria estratégia. A saber:

- a) Arenas: onde a organização estará mais ativa? Compõem as categorias de produtos, os segmentos de mercado, as áreas geográficas de atuação, as tecnologias centrais necessárias e os estágios de criação de valor;
- b) Veículos: como a organização chegará lá? Leva-se em consideração o desenvolvimento interno, possibilidade de joint ventures, aquisições, franquias e licenciamentos;
- c) Diferenciadores: como vamos “ganhar”? Entende-se aquilo que trará vantagem à empresa no mercado sobre os seus competidores, o que fará com que os clientes escolham os seus produtos/serviços: imagem, customização, preço, estilo, confiabilidade de produto, etc.;
- d) Sequência: qual serão a velocidade e sequência de nossos movimentos? Observa-se a velocidade de expansão e o encadeamento das medidas mais importantes a tomar para maximizar a probabilidade de sucesso a partir das iniciativas;
- e) Lógica econômica: Como vamos obter nossos retornos? É a ideia clara de como serão gerados os lucros da empresa. Em alguns casos, o segredo será obter preços mais elevados através de produtos/serviços difíceis de imitar.

Figura 3 - Diamante da Estratégia.



Fonte: HAMBRICK e FREDRICKSON, p. 2005.

YANG et al. (2011), em um estudo a respeito da implementação da estratégia, concordam que não existe uma definição universalmente aceita para o processo. Porém os autores identificaram três correntes distintas do termo: a primeira abordagem se concentra em uma perspectiva de processo e assume a implementação da estratégia como uma sequência de passos cuidadosamente planejados consecutivos; a segunda abordagem trata da implementação da estratégia em uma série de ações maior ou menor concentração e analisa essas ações a partir de uma perspectiva de comportamento organizacional. Alguns autores ainda combinam a perspectiva do processo e do comportamento ou ação de perspectiva e formam uma terceira abordagem a ser chamada de perspectiva híbrida. Para os autores, uma definição aplicável de implementação da estratégia seria a de um processo dinâmico, interativo e complexo, composta por uma série de decisões e atividades dos entes envolvidos e afetado por uma série de fatores internos e externos, todos inter-relacionados, a transformar planos estratégicos em realidade, a fim de alcançar os objetivos organizacionais, seja de longo ou curto prazo.

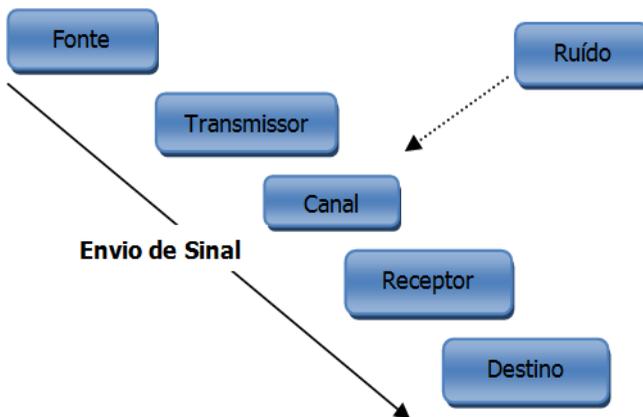
2.2 COMUNICAÇÃO

A comunicação pode ser vista como um processo que viabiliza a troca de mensagens ou informações entre pessoas e como tal, torna-se cada vez mais útil nas relações sociais humanas modernas (BATEMAN; SNELL, 1998). Este processo já não é mais um mero apêndice no processo de gestão. Para Kich e Pereira (2011), a comunicação deixou, neste novo século, de ser maltratada, deixada em segundo plano e classificada unicamente como despesa, para entrar no rol dos bons investimentos, tornando-se estratégica e fundamental no processo decisório.

Devido à sua complexidade atual e aos amplos campos de interesse fica cada vez mais conflitante a sua definição. Bateman e Snell (1998, p. 402) definem comunicação como “a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”. Em outras palavras, é a transferência de mensagens de uma fonte para um destinatário passado por etapas, componentes do sistema: fonte, codificador, canais, ruídos, recepção, e destino. Sua finalidade deve ser sempre de “obter certa dose de consenso sobre um sistema de valores” (REGO, 1986, p.34).

Os componentes da comunicação foram estudados por Shannon e Weaver no ano de 1949 (TOMASI; MEDEIROS, 2007), originando assim o modelo mecanicista de comunicação conforme figura abaixo:

Figura 4 - Processo de comunicação.



A comunicação, portanto, segundo Tomasi e Medeiros (2007), é um processo cíclico composto de seis etapas que demonstram basicamente um ato de transmissão de uma mensagem ou informação, onde esta parte da fonte (o emissor) até encontrar o destinatário:

- Emissor ou fonte: quem emite a mensagem, o ponto de origem da mesma. Trata-se da origem e geração do insumo que ingressa e alimenta o sistema de comunicação;
- Transmissor ou codificador: meio, objeto que transporta a mensagem, devidamente codificada, por algum canal, do emissor ao receptor do destino;
- Canal: espaço situado entre o transmissor e o receptor;
- Receptor ou decodificador: equipamento que sintoniza a mensagem e a decodifica;
- Destino: quem recebe a mensagem ao final. Para quem a mensagem é enviada. É a saída do sistema que vai determinar o grau de eficácia da comunicação;
- Ruído: elemento intrometido ao sistema que altera o seu funcionamento, uma interferência (fonte de erro, distorções, informações ambíguas ou barulhos indesejáveis) que compromete a eficácia da comunicação. Em todo processo de comunicação sempre está presente certo grau de ruído.

Uma segunda via do processo consiste no retorno, também chamada de feedback ou retroalimentação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte, que permite uma absorção mais acurada da ideia ou informação transmitida. (ROBBINS, 1978; REGO, 1986; Tomasi, Medeiros, 2007).

Nesse contexto, Robbins (1978, p.443) define que “comunicação é a transferência e compreensão de significados”. Ainda para Bardero (1993) comunicação é entendida tal qual um processo de troca de mensagens de um polo a outro, e sua maior preocupação deve ser, além de encontrar e fazer uso de códigos decifráveis, minimizar os chamados ruídos e as barreiras que possam prejudicar a interpretação na decodificação dessas mensagens de modo a proporcionar uma linearidade ao processo.

Sandvik e Sypher (2009) entendem que a comunicação organizacional deve ser trabalhada em uma perspectiva constitutiva, que assuma uma posição além da simples troca de informações entre emissor e receptor. A comunicação, dessa forma, não se limita a ocorrer apenas dentro das organizações já formadas. “É uma visão que sobressai sobre o entendimento da comunicação apenas em um sistema de discursos

históricos e de interações do dia-a-dia” (SANDVIK; SYPHER, 2009, p. 02). Tal maneira de pensar a comunicação permite maior flexibilidade interpretativa da organização, da comunicação e do relacionamento (JIAN; SCHMISSEUR; FAIRHURST, 2008), visões essas que movem a comunicação para a possibilidade de criar e mudar a realidade social (PUTNAM, 2008).

Nas organizações, a evolução da comunicação ocorreu juntamente com a história das próprias organizações. “No início muitos autores consideravam a empresa, com suas diferentes funções, sem levar em conta a comunicação como uma finalidade primeira; porém, intrinsecamente, ela sempre esteve presente em todas as fases do desenvolvimento do pensamento administrativo” (KICH; PEREIRA, 2011, p. 188).

A comunicação organizacional antes da década de 70, no Brasil, se apresentava de maneira fragmentada, como uma atividade residual. Na década de 1970, durante a ditadura, tivemos algumas mudanças importantes quanto à implantação de uma cultura de comunicação nas empresas: a criação de departamentos de comunicação, agora sob o comando de profissionais da área; e o início dos primeiros registros literários a respeito do tema. Mas foi na década seguinte que a comunicação organizacional atingiu certo patamar de status, sendo de fato um campo de trabalho nas empresas. Passou a atrair profissionais de diversas áreas, embora o número de empresas que planejava de modo integrado a atividades de comunicação ainda era bastante reduzido.

Somente nos anos 90 que a comunicação organizacional finalmente se redefiniu, passando a ficar vinculada estritamente ao negócio, comandada por especialistas dotados de uma visão ampla da organização e seu negócio, em busca de realizar um processo integrado que oriente o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. No novo século, as empresas que geram uma comunicação difusa e por vezes até contraditória não tem mais espaço no mercado. A atividade se concentra em usufruir ao máximo as potencialidades das novas tecnologias, explorar as novas tendências e maximizar a interface entre organização e sociedade (BUENO, 2003).

Cruz (2007) justifica ao afirmar que as organizações necessitam de uma comunicação integrada, uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, e da comunicação administrativa, que formam, então, o mix ou composto da comunicação organizacional. Segundo a autora, este composto deve ser moldado de forma conjunta, harmoniosa e sinérgica, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos

subsetores, e cuja soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações, a partir de ações estratégicas e táticas de comunicação.

Porém, para Bueno (2003), temos ainda neste novo século organizações que tendem a ter sua política de comunicação primada por censura e controle da informação, por dificuldade em partilhar informações e conhecimentos, por resistência em reduzir os níveis hierárquicos e delegar responsabilidades e por uma visão conservadora, ultrapassada, do papel da comunicação na organização.

Desta forma, temos uma organização que acaba por criar barreiras ou ruídos, tal qual exposto no modelo de comunicação apresentado por Shannon e Weaver e exposto anteriormente, que prejudicam o perfeito funcionamento do processo de comunicação. A existência de uma hierarquia excessiva cria distância física entre pessoas, e o uso do conceito de unidade de comando requer que as comunicações formais sigam os canais prescritos pela organização. Com isso, a comunicação precisa ultrapassar muitos níveis organizacionais, e, cada um deles, resulta por distorcê-la, prejudicando seriamente a eficácia do processo (ROBBINS, 1978).

No entanto, para o autor, a eficácia do processo de comunicação organizacional depende da capacidade de ouvir de seus dirigentes. Robbins (1978) considera o ouvir uma das habilidades comunicativas mais importantes e mais em déficit aos dirigentes organizacionais. Essa habilidade implica ouvir, porém sem fazer juízos de valor, permitir aos interlocutores exprimirem de forma clara as suas ideias antes de uma reação. Já Rego (1986) cita outros fatores que colaboram para uma melhor eficácia como: relevância, credibilidade, adequação, sincronia, entendimento, o nível de conhecimento, o nível intelectual e cultural, o grau de especialização, a capacidade do emissor de transformar o conteúdo de mensagens em uma proposta inteligível, o uso sinérgico da comunicação, e a aprendizagem.

O processo comunicativo de uma organização pode ocorrer através de três fluxos destacados por Rego (1986) como:

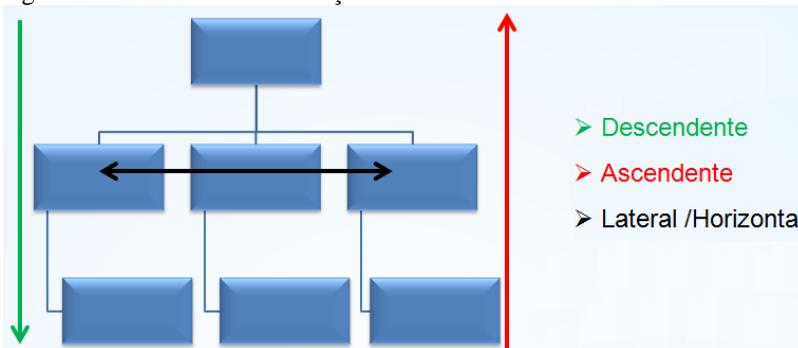
a) Comunicação descendente ou centrífuga: este tipo de comunicação direcional refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base. As informações enviadas por este fluxo traduzem os objetivos, política, diretrizes, normas, procedimentos, e princípios orientadores necessários ao funcionamento da empresa. A maior parte dos canais são orais (informais) e escritos (formais).

b) Comunicação ascendente ou centrípeta: representa o processo de transmissão das informações através do qual a base (os trabalhadores)

pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa. Através deste fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida. É o feedback ou a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos e suas futuras mensagens a serem transmitidas. Seus principais canais são os relatórios administrativos, ideias, reclamações e sugestões, também, portanto, orais e escritos.

c) Comunicação lateral ou horizontal: compreende o fluxo de informações entre os escritórios, departamentos, seções, serviços ou pessoas, situadas no mesmo nível da empresa. Este fluxo é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando um trabalho em conjunto.

Figura 5 - Fluxos de Comunicação.



Fonte: Adaptado de Rego (1986).

Todos os três fluxos de comunicação podem ocorrer de maneira formal ou informal. A comunicação formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático, é aquela que acontece entre superior e subordinado. Já a comunicação informal acontece fora dos canais formais, abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo os grupinhos, que costumam repassar a informação, na maioria das vezes deteriorando-a e gerando distorções (ROBBINS, 1978; REGO, 1986).

Ainda, Rego (1986) classifica as comunicações em duas categorias e três tipos: as categorias internas e as categorias externas. As comunicações internas são aquelas que se processam no interior do sistema organizacional, são, portanto, elaboradas para a consciência coletiva e servem para edificar as decisões do ambiente interno destinadas

aos interlocutores que trabalham na organização. As comunicações ditas externas consistem naquelas recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional ao mercado, fornecedores, consumidores, e demais interessados. Quanto aos tipos temos as:

- a) comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas;
- b) comunicações cognitivas, intrínsecas aos comportamentos individuais;
- c) comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a serem desempenhados nas diversas situações funcionais.

2.2.1 A Escola de Montreal e a Teoria de Coorientação

Particularmente no que se refere à comunicação como fundamento instituinte das organizações, a Escola de Montreal surge como um centro de produção científica a ser considerado.

Seu pensamento pode ser considerado uma mescla do pragmatismo norte-americano com o pensamento francês, tendo como um de seus principais expoentes James Taylor da Universidade de Montreal, que tem trabalhado a comunicação organizacional numa perspectiva interpretativa/crítica, vendo a comunicação como organização, em vez da comunicação nas organizações [...] (KUNSCH, 2006, p. 181)

A Escola de Montreal surgiu no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal em 1971, em torno da necessidade de ruptura das abordagens positivistas de comunicação organizacional que aprisionavam e engessavam as pesquisas e o pensamento desse campo de estudo. Inspirados nas correntes fenomenológicas emergentes nas disciplinas do conhecimento social, os pioneiros da Escola de Montreal buscaram combinar perspectivas fenomenológicas, semióticas, hermenêuticas e etnográficas, realizando uma mudança paradigmática significativa nos estudos de comunicação organizacional. (FREIRE, 2009).

De acordo com Freire (2009), Taylor, um dos mais prestigiados teóricos dessa corrente, traz à tona a necessidade de apreensão da comunicação a partir de sua complexidade, posto que diferentes visões de mundo perpassam as mentes que compõem o ambiente

organizativo, mas que buscam objetivos comuns, enquanto organização. Para que esse processo se dê de forma bem sucedida, as pessoas devem ser capazes de agregar seus accounts (experiências e perspectivas) ao account maior da organização (uma espécie de razão de ser).

Pondo ênfase na linguagem e no discurso, sem abandonar os aspectos materiais, a Escola de Montreal renova o fôlego da comunicação organizacional como recorte temático de investigação. Segundo Taylor (2005, p. 11), “a Comunicação Organizacional refere-se ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente”.

Partindo da concepção de organização como tecido de comunicação, os teóricos da Escola de Montreal, inspirados nas contribuições de Goffman, configuraram uma visão de organização como atores sociais que desenvolvem sua ação por meio da comunicação. Os indivíduos que integram a organização tornam-se seus representantes, agindo e interagindo em seu nome. O que se designa ação organizativa é, portanto, em última análise, uma ação individual legitimada por processos de comunicação. Assim, quando a comunicação se realiza, produz a organização. Consequentemente, a organização não se realiza sem a comunicação (FREIRE, 2009, p. 73).

A Comunicação, sob a ótica do modelo da Escola de Montreal, vai além do caráter simbólico do modelo mecânico apresentado por Shannon e Weaver (CASALI, 2007). A comunicação é tanto simbólica como subsimbólica (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

Segundo Taylor e Van Every (2000, p.3), em um sistema simbólico,

a comunicação funciona como meio pelo qual o pensamento das pessoas, codificado em escrita ou fala (normalmente chamados de mensagens e textos), pode ser transferido de algumas pessoas para outras pessoas para que estas os interpretem e encaixem em sua estrutura de referências. Este

conceito de comunicação é conhecido como teoria da transmissão.

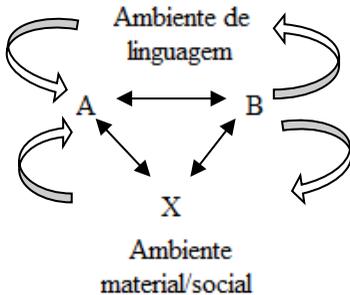
O aspecto simbólico da comunicação diz respeito à representação e evidencia seu caráter referencial, ao se comunicar os indivíduos fazem referência, dentre outros, a fatos, objetos e conceitos preexistentes (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). No entanto, a dimensão simbólica da comunicação não considera o relacionamento existente entre os comunicadores e, tampouco, o contexto no qual a comunicação foi processada.

Já a dimensão subsimbólica da comunicação refere-se à produção de conhecimento, evidenciando a importância da comunicação nos processos de construção da realidade social (contexto) e de constituição da identidade do ser, do outro e da sociedade (CASALI, 2007).

Nesta segunda dimensão, subsimbólica, a comunicação possibilita que, em conjunto, as pessoas possam construir conhecimento interativamente que passa a ser propriedade comum e não pode ser definido como realização individual de nenhum dos membros da interação que o produziu. Nenhum participante da interação seria capaz de compreender individualmente a situação. A preocupação com a realidade é um processo social que se desenvolve coletivamente pela comunicação e por isso, as informações também são fruto de interações sociais. Deste modo, as informações não são apenas transportadas em processos de comunicação, mas, acima de tudo, são construídas por processos de comunicação (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

Uma das proposições da Escola de Montreal é de que a unidade mínima de comunicação e organização é a co-orientação, representada pela relação A/B/X (figura 4). A dada relação é a unidade básica de análise de uma comunicação organizacional. Segundo Taylor e Van Every (2000) a co-orientação representa uma relação de troca, onde no mínimo dois agentes (A/B) tem sua atenção focada em um mesmo objeto X. Agentes que podem ser indivíduos ou organizações que utilizam recursos de linguagem para interagir. Os objetos de comunicação representam elementos do ambiente material e social passíveis de interpretação e que incorporam algum significado.

Figura 6 - Sistema de Co-orientação.



Fonte: Adaptado de Taylor et al. (2001)

Para co-orientarem suas ações em torno de um objeto comum X, os agentes A/B simultaneamente articulam aspectos subjetivos e objetivos do seu universo de ação. A teoria da co-orientação reconhece a intersubjetividade das relações entre sujeitos (A/B), mas também ressalta que a comunicação possui um objeto material/social (X), sendo que estes três agentes desempenham papéis equivalentes nos processos de comunicação. Na dinâmica A/B/X tanto os aspectos objetivos e subjetivos interagem. Ao comunicar agentes recorrem a um sistema de códigos que permite a leitura e interpretação dos objetos materiais e sociais. Mas assim como os sujeitos agem sobre o mundo objetivo, o mundo objetivo também age sobre os sujeitos. (TAYLOR; VAN EVERY, 2000).

A interação entre A/B/X define, ou seja, organiza a relação entre sujeitos, bem como as relações sujeito/objeto. Ao organizar as relações entre A/B/X, a comunicação atribui capacidade de agenciamento tanto a sujeitos como a objetos. A co-orientação entre A/B/X representa uma unidade relacional em que os agentes exercem influência mútua no processo de intercâmbio e construção de significados. Assim, a análise da comunicação organizacional concentra-se na identificação dos agentes do processo de comunicação (A/B/X), e não nos papéis que esses agentes desempenham. Pois, os agentes alternam-se nos papéis de emissores, receptores, meios e mensagens, ou esses papéis podem mesclar-se

durante o processo de comunicação (Casali, 2007, p.10).

Para que qualquer tarefa organizacional possa ser realizada, os atores nela envolvidos devem possuir um foco único e comum (TAYLOR et al., 2001).

Casali (2007) acredita que os processos de comunicação organizacional constituem uma série de interações (A/B/X) e constroem a realidade organizacional. Essa conceituação dos processos de comunicação organizacional permite compreender que as informações são frutos de interações e são transmitidas e recriadas em contínuas interações. Tais processos de comunicação ocorrem em qualquer ação organizacional e integram as noções de comunicação informativa e constitutiva.

2.2.2 Comunicação como Processo de Transmissão de Conhecimento

Angeloni e Fernandes (1999) apresentam uma análise das teorias das organizações para demonstrar a interação entre organização e comunicação nas diferentes fases do pensamento administrativo. É realizada uma retrospectiva desde a visão mecânica da época Tayloriana até a referência biológica e sistêmica, na qual o organizar deixa de ser sinônimo de colocar ordem e passa a assumir o sentido de criar vida, tornando a comunicação um dos elementos chaves do sucesso da organização. Vejamos estas seis correntes:

- a) Corrente Racionalista Clássica: fundamentada na racionalidade, transmite uma imagem mecanicista da organização. A comunicação da empresa é enfocada principalmente como informação operacional, formal e descendente, com base na transmissão da informação e não da comunicação. Principais teóricos: Taylor, Fayol e Weber;
- b) Corrente Psicológica: posiciona-se contra a concepção do “homo-economicus” e referencia fatores explicativos do comportamento dos indivíduos no interior das organizações. Os psicólogos começam a valorizar o trabalho em equipe e o interesse pelas pessoas. Essa corrente origina a multiplicação das políticas de comunicação e supõe um desenvolvimento tanto da informação descendente quanto da comunicação horizontal, passando a comunicação não ser mais funcional e sim relacional. Principais teóricos: Mayo, Likert, McGregor, Leavitt, Maslow;

- c) Corrente Sociológica: os sociólogos apontam que a abordagem dos psicólogos desconsidera a importância das estruturas organizacionais e demonstram a importância de considerar as situações de trabalho nas quais os indivíduos estão inseridos, pois estas definem de maneira restritiva como as comunicações devem e podem se desenvolver. Esta corrente denuncia a burocracia não comunicante e coloca em valor a comunicação informal. Principais teóricos: Friedberg, Emery e Trist e Crozier;
- d) Corrente Gerencial: defende que a racionalidade humana deve ser questionada. A comunicação torna-se importante, pois esta corrente baseia-se na busca de coordenação em todos os níveis. Os autores consideram a existência de competências particulares ao administrador, dentre elas a comunicação ao interior das organizações, a decisão em condições de incertezas, e a planificação estratégica. Principais teóricos: Simon e Drucker;
- e) Corrente da Administração Pós-industrial: reforça a importância das organizações desenvolverem técnicas e métodos que facilitem a comunicação, admitindo que o papel tradicional dos executivos deva ser adaptado a esse novo momento, estimulando interações constantes e positivas. Principais teóricos: Ouchi, Peters e Waterman, Archier e Serieyx e Kanter;
- f) Corrente Contemporânea: conduz a um novo direcionamento da comunicação voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão do conhecimento organizacional. O paradigma da comunicação organizacional é modificado, considerando a transmissão do conhecimento dentro das dimensões interna e externa, em todos os sentidos e direções da organização como o grande desafio da comunicação. O conhecimento passa a ser a única vantagem competitiva duradoura de uma empresa, justificando assim sua relevância. Principais teóricos: Davenport e Prusak, Nonata e Takeuchi, Stewart, Sveiby e Morrison.

Apesar das grandes mudanças no ambiente de negócios e do ápice de algumas variáveis em detrimento a outras, a comunicação percorreu o caminho do pensamento administrativo, crescendo em importância, e firmando seu papel fundamental para a eficiência e eficácia dos objetivos empresariais. Imaginar êxito organizacional na perspectiva contemporânea, sem trabalhar os processos de comunicação, torna-se, antes de tudo, uma imprudência

teórica. (ANGELONI; FERNANDES, 1999, p.92)

Ao adotar a abordagem contemporânea da comunicação, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a interação entre o conhecimento tácito e explícito, realizada pelo indivíduo, deva ser compartilhado para que seja difundido pela organização. Este compartilhamento é consequência dos modos de interação primários: a socialização e a externalização. Os autores defendem a importância da comunicação para a transmissão e conversão do conhecimento tácito em explícito, considerando uma gestão organizacional voltada para o gerenciamento deste ciclo.

O compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre a influência de variáveis, que podem impactar esse processo de diferentes formas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; SZULANSKI, 2000). Entre elas, estão variáveis relacionadas com o conhecimento transferido, com o transmissor e o receptor do conhecimento, e com o contexto em que ocorre o compartilhamento do conhecimento. No tocante a variáveis que configuram barreiras ao compartilhamento advindas da própria organização, incluem-se as relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional (TERRA, 2000).

Cabe aqui as definições de Davenport e Prusak (1999) de dado, informação e conhecimento. Dado é um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; enquanto que informação é uma mensagem, geralmente em forma de documento ou comunicação audível ou visível. O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados. O conhecimento é entregue por meios estruturados, como livros e documentos, e de contatos que vão desde conversas até relações de aprendizado. A importância essencial da comunicação do conhecimento se dá pelo fato deste apresentar capacidade de lidar com a complexidade.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas,

processos, práticas e normas organizacionais.
(DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 6)

O papel desempenhado pela troca de informações entre indivíduos na criação de conhecimento é evidente. A comunicação viabiliza a criação do conhecimento, sendo propiciadora do compartilhamento deste. A atual complexidade ambiental, na qual as organizações estão inseridas, modifica o paradigma da comunicação organizacional até então voltado à simples transmissão de informações. O grande desafio dessa função administrativa, comunicação, passa a ser o da transmissão do conhecimento dentro das dimensões interna e externa, e, ao mesmo tempo, em todas as direções e sentidos da organização. Essa relevância do conhecimento dentro das organizações se dá pelo fato de que ele passa a ser a única vantagem competitiva duradoura de uma empresa (ANGELONI; FERNANDES, 2008).

Assim, o conceito de comunicação a ser utilizado nesta pesquisa será o apresentado por Angeloni e Fernandes (1999) e que possui como principais defensores Davenport e Prusak, Nonata e Takeuchi, Stewart, Sveiby e Morrison, estando este voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão do conhecimento organizacional.

Um modelo de compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho é apresentado por Tonet e Paz (2006) e supõe que o compartilhamento de conhecimento ocorra em processo integrado por um conjunto de fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. O modelo considera, ainda, o suporte de quatro elementos, a espelho da Escola de Montreal, semelhantes aos que sustentam o processo de comunicação entre pessoas: a fonte do conhecimento a ser compartilhado, o destinatário desse conhecimento, o conhecimento em si, e o contexto em que a comunicação ocorre.

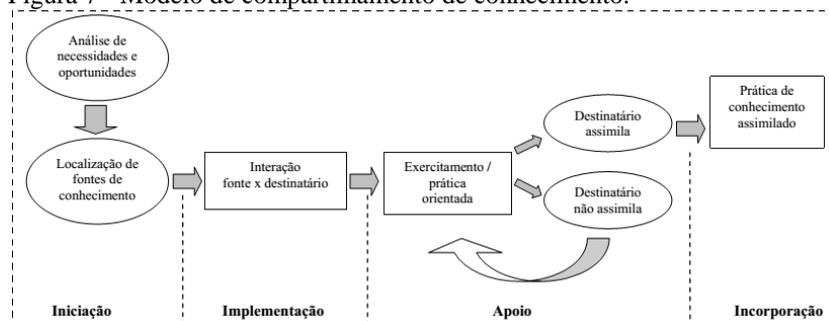
A fase de iniciação é caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos; as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos; e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados (TONET; PAZ, 2006).

Já a fase implementação possui ações voltadas para promover a integração entre os agentes (fontes e destinatários) do conhecimento evitando ao máximo possíveis distorções. A troca de conhecimentos estabelecida entre a fonte e o destinatário poderá ser sincrônica ou diacrônica. A diferença entre essas duas formas de intercomunicação é semelhante à que existe entre monólogo e diálogo (TONET; PAZ, 2006).

A fase de apoio do modelo é caracterizada por ações voltadas para esclarecer e retificar conhecimentos repassados para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada. A relevância da fase está relacionada ao volume e gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento compartilhado, e do esforço exigido para encontrar e encaminhar as necessárias soluções (TONET; PAZ, 2006).

A fase de incorporação compreende ações voltadas para fazer com que a informação gerada/compartilhada seja incorporada à medida que o receptor ou destinatário a aplica no seu dia-a-dia, e, principalmente, quando mais pessoas começam a fazer o mesmo. A relevância desta última fase está relacionada ao esforço para remover todo tipo de obstáculos ao uso da informação e lidar com os desafios surgidos para a sua aplicação (TONET; PAZ, 2006).

Figura 7 - Modelo de compartilhamento de conhecimento.



Fonte: Tonet; Paz (2006).

2.3 ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO

Reconhecendo que a comunicação também possui poder dentro de uma organização, Torquato (2001) afirma que é por meio da comunicação que uma organização estabelece uma tipologia de sentimentos, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos.

O poder da comunicação é, portanto, capaz de alterar estados de comportamento e, dependendo das formas como é utilizado, poderá ser decisivo para o tipo de participação do funcionário e para a eficácia global dos programas empresariais. O poder expressivo

viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho (Torquato, 2001, p. 162).

Para Rego (1986), é preciso descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para cada posição na estrutura. Porém algumas condições se tornam necessárias para que a comunicação preencha as funções integrativas e os membros de diversos níveis sintam-se parte do Planejamento Estratégico. O autor destaca, por exemplo, a necessidade de utilizar meios pelos quais os empregados possam se identificar e se relacionar mutuamente.

Kich e Pereira (2011) defendem que uma empresa, quando voltada para a execução, precisa contar com uma coalizão dominante que gaste quantidade significativa de seu tempo para discutir como transmitir os resultados do Planejamento Estratégico a todos os níveis hierárquicos da organização.

Muitos problemas organizacionais têm origem na questão da comunicação. Relacionamento entre setores, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, relacionamento lateral entre grupos hierárquicos, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição de fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo da comunicação (TORQUATO, 2001). Quando a comunicação falha, a capacidade da organização de se auto-corrigir irá deteriorar-se (BEER; EISENSTAT, 2000).

Muitas pesquisas são dedicadas ao estudo da estratégia organizacional, incluindo a implementação da estratégia, mas pouca atenção tem sido dada às relações entre comunicação e estratégia. Apesar disso, os estudos de comunicação estão, na última década, cada vez mais voltados para identificar a contribuição deste processo na criação e disseminação das estratégias empresariais. (FORMAN; ARGENTI, 2005).

Beer e Eisenstat (2000), em um estudo a respeito dos principais problemas que leva às falhas nas práticas e de implementação da estratégia, concluíram que a comunicação vertical deficitária se enquadra como a principal barreira, encontrada em 10 de 12 casos analisados pelo

estudo. O problema está na pobreza ou inexistência de canais de comunicação confiáveis. Segundo os autores, que a tratam como a principal barreira à implementação da estratégia, ela “não só dificulta a execução da estratégia, mas também impede que a discussão das demais barreiras” (BEER; EISENSTAT, 2000, p.31) e por isso é classificada como assassina silenciosa de implementação da estratégia.

Como indivíduos, os funcionários reconheceram problemas, mas temiam que seus dirigentes não estivessem abertos a uma discussão franca. Os funcionários suspeitaram que a cúpula preferisse evitar problemas potencialmente ameaçadores e embaraçosos e que seria melhor as pessoas de níveis mais baixos manterem as suas observações para si. Cinismo cresceu (BEER; EISENSTAT, 2000, p.32).

Para que o Planejamento Estratégico seja efetivamente comunicado a toda a organização, e, conseqüentemente, conseguir constituir um diálogo concreto e construtivo, um envolvimento consistente, os diversos sistemas organizacionais devem ser planejados. Assim, também as estratégias de comunicação precisam ser definidas. Para Cruz (2007), planejar a comunicação organizacional é considerar as dimensões de comunicação, os fluxos pelos quais as mensagens são enviadas, aliando sistematicamente a coleta de informações com a necessidade dos receptores, implementando ações estratégicas, controlando-as e analisando os resultados, mantendo sempre um alinhamento com o Planejamento Estratégico, com políticas de comunicação bem definidas.

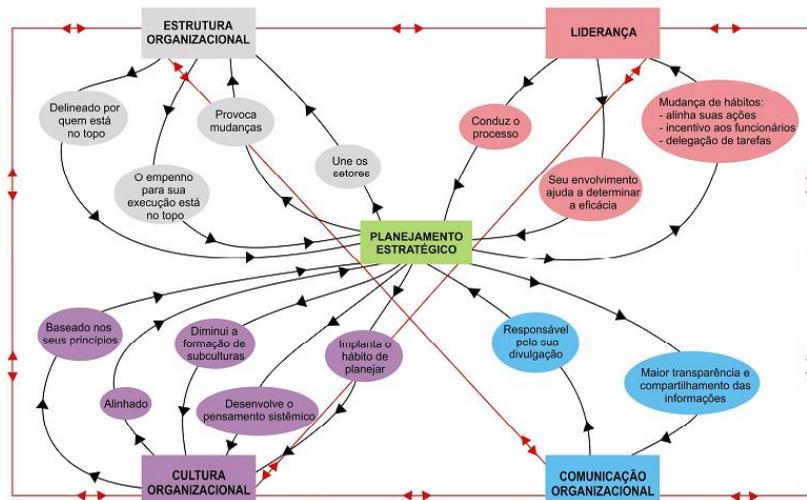
Apontamos também a importância da comunicação para o Planejamento Estratégico das organizações. Entendemos que o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento, necessárias a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais. O planejamento em comunicação deve se atrelar ao Planejamento Estratégico. Pela comunicação, os corpos diretivos passam a ter uma identidade pública, um perfil técnico conceituado, situações que vem contribuir para a viabilização do conceito e identidade da organização (TORQUATO, 2001, p.222).

Bueno (2003) reforça tal ideia e afirma que apesar de se fazer presente, no nível operacional, um ambiente descentralizado devido às atividades específicas de comunicação (relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, marketing), o Planejamento de comunicação precisa ser centralizado. Com a centralização teremos economia de recursos e esforços e uma unidade de direcionamento que contribui para a consecução dos objetivos maiores da organização.

Para Beer e Eisenstat (2000) a comunicação interfere na execução da estratégia. Segundo os autores, a comunicação, quando problemática ou defeituosa, gera um efeito fatal sobre a capacidade de uma organização de implementar e refinar sua estratégia. Ao não conseguir estabelecer um processo de comunicação, a cúpula da organização cria uma situação em que os ocupantes de níveis inferiores não têm acesso à estratégia e suas prioridades, prejudicando, deste modo, a tomada de decisão. Por outro lado, a falta de consenso e clareza estratégica também prejudica a comunicação organizacional. Como a estratégia não está difundida e não é conhecida por todos os membros da organização, os controles e consequentes relatórios de desempenho poderão estar com foco errado e a comunicação torna-se falha.

Nesse sentido, Kich e Pereira (2011), através da análise de um caso real, o processo de Planejamento na empresa Santa Luzia Laboratório Médico, comprovaram que existe uma influência mútua entre fatores organizacionais (estrutura, liderança, cultura e comunicação) e o Planejamento Estratégico. Segundo os autores, estes fatores organizacionais influenciam diretamente a implementação do Planejamento Estratégico, da mesma forma que este último também influencia tais fatores estando fortemente ligados.

Figura 8 - Esquema da relação entre os fatores organizacionais – estrutura, cultura, liderança e comunicação – e o processo de Planejamento Estratégico.



Fonte: KICH; PEREIRA, 2011, p. 211

Particularmente a comunicação, como pode ser observado na figura 6, influenciou o processo em estudo, uma vez que seus canais foram os responsáveis pela divulgação do Planejamento Estratégico, ao mesmo tempo que também sofreu sua influência, haja vista que os colaboradores se demonstraram satisfeitos por saberem qual o rumo que a empresa quer tomar. “Ainda as informações passaram a ser mais transparentes e a coalizão dominante passou a se preocupar em preparar seus colaboradores para receberem mais informações” (KICH; PEREIRA, 2011, p. 212).

Além disso, os estudos de Yang et al. (2011) mostram que a comunicação eficaz é um requisito fundamental para a implementação da estratégia efetiva. Segundo os autores, a comunicação organizacional desempenha um papel importante na formação, difusão de conhecimento e aprendizagem durante o processo de implementação da estratégia. Ela deve penetrar em todos os aspectos da implementação da estratégia. Como está relacionada de forma complexa com os processos organizacionais, com o contexto organizacional e com os objetivos de implementação, afeta fortemente o processo de implementação da estratégia.

Portanto, podemos observar a importância da comunicação organizacional também na elaboração do Planejamento Estratégico, e

não apenas para a sua implementação. Conforme Rego (1986) e Bueno (2003), há a necessidade dos funcionários estarem engajados no processo de tomada de decisão e, a comunicação é fundamental para que isto ocorra.

Kich e Pereira (2011) concluem que a comunicação, com todos os desafios que ainda tem que superar para se tornar plena nas organizações, se mostra essencial no processo de implantação do Planejamento Estratégico, pois se apenas a alta cúpula estiver ciente dele, sem comunicá-lo aos outros, ele não tem como funcionar. Sem a comunicação do Planejamento Estratégico a toda empresa, seus membros trabalharão de forma fragmentada, sem visar aos mesmos objetivos globais da instituição, os quais precisam do empenho coletivo para que tenham êxito.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia científica utilizada para a realização desta dissertação. Tendo como norte o problema de pesquisa e os objetivos específicos, a apresentação do método caracteriza o tipo de estudo e a forma em que foram coletados e analisados os dados.

A pesquisa científica compõe-se de uma cadeia lógica de procedimentos intelectuais e técnicos, os métodos científicos, para que o problema de pesquisa e seus objetivos sejam atingidos (GIL, 2008). Com isso, é apresentada a caracterização do estudo científico, o delineamento da pesquisa e o procedimento de coleta e análise dos dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2008), os métodos podem ser definidos como o caminho para se chegar a um determinado fim e em se tratando de métodos científicos, procedimentos intelectuais e técnicos adotados em uma investigação para se atingir o conhecimento. Ainda de acordo com o autor, os métodos que fornecem os procedimentos técnicos a uma investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. Nesta pesquisa foi utilizado um método fenomenológico para a resolução do problema proposto.

A fenomenologia “propõe-se a estabelecer uma base segura, liberta de proposições, para todas as ciências” (GIL, 2008, p.14). O objeto de estudo é o próprio fenômeno, portanto o pesquisador deve se preocupar em descrever diretamente uma experiência tal como ela ocorreu, sem se preocupar com sua gênese e considera que não há uma única realidade a ser explicada, mas sim, tantas quantas forem as interpretações e comunicações. A fenomenologia, desta forma, eleva a importância do sujeito no processo de construção do conhecimento (TRIVIÑOS, 1987).

Para Gil (2008) a pesquisa desenvolvida sob a ótica do método fenomenológico busca restaurar os significados atribuídos pelos sujeitos ao objeto em estudo e por isso suas técnicas são de natureza qualitativa. Esta forma de estudo pode considerar a fenomenologia para direcionar o entendimento da investigação através de respostas a questões dos tipos “como” “o que”, e “por que”. (YIN, 2003)

A investigação científica qualitativa proposta analisou uma amostra, não necessariamente representativa da população, onde o objetivo maior foi entender os sentidos das decisões tomadas sem a intenção de mensurá-la. A busca da investigação visa a atributos, características e qualidades de um acontecimento (GIL, 2008).

Dentre as várias formas que a pesquisa qualitativa pode assumir, nesta proposta de trabalho, o método de investigação aplicado foi o estudo de caso, considerado um dos mais relevantes por Triviños (1987) e Yin (2003).

A partir das características da pesquisa proposta, dentro das observações de Yin (2003, p. 61), definiu-se que o design da pesquisa mais adequado deu-se pelo estudo de caso único holístico (com apenas uma unidade de análise) para melhor investigar o relacionamento das duas variáveis, estratégia e comunicação, no contexto organizacional da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC.

Para Yin (2003) questões do tipo “como” e “porque” são explanatórias e levam ao uso de estudos de caso uma vez que lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. O autor define um estudo de caso como sendo uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Lüdke e André (1986) citam algumas características de estudos de caso que justificam a escolha deste modelo de investigação:

- a) Visam à descoberta;
- b) Enfatizam a interpretação em contexto;
- c) Retratam a realidade de forma completa e profunda;
- d) Usam uma variedade de fontes de informação;
- e) Permitem generalizações naturalísticas;
- f) Representam diferentes pontos de vista;
- g) Utilizam uma linguagem mais acessível que outros relatórios de pesquisa.

Yin (2003) apresenta um quadro comparativo para decisão a respeito das estratégias de pesquisa:

Quadro 2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Questões de pesquisa	Exige controle sobre eventos de comportamento?	Foca em acontecimentos contemporâneos?
Experimento	"como", "porque"	Sim	Sim
Levantamento	"quem", "o que", "onde", "quantos", "quanto"	Não	Sim
Análise de Arquivos	"quem", "o que", "onde", "quantos", "quanto"	Não	Sim / Não
Pesquisa Histórica	"como", "porque"	Não	Não
Estudo de Caso	"como", "porque"	Não	Sim

Fonte: Yin, 2003, p.23.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes, ou seja, em um contexto natural de modo a aprofundar a compreensão de um fenômeno pouco investigado (YIN, 2003).

Quanto aos seus objetivos, podemos classificar o estudo como sendo descritivo, uma vez que o mesmo descreve as características do fenômeno (GIL, 2008). O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o investigador, o instrumento utilizado para realizar a descrição dos acontecimentos (LAKATOS; MARCONI, 1986).

A pesquisa descritiva é caracterizada pela riqueza da descrição das pessoas, situações e acontecimentos, inclui transcrições de entrevistas e depoimentos e todos os dados da realidade são considerados importantes (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Para tal, o pesquisador esteve presente na UDESC, de modo a entender como a comunicação organizacional influencia na implantação e implementação das estratégias propostas por aquela organização.

5.2 SUJEITO E OBJETO DA PESQUISA

Para a fenomenologia, o objeto da pesquisa é o fenômeno em si (GIL, 2008; TRIVIÑOS, 1987). Portanto, foi identificado o maior número de oportunidades de informação: dados secundários, documentos internos, observações de situações e entrevistas com os gestores, na expectativa de se desenhar o entendimento a respeito do fenômeno investigado. Diante deste contexto, o pesquisador e o seu orientador identificaram algumas possibilidades, sendo que o caso da

UDESC se destacou e a escolha pode ser justificada por uma série de premissas.

Além de estar em fase de revisão do Planejamento Estratégico, a Universidade possui o caráter público, e acredita-se que analisar este fenômeno em uma organização pública, torna a pesquisa ainda mais significativa, uma vez que as organizações públicas tendem a possuir modelos comunicacionais mais formais que as organizações privadas. Assim tende a haver uma relação entre o Planejamento Estratégico e comunicação mais nítida, de modo a contribuir com o estudo e consequentemente com o avanço científico do tema.

Ainda, considerando as características da UDESC, acredita-se que o pesquisador tenha acessado os dados necessários de forma mais ágil e aberta, justamente porque grande parte das informações é pública, o que difere da realidade setor privado.

Outra justificativa importante refere-se ao fato de o pesquisador ser vinculado há pouco tempo como Administrador nesta Universidade. O pouco tempo ainda permite um olhar externo de explorador e o vínculo facilitou a coleta de dados.

Neste contexto, o pesquisador teve acesso a praticamente toda a cúpula de gestão da UDESC, sendo justamente eles a maioria dos sujeitos de pesquisa. Este fato se tornou ainda mais importante no momento da definição do caso, haja visto que o objetivo foi analisar o fenômeno à luz da coalizão dominante formal.

Ademais, a importância do papel da Instituição em face da sociedade catarinense e brasileira configura-se como motivo primordial para a definição do caso. Considerando que a presente pesquisa é caracterizada pelo seu caráter crítico a partir da aproximação entre a teoria e a prática, acredita-se que os apontamentos e sugestões decorrentes desta dissertação podem contribuir para o aprimoramento do processo de Planejamento Estratégico e da comunicação organizacional, o que consequentemente tende a apurar a integração entre os dois constructos e melhorar o debate científico.

Diante de tais premissas, submeteu-se um documento ao Magnífico Reitor da Universidade solicitando autorização para a realização da presente pesquisa na UDESC. Além de apresentar o pesquisador e seu orientador, contextualizar as diretrizes da dissertação e detalhar como a pesquisa seria realizada, este ofício esclareceu a forma como a UDESC, através de seus integrantes a serem entrevistados poderia contribuir com este estudo, como pode ser observado nos apêndices deste trabalho.

5.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua fase mais ampla, incorporando tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados, considera o ambiente de coleta de dados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 2008). Para esta finalidade foi elaborado um quadro de análise que permitiu a condução do estudo dentro do referencial teórico apresentado.

Quadro 3 - Conceitos norteadores da pesquisa.

Conceitos Norteadores	
Planejamento Estratégico	"Planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões" (PEREIRA, 2010, p. 44).
Estratégia	A estratégia é mais que um conjunto de regras formais. Representa o que deve ser feito para que a empresa sobreviva. É necessário que os indivíduos possam ser agentes, em conjunto, do processo de evolução do objetivo estratégico, e é recomendável que as mesmas se desenvolvam de forma gradual através de experiências da organização (MINTZBERG; QUINN, 2001).
Comunicação Organizacional	Processo interno de transmissão do conhecimento organizacional (ANGELONI; FERNANDES, 1999).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscou-se explorar o processo de implementação das estratégias geradas a partir do Planejamento Estratégico. A análise deste constructo foi realizada com base no referencial teórico abordado nesta pesquisa e corresponde a apenas uma categoria de análise, que buscava compreender, a partir da percepção da Coalizão Dominante formal, a implementação das estratégias na prática da UDESC.

Posteriormente, buscou-se avaliar o processo de comunicação organizacional à luz do referencial metodológico Tonet e Paz (2006).

Para o desenvolvimento desta investigação, definiu-se três etapas de pesquisa, em uma metodologia adaptada de Yin (2003) para a execução de um estudo de caso único:

- a) a escolha da teoria que fundamenta a pesquisa, a seleção do caso, objeto e sujeito da pesquisa e o desenvolvimento de um roteiro para a coleta de dados;

- b) o direcionamento do estudo de caso, através da coleta e análise de dados e, a construção de um relatório sobre os dados obtidos;
- c) a análise das informações obtidas, através da lente da teoria escolhida, para que sejam interpretados os resultados.

5.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A presente investigação apresenta três conceitos norteadores principais já definidos anteriormente: concepção da estratégia, execução da estratégia e comunicação organizacional, a partir dos quais foram estabelecidas as categorias de análise e coleta de dados:

- a) categoria A: características da comunicação, de acordo com Tonet e Paz (2006), na formulação da estratégia.
- b) categoria B: características da comunicação, de acordo com Tonet e Paz (2006), na implementação da estratégia.

A categorização das análises permite avaliar de maneira pontual os dois momentos distintos do tratamento das estratégias pela UDESC e toda coleta e análise de dados pode ser mais efetiva a partir de então.

Para o desenvolvimento desta investigação, os dados utilizados foram coletados por meio de análise de documentos e referências, entrevistas semiestruturadas e observações diretas de reuniões da Secretaria de Comunicação da UDESC. A análise documental e bibliográfica foi caracterizada principalmente pelo levantamento de dados e informações em livros, periódicos, entrevistas, teses e dissertações disponíveis nos mais diversos tipos de arquivos físicos ou virtuais.

A primeira técnica utilizada consistiu na observação direta durante visitas e reuniões junto à UDESC. Esta técnica permitiu a aproximação com a realidade e com o cotidiano da organização, tornando mais visíveis alguns dos elementos que vieram a ser, posteriormente, descobertos em campo (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2003; GIL, 2008).

Buscou-se neste momento a coleta de dados secundários para o estudo, inicialmente através da pesquisa bibliográfica, relatando principalmente os temas abordados no problema de pesquisa. A partir deste levantamento teórico, considera-se que foi possível entender de forma mais consistente o tema desta dissertação e a realidade do fenômeno, conforme detalhado anteriormente. Ainda referente aos dados secundários, utilizou-se a pesquisa documental. Nesta fase, foram analisados documentos e registros da UDESC, no intuito de contribuir com o entendimento dos constructos de pesquisa. Dentre eles, se destacam os seguintes:

- a) PLANO 20 - Planejamento Estratégico 2005-2025;
- b) PLANO 20 - Planejamento Estratégico 2010-2030;
- c) Plano de Gestão 2012-2016;
- d) Política de Comunicação UDESC;
- e) Organograma;
- f) Estatuto da UDESC;
- g) Balanço Social 2009 a 2013;
- h) Relatórios de Gestão de 2004 a 2013;
- i) Site da UDESC;
- j) Portal Transparência do Poder Executivo de Santa Catarina.

O passo seguinte consistiu na coleta e dados primários através da aplicação de entrevistas semiestruturadas. Eisenhardt (1989), Godoy (1995) e Yin (2009) defendem que a entrevista é uma das fontes mais importantes para uma pesquisa do tipo pelo estudo de caso. A entrevista semiestruturada permite a relação do entrevistador com o entrevistado, buscando uma melhor compreensão dos objetivos da pesquisa. Assim, entende-se que este método foi o mais adequado para o presente estudo, principalmente por ser um instrumento altamente flexível, permitindo que o pesquisador complementasse o roteiro da entrevista de acordo com o conteúdo das respostas e disponibilidade de cada entrevistado.

Após a confirmação do caso pesquisado iniciou-se a fase de preparação da coleta dos dados. Neste momento, diversas informações sobre o caso foram analisadas visando compreender o objeto de estudo. Paralelamente, foi enviado aos entrevistados um email contendo a apresentação do estudo e do pesquisador, os objetivos da pesquisa, um resumo do desenho da pesquisa e o ofício de aceite do Reitor da UDESC, para que os entrevistados tivessem ciência do tema e do teor deste estudo. Desta forma, todos os entrevistados tiveram a possibilidade de organizar previamente as informações e os documentos que consideravam úteis para a pesquisa.

A montagem e realização das entrevistas semiestruturadas foram realizadas de acordo com a concepção de Triviños (1987). O autor também defende que a escolha deste tipo de entrevista para formalizar o início da pesquisa de campo pode ser um dos principais recursos ao pesquisador, como técnica de coleta de dados.

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em

seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Cabe aqui destacar que a versão final do roteiro de entrevista foi composto por três momentos e segue justamente os objetivos deste estudo: O primeiro momento visa abordar o Planejamento Estratégico e se constitui em 18 (dezoito) questões que buscaram identificar o prévio entendimento do entrevistado acerca do tema e analisar a realidade da Instituição com base no referencial teórico, especialmente no processo de formulação e implementação do Planejamento Estratégico. Já o segundo momento teve como objetivo analisar a comunicação organizacional da UDESC, para isto, desenvolveram-se 17 (dezessete) perguntas aos sujeitos de pesquisa, iniciando pela compreensão mais ampla do tema. Por fim, no terceiro momento, composto por 06 (seis) questões, o objetivo foi identificar a percepção dos entrevistados acerca da relação entre o Planejamento Estratégico e a comunicação organizacional diante dos conceitos abordados no decorrer da entrevista semiestruturada.

Todas as entrevistas ocorreram com data, local e horário previamente agendados com os entrevistados e com um horário de duração previsto. Visando garantir maior fidedignidade na coleta e análise dos dados, as entrevistas foram gravadas e transcritas e estão à disposição da banca de dissertação e de demais pesquisadores interessados nesta temática. Deste modo, realizou-se a entrevista semiestruturada com a coalizão dominante formal da UDESC.

A definição dos sujeitos de pesquisa ocorreu de forma intencional, levando em consideração os objetivos de pesquisa. A ótica da coalizão dominante formal foi entendida a partir das entrevistas com o Magnífico Reitor, o Vice-Reitor, os Pró Reitores de Planejamento, Administração, Ensino e Extensão, Cultura e Comunidade, o Secretário de Comunicação e os Diretores Gerais de todos os Centros de ensino da UDESC.

O Quadro 04 apresenta os sujeitos de pesquisa, o cargo na Universidade, a função exercida durante esta coleta de dados e o tempo de duração da entrevista:

Quadro 4 - Dados das entrevistas.

CARGO	FUNÇÃO	TEMPO DE ENTREVISTA
Professor Universitário	Reitor	1h 13min
Professor Universitário	Vice-Reitor	1h 16min
Técnico Universitário	Pró-Reitor de Administração	1h 41min
Professor Universitário	Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade	1h 23min
Professor Universitário	Pró-Reitor de Planejamento	1h 20min
Professor Universitário	Pró-Reitor de Ensino	58min
Professor Universitário	Pró Reitor de Pesquisa e Pós Graduação	Recusa de participação
Técnico Universitário	Secretário de Comunicação	58min
Professor Universitário	Diretor Geral da ESAG	1h 35min
Professor Universitário	Diretor Geral da FAED	1h 02min
Professor Universitário	Diretor Geral do CEART	1h 46min
Professor Universitário	Diretor Geral do CEAD	1h 50min
Professor Universitário	Diretora Geral do CESFI	1h 18min
Professor Universitário	Diretor Geral do CEAVI	49min

CARGO	FUNÇÃO	TEMPO DE ENTREVISTA
Professor Universitário	Diretor Geral do CEPLAN	44min
Professor Universitário	Diretor Geral do CEO	1h 12min
Professor Universitário	Diretor Geral do CAV	46min
Professor Universitário	Diretor Geral do CERES	1h 22min
Professor Universitário	Diretor Geral do CEFID	46min
Professor Universitário	Diretor Geral do CCT	1h 06min

Fonte: elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas foram realizadas, sem interrupções, nas dependências da UDESC, de modo geral nas salas de reuniões e gabinetes dos próprios sujeitos de pesquisa. Além do áudio das entrevistas terem sido gravados, o pesquisador pôde anotar pontos que considerou relevantes para a pesquisa, como questões não verbais, expressões faciais e corporais do entrevistado, nervosismo, dúvida, dentre outros.

Um dos princípios utilizados para manter a qualidade e confiabilidade do estudo de caso é a utilização de várias fontes de evidência, o que gera a necessidade de uma triangulação entre eles. A triangulação sugere o emprego de duas ou mais metodologias no estudo da mesma unidade empírica, assim, dados obtidos em entrevistas podem ser complementados e checados por técnicas de observação ou pelo exame de documentos. Supõe-se que as imperfeições de um método possam ser supridas pelas forças de outro e que a combinação entre eles leve o pesquisador à obtenção de resultados mais robustos (LINCOLN; GUBA, 2000; YIN, 2009). É válido destacar que todas as atividades desta etapa foram realizadas seguindo o referencial metodológico de Yin (2009).

Para a análise dos dados obtidos nas entrevistas, documentos e observação direta, utilizou-se da análise de conteúdo. O método foi

utilizado para descrever e interpretar o conteúdo de todo tipo de documentos e textos. Essa análise é realizada através de descrições sistemáticas, auxiliando na reinterpretação das mensagens e na compreensão dos significados em um nível que vai além de uma leitura comum.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.21)

Bardin (1977) afirma ainda que a técnica de análise de conteúdo é composta por três etapas e as apresenta:

- a) pré-análise: organização do material coletado. Pode envolver leitura, hipóteses e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação.
- b) descrição analítica: consiste na análise propriamente dita do material. Os dados são codificados baseados nas unidades de registro.
- c) interpretação referencial: é a fase que interpreta os dados. Nesta etapa é feita a categorização, ou seja, o agrupamento dos elementos segundo suas semelhanças, com posterior reagrupamento de acordo com características comuns.

Uma das formas de análise de conteúdo apresentadas por Bardin (1977) e adotadas nesta investigação, foi a categorial. A categorização permite reunir maior número de informações através de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. Representa a passagem dos dados brutos a dados organizados por critérios previamente definidos.

Para a realização da análise dos dados, foram selecionados os dados realmente importantes dentre todos àqueles coletados pelas diversas fontes de coleta de dados. Posteriormente, organizou-se os dados de acordo com as categorias de análise da pesquisa (BARDIN, 1977) e triangulou-se os mesmos com base em diferentes evidências.

Após a transcrição das dezenove entrevistas, iniciou-se o processo de análise de conteúdo utilizando como apoio um *software* de análise qualitativa de dados denominado ATLAS.TI.

Inicialmente, após a transcrição das entrevistas e análise de todos os dados, buscou-se identificar os trechos que estivessem relacionados com as categorias de análise em toda a base de dados do estudo de caso, tanto dos dados primários quanto secundários. Assim, utilizando o ATLAS.TI foi possível destacar e caracterizar o contexto destes conteúdos de acordo com as categorias de análise.

Este processo possibilitou, a partir das categorias de análise, o desenvolvimento de trinta códigos associados em três famílias de análise, que juntas auxiliaram no entendimento da relação entre o Planejamento Estratégico e a comunicação organizacional. O conjunto destes códigos se constituiu por mais de quatrocentos e oitenta citações, que se apoiam, no conjunto de vinte e dois documentos, tanto nas transcrições das entrevistas quanto nos documentos secundários analisados. Importante destacar que algumas vezes uma determinada citação ainda estava relacionada com mais de uma categoria de análise, comprovando que as categorias de análise se aproximam e algumas até possuem dependência.

Pode-se então concluir que o presente estudo fez uso da técnica de análise reconhecida como categorial, que para Bardin (1977) é um processo de composição dos dados, considerando a parte convergente entre os diferentes conteúdos.

Enfim, com base nas análises, foi possível realizar a verificação das proposições e o delineamento da conclusão. Para avaliar se as proposições se confirmam e se os objetivos de pesquisa foram alcançados, além da própria análise de conteúdo, avaliou-se alguns relatórios gerados pelo *software* de apoio ATLAS.TI.

5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na elaboração desta pesquisa se mostra necessário apresentar aspectos que se referem a suas limitações. A principal limitação deste trabalho de pesquisa é inerente ao estudo de caso específico, uma vez que há a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos para as demais organizações, ou seja, devem-se respeitar as particularidades da UDESC, com destaque para seu caráter público e multicultural/multicampi.

Também não foi possível a realização da entrevista programada com todos os atores previamente selecionados. Foi realizado com todos os atores o procedimento padrão de envio prévio de e-mail apresentando as intenções do estudo, apresentando o pesquisador e a autorização do Magnífico Reitor da UDESC para a realização desta pesquisa com os gestores da UDESC. No entanto, tivemos a negativa quanto à participação

da entrevista semiestruturada por parte do Pró-Reitor de Pesquisa e Pós Graduação. De todo modo, será possível conhecer visão da coalizão dominante formal da UDESC uma vez que os outros dezenove atores contribuíram com o estudo e o conseqüente enriquecimento dos conhecimentos e debates sobre o tema aqui explorado.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA UDESC

Criada no ano de 1965 com nome de Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, a UDESC foi concebida visando à preparação dos recursos humanos necessários para o desenvolvimento integral do Estado. Sua criação surgiu da incorporação de três unidades já existentes, a saber: Faculdade de Engenharia de Joinville (FEJ), Faculdade de Educação (FAED) e Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG). No ano de 1973 o Centro de Ciências Agroveterinárias (CAV) foi formado com a Escola Superior de Medicina Veterinária (ESMEVE) e com o curso de Agronomia, criado posteriormente, em 1980, introduzindo no centro novas técnicas para incremento da produtividade agroindustrial e a possibilidade de melhoria na qualidade de vida no meio rural do Planalto Catarinense. O Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID) iniciou suas atividades com o foco na formação de professores de educação física e árbitros.

Em 1984 a UDESC protocolou processo junto ao Conselho Federal de Educação (CFE) visando obter o reconhecimento oficial como universidade, que se efetivou pela Portaria Ministerial nº 893, de 11 de novembro de 1985, publicada no Diário Oficial da União, em 26 de novembro de 1985.

Já no ano de 1990, por meio do Decreto nº 8.092, a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina foi transformada em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, mantendo a sigla UDESC. A Universidade ficou caracterizada como ente jurídico próprio, fundação pública, mantida pelo Estado, vinculada a Secretaria de Educação, com patrimônio e receitas próprias, autonomia didático-científica, administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar. Prevaleceu a estrutura multicampi e a atuação vocacionada para o perfil socioeconômico e cultural das regiões nas quais a instituição se insere.

Na medida em que a Universidade vinha crescendo o Estatuto e o Regimento foram alterados para atenderem as novas configurações estruturais da Instituição e a legislação vigente. Assim, em continuidade ao processo de estruturação da UDESC, ainda no ano de 1990 foi aprovado o Estatuto da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina. Já em 2004 estabeleceu-se normas para a constituição da Comissão Estatuinte Universitária, que elaborou um novo Estatuto, aprovado em 2006, que manteve a estrutura multicampi para a UDESC,

que compreende: a Reitoria, os *campi*, os Centros, as Unidades Avançadas e os Departamentos.

De acordo com seu Estatuto, a UDESC é uma instituição pública de educação, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, disciplinar e patrimonial, e que obedece ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Neste ano de 2015 a UDESC completa 50 anos de trajetória.

6.1.1 Objetivo, Finalidade e Princípios

A Universidade tem por fim a produção, preservação e difusão do conhecimento científico, tecnológico, artístico, desportivo e cultural, através do fomento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, devendo para tanto:

- a) garantir a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão nas diversas áreas do conhecimento, comprometidos com a cidadania e a socialização do saber;
- b) estabelecer parcerias solidárias com a comunidade na busca de soluções coletivas e na construção de uma sociedade democrática, plural e ética;
- c) promover a inclusão social e étnica, respeitando a diversidade cultural;
- d) contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade, com a busca da erradicação das desigualdades sociais e a utilização de tecnologias ecologicamente orientadas;
- e) estimular, promover e manter a investigação científica; fomentar e promover de recursos as atividades de ensino, de pesquisa, e de extensão, no âmbito da UDESC.
- f) fomentar e promover de recursos as atividades de ensino, de pesquisa, e de extensão, no âmbito da UDESC.

Como princípios, a UDESC observa:

- a) autonomia universitária;
- b) unicidade de patrimônio e administração;
- c) indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- d) racionalidade na utilização dos recursos humanos e materiais;
- e) universalidade do conhecimento e do pensamento humano;
- f) descentralização e transparência administrativa;

- g) flexibilidade estrutural;
- h) gestão democrática e participativa.

6.1.2 Missão e Visão

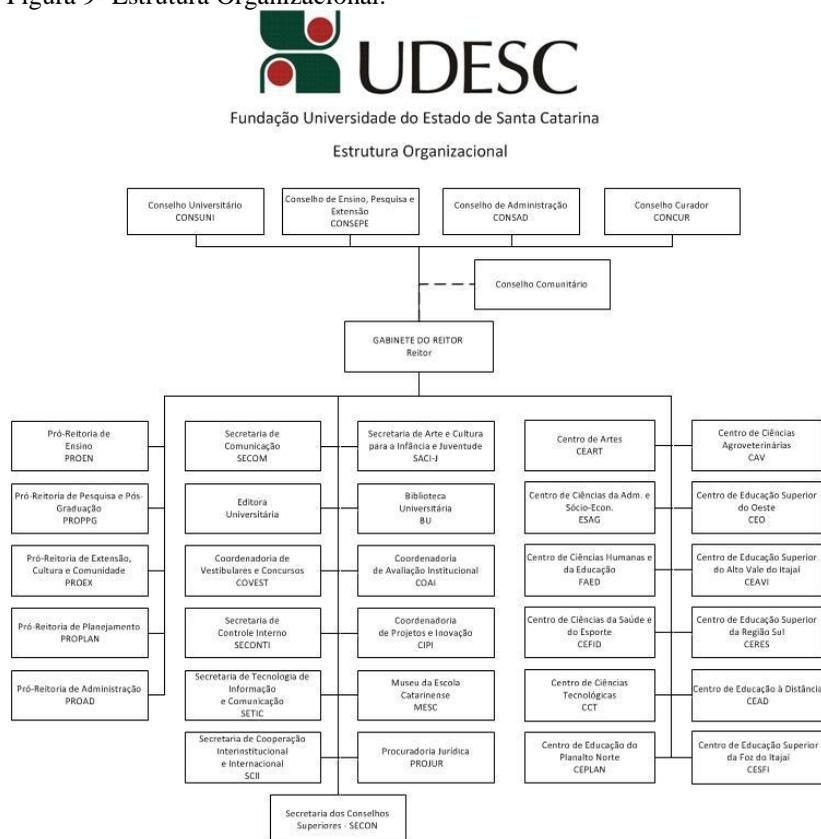
A UDESC tem por missão produzir, sistematizar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País.

Como visão, a UDESC procura ser uma universidade pública inovadora, de referência nacional e de abrangência estadual, e com ação acadêmica marcada pelo comprometimento e pela responsabilidade social.

6.1.3 Estrutura Organizacional

Em fevereiro de 2015 a UDESC contava com 2.798 (dois mil, setecentos e noventa e oito) servidores, sendo destes 799 (setecentos e noventa e nove) técnicos administrativos, 1.139 (um mil, cento e trinta e nove) professores efetivos, e 314 (trezentos e catorze) professores substitutos. A estrutura organizacional da UDESC pode ser observada no organograma a seguir:

Figura 9- Estrutura Organizacional.



Fonte: UDESC (2015).

A Universidade conta com quatro órgãos de deliberação superior: conselho universitário, conselho curador, conselho de ensino, pesquisa e extensão e conselho de administração.

O conselho universitário (CONSUNI) é o órgão superior da UDESC e dispõe de função normativa, consultiva, deliberativa e decisória.

O conselho de ensino, pesquisa e extensão (CONSEPE) é órgão que dispõe de função normativa, consultiva, deliberativa e decisória nos assuntos a ele vinculados.

O conselho de administração (CONSAD) também é órgão de função normativa, consultiva, deliberativa e decisória em matéria de administração e desenvolvimento.

Por fim, o conselho curador (CONCUR) é órgão autônomo, responsável pelo zelo das finalidades da instituição e pelo acompanhamento e fiscalização patrimoniais e econômico-financeiros.

A administração superior da instituição é composta pela reitoria, situada em Florianópolis, órgão executivo superior da UDESC, que é exercida pelo reitor e compreende ao gabinete do reitor e às pró-reitorias.

Gabinete do reitor é composto por vice-reitoria e chefia de gabinete. Já as pró-reitorias são compostas por pró-reitoria de administração, pró-reitoria de ensino, pró-reitoria de extensão, cultura e comunidade, pró-reitoria de pós-graduação e pró-reitora de planejamento. Vejamos a seguir a estrutura de cada pró-reitoria:

I) Pró-Reitoria de Administração – PROAD

Formada por 87 servidores, a PROAD é o órgão executivo que superintende, coordena, orienta e fiscaliza todas as atividades administrativas. Ela é composta pelos seguintes setores:

- a) Coordenadoria de Finanças:
 - 1 - Setor de Liquidação e Pagamento;
- b) Coordenadoria de Contabilidade;
- c) Coordenadoria de Recursos Humanos:
 - 1 - Setor de Remuneração;
 - 2 - Setor de Deveres e Direitos;
 - 3 - Setor de Lotação e Movimentação;
- d) Coordenadoria de Licitações e Compras:
 - 1 – Setor de Licitação;
 - 2 – Setor de Compras;
 - 3 - Setor de Importações;
- e) Coordenadoria de Administração e Suporte:
 - 1 - Setor de Patrimônio;
 - 2 - Setor de Almoxarifado;
 - 3 - Setor de Transportes;
 - 4 - Setor de Serviços de Apoio;
 - 5 - Setor de Gestão de Contratos;
- f) Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras:
 - 1 - Setor de Manutenção e Segurança;
 - 2 - Setor de Fiscalização e Documentos;

Figura 10 - Organograma PROAD

Pró-Reitoria de Administração – PROAD	
Coordenadoria de Finanças	
Setor de Liquidação e Pagamento	
Coordenadoria de Contabilidade	
Coordenadoria de Recursos Humanos	
Setor de Remuneração	
Setor de Deveres e Direitos	
Setor de Lotação e Movimentação	
Coordenadoria de Licitações e Compras	
Setor de Licitação	
Setor de Compras	
Setor de Importações	
Coordenadoria de Administração e Suporte	
Setor de Patrimônio	
Setor de Almoxarifado	
Setor de Transportes	
Setor de Serviços de Apoio	
Setor de Gestão de Contratos	
Coordenadoria de Engenharia, Projetos e Obras	
Setor de Manutenção e Segurança	
Setor de Fiscalização e Documentos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

II) Pró-Reitoria de Ensino - PROEN

A Pró-Reitora de ensino, composta por 17 servidores, é o órgão executivo que superintende, orienta, coordena e fiscaliza todas as atividades de ensino no âmbito de sua competência.

O ensino compreende as ações voltadas à prospecção, discussão, sistematização e disseminação do saber e será ministrado através de cursos e programas. O curso ou programa abrange um conjunto de atividades acadêmicas sistematizadas, com objetivo de educar e instruir, e é destinado a conferir diploma, certificado ou grau acadêmico.

- A Pró-Reitoria de Ensino conta com os seguintes setores:
- a) Coordenadoria de Ensino de Graduação;
 - b) Coordenadoria de Movimentação Docente;
 - c) Coordenadoria de Registro de Diplomas e Certificados;
 - d) Coordenadoria de Informação e Registro Discente;

Figura 11 - Organograma PROEN.

Pró-Reitoria de Ensino - PROEN
Coordenadoria de Ensino de Graduação
Coordenadoria de Movimentação Docente
Coordenadoria de Registro de Diplomas e Certificados
Coordenadoria de Informação e Registro Discente

Fonte: Elaborado pelo autor.

III) Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade - PROEX

A Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade é o órgão executivo que superintende, orienta, coordena e fiscaliza todas as atividades comunitárias, de extensão, culturais, desportivas, sociais, de lazer, assim como os serviços de apoio à comunidade universitária. Com 13 servidores, é dividida nos seguintes setores:

- a) Coordenadoria de Extensão;
- b) Coordenadoria de Cultura;
- c) Coordenadoria de Apoio à Comunidade Universitária;
- d) Coordenadoria de Eventos;

Figura 12 - Organograma PROEX.

Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade - PROEX
Coordenadoria de Extensão
Coordenadoria de Cultura
Coordenadoria de Apoio à Comunidade Universitária
Coordenadoria de Eventos

Fonte: Elaborado pelo autor.

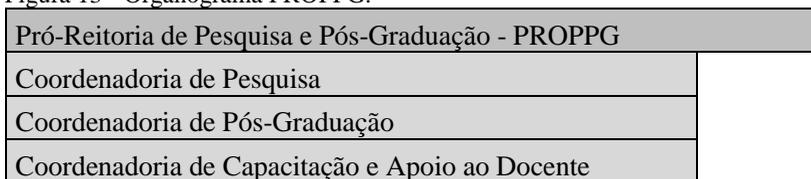
IV) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPPG

Com 14 servidores, a PROPPG é o órgão da administração superior da UDESC responsável pela implementação das políticas de desenvolvimento das pós-graduações e tem por desígnio gerir a

política institucional de capacitação docente, pesquisa e pós-graduação, conduzir a relação da UDESC com as agências estaduais e nacionais para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, incentivar e supervisionar a criação de cursos, promover programas de fomento à pesquisa e apoiar eventos científicos. A estrutura da PROPPG é composta por:

- a) Coordenadoria de Pesquisa;
- b) Coordenadoria de Pós-Graduação;
- c) Coordenadoria de Capacitação e Apoio ao Docente;

Figura 13 - Organograma PROPPG.



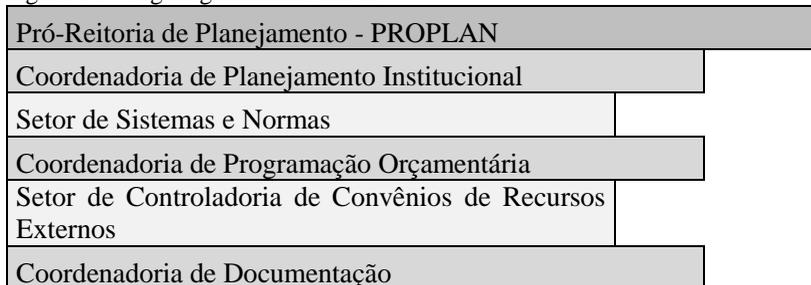
Fonte: Elaborado pelo autor

V) Pró-Reitoria de Planejamento - PROPLAN

A PROPLAN é o órgão executivo que orienta, coordena e supervisiona as atividades de planejamento, elabora o Plano Geral da UDESC, voltado à eficiência gerencial e ao desenvolvimento institucional. Com 23 servidores, a PROPLAN tem a estrutura a seguir:

- a) Coordenadoria de Planejamento Institucional:
 - 1 - Setor de Sistemas e Normas;
- b) Coordenadoria de Programação Orçamentária:
 - 1 - Setor de Controladoria de Convênios de Recursos Externos;
- c) Coordenadoria de Documentação:
 - 1 - Setor de Registro e Protocolo

Figura 14 - Organograma PROPLAN



Setor de Registro e Protocolo

Fonte: Elaborado pelo autor

A UDESC também possui, em sua estrutura organizacional, os órgãos suplementares superiores, que são geridos por um coordenador ou secretário e possuem sua estrutura e funcionamento definidos em seu regimento interno, aprovado pelo conselho universitário. Os órgãos suplementares superiores estão vinculados diretamente à reitoria, sendo os seguintes:

- a) Biblioteca Universitária - tem como finalidade oferecer suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da UDESC. Compõem a Biblioteca Universitária a Biblioteca Central e as Bibliotecas Setoriais;
- b) Coordenadoria de Avaliação Institucional - tem como finalidade planejar e coordenar a avaliação institucional da UDESC, considerando as diferentes dimensões institucionais e visando à melhoria da qualidade da educação superior. Esta coordenadoria possui um órgão consultivo denominado Comissão Própria de Avaliação;
- c) Coordenadoria de Projetos e Inovação – tem o objetivo de coordenar as atividades inerentes às parcerias com instituições públicas e privadas, inovação, transferência de tecnologia e de propriedade intelectual na UDESC, prospectar parcerias nos diversos segmentos no intuito de viabilizar projetos institucionais. Pertence à esta coordenadoria o Setor de Projetos e Parcerias;
- d) Coordenadoria de Vestibulares e Concursos - tem como finalidade planejar, coordenar, preparar e executar os processos seletivos de ingresso nos cursos de graduação da universidade e outros processos seletivos ou concursos no âmbito externo da UDESC;
- e) Editora Universitária - tem por finalidade a execução da política editorial da Universidade. Possui um Conselho Editorial, órgão consultivo, representativo da comunidade universitária;
- f) Museu da Escola Catarinense - tem por finalidade reunir informações e elementos materiais e simbólicos sobre as escolas do estado com o objetivo de preservar objetos, artefatos, documentos e imagens de valor histórico relacionados à cultura escolar e à educação catarinense;
- g) Procuradoria Jurídica – é o órgão de consultoria e representação jurídica da UDESC;

- h) Secretaria de Comunicação - tem como finalidade planejar, promover e gerir a comunicação social, institucional e o marketing da Universidade;
- i) Secretaria de Controle Interno - tem como finalidade avaliar o cumprimento das metas previstas no planejamento orçamentário e na execução dos programas, especificamente as operações orçamentárias, financeiras, patrimoniais, contábeis, operacionais, finalísticas e de pessoal, executadas nos Centros de Ensino e na Reitoria da UDESC, mediante a programação de auditoria interna;
- j) Secretaria de Cooperação Interinstitucional e Internacional - tem como finalidade planejar, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das atividades de cooperação interinstitucional e internacional da UDESC;
- k) Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação - tem como finalidade prover políticas, padrões e soluções de Tecnologia de Informação e da Comunicação - TIC, aprimorando os processos de gestão da informação no âmbito da universidade;
- l) Secretaria dos Conselhos Superiores - tem como finalidade dar suporte às atividades administrativas e técnicas do Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Administração, Conselho Comunitário e Conselho Curador.

Em seu Regimento Geral, podemos identificar que a UDESC compreende a Reitoria, os *campi*, os Centros, as Unidades Avançadas e os Departamentos, estruturas distribuídas conforme o quadro a seguir:

Quadro 5- Divisão dos campi da UDESC.

Grande Florianópolis	<i>Campus I</i>	Reitoria
		Centro de Educação a Distância (CEAD)
		Centro de Artes (CEART)
		Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG)
		Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (CEFID)
		Centro de Ciências Humanas e da Educação (FAED)
Norte Catarinense	<i>Campus II</i>	Centro de Ciências Tecnológicas (CCT)
		Centro de Educação do Planalto Norte (CEPLAN)
Planalto Serrano	<i>Campus III</i>	Centro de Ciências Agroveterinárias (CAV)
Oeste Catarinense	<i>Campus IV</i>	Centro de Educação Superior do Oeste (CEO)
Vale do Itajaí	<i>Campus V</i>	Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí (CEAVI)
		Centro de Educação Superior da Foz do Itajaí (CESFI)
Sul Catarinense	<i>Campus VI</i>	Centro de Educação Superior da Região Sul (CERES)

Fonte: PLANO 20 (2010).

A distribuição da UDESC busca atender a população em todas as regiões do Estado de Santa Catarina. O estado está seccionado em subdivisões geográficas chamadas mesorregiões e microrregiões. As mesorregiões abrangem as grandes regiões do estado, unidas por ligações geográficas, demográficas e culturais e ao mesmo tempo bastante diferentes entre si: Grande Florianópolis, Norte Catarinense, Oeste Catarinense, Planalto Serrano, Sul Catarinense e Vale do Itajaí.

De acordo com o Relatório de Gestão, a distribuição dos cursos existentes na Universidade do Estado de Santa Catarina é realizada de forma vocacionada. Desta forma temos:

O Campus I na Grande Florianópolis é a região que congrega cursos voltados à educação e ao setor terciário da economia e da prestação de serviços.

O Campus II, no Norte Catarinense dedica-se a áreas de conhecimento voltadas ao setor industrial, atividade de grande destaque no norte catarinense.

Já o Campus III no Planalto Serrano, por estar localizado em uma região agropecuária, direciona sua atuação às ciências agrárias.

O Campus IV no Oeste Catarinense fica localizado em Chapecó, Palmitos e Pinhalzinho e busca fixar na terra profissionais da área de alimentos e zootecnia, uma forte vocação do oeste do estado, bem como colaborar na questão da saúde.

O Campus V no Vale do Itajaí, por sua vez, volta-se para a área de rios, mananciais e natureza, com cursos que visam à preservação do meio-ambiente, na área das engenharias.

Por fim, o Campus VI no Sul Catarinense visa fomentar o turismo e a indústria da pesca, as duas áreas mais fortes na economia da região.

A UDESC conta com 12 (doze) Centros de Ensino distribuídos em 06 (seis) *campi*, equivalentes às mesorregiões, ofertando cursos de graduação e pós-graduação. Centro de Ensino é a unidade que gerencia, coordena e superintende as atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão disciplinares no âmbito de sua atuação e competência. Eles são considerados sede para efeitos acadêmicos.

A figura a seguir ilustra a distribuição da UDESC no território Catarinense:

Figura 15- Distribuição da UDESC em SC.



O CEART, na grande Florianópolis, possui 974 (novecentos e setenta e quatro) alunos distribuídos nos 11 (onze) cursos de graduação em Teatro, Artes Visuais, Design Gráfico, Design Industrial, Moda, Música, Música - Opção Piano, Música - Opção Violão, Música - Opção Violoncelo e Música - Opção Violino ou Viola. Este Centro de Ensino também conta com o Mestrado Acadêmico em Teatro, Mestrado Acadêmico em Artes Visuais, Mestrado Acadêmico em Design e o Mestrado Acadêmico em Música, além dos cursos de Doutorado em Teatro e Artes Visuais.

A ESAG, na grande Florianópolis, por sua vez, possui 1.408 (um mil, quatrocentos e oito) alunos distribuídos nos 3 (três) cursos de graduação em Administração Empresarial, Administração Pública e Ciências Econômicas, oferecendo também os cursos de Mestrado Acadêmico e Mestrado Profissional em Administração e o recém criado Doutorado em Administração.

O CEFID, na grande Florianópolis, conta com 782 (setecentos e oitenta e dois) alunos cursando graduação em Educação Física e Fisioterapia. Na pós-graduação conta com os cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado em Ciência do Movimento Humano e com o Mestrado Acadêmico em Fisioterapia.

A FAED, também na grande Florianópolis, possui 835 (oitocentos e trinta e cinco) alunos nos cursos de graduação em biblioteconomia, Geografia, História e Pedagogia. Na pós-graduação oferta os cursos de Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação, Mestrado Profissional em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental, Mestrado Acadêmico em História, Mestrado Acadêmico em Educação e o Doutorado em Educação.

O CCT, no norte do estado, maior centro de ensino da UDESC, possui 2.754 (dois mil, setecentos e cinquenta e quatro) alunos matriculados nos 10 (dez) cursos de graduação em Ciências da Computação, Tecnologia e Análise de Desenvolvimento de Sistemas, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção e Sistemas, Física, Matemática e Química. Oferece também os Mestrados Acadêmicos em Computação Aplicada, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Ciência e Engenharia de Materiais e Física, além do Mestrado Profissional em Engenharia Elétrica. Como cursos de Doutorado são oferecidos os de Engenharia Elétrica e o de Ciência e Engenharia de Materiais.

O CEPLAN, no norte do estado, conta com 583 (quinhentos e oitenta e três) alunos nos cursos de graduação em Sistemas de Informação e Engenharia de Produção.

O CAV, no planalto serrano, oferece na cidade de Lages os cursos de graduação em Agronomia, Engenharia Ambiental, Engenharia Florestal e Medicina Veterinária. Na pós-graduação são oferecidos os cursos de Mestrado Acadêmico em Produção Vegetal, Mestrado Acadêmico em Engenharia Florestal, Mestrado Acadêmico em Ciência Animal, Mestrado Acadêmico em Ciência do Solo, além dos cursos de Doutorado em Produção Vegetal, Doutorado em Ciência Animal e Doutorado em Ciência do Solo.

O CEO, no oeste catarinense, é o Centro de Ensino que oferece os cursos de Enfermagem - Ênfase Saúde Pública, em Chapecó, Engenharia de Alimentos, em Pinhalzinho, Zootecnia - Ênfase Produção Animal Sustentável, em Chapecó e Tecnologia em Produção Moveleira, em Palmitos. São 703 (setecentos e três) alunos distribuídos nessas três cidades.

O CEAVI, no vale do Rio Itajaí, possui 634 (seiscentos e trinta e quatro) alunos matriculados nos cursos de graduação em Ciências Contábeis, Sistemas de Informação, Engenharia de Software e Engenharia Sanitária.

O CESFI, no vale do Rio Itajaí, menor Centro de Ensino da UDESC, possui 294 (duzentos e noventa e quatro) alunos nos cursos de Engenharia do Petróleo e Administração Pública.

Por fim, o CERES, no sul do estado, agrupa em Laguna, no sul do estado 676 (seiscentos e setenta e seis) alunos nos cursos de Engenharia da Pesca e Arquitetura e Urbanismo.

6.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UDESC

O Planejamento Estratégico da UDESC, denominado PLANO 20, foi idealizado no ano de 2005 com o objetivo de nortear as linhas de desenvolvimento e crescimento de uma Universidade que possui uma característica pouco comum: ser multicampi desde a sua origem. Existem muitas discussões sobre o processo de Planejamento Estratégico na literatura, algumas concepções mais críticas (MINTZBERG, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001), outras mais favoráveis a esta ferramenta (DRUCKER, 1997; PEREIRA, 2010; KICH; PEREIRA, 2011). Deste modo buscou-se compreender a geração das estratégias da Universidade com base na percepção da coalizão dominante formal composta pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Diretores Gerais de Centro, haja visto que o Planejamento Estratégico interfere na organização como um todo (PEREIRA, 2010).

Desde então, os atores responsáveis pela gestão estratégica, mais propriamente na figura do Pró-Reitor de Planejamento e sua equipe, têm realizado um trabalho de sensibilização e estímulo para que todos os centros apresentem também o seu Planejamento Estratégico de modo que, no ano de 2010, o CONSUNI (Conselho Universitário) aprovou o estudo e consequente o plano estratégico de todos os centros da UDESC.

O PLANO 20 tem como meta ser um plano de desenvolvimento institucional, contemplando o plano diretor (infraestrutura física, equipamentos, transporte, etc.) para cada centro, com vista à política de expansão horizontal e vertical da universidade e por isso necessita ser um plano supra gestão, que perpassa mandatos, despersonalize a gestão, tenha continuidade, reflita os anseios da comunidade, contemple as macropolíticas institucionais e além de tudo seja um instrumento de gestão e de negociação interna e externa. Ou seja, um plano mor de trabalho na Universidade que, embora tenha a necessidade de ser constantemente atualizado, não seja deixado de lado com o passar dos tempos. Desde 2005 a UDESC vem trabalhando neste sentido.

A primeira edição do PLANO 20 ocorreu em 2005 na versão 2005-2025, havendo uma atualização em 2010 para a versão 2010-2030, versão que está sendo implantada. Neste intuito o processo de formulação do Planejamento Estratégico da UDESC ocorreu entre os meses de maio de 2004 e dezembro de 2005, sendo que a apresentação oficial do documento final foi realizada em 21 de julho de 2006. De acordo com os relatórios da Comissão de Sistematização e Análise Documental para o Planejamento Estratégico da UDESC, o PLANO 20 assegura o alinhamento dos planos de ações concernentes a cada uma das dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em sintonia com a Identidade Institucional da UDESC, conforme também relata o Pró-Reitor de Administração:

Na verdade o PLANO 20, que é o Planejamento Estratégico institucional, que depois está sendo dissecado em ramos de Planejamento Estratégico do centro, mas que tem como o guarda-chuva né, como marco principal, o PLANO 20, que é o planejamento institucional, ele... Houveram comissões, uma comissão central, principal, que fez toda uma discussão, que discutiu e envolveu as pessoas em reuniões e discussões em cima de uma metodologia de Planejamento Estratégico. Ele teve como base as 10 dimensões do SINAES, que é o nosso norte, e a partir das 10 dimensões do

SINAES como norteador da política e das estratégias e das metas, a gente foi dissecando e discutindo com cada área, desde a área fim até a área meio, como que a gente poderia estabelecer a forma, ou a estratégia, para atingir essas metas que estariam contempladas dentro das dimensões do SINAES.

São estas as dez dimensões da Lei que compreende ao SINAES:

Dimensão I – Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Dimensão II – A Política para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-

Graduação, e a Extensão

II.1. Ensino

II.2. Ensino de pós-graduação

II.3. Pesquisa

II.4. Extensão

II.5. Educação a distância

II.6. Educação continuada

Dimensão III – Política institucional de responsabilidade social

Dimensão IV – Política institucional de comunicação com a

sociedade

Dimensão V – Política de gestão de recursos humanos

Dimensão VI – Política de organização e gestão institucional

Dimensão VII – Política de gestão da infraestrutura física e

acadêmica

Dimensão VIII – Política de planejamento e avaliação

institucional

Dimensão IX – Política de atendimento a estudantes e egressos

Dimensão X – Política de gestão financeira e orçamentária

Para o Magnífico Reitor da UDESC o PLANO 20 foi desenhado, além de abordando as perspectivas do SINAES, de maneira participativa:

(...) o PLANO 20 se deu por um processo baseado na lei dos SINAES junto com comissões setoriais em cada unidade, através de uma discussão sobre o que a universidade, a comunidade vislumbrava para o desenvolvimento em 20 anos da nossa universidade. Posteriormente, isso se transformou em um documento marco que suscitou cada unidade a desenvolver o seu próprio planejamento.

Então, nós tivemos uma aprovação do planejamento de cada uma das unidades e depois disso veio a atualizar o PLANO 20 na versão 2010 – 2030, a última atualização. Então, se deu através de várias discussões, mas sempre em um horizonte muito do sonho, sem um dimensionamento adequado do quanto, do que e de como realizar esse sonho. Eu acho que agora a etapa que está se vislumbrando é exatamente avaliando o que se projetou e se obteve, o que se há condições de se obter para que a gente venha a fazer uma mensuração mais adequada para que a nova versão do PLANO 20 já tenha esse olhar de quanto, como, quem vai estar a frente. Então acho que se deu através de uma discussão bastante ampla. E o plano de gestão é trabalhado, não digo semanalmente, mas mensalmente pela equipe dos Pró-Reitores, o colegiado da Reitoria, e pelo menos uma vez, duas vezes por ano é trabalhado, avaliado e redimensionado através da visita que o colegiado da Reitoria faz aos Centros de Ensino e também em uma reunião dentro da própria Reitoria.

Mesmo quem hoje está na direção e não participou ativamente do início do plano se recorda e reforça o caráter participativo de sua criação como afirma o Pró-Reitor de Ensino:

(...) Nasceu lá em 2005 eu acho, que houve uma conversa... Eu lembro que tinha uma comissão que na época era presidida pelo Vice-Reitor, que na época era o professor Sebastião. Houve uma comissão que pensou nesse Planejamento Estratégico, circulou nos centros orientando cada centro em trabalhar no seu Planejamento Estratégico e a partir daí se pensou em construir o planejamento da Universidade (...) de maneira participativa, com certeza.

De acordo com os a Comissão de Sistematização e Análise Documental para o Planejamento Estratégico da UDESC, foram onze passos sendo executados durante este período, que comprovam o relato acima:

- Primeiro Passo – foi dado no dia 11 de maio de 2004, quando, pela Comunicação Interna nº 17/04, foram convocados os Diretores Gerais dos Centros de Ensino e os Pró-Reitores, para discutir o plano de expansão da UDESC. A reunião foi realizada no dia 17 de maio de 2004, que decidiu-se manter encontros de planejamento uma vez por mês e, em decorrência desta decisão, através da C.I. nº 32/04, foi solicitado aos Diretores Gerais o levantamento das necessidades emergenciais, referentes a custeio e investimentos (equipamentos e infraestrutura física). As reuniões continuaram sendo realizadas regularmente até o final do primeiro semestre de 2004.

- Segundo Passo – Face à necessidade de imprimir ritmo aos trabalhos, decidiu-se por instituir a Comissão de Sistematização e a Análise Documental, composta por representantes dos Diretores Gerais e dos Pró-Reitores eleitos entre seus pares, por um consultor externo e presidida pelo Vice-Reitor, com a incumbência de sistematizar a documentação existente, já citada anteriormente. Tal comissão tinha como principal objetivo trabalhar continuamente na incorporação da cultura do planejamento e da avaliação no âmbito da UDESC e para tal estava vinculada a Pró-Reitoria de Planejamento.

- Terceiro Passo – Disponibilização do documento-base aos diretores gerais (em 14 de maio de 2005) para análise no ambiente local e peculiar de cada Centro de Ensino, sendo sugerida a constituição dos Grupos de Trabalhos dos Centros (GTs), para análise crítica e contribuições. Esta comissão sugeriu como componentes dos GTs os Diretores Assistentes, os Coordenadores de Cursos de Graduação, Coordenadores de Mestrados, Coordenadores de Cursos de Especialização, representantes dos servidores técnicos administrativos no Conselhos de Centro e representantes discentes nos Conselhos de Centro. As composições dos Grupos de Trabalhos (GTs) nos diferentes Centros de Ensino foram se configurando de modo bastante diversificada, desde o próprio Conselho de Centro até grupos especialmente designados.

- Quarto Passo – Primeira Visita aos Centros e Exposição do Documento Base – A Comissão de Sistematização, após a organização e análise documental, fez exposição do documento base ao Colegiado dos Diretores Gerais e Pró-Reitores e, a partir daí, foi agendado com os Diretores Gerais um cronograma de visitas, realizadas em março de 2005 por todos os centros da UDESC. Em tais visitas fez-se a apresentação, discussão e incorporações de emendas ao documento base e definiu-se um novo cronograma de envio de propostas à Comissão de Sistematização, com prazo para o final do primeiro semestre de 2005.

- Quinto Passo – Segunda sistematização e elaboração da Versão Preliminar do PLANO 20 – Em 25 de julho de 2005, a Comissão de Sistematização fez exposição do PLANO 20 para a equipe administrativa da UDESC e Diretores Gerais dos Centros, na reunião de Colegiado, na qual foi definido o calendário final para o término do planejamento e segunda visita aos Centros de Ensino da UDESC, expresso no Ofício GAB Nº 255/05, de 03 de agosto de 2005.

- Sexto Passo – Segunda visita aos Centros de Ensino da UDESC e Discussão da versão preliminar do PLANO 20 – De 11 de agosto a 30 de setembro de 2005 foram realizadas visitas aos Centros de Ensino, a partir da prévia disponibilização da versão preliminar por meio eletrônico aos responsáveis pelos Grupos de Trabalhos de cada centro. Nas visitas trabalhou-se com foco em três produtos, a saber: ajuste fino do plano estratégico da UDESC; elaboração do PLANO 20 de cada Centro e orientações para elaboração do plano de ações de cada Centro para o ano de 2006.

- Sétimo Passo – Terceira Sistematização - Nesta etapa, que teve suas atividades entre setembro e novembro de 2005, a Comissão de Sistematização sistematizou e fundamentou as contribuições oriundas da segunda discussão do Plano nos Centros.

- Oitavo Passo – Entrega da versão definitiva do Plano Estratégico da UDESC o PLANO 20: 2005-2025 ao Magnífico Reitor da UDESC, no dia 8 de dezembro de 2005, em sessão Plenária do CONSUNI.

- Nono Passo – Terceira disponibilização do Plano à Comunidade - em dezembro de 2005 a última versão do PLANO 20 foi disponibilizada na página da UDESC, de modo a receber contribuições da comunidade interna e externa da UDESC por meio eletrônico.

- Décimo Passo – Última sistematização e entrega do documento preliminar ao Reitor, em dezembro de 2005, depois de compatibilizadas as sugestões recebidas da comunidade interna e externa.

- Décimo Primeiro Passo – A Comissão de Sistematização submeteu o PLANO 20 à apreciação do especialista na área, Prof. Dr. Nério Amboni, para análise crítica, contribuições e prefácio.

- Última etapa - Em 21 de julho de 2006, o PLANO 20: 2005-2025 foi apresentado e entregue ao Colegiado de Planejamento da UDESC.

Este processo de planejamento era sobretudo uma necessidade de aculturação da ferramenta de Planejamento Estratégico em cada Centro de Ensino da Universidade que contava com diversas áreas distintas do conhecimento, conforme lembra o Vice-Reitor:

(...) foi o Planejamento Estratégico que visava na sua composição sobretudo aculturar a comunidade e passar para a comunidade acadêmica a importância dessa peça do Planejamento Estratégico. Então ele era em um primeiro momento um Planejamento Estratégico que a gente falava “bota os sonhos aí, bota os sonhos”. Então, até então, na minha percepção, nós temos um Planejamento Estratégico, mas ele tem servido, sobretudo, para um acultramento da comunidade. Costumo dizer que para nós, gestores, administradores, fica mais fácil. Mas tu trabalhares o Planejamento Estratégico com um médico veterinário, com um profissional da área da enfermagem, da área da saúde, da área de artes, a gente já encontrava um certo grau de complexidade nessa tratativa. Então, no meu entendimento, o nosso planejamento era mais de acultramento.

Uma segunda versão do PLANO 20 foi lançada em dezembro de 2010, o PLANO 20: 2010-2020, que trata da formalização do Planejamento Estratégico da UDESC para o período compreendido entre os anos de 2010 a 2030. O processo de atualização do PLANO 20 da UDESC iniciou em março de 2009, sendo um dos seus objetivos a realização do Planejamento Estratégico de todos os Centros de Ensino. Dessa forma, foram constituídas Comissões Setoriais em cada Centro, o que possibilitou por meio da orientação dos técnicos da Pró-Reitoria de Planejamento e de visitas de sensibilização coordenadas pelo professor Nério Amboni, que, ao final de 2010, cada um deles tivesse seus planejamentos aprovados pelo Conselho Universitário. Agora, não só tinham participação no PLANO 20 da UDESC, mas também tinham o seu modo de visualizar e se preparar para os próximos 20 anos.

A partir de uma análise no documento formal do Planejamento Estratégico, o PLANO 20 versão 2010-2030, constata-se que foram considerados cinco aspectos de mudança em relação ao plano anterior:

- a) Na atualização do Ambiente Externo houve grande inovação, tanto nas fontes de consultas como no tipo de informação coletada. Destacam-se: o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, dados da CAPES, INEP, MEC, FIESC e IBGE, além da incorporação de novos cenários, como a expansão do Sistema Federal de ensino superior e o

- processo de internacionalização das universidades brasileiras e estrangeiras;
- b) Na atualização do Ambiente Interno houve contribuições importantes no texto, a partir dos Relatórios de Gestão (de 2004 a 2010), bem como de outros dados dos Centros de Ensino e da Reitoria, onde se destacou o crescimento das atividades da UDESC no ensino, na pesquisa, na extensão e na administração;
 - c) No texto das Políticas e Estratégias houve atualização, mantendo-se a base nas dez dimensões da Lei do SINAES. Essa atualização corrigiu imperfeições ortográficas, melhorou o encadeamento das sentenças, agrupou diretrizes para dar melhor sentido e estabeleceu novas diretrizes num contexto mais atual, a partir da participação das Pró-Reitorias da UDESC;
 - d) Foi incorporado, no capítulo do Plano de Expansão, a síntese dos trabalhos da Comissão de Expansão da UDESC, em que constam os critérios estabelecidos para a expansão dos cursos de graduação para os Centros de Ensino já existentes, bem como uma proposta para a definição de critérios para a futura expansão da UDESC para outras regiões do estado de Santa Catarina;
 - e) Também foi adicionado à esta versão do plano as demandas de novos cursos de graduação dos Centros de Ensino existentes, para um horizonte de 20 anos de planejamento, de acordo com o Planejamento Estratégico de cada Centros de Ensino.

Para o Magnífico Reitor da UDESC, o PLANO 20 ainda é muito macro e, embora traga um direcionamento de longo prazo e tenha sido feito de forma participativa, não consegue dar o direcionamento do dia-a-dia da UDESC:

(...) nós temos um Planejamento Estratégico muito macro e temos um plano de ação, o Plano de Gestão 2012-2016, que é algo mais, vamos dizer, de dia a dia. Então acho que o Planejamento Estratégico da UDESC existe mais em um horizonte maior de tempo. E acho que o Planejamento Estratégico é para isso. Mas é carente de atualização e no momento a PROPLAN está fazendo esta avaliação de o que do PLANO 20 foi atingido e o que não foi para reposicionar nosso planejamento.

Visão também sustentada pelo Pró-Reitor de Planejamento, que em 2005 atuava como Diretor Geral do CCT,

(...) o que eu vejo do PLANO 20 hoje como Pró-Reitor de Planejamento é que ele é um Plano muito macro, e o que a gente estaria precisando eu acho que foi uma coisa que o PLANO 20 não fez. É um plano mais operacional, mais tático talvez, teria que descer um pouquinho, em função de você definir algumas coisas mais básicas para os centros para que os centros pudessem se pensar com base na realidade local, regional, onde é que eles estão inseridos e também com base nos recursos. O que eu vejo que aconteceu é que como era para trazer demandas estratégicas de 20 anos para frente, os centros se preocuparam muito com aquilo que eles queriam ser sem se preocupar talvez com o entorno, o ambiente onde eles estão inseridos e sem se preocupar com o recurso para aquilo que eles querem ser daqui a 20 anos.

Por se tratar de um documento de cunho amplo, a gestão que assumiu a direção da UDESC em 2012 sentiu a necessidade de aprimorar ainda mais o PLANO 20, trazendo-o para uma perspectiva mais próxima, mais operacional. Neste intuito surgiu o Plano de Gestão 2012-2016. Este segundo plano foi construído com base nas discussões durante a campanha eleitoral e detalhado pela equipe de trabalho em conjunto com os gestores de cada Centro de Ensino.

A metodologia adotada para elaboração do Plano de Gestão 2012-2016 leva em consideração o PLANO 20 e as dez dimensões do SINAES. Por uma questão de linguagem mais direta e menos formal, as dez dimensões foram agrupadas em sete eixos norteadores: Universidade Autônoma, Responsabilidade Socioambiental, Excelência Acadêmica, Valorização das Pessoas, Gestão Ágil e Colaborativa, Política de Comunicação e Aprimoramento da Infraestrutura. Cada um desses eixos foi sendo detalhado em diretrizes e metas para a gestão 2012-2016.

Este Plano de Gestão teve como formuladores a equipe de gestão da UDESC, o chamado colegiado da Reitoria:

(...) Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e alguns Secretários escolhidos. Também fizemos na construção, alguns compromissos que foram

apresentados para a comunidade e deixados abertos para a comunidade alguma contribuição que pudesse melhorar e fechar esse plano de gestão que está na página da UDESC desde o início da gestão. É publico este documento de diretrizes e a gente tem procurado atingir estas diretrizes (Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade da UDESC).

Quanto ao acompanhamento e controle do Plano de Gestão, o Magnífico Reitor da UDESC afirma que:

E o plano de gestão é trabalhado, não digo semanalmente, mas mensalmente pela equipe dos Pró-Reitores, o colegiado da Reitoria, e pelo menos uma vez, duas vezes por ano é trabalhado, avaliado e redimensionado através da visita que o colegiado da Reitoria faz aos Centros de Ensino e também em uma reunião dentro da própria Reitoria.

Diretamente, este acompanhamento está a cargo da Pró-Reitoria de Planejamento, conforme afirma o Vice-Reitor da UDESC:

Quem tem essa incumbência é a Pró-reitoria de Planejamento. Dentro da Pró-reitoria de Planejamento, a Coordenadoria de Planejamento Institucional, que teria em tese a atribuição de monitorar, de atualizar o Planejamento Estratégico.

O Secretário de Comunicação da UDESC vê de forma bastante dinâmica a questão do acompanhamento do Plano de Gestão e consequentemente do PLANO 20:

(...) o controle a gente faz reuniões segundas-feiras para avaliar como está indo cada meta. O próprio gabinete tem feito. E até essas visitas que ocorrem aos Centros de Ensino é um balanço para ver o que foi executado.

Da mesma forma, a PROPLAN, setor incumbido do Planejamento Estratégico da UDESC, tem trabalhado para que cada Centro de Ensino tenha o seu Planejamento Estratégico específico e de curto prazo. Desta forma, além de atender aos macro objetivos do PLANO 20, os Centros conseguiriam abordar diretrizes operacionais, conforme evolução de visões do PLANO 20 citadas pelo Pró-Reitor de Planejamento:

(...) posso te falar muito do PLANO 20 do ponto de vista de quando eu fui o diretor geral do centro lá em Joinville e que lá que se começou a ideia então do PLANO 20. Então lá a gente recebeu essa demanda na ideia de planejar a universidade, o que o centro queria ser na época, 20 anos para frente e onde que foram feitas várias reuniões (...). E depois tem uma outra visão, que é a visão de quando eu chego aqui e encontro aqui o PLANO 20 como um dos preceitos básicos da PROPLAN e a entidade guardadora do PLANO 20 e que seria um norteador das ações da universidade as quais a PROPLAN deveria ser a responsável para nortear e para garantir que isso fosse seguido a princípio. (...) Então, hoje aqui na PROPLAN a gente já deflagrou aí um processo de Planejamento Estratégico dos Centros com base principalmente nessa ideia, de que o centro pense o que ele quer ser 20 anos para frente, mas pense também o que ele quer ser em 5 anos, o que ele vai fazer, quais recursos e quais seriam os responsáveis dentro do próprio centro e que isso então venha a alimentar uma nova versão do PLANO 20. Então, se eu não fugi muito da tua pergunta, eu acho que o PLANO 20 ficou muito bem, mas acho que ele ficou muito macro e a gente precisaria de um plano para os Centros de Ensino, um plano um pouco nível talvez abaixo desse PLANO 20 da Universidade.

Visão também percebida e defendida de maneira direta pelo atual Diretor Geral do CCT:

O PLANO 20 já está defasado. Ele deve ser revisado. Então muitas informações lá não condizem com a realidade hoje.

6.2.1 Entendimento da importância do PE

Durante a pesquisa notou-se grande facilidade por parte da coalizão dominante da UDESC de falar sobre a atuação do Planejamento Estratégico na UDESC, o Plano 20. Todos os entrevistados possuem uma visão semelhante a respeito da importância de um Planejamento Estratégico conforme defende o Vice-Reitor:

Temos o Planejamento Estratégico como o grande plano de fundo né, e as demais ferramentas para que a empresa haja estrategicamente na gestão. (...) Eu entendo que o Planejamento Estratégico, o instrumento, a peça Planejamento Estratégico é a peça fundamental para que se faça uma gestão estratégica, desde que com uma série de ferramentas ligadas a isso.

Para o Diretor Geral do CEPLAN o Planejamento Estratégico é fundamental, pois:

(...) facilita um monte. Se você tem ferramentas para você poder desenvolver o qual seu trabalho, consequentemente as ferramentas nela composta é bem vinda.

No ponto de vista do Diretor Geral do CEO, o Planejamento Estratégico torna-se uma ferramenta, embora muito útil, difícil de ser montada e seguida:

(...) porque você tem que criar uma rotina para isso. Você tem que ter como um livrinho de cabeceira e ver se aquele direcionamento está certo ou não, se conseguiu atingir metas ou não, se tem que reformular os atores, mais ou menos nessa linha que a gente tem trabalhado por isso que o Planejamento Estratégico é como se fosse um jogo: tu tens que mudar as peças de vez em quando.

Quando relacionado ao processo de geração de estratégias para a UDESC como um todo ou para cada Centro de Ensino ao Planejamento

Estratégico, foi possível observar também uma convergência bastante positiva quanto ao quesito de entendimento do constructo estratégia junto à coalizão dominante. Para o Magnífico Reitor:

Estratégia é um conjunto de procedimentos adotados para se atingir certos objetivos. Não sou bem um teórico da área, mas é mais ou menos isso.

Na mesma linha, o Vice-Reitor apresenta a sua definição:

(...) de uma forma, é a maneira pela qual, o caminho ou a forma, que eu vou encontrar para chegar a um objetivo. Então para mim estratégia é a forma, a maneira, como eu consigo chegar melhor, mais rápido, certo, no objetivo que se pretende.

Segundo o Pró-Reitor de Planejamento, estratégia é:

(...) uma forma de a pessoa idealizar algumas coisas em busca de um resultado, de um objetivo. Como é que você se organiza e planeja atividades, recursos, para atingir determinado objetivo.

Para o Diretor Geral do CEART:

Estratégia pra mim está dentro de planejamento. Eu pensar onde eu quero chegar, como eu gostaria que o CEART fosse visto, que a Universidade fosse vista nos próximos cinco, dez anos, quinze. E a partir daí ver, dentro dos nossos limites, o que a gente precisaria fazer para alcançar. Então, ano a ano quais as ações que vão nos levar a isto.

De acordo com o Diretor Geral da FAED:

Bom, do ponto de vista da organização, a gente entende como uma heurística, um procedimento que você desenvolve para resolver algo. Um plano de ação para resolver algo. A estratégia pra mim é

um plano de ação pra tu tentar resolver um problema que tu tenha colocado.

No entendimento do Diretor Geral do CEFID:

Estratégia é a forma que você consegue alcançar o teu objetivo. Você vai conseguir o teu objetivo através de alguns passos que você vai encontrar a maneira de conseguir alcançá-lo. E conseguir a meta que pretende. Então estratégia eu entendo com a forma.

O Diretor do CEAVI foi mais sucinto, no entanto nem por isso destoou de seus pares:

Uma operacionalização de algo planejado que te indica forma e caminho ou como você vai atacar o seu objetivo.

Na mesma linha segundo o Pró-Reitor de Administração:

Estratégia é o planejamento para obtenção de um fim. Estratégia é a delimitação do que se quer e a documentação, e a determinação do que se precisa se fazer para atingir um objetivo.

Já de maneira mais ampla, defende o Diretor Geral do CAV:

(...) eu posso te falar da estratégia política, da estratégia militar, estratégia é tu estabeleceres como fazer para onde tu queres chegar. O conjunto, táticas estratégicas. Tu não podes falar de estratégia sem falar de táticas. Com estratégia você domina um território, com tática tu tens uma ação ao longo do tempo. Estratégia domina um território, tática domina o tempo. Estratégia é uma coisa de longo prazo, que pelo menos que visa aí e tática são as ações.

Da mesma forma a Diretora Geral do CESFI se manifesta:

(...) eu acho que quando a gente fala em estratégia, tem inúmeros conceitos e principalmente no campo da Administração. Mas eu acho que a estratégia é uma ação, uma decisão que se toma para realizar uma ação, considerada a melhor. Então é uma ação considerada a melhor para se atingir determinado objetivo. Eu gosto muito da expressão: a “estratégia é sempre uma ação”. A estratégia antecede o momento de reflexão, de análise, de decisão.

Quanto à geração das estratégias, sem citar a existência de um Planejamento Estratégico, o Diretor Geral do CCT afirma que o processo se dá de diversas maneiras, sem uma predominância marcante:

(...) eu acho que vem muita coisa da Reitoria para o CCT. A gestão dá um encaminhamento e os Centros de Ensino acabam indo nessa linha. E nos Centros de Ensino depende da motivação, da qualificação, dos desejos, do envolvimento de cada equipe, do Diretor Geral e seus Diretores Assistentes. Lá no Centro algumas coisas estão alinhadas com a Reitoria, mas algumas coisas que a gente faz são coisas nossas mesmo de lá. A gente toma iniciativa na área de ensino, pesquisa e extensão, mas são coisas que partem de necessidades e oportunidades que a gente tem.

Apesar de se tratar de uma Universidade, pela sua composição, peculiar, a UDESC não se mostra totalmente uniforme em termos culturais. Desta forma, tal como afirma Moritz, Moritz e Pereira (2012) a ação estratégica na UDESC não se construiu em uma linha rígida e normalizada, de modo que cada Centro de Ensino trabalha de maneira peculiar o seu Planejamento Estratégico, dadas as situações diferentes de cenários envolvidos.

De acordo com o Pró-Reitor de Planejamento tem contribuído para isso a cultura de não duplicidade de cursos em Centros de Ensino diferentes, embora dispersos:

A impressão que eu tenho hoje quando eu olho, já recebi vários processos aqui que os centros, vários até eu não diria, mas uns dois ou três eu recebi aqui que os centros encaminhando para o Conselho de Administração para que seja aprovado o Planejamento Estratégico deles e quando eu abro esse Planejamento Estratégico dos Centros de Ensino, que seria um degrau do PLANO 20 o qual ficou muito aberto, e eu acho que nós deveríamos regrar ele um pouquinho, e eu vejo que é muito mais uma reserva de cursos. Muito se falou até pouco tempo atrás e o próprio estatuto da universidade tenta definir essa ideia de que a Universidade não deveria ter cursos duplicados, então se eu tenho um curso de Agronomia em Lages não deveria ter um curso de Agronomia em Joinville ou em Florianópolis. (...) E os Centros de Ensino dentro dessa ideia de que não poderia haver duplicação se preocuparam muito em talvez pegar aqueles cursos talvez cereja de bolo e pegar para eles. Então era muito mais o Planejamento Estratégico que dá origem ao PLANO 20, uma reserva de cursos, um sentimento daquelas pessoas que estavam lá, naquele processo, naquele momento sem olhar muito o ambiente, o entorno, regionalmente o que é que falta aqui, eu vou perguntar para a sociedade para que ela me diga: olha, na sociedade aqui nós gostaríamos muito de ter um curso de medicina. Então se esquece um pouco disso e a universidade se entende como um ser autônomo, e saímos definindo o que é bom pra Santa Catarina a partir das nossas ideias.

Visitando cada Centro de Ensino da UDESC, temos as seguintes situações quanto ao Planejamento Estratégico dos Centros e da UDESC como um todo:

a) No CAV, o Diretor Geral afirma que está começando o Planejamento do Centro. Apesar de ser um objetivo da sua gestão, ainda não possui uma comissão formal responsável:

E eu quero, uma das marcas, é implantar o planejamento mesmo. (...) A condução eu mesmo assumi, mas eu to tentando encontrar um técnico

que se responsabilize por isso. E não consigo porque cada um tem as suas funções, ou seja, não existe, nos centros não existe assim a, sei lá, cada técnico tem suas funções da "burrocracia" do cotidiano e para essas questões não se tem uma estrutura mínima. Nem vai, por algumas questões da engenheira, do outro professor que planeja também e ajuda a planejar o espaço físico, parte de finanças mais ou menos, mas não tem assim nem um setor nem um técnico que auxilia, nem mesmo na parte executiva. Isso é um dos desafios que a gente tem para agora.

b) No CCT, embora relatos do Pró-Reitor de Planejamento de já ter sido trabalhado o Planejamento Estratégico no centro, o atual Diretor Geral afirma que não utiliza esta ferramenta e que a priorização das estratégias se dá de maneira empírica:

Hoje o que a gente tem: o planejamento do ano e o custeio. Este é o planejamento que se tem, mas as diversas ações que são realizadas ao longo do ano nas diferentes áreas de ensino pesquisa e extensão, isso não tem. E acredito que nenhuma unidade da UDESC tenha. O que tem não é ligado ao planejamento da UDESC. (...) Hoje, de certa forma, a priorização é muito empírica. No sentimento de cada um. No meu Centro de Ensino, semanal, toda segunda feira, é feita uma reunião com os demais Diretores Assistentes e discutimos uma série de itens e aí a gente vai priorizando o que é mais importante dentro de um cenário de discussão.

c) No CEAD O Planejamento Estratégico do Centro é revisado todo ano. De acordo com o Diretor Geral o responsável pela ferramenta é o Centro como um todo, na figura do Diretor Geral e seus Diretores Assistentes:

Nós temos Planejamento Estratégico. Inclusive estamos para apresentar em dezembro o que foi planejado e realizado para o ano de 2014 e agora, em janeiro, o planejado para 2015. Eu to com ele aqui.

d) No CEART podemos visualizar um trabalho de Planejamento Estratégico formalizado e mais estruturado. Elaborado entre junho e dezembro de 2013 tem sido revisado anualmente e, desde a sua formulação, contou com a ajuda de um consultor externo, o professor e servidor do TCE Cláudio Cheren. Atualmente a gestão está a cargo da Direção Administrativa. De acordo com a Diretora Geral do CEART:

Assim que eu assumi (a direção geral do Centro) eu falei chega. Não dá para fazer as coisas no “oba-oba”. Vamos planejar. Por mais que as coisas sejam, no dia-a-dia planejadas, ao mesmo tempo que a gente fez um Planejamento Estratégico, que tem as ações que foram priorizadas. Tem outras que acabam atropelando e as coisas acabam acontecendo. Então eu falei, eu preciso de alguém que seja muito bom em Planejamento Estratégico para nos auxiliar e nos dar consultoria. (...) Então, em acordo com o presidente do tribunal de contas conseguimos que ele viesse no início uma a duas vezes por semana nos auxiliar, fazíamos as reuniões. E depois ele começou a vir uma vez por mês e agora ele vem sozinho, não precisa nem chamar. Porque é a primeira vez, ele sendo professor da área, que ele viu um Plano sendo efetivado. E eu sou realmente uma entusiasta e tenho tudo arquivadinho. Nós fomos traçando estratégias para depois. Pegamos pessoas chaves de todos os setores, chefes de departamentos, chamamos os coordenadores de pós-graduação todos os chefes e coordenadores de setores. Sentamos e começamos dentro do plano da eleição. Pegamos a base estratégica da UDESC e trabalhamos a partir das diretrizes gerais do PLANO 20. As propostas do período eleitoral nós fomos pontuando todas as ações e fechamos em dezembro de 2013 as prioridades.

Durante a formulação das estratégias, a equipe utilizou uma metodologia lógica proposta pelo consultor para o ranqueamento e posterior priorização das estratégias. Entretanto o resultado foi julgado insatisfatório e precisou ser refeito:

Foi no grupo. Ele fez uma tabela com pesos e elencamos 10 ações prioritárias. Na reunião todo mundo falou que não era isso, que não concordava com o resultado da metodologia. Então, em conjunto com o grande grupo foram definidas. Entrou a intuição e a metodologia acabou não funcionando muito bem. Então foi meio caótico porque estamos em um centro de artes, mas funcionou. Em paralelo às priorizações vão acontecendo outras ações. E diante disso fizemos o plano de ação de cada uma das nove priorizações (Diretora Geral do CEART).

Apesar de o Planejamento Estratégico ser revisado anualmente, o Centro de Artes encontra entraves para a realização desta atividade. Ainda de acordo com a Diretora Geral:

Fizemos em julho de 2014 e participou o mesmo grupo de elaboração. O nosso problema foi o engajamento de professores. Os técnicos participam, mas os professores não vão. Ou seja, os chefes de departamentos, os coordenadores de pós-graduação não vão. Este é o maior problema na universidade.

e) No CEAVI, o Planejamento do Centro elaborado desde o início do centro por todos os poucos integrantes está sob cuidados do Diretor Geral. Segundo ele:

O nosso Planejamento Estratégico está todo planejado de 2009 a 2033. Todas as atividades. Inclusive nós sabemos até onde vamos chegar. O problema dos centros hoje não é a questão de fazer o Planejamento é questão de executar o planejamento. E isto não depende dos centros, eles simplesmente tocam os investimentos. (...) Desde o início do Centro. O Centro foi planejado inteirinho desde o começo. (...) A direção, os professores, nós não tínhamos técnicos. Eu toquei durante quatro anos um centro sem técnicos.

f) No CEFID encontramos um planejamento alinhado ao PLANO 20 que está em processo de revisão. A comissão, sob a tutela da Direção Administrativa do Centro, trabalha em conjunto com a Pró-Reitoria de Planejamento. De acordo com o Diretor Geral do CEFID:

Sim, nós temos Planejamento Estratégico do centro, 2010 – 2030. É junto ao PLANO 20 da UDESC. E estamos em um processo agora de revisão devido à mudança de gestão, estamos finalizando a revisão. Colocamos uma comissão para realizar, através da Direção Administrativa, e estamos realizando esta revisão do Planejamento Estratégico do CEFID. (...) Até porque existe uma metodologia implantada na Pró-Reitoria de Planejamento que está lançando esta metodologia no CEFID e vai partir para outros centros. Então a nossa revisão é o ponto inicial para depois sentarmos com a equipe da PROPLAN e nós aí vamos compatibilizar o nosso planejamento com a metodologia da Pró-Reitoria de Planejamento.

f) No CEO há uma comissão composta por professores, técnicos administrativos e diretores trabalhando em prol de um Planejamento Estratégico. O Centro já possuía um plano que estava sendo deixado de lado devido a grande transformação estrutural pela qual passou. O atual contexto do Centro de Ensino possui uma realidade completamente diferente da realidade vigente no momento de formulação daquele primeiro plano estratégico. Segundo o Diretor Geral:

(...) foi praticamente começando do zero. Nós temos uma estrutura muito diferente da época em que foi construído o primeiro para agora.

Participando ativamente da comissão, o Diretor Geral afirmou que não houve metodologia para a priorização das estratégias:

Não fizemos este ranking. Estamos fazendo a medida do que conseguimos avançar, mas têm coisas que não foram executadas nada, várias em

andamento, algumas já concluíram, mas não fizemos um ranking.(...) A intenção foi pegar um pouquinho de cada um pra não desatender todos os setores.

h) No CEPLAN o planejamento está integrado com o PLANO 20 da UDESC e teve a participação de toda a comunidade acadêmica. Hoje está sob tutela dos diretores e chefes de departamento. Segundo o Diretor Geral:

Ele foi formulado por um grupo de professores, foram feitas várias reuniões, cada professor respectivo com sua direção, departamento, técnicos, alunos, e aí foi montado o planejamento e as estratégias para serem alcançadas. Foi o nosso PLANO 20.

i) No CERES o planejamento aconteceu logo no começo do Centro de Ensino. De acordo com o Diretor Geral toda a equipe técnica participou da elaboração de um plano que fosse condizente com o PLANO 20 da UDESC:

Ele foi reunido os segmentos todos, cada um colocou as suas, não digo prioridades, mas as suas necessidades, e em cima disso o grupo foi construindo o seu planejamento por partes. A secretaria acadêmica, os departamentos, a direção administrativa, a direção geral, direção de extensão, direção de pesquisa. Depois nós transformamos num documento. Os diretores e cada membro de cada segmento. Por exemplo, secretaria acadêmica, primeiro eles discutiram entre eles e depois a secretária foi a representante do grupo. Diretor administrativo, como só tem ele, ele pegou o setor administrativo que é dividido em três áreas: o administrativo 1 que a gente chama que é compras e administração de serviços gerais e RH. Depois tem outro lá que é transporte, diárias e pagamentos e almoxarifado. Fizeram reunião entre eles e levaram a real necessidade para a gente montar.

j) No CESFI não há uma aplicabilidade de um Planejamento Estratégico formal. Segundo a Diretora Geral, a gestão de estratégias aconteceu desde o início do Centro de Ensino com o apoio de um Plano de Ação que tem um acompanhamento quinzenal pela equipe de gestão. Contudo, já visualiza a necessidade de elaboração de um Planejamento Estratégico para o CESFI:

(...) eu tenho trabalhado esses últimos três anos não com o Planejamento Estratégico, mas com o plano de ação. Porque o Planejamento Estratégico, esse modelo que a gente utiliza na administração tem todo um modelo, uma metodologia, uma concepção que, no nosso caso aqui, até três anos atrás ele não era muito adequado. Porque na implantação do centro nós tínhamos que trabalhar permanentemente no sentido de resolver situações. Eu trabalhei muito mais com estratégias do que com o Planejamento Estratégico. Adotei muito mais o plano de ação que o Planejamento Estratégico. Agora daqui pra frente nós vamos sim realizar um Planejamento Estratégico no sentido de formalizar, de documentar o que se pretende para curto, médio e longo prazo. (...) o planejamento é uma ferramenta útil para a gestão, mas ele não pode ser aquela ferramenta que vai engessar ou dificultar a atingir o objetivo para o qual a instituição se propõe. Então acho que o Planejamento nos orienta, mas não é só ele o único mecanismo. (...) Quando eu cheguei, estava sozinha. Então montei um plano de implantação do centro, o que faríamos e, a medida que outras pessoas iam chegando, ia compartilhando. Então hoje já tem um grupo maior de pessoas que trabalham aqui, então fazemos um tipo de uma avaliação. Quais as metas planejadas para este ano, o que cumprimos e o que ficou faltando? O que precisamos para o ano seguinte? Então fazemos isso em reunião de modo permanente a cada 15 dias com os diretores. Agora estou montando o relatório de gestão anual. Eu e outras pessoas registramos mês a mês tudo o que fizemos. Ao chegar ao final do ano a gente junta isso. E sempre fiz no final de semestre as reuniões de avaliação e isso tem orientado nosso trabalho.

k) Na ESAG temos um Planejamento Estratégico orientado, assim como o PLANO 20, pelo programa SINAES e que é acompanhado e monitorado pelo Conselho de Centro. De acordo com o Diretor Geral, a sensibilização aconteceu com orientação do professor Nério Amboni expondo para toda a equipe de gestão do Centro a importância do alinhamento das ações do Centro de Ensino com as ações da UDESC:

Tem sim um Planejamento Estratégico, não no modelo que costumeiramente a gente fornece e desenvolve em sala de aula. Nós aqui na ESAG definimos através do programa de SINAES, assim como tem na universidade, o modelo de diretrizes, o conjunto de diretrizes a serem seguidas pela gestão, pela equipe gestora e toda comunidade esaguiana. Então esse conjunto de diretrizes dos 10 elementos que compõem o SINAES é que orientam todas as ações aqui do centro e que estão disponíveis na página do centro. (...) Nós não temos essa figura de cargo e nem de uma pessoa no centro para trabalhar essa questão do Planejamento Estratégico. O que nós temos é uma decisão colegiada, a partir dos departamentos, a partir das direções, e a consolidação, vamos dizer assim, a partir da estrutura do conselho de centro. (...) Com a ajuda do professor Nério Amboni, nós fizemos reuniões no auditório e apresentamos o que o centro, de que forma o centro poderia se estruturar, se organizar, para trabalhar as questões das diretrizes e o valor disso. E mais do que isso, dentro do contexto da universidade, tentando fazer assim a ligação entre as coisas que nós estamos discutindo aqui no centro e o alinhamento com o PLANO 20 da universidade pra que a gente possa estar puxando a corda para o mesmo sentido.

l) Na FAED o Planejamento Estratégico remete ao início da atual gestão e está sob a tutela dos seus diretores. Segundo o Diretor Geral:

A gente tem realizado alguns ensaios, muito tímidos é verdade, aqui na nossa direção, em relação ao Planejamento Estratégico. O que tem

atrapalhado de sobremaneira aquilo que é planejado de maneira estratégica, é o dia-a-dia, quer dizer, as coisas que são não previstas, os imprevistos que acabam ocasionando uma série de desvio de rota, digamos assim, daquelas estratégias que foram inicialmente colocadas. Nós fizemos o Planejamento Estratégico no início da nossa gestão e estamos um ano e sete meses de gestão e agora no final do ano estamos querendo sentar e fazer de novo um replanejamento sobre aquilo que foi montado há um ano e sete meses atrás.

Sem clarificar algum critério específico, o Diretor Geral expôs a prioridade estratégica:

Nós temos uma estratégia com prioridade absoluta aqui no centro que é a inauguração desse bloco restante de conclusão da nossa edificação. Então enquanto isso não se resolve e eu, do ponto de vista da direção geral tenho trabalhado muito nisso, a gente de fato atrasa outras demandas, mas nós temos essa demanda de inauguração do prédio novo como prioridade absoluta pra nós. Porque resolverá uma série de problemas. Primeiro de espaço físico, depois de ordenamento do funcionamento do próprio centro e assim por diante. Então essa é nossa prioridade elencada desde a época da nossa campanha.

Ao analisarmos a UDESC plenamente, o PLANO 20 que está na versão 2010-2030, foi criado a partir de uma série de reuniões da Comissão de Sistematização e Análise Documental com os Pró-Reitores e Diretores Gerais dos Centros de Ensino da UDESC. Do PLANO 20 nasceu o Plano de Gestão 2012-2016 que teve a sensibilização sendo realizada desde o início do processo eleitoral, segundo o Magnífico Reitor da UDESC:

O Plano de Gestão surgiu das discussões durante o processo eleitoral. E após a eleição foi definido um cronograma de atividades do ano de 2012, onde a gente definiu os responsáveis por cada diretriz do plano, houve uma pré-definição dos projetos que

iam ser elencados, um enriquecimento dos projetos com os coordenadores de reitoria, diretores e convidados. A gente fez um seminário. E houve também a divulgação do livreto e com isso a sensibilização mais no nível de gestores. Porque a grande sensibilização foi feita durante o processo eleitoral. O plano de gestão surgiu como proposta de gestão. Existia um projeto pedagógico administrativo que a candidatura na época apresentou para a comunidade acadêmica.

Quanto à questão da priorização, o Reitor da UDESC afirma que:

(...) não houve uma priorização assim objetiva, explícita. Mas isso ficou a cargo de cada pró-reitoria, fazer uma priorização e nessas reuniões que a gente faz, pelo menos uma vez por mês, às vezes mais, a gente termina definindo alguma prioridade, mas explicitamente não foi feito. Era para ter sido feito, mas não conseguimos.

Apesar de também não haver ainda na UDESC um padrão, entende-se que alguns princípios levantados pelos entrevistados ajudam a compreender os motivos de tamanha discussão na literatura de Gestão de Estratégias. Podemos afirmar que nenhuma das concepções ou práticas apontadas pelos entrevistados esteja equivocada, ainda que cada um deles tenha seguido uma linha de ação diferente e específica.

Hrebiniak (2006) nos concebe que o sucesso da gestão estratégica está intimamente relacionado ao fato de que os atores responsáveis pensam na execução das estratégias desde o momento em que as estão formulando. Deste modo buscou-se identificar se houve a preocupação em pensar na implementação estratégica ainda no momento da formulação das estratégias da UDESC e de cada Centro de Ensino que a compõe.

No decorrer das entrevistas percebemos que tal preocupação foi constante. Porém, como o PLANO 20 é um plano para um horizonte de longo prazo, muitas vezes acabava sendo uma espécie de repositório de sonhos e esta visão ficava um pouco prejudicada como defende o Vice-Reitor da UDESC:

Montou-se mais ou menos um esqueleto de como o Centro de Ensino deveria elaborar seu Planejamento Estratégico e se trabalhou com essa questão do sonho. Como você quer ver o Centro de Ensino daqui a 20 anos? E cada centro fez o seu dever de casa. Uns com mais e outros com menos dificuldade. Não digo nem tanto a questão da dificuldade, digo que foi mais a questão da descrença entendeu? E de não entender que essa ferramenta é uma ferramenta, vamos dizer assim, importante e deles não conseguirem vislumbrar a importância e a utilidade dessa ferramenta na gestão.

O Pró-Reitor de Ensino explica como se deu a visualização da execução das estratégias formuladas no PLANO 20:

(...) nós paramos mais no ponto de políticas, de ideias. Ficou a cargo dos centros o detalhamento das ações, ficou a cargo deles dizerem que ações seriam exercidas para atender a cada uma daquelas dimensões. Lá eles vão pensar de alguma forma, de como resolver.

6.2.2 Formulação versus Implementação da Estratégia

No debate acadêmico, diversas referências, dentre eles, Whittington (2002), Bossidy e Charan (2002) e Hrebiniak (2006), defendem que a fase de implementação das estratégias torna-se, muitas vezes, mais difícil do que a própria formulação.

Neste sentido buscou-se saber, a partir da ótica da coalizão dominante formal da UDESC as dificuldades e facilidades das fases de formulação e implementação de suas estratégias. O debate acadêmico de fato faz jus à realidade encontrada na UDESC?

Apesar de não ser visualizada uma unanimidade, é possível levantar alguns princípios práticos da aplicabilidade na UDESC a partir dos relatos de alguns sujeitos de pesquisa.

O Magnífico Reitor da UDESC defende que muitas vezes a formulação fica comprometida pelo caráter público e universal da Universidade, no entanto, a implementação é que se torna mais difícil ao

passo que necessita do engajamento de pessoas não envolvidas inicialmente com a formulação:

Na hora de formular, eu acho que uma das dificuldades é que a compatibilização entre os anseios da comunidade não bate 100% com o conhecimento que a gente tem, as limitações da universidade pública. Então muitas vezes os professores, alunos e técnicos querem que a universidade desenvolva alguma ação, algum projeto, mas desconhece às vezes, limitações ou restrições que um órgão público tem e que nós, de certa forma conhecíamos essas limitações e que na hora que você junta o anseio com as limitações, esse projeto termina tendo algumas condições de contorno, que você não pode implementar tudo aquilo que a universidade quer. Existe autonomia universitária, que não é soberania universitária. Existem recursos, captação de recursos, mas para que ocorra essa captação de recursos é preciso que ocorra uma mudança de cultura, não adianta só captar o recurso. Você tem que utilizar o recurso você tem que criar mecanismos novos, diferentes, uma dinâmica nova. Então na formulação existe também esta dificuldade. (...) colocar em prática, implantar é muito mais difícil. Quando você faz um projeto, um plano, você está no campo das ideias e para mobilizar as pessoas a projetarem, a vislumbrarem necessidades, possíveis encaminhamentos e soluções no campo das ideias, é uma mobilização muito mais fácil e tranquila. Agora, quando você vai implantar, você tem que sensibilizar a ação que resulta no trabalho das pessoas, que resulta às vezes em esforço que antes não havia, resulta às vezes na obtenção de um direito, mas uma contrapartida maior para a comunidade e envolve também muita inovação. Acho que o plano de gestão é um plano que para ser executado necessita de uma mudança na cultura dos setores que está acontecendo. (...) Então é infinitamente mais difícil implantar que formular.

O Pró-Reitor de Administração concorda com esta prerrogativa e justifica:

A formulação porque ela trabalha com expectativas em cima de uma base de experiências e uma base teórica. Em cima de uma metodologia, e você aplica a metodologia e vai conseguir chegar a um objetivo de um documento formal de planejamento. O desafio maior é a implementação do resultado desse documento formal. A principal dificuldade, primeiro, é uma questão de aderência dos colaboradores, dos envolvidos às estratégias e às táticas. Então as pessoas têm que se sentirem contempladas para agir, além do que o senso de prioridade e de relevância. É difícil de você conseguir convencer as pessoas de que você seguir o planejamento é o melhor caminho para você atingir o objetivo e que o objetivo é realmente o que vai responder ao anseio de todos os envolvidos, sejam eles professores, técnicos, sociedade e alunos.

Para o Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade da UDESC, a dificuldade maior também está na implementação e isto se deve à natureza peculiar desta Universidade:

Na formulação nós conseguimos captar grande parte das demandas que a comunidade universitária nos passou. Então acredito que foi mais fácil. O mais difícil realmente é a execução destas estratégias por várias variáveis que às vezes a gente não consegue controlar. A dificuldade que temos é que somos uma universidade muito diferente das demais universidades. Nós somos uma universidade que não é centralizada, somos multicampi, e nós dependemos muito das pessoas fazerem o que está estabelecido.

De acordo com o Pró-Reitor de Planejamento da UDESC, apesar de ser mais trabalhosa, a formulação não apresenta tantas dificuldades quanto à implementação.

Na formulação eu não vejo grandes dificuldades, eu acho que é uma questão um pouco mais trabalhosa. Quer dizer, você montar a equipe que vai fazer essa formulação e colher junto aos vários entes que estão ali orbitando em vários ambientes, e dali tirar o que é, como vai ser e como deverá ser. Então é o plano. (...) Agora a implementação aí depende de recursos humanos, depende de recursos financeiros... Aí eu acho que isso é o complicador. Quer dizer, você ter o recurso humano para proceder e poder implementar e fazer aqueles teus planos funcionarem. E também o recurso financeiro. Como a gente não tem uma receita muito fixa, e ela varia de um ano para o outro, muitas vezes o que tu planeja e que tem recursos agora em janeiro e fevereiro, durante o ano a receita não se realiza e você acaba não tendo recurso e aí você tem que postergar isso. Por isso implementar é mais difícil.

Na maioria dos Centros de Ensino, de acordo com os Diretores Gerais do CCT, CEAD, CEA VI, CEFID, CEO, CEPLAN, CERES e FAED foi visto a mesma percepção que junto à coalizão dominante formal da Reitoria, de que o processo de formular é menos trabalhoso que a etapa de implementar as estratégias. Como já demonstrado nesta pesquisa, muitos Centros de Ensino tratam do planejamento como um sonho, e em alguns casos como uma forma de reserva de curso. Desta forma encontram empecilhos na hora de colocar em prática algo que não foi muito bem visualizado. Na fala do Pró-Reitor de Planejamento ao analisar os Planejamentos Estratégicos dos Centros de Ensino, tal fato se mostra evidente:

(...) quando eu abro esse Planejamento Estratégico dos Centros de Ensino (...) eu vejo que é muito mais uma reserva de cursos, os centros ficam reservando cursos. Muito se falou até pouco tempo atrás e o próprio estatuto da universidade tenta definir essa ideia de que a Universidade não deveria ter cursos duplicados. (...) E os Centros de Ensino, dentro dessa ideia de que não poderia haver duplicação se preocuparam muito em talvez pegar aqueles cursos talvez cereja de bolo e pegar para eles. Então era muito mais o Planejamento Estratégico que dá

origem ao PLANO 20, uma reserva de cursos, um sentimento daquelas pessoas que estavam lá, naquele processo, naquele momento sem olhar muito o ambiente, o entorno, regionalmente o que é que falta aqui, eu vou perguntar para a sociedade para que ela me diga: olha, na sociedade aqui nós gostaríamos muito de ter um curso de medicina. Então se esquece um pouco disso e a universidade se entende como um ser autônomo, e saímos definindo o que é bom pra Santa Catarina a partir das nossas ideias.

De acordo com o Diretor Geral da ESAG a principal dificuldade está no comprometimento e envolvimento para a implementação:

Naturalmente para o ser humano é muito mais fácil pensar, planejar a estratégia. Porque naturalmente as pessoas gostam de se manifestar e dar palpite em vários segmentos, o exercício de implantar aí você vai pra questão operacional da estratégia, e aí você tem que ter o comprometimento. Então, buscar o comprometimento, fazer com que as pessoas se sintam parte do processo e enxerguem nesse processo que tem o papel fundamental, que tem um papel nesse contexto, aí eu vejo que é assim o ponto mais importante, mais delicado, de toda essa estratégia, de toda essa metodologia. Fazer com que as pessoas absorvam aquilo ali, entendam que é para o Centro de Ensino e não para um grupo A, B, C ou D, mas aquilo que foi definido é bom para todos os segmentos. Esse é o maior desafio e o exercício que se tem buscado aqui na ESAG, quando se faz essas reuniões de retroalimentação. Mostrar que aquela atitude vai impactar no campo A, B e C, e que alcançando esse A, B e C você vai estar trazendo uma série de benefícios não para uma pessoa ou um grupo de pessoas, mas para o Centro de Ensino como um todo. Esta é a principal dificuldade de implementar.

Uma experiência singular na UDESC, ocorrida no CEART, fez com que a Diretora Geral do Centro percebesse esta dificuldade relacionada ao comprometimento também na formulação e destaca a

importância da figura de um consultor externo à organização para o sucesso do plano:

O processo de formulação foi muito difícil porque não existia cultura de se reunir para priorizar as ações. Isso não existia. Então engajar as pessoas a participarem. O Cláudio Cheren (consultor externo) foi peça fundamental, porque santo de casa não faz milagre, então a pessoa externa foi fundamental. E um cara que tem uma experiência de vida para lidar com isso, porque o tempo todo tinha professores ali, o atual diretor de pesquisa já foi diretor do centro e ele falava “a gente já fez isso e não leva a nada, a gente não consegue implementar nada”. Então o tempo todo questionando. E o Cláudio realmente estimulava e mostrava fundamentação. Sem ele nada disso teria saído dessa forma. Isso foi difícil. No primeiro semestre foi todo mundo engajado nas ações, todo mundo pontuando. Fizemos uma reunião de três meses, depois de seis meses e depois de um ano. A principal dificuldade eu acho que é a falta de estrutura de recursos humanos, de estrutura física e de equipamentos. Recursos humanos principalmente. A gente tem um volume de trabalho muito grande, as pessoas estão realmente trabalhando além da conta e não sobra um período pra refletir, para melhorar e para fazer. Entendo que este é o grande problema. Então a execução é complicada por causa disso. A gente não tem o que seria aquele tempo para fazer o planejamento e executar além das atividades do dia a dia.

Na visão da Diretora Geral do CESFI, a formulação da estratégia é a parte do processo mais difícil. É a formulação, segunda a entrevistada, que vai garantir uma maior tranquilidade na implementação daquela estratégia:

Se a formulação não foi a mais adequada, a implementação fica difícil. E eu não faço a separação entre o pensar e o agir. Acho que eles estão em relação permanente. No meu ponto de vista quando se planeja bem, se implanta de uma

forma mais segura. Então o planejamento é mais demorado porque na fase do planejamento é que se faz essa análise do contexto, dos fatores dificultadores. É o momento em que se avalia todos os cenários. Depois que se está decidido, planejado, a implantação é mais de ajustes. Mas seguramente implantar sem esse momento de planejamento é difícil. Por isso os dois precisam caminhar juntos.

Visão compartilhada também pelo Diretor Geral do CAV:

(...) eu acho que é mais fácil implementar, porque o formular exige parar, ter consciência, pensar a frente. E não verdade ou quando tu tem formulado, uma linha formulada, ou quando tu não tem e vai seguindo intuitivamente tu vai executando. (...) o executar é mais fácil que o planejar. Planejar exige parar, pensar, elaborar, negociar com as diferentes partes, então é mais complexo um pouco.

Apesar de a grande maioria dos sujeitos de pesquisa terem respondido de maneira convergente, associando uma maior dificuldade ao processo de implementação estratégica, é importante ressaltar que a visão simultânea do planejar e executar não é universal. Da mesma forma como apontado pelos diretores gerais do CESFI e do CAV também percebemos que integrantes que não constituem a cúpula estratégica da organização, quando não possuem as informações adequadas, não se sentem envolvidos com o processo de formulação, o que torna o processo de implementação das estratégias mais trabalhoso (HREBINIAK, 2006).

Fica evidente ainda que quando temos um plano construído de forma clara e consistente, a implementação passa a ser mais simples e menos suscetível à influência de riscos. Esta é justamente uma das principais vantagens do Planejamento Estratégico: o processo tende a unificar todas as forças organizacionais em busca de um caminho convergente (PEREIRA, 2010). Em contrapartida, o fato da cultura organizacional não estar alinhada e até mesmo preparada para esta prática, tende a dificultar o processo (KICH; PEREIRA, 2011; BEPLER; PEREIRA, 2013). Ainda, de modo geral, todo o processo de implementação possui um período de duração muito maior que o de formulação, permitindo uma maior influência de fatores externos na sua

execução e fazendo com que o primeiro tenda a ser mais complexo que este último (HREBINIAK, 2006).

6.3 COMUNICAÇÃO

Esta seção visa analisar a Comunicação Organizacional da UDESC a partir da visão contemporânea da comunicação apresentada por Angeloni e Fernandes (1999), entendimento de Davenport e Prusak (1999) do modelo de Tonet e Paz (2006) e está dividido em quatro subseções, cada uma delas relacionada a uma subdimensão do referencial do autor. Tonet e Paz (2006) propõem que a comunicação ocorra em processo integrado por um conjunto de fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. O modelo considera, ainda, o suporte de quatro elementos, a espelho da Escola de Montreal, semelhantes aos que sustentam o processo de comunicação entre pessoas: a fonte do conhecimento a ser compartilhado, o destinatário desse conhecimento, o conhecimento em si, e o contexto em que a comunicação ocorre.

6.3.1 Iniciação

A fase de iniciação é caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados. Cabe uma maior atenção a esta fase para que a comunicação já inicie com o menor número de inconsistências (TONET; PAZ, 2006).

Na intenção de manter um padrão na definição do constructo abordado, a primeira questão a ser trabalhada com os entrevistados foi justamente o entendimento de Comunicação Organizacional. Como resposta o Magnífico Reitor da UDESC defende que:

Comunicação Organizacional são, vamos dizer, resumindo, atitudes que as pessoas e setores desenvolvem para que o fluxo de informação atenda às rotinas e gere os resultados esperados dentro da missão da organização. Mas a nossa preocupação tem sido muito grande com a comunicação externa até para que de fato a universidade possa cumprir a sua missão.

Para o Pró-Reitor de Administração:

Comunicação organizacional é o fluxo de informação, e a efetividade da informação. Então quer dizer, quando eu comunico, eu comunico uma informação e o quão efetivamente essa informação chegou onde deveria e soou como deveria é objetivo da comunicação organizacional. A gente gera informação e a gente tem que ter em vista o fazer chegar e fazer chegar da forma apropriada.

Visão também percebida e defendida de maneira direta pelo Secretário de Comunicação da UDESC:

Comunicação Organizacional é a parte da comunicação, digamos estratégica que a universidade tem para comunicar com seus públicos. Como que a UDESC se comporta, tanto interna quanto externamente. Tem os conceitos de comunicação organizacional, mas é a maneira que a gente se comunica tanto com o público interno quanto com o externo.

Para a Diretora Geral do CEART, Comunicação Organizacional não se restringe à gestão da marca:

Só o símbolo por si só não diz muito. Você tem que ter toda uma coordenação da comunicação, seja no jornalismo, nas relações públicas, nos eventos, em todo o material de papelaria, capacho na porta, a frota de veículos, fachadas dos prédios, sinalização. Tudo tem que estar em consonância. É um programa de imagens, um programa de imagem institucional.

Já o Diretor Geral da ESAG consegue reduzir mais o conceito:

Todo o processo que faz com que as informações produzidas pela organização possam ser disseminadas pelos seus membros.

Da mesma forma o Diretor Geral do CAV:

(...) a forma como flui a informação de maneira que os diferentes ambientes saibam o que tá sendo feito.

De modo geral também os demais entrevistados, Vice-Reitor, Pró-Reitores de Planejamento, de Ensino, de Extensão, Cultura e Comunidade e Diretores Gerais do CCT, CEAD, CEAVI, CEFID, CEO, CEPLAN, CERES, CESFI e FAED chegaram a um mesmo conceito que estava diretamente condizente com a definição adotada para a realização deste estudo.

Quando questionada a respeito de como estava acontecendo a comunicação atualmente na UDESC, a Diretora Geral do CEART traçou um panorama histórico do processo de gestão comunicacional:

No início tinha um site normal e era muito ruim. Para teres uma ideia, era uma interface com 11 fontes tipográficas diferentes. As pessoas não se achavam e aí levamos para a sala de aula, trabalhamos, fizemos uma proposta e foi quando surgiu o portal da Universidade. Isso em 2002. Depois disso a marca da UDESC era associada aos gestores e não à instituição. Nós do desing trabalhávamos com gestão de marca, trabalhado e ensinando uma teoria e de repente a própria instituição não está usufruindo desse conhecimento que ela mesma forma profissionais. Aí fizemos um projeto de pesquisa com extensão sobre gestão de identidade visual de marca com bolsistas junto ao LabDesing. Isso foi em 2003. Aí nós fizemos a proposta de restaurar a marca da UDESC, porque cada novo gestor ia fazendo penduricalhos na marca. E a gente tinha que desassociar a marca à gestão e associá-la à instituição. Então este eu entendo que foi o maior ganho naquele período. Passou no CONSUNI e foi aprovada aquela marca antiga que agora de novo a gente propôs a mudança. O que a gente fez naquele período foi uma questão mais política de desassociar dos gestores e colar com a instituição. Mas ela ainda tinha alguns problemas porque nós retornamos à marca original. Só que queríamos que ela avançasse, fosse mais a frente e pouco mais de dez anos a gente propôs nova mudança, que ainda está

no começo. Tem o símbolo, mas ainda estão criando todas as diretrizes de aplicação desse símbolo.

Para o Diretor do CEAD este processo tem elevado o padrão de comunicação da Universidade:

A forma de comunicação da UDESC tem melhorado muito, muito, muito. A gente vê o setor de comunicação da UDESC com os informes e está muito melhor que alguns anos atrás.

Ainda sobre a gestão da marca, como fruto do Plano de Gestão 2012-2016, a UDESC lançou em 2014 a Política de Comunicação, que apresenta um conjunto de valores, princípios, diretrizes, normas e posturas que objetivam orientar o planejamento e a execução de ações, estratégias, canais de relacionamento e produtos de comunicação, com vistas à interação da Universidade com seus *stakeholders* através dos seguintes pontos:

- Os públicos prioritários ou estratégicos da UDESC;
- A gestão da comunicação da UDESC;
- A gestão da Política de Comunicação, Estratégias e posturas na comunicação interna;
- O relacionamento da UDESC com a mídia;
- A comunicação em situação de crise;
- A Gestão da marca UDESC;
- A UDESC nas mídias sociais;
- A propaganda institucional;
- A divulgação da pesquisa científica da UDESC;
- O papel estratégico das Rádios UDESC;
- A preservação da memória da UDESC;
- A internalização da Política de Comunicação e o Plano de Comunicação.

A Política de Comunicação da UDESC é resultado de um processo de construção coletiva e estará consolidada em um documento-síntese a ser compartilhado com todos os públicos estratégicos e assumido pelos seus públicos internos.

A respeito desta Política de Comunicação, a Diretora Geral do CEART pondera que:

Acho que foi fantástica a política de comunicação. É o início mesmo você ter diretrizes. Mas a gente esbarra na questão das licitações, em não ter um núcleo bem estruturado em termos de design gráfico que possa associar-se à secretaria de comunicação. Eu entendo que a SECOM (Secretaria de Comunicação) tem que crescer e bastante. Os centros tem que ter um jornalismo forte junto com design forte para dar este suporte. Talvez até a parte de gestão da imagem possa ser centralizada na reitoria, mas deveríamos ter designers contratados como servidores técnicos da instituição. Então a gente está começando a trilhar este caminho de uma estratégia de comunicação forte.

Quando questionados diretamente sobre a geração da informação, os entrevistados citaram as mais diversas fontes utilizadas pela Universidade, como pesquisa, produção acadêmica, desenvolvimento tecnológico e novas técnicas administrativas. No entanto, na visão do Vice-Reitor da UDESC, a Universidade ainda é carente de um padrão de tratamento destes novos conhecimentos:

Nós não temos um padrão. Nós, apesar do conhecimento aqui ser gerado, pois nós estamos em uma instituição que gera conhecimento, que dissemina conhecimento, na casa de ferreiro muitas vezes o espeto é de pau.

Da mesma forma relata o Pró-Reitor de Planejamento:

Confesso que não temos essa prática e esse cuidado. Acabamos até por algumas vezes fazendo isso, mas é totalmente caótico. Não tem uma

orientação, “ó, se acontecer isso a gente deve proceder dessa forma”. Vem aparecendo alguma coisa, com a insistência de alguém aí talvez se vá lá e se verifique, se adote aquela... Se a gente entender que realmente aquela contribuição para outros processos que a gente está fazendo.

Ao que o Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade afirmam acontecer de maneira ampla: "A gente procura noticiar em todos os meios da universidade". Porém, a Diretora Geral do CEART alerta para a falta desta prática para além da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Comunidade:

A gente ainda tem que avançar muito na divulgação da nossa produção acadêmica, que é praticamente nula. A gente tem bastante a parte de extensão. Cursos que são feitos, palestras que são realizadas. O CEART pela sua essência é a vitrine da UDESC, porque o campo das artes é uma vitrine, mas a gente tem que avançar muito na divulgação da produção científica.

Já para o Diretor Geral da FAED, a prática de divulgar novas informações advindas da pesquisa acadêmica é uma rotina em seu Centro de Ensino:

Do ponto de vista da pesquisa, são amplamente divulgados pelo nosso site, pelos relatórios, pelas publicações que os professores e acadêmicos realizam de uma maneira muito ampla. Agora do ponto de vista da produção discente, da participação dos alunos no conhecimento, eu acho que ainda é muito tímida em todos os centros da UDESC a promoção disso, ou seja, a visualização daquilo que os alunos fazem.

O Diretor Geral do CEFID destaca que a condução da comunicação naquele centro é de responsabilidade de um especialista da área e feita de maneira profissional:

No CEFID nós temos um setor de comunicação sob responsabilidade de um jornalista, em que todas as informações que nós queremos que sejam divulgadas são repassadas a ele, que tem as suas formas de repasse. Através das mídias eletrônicas e também através do próprio informe direto ao docente ou técnico universitário de tudo o que lhe é repassado. Então existe, nesse ponto, profissionalismo, por que é para um responsável técnico da área para que pegue a informações e adequa, no sentido da redação técnica e repasse isso ao nosso corpo docente, discente e técnico.

Já no CCT, temos, de acordo com seu Diretor Geral, uma ação comunicacional mais voltada para os procedimentos administrativos, com o ideal da melhoria contínua:

Sempre que algum funcionário traz uma nova forma de realizar o mesmo procedimento, tornando ele mais eficiente, mais enxuto, a gente sempre acaba adotando. E quando envolve outras pessoas, torna ele um padrão, padroniza aquela mudança.

6.3.2 Implementação

Já a fase implementação possui ações voltadas para promover a integração entre os agentes (fontes e destinatários) do conhecimento evitando ao máximo possíveis distorções. A troca de conhecimentos estabelecida entre a fonte e o destinatário poderá ser sincrônica ou diacrônica. A diferença entre essas duas formas de intercomunicação é semelhante à que existe entre monólogo e diálogo (TONET; PAZ, 2006).

Segundo o Magnífico Reitor da UDESC, esta fase é bastante explorada pelos projetos do Plano de Gestão 2012-2016:

Dentro do plano de gestão existem vários projetos contínuos, tanto para criar quanto para fazer funcionar os veículos de comunicação. Tanto a inserção da universidade na mídia, como a conexão dos setores internos e a própria integração da comunidade acadêmica.

Quando questionado se o modelo comunicacional vigente e hegemônico possui um viés maior de formalidade ou de informalidade, o Magnífico Reitor ressalta que, embora a comunicação informal exista com a devida importância em alguns casos, pela natureza pública da UDESC, ela ainda está sob a égide da gestão burocrática e por isso o formalismo acaba imperando nas ferramentas comunicacionais utilizadas:

Na Universidade, o que é mais importante é a comunicação formal. Porque eu acho que a partir do momento que estamos em uma instituição pública, o formalismo é elevado na maioria dos casos a um excesso de exigência por parte dos setores e das pessoas. Agora quanto à comunicação informal, avalio como positiva na maioria dos casos. Ela permite em muitas situações que problemas complexos sejam resolvidos através de uma reunião, se considerarmos que uma reunião sem ata seja uma comunicação informal. Por outro lado uma comunicação informal às vezes gera ruídos e esses ruídos podem gerar crises. Mas o principal, a meu ver, ainda são os canais formais. Eu diria que para quem ocupa um cargo e para quem é um servidor, a maior parte das comunicações chega, talvez não por meio formal, mas por veículos oficiais, seja internet seja via papel.

Na mesma linha, para o Secretário de Comunicação da UDESC, o formato mais praticado é o da comunicação formal, embora o modelo informal tenha ganhado espaço:

A mais valorizada é a comunicação formal. Agora a informal vem ganhando espaço como o programa conversa com o Reitor, essas assembleias que tem um projeto UDESC democrática para ouvir. Ela vem sendo aprimorada justamente para diminuir a boataria de corredor. Mas a gente trabalha muito mais focado na comunicação formal, que é criando boletins, ouvidoria, site, redes sociais, jornal impresso, on line... Mas na informal estamos trabalhando também.

De acordo com o Pró-Reitor de Administração, a UDESC:

(...) teve um avanço da comunicação formal. A informal permanece, e eu não sei se o avanço da formal diminuiu a informal, eu não consigo medir isso. O que eu sinto é que o avanço da formal não conseguiu suprir o anseio da comunidade pela informal.

A Diretora Geral do CEART destaca as ferramentas formais de comunicação que aquele Centro de Ensino utiliza para dar propagação às informações geradas, com destino tanto interno quanto externo à UDESC:

Hoje a gente, aqui no CEART, precisaria de mais um jornalista. A comunicação interna precisa melhorar bastante. A comunicação externa, a Laís (Jornalista) consegue, tem uma boa entrada nos cadernos de cultura dos jornais do estado e a gente consegue uma boa mídia. Tem a revista Hall CEART que é anual. (...) Entre pessoas prevalece a comunicação via e-mail. Quando é evento se coloca no site do CEART, que é um portal de cultura. A revista Hall CEART foi um ganho, foi um projeto de uma disciplina do curso de designer para documentar a produção cultural. Não é uma revista científica, nós temos outras revistas científicas vinculadas aos programas de pós-graduação. Essa é uma revista que mostra a produção acadêmica: o que acontece em sala de aula, os grandes nomes que são trazidos. Então a gente tem um documento anual que mostra um pouco de cada área, um pouco de cada curso. (...) Porque o que não é visto não é lembrado e não é valorizado. A gente tem que estar diversificando todas as formas de comunicação. O princípio básico é jornalismo de comunicação interna, o endomarketing, a identidade visual da nossa organização focada em tudo, fortalecer a marca da UDESC. Tem que ter a dos Centros de Ensino, mas a mais importante é a da UDESC. Ter um trabalho muito forte de divulgação científica que ainda não começamos. A primeira ação foi da Pró-Reitoria de Pesquisa que lançou o catálogo de pesquisa. Mas

acho que temos que ir além. Assim com a Hall CEART, deveria ter uma revista científica. Não de artigos publicados, mas de divulgação para o leitor comum, que não é pesquisador, leia e entenda as pesquisas que estão sendo feitas aqui, os resultados encontrados, que um globo repórter possa ser feito pela divulgação das pesquisas. Então levar esta comunicação, tirando do âmbito acadêmico e levar para o leigo. A gente precisa disso pra sobreviver porque se a sociedade não entender que a universidade é importante, para que universidade? Não é só para formar profissionais, é para trazer a pesquisa.

Por fim, neste quesito, todos os demais entrevistados, o Vice-Reitor, o Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade, o Pró-Reitor de Ensino, o Pró-Reitor de Planejamento, e os Diretores Gerais dos Centros de Ensino foram unânimes e corroboram com os relatos acima, comprovando que a característica de organização pública impera na prática da origem da Comunicação Organizacional, dando à ela a predominância do modelo formal e vertical de comunicação.

Rego (1986) classifica o processo comunicativo, tanto o processo formal quanto o informal, em três fluxos: descendente, ascendente e lateral. A partir da constatação de um predomínio da comunicação formal, foi indagado aos participantes da pesquisa qual era o fluxo comunicativo predominante.

De acordo com o Magnífico Reitor da UDESC é um fluxo hierarquizado ascendente:

Ele flui muito bem no sentido Button UP. Ou seja, as tomadas de decisões elas, quando envolvem principalmente responsabilização dos servidores elas são muitas vezes jogadas para cima, para o setor hierarquicamente acima. O gabinete e as pró-reitorias são bastante municiados com ofícios, CIs, atas e com informações vias rede sociais. Eu considero o fluxo de informação dos setores para cima ocorre de forma bastante perene. Agora o que nem sempre ocorre é o feedback de uma ação, de uma tomada de decisão que depende da execução de um certo procedimento.

O Secretário de Comunicação defende a tese de que a comunicação na UDESC acontece de maneira lateral e justifica explicando como se dá este processo junto aos Centros de Ensino. Na sua fala, ainda reforça o caráter formal e de controle das informações geradas pela Universidade:

O fluxo é bem dinâmico, não tem uma linha. A gente atende demandas em todos os setores. Chega aqui pra gente. A gente tem o mailing de todos os alunos divididos por campus, de técnicos de professores e dispara por e-mail usa redes sociais. O próprio site da UDESC hoje é uma fonte para o público interno e público externo. Recebemos a informação, produzimos, a gente centraliza bastante isso aqui na reitoria para a informação chegar certa seja por e-mail ou jornal mural. Todas essas ferramentas formais a gente busca usar e massificar. A gente busca trabalhar para atingir linguagens diferentes com cada público.

Para o Pró-Reitor de Ensino, não há uma predominância de fluxo comunicacional. Segundo o mesmo, a comunicação que passa pela Pró-Reitoria de Ensino flui em todos os sentidos. Visão também compartilhada pelo Pró-Reitor de Administração que ainda tipifica cada fluxo:

O fluxo de informação tem duas características. A comunicação formal se dá normalmente de maneira vertical, que é a questão do expediente, da comunicação interna, do ofício. Esse fluxo inevitavelmente se dá horizontalmente. E inevitavelmente a comunicação se dissipa nos colegiados, porque são grupos maiores de discussão e deliberação. Essa comunicação se torna mais horizontal cada vez que passa por uma instância colegiada, porque os colegiados tem uma composição que contempla as varias áreas, os vários segmentos, discente, docente, comunitários, cada órgão colegiado, conselho curador, tem predominância da sociedade, mas tem aluno, técnico e professor. O conselho de administração tem uma predominância técnica, mas tem docente,

aluno e comunidade. E assim por todos os colegiados. Então ela vai vertical, horizontalizada por todos os colegiados, e acaba se tornando horizontal principalmente na comunicação eletrônica. (...) Eu enxergo assim, até porque a minha experiência de casa é uma experiência de 10 anos, e esses 10 anos eu passei por todos os níveis, do operacional até o estratégico que é a função que eu ocupo hoje.

Já o Diretor Geral do CEPLAN afirma que há um esforço por parte do centro de trabalhar a comunicação horizontal, mas isso não acontece na UDESC como um todo:

Nós tentamos, no CEPLAN, manter em nível horizontal. É para todos! Eu percebo que na universidade ela não é horizontal, ela é vertical.

Para o Diretor Geral da FAED a comunicação vigente acaba sendo mais vertical e há uma baixa participação no sentido ascendente:

Eu acho que vem da direção pra baixo. E ela retorna de maneira muito tímida e muito pouco participativa. Posso dar um exemplo como a avaliação institucional. Ninguém quer fazer a avaliação institucional de maneira séria. Tu dá o questionário para um aluno e ele vai lá e bota tudo numa coluna só pra se ver livre e poder fazer a matrícula. Então acho que na base as pessoas também precisam sentir que aquela informação que ela está preenchendo ali é extremamente significativa pra nós identificarmos os problemas que temos de lidar diariamente.

O Diretor Geral do CCT aponta para a falta de um sistema integrado de gestão que trabalhasse com as diversas necessidades comunicacionais da UDESC:

Existem setores com uma afinidade boa de comunicação, que interagem, mas tem setores que se isolam e aí tem a comunicação monológica. Eu

acho que a Universidade hoje, para melhorar a sua gestão carece muito de um sistema integrado de gestão. Nós carecemos de um sistema que pudesse fazer com que todos os órgãos conversassem entre si. A pesquisa com a extensão, o ensino e a administração conversassem. Hoje você tem sistemas isolados. Se fosse um sistema único, de certa forma facilitaria a comunicação. Ele vai facilitar e muito a gestão administrativa da universidade e também de certa forma a disponibilidade da informação vai ser muito maior.

Ainda buscando avaliar a fase de implementação que, segundo Tonet e Paz (2006), possui ações voltadas para promover a integração entre os agentes (fontes e destinatários) do conhecimento evitando ao máximo possíveis distorções, buscou-se identificar se, na visão da coalizão dominante formal da UDESC, a comunicação vigente ocorre de maneira dialógica ou monológica.

A partir deste questionamento, e tendo como premissa a já contatada percepção da predominância de uma comunicação formal com fluência nas direções horizontais e verticais, a grande maioria dos atores defendeu a presença simultânea dos dois modelos de comunicação, a dialógica e a monológica, conforme a situação envolvida. De acordo com o Magnífico Reitor esta característica é uma necessidade:

Para dar certo e funcionar bem as estratégias maiores, tem que ter bastante diálogo, bastante convencimento dos setores e das pessoas. Agora, para dar vazão às ações mais corriqueiras, acho que o modelo monológico também funciona, porque os setores muitas vezes preferem que haja uma ordem de serviço, alguém que está se responsabilizando por algo ser executado. É mais cômodo, mais confortável.

Visão também compartilhada pelo Vice-Reitor e pelos Pró-Reitores de Extensão, Cultura e Comunidade, de Planejamento, de Ensino e de Administração. Dentre os Diretores Gerais, prevalece a visão de uma Comunicação mais dialógica. De acordo com o Diretor Geral da ESAG:

Do ponto de vista do nosso centro, da ESAG, a gente sempre busca essa visão mais dialógica. Eu também percebo atitudes por parte da Reitoria no sentido de buscar esse exercício. Sempre buscando ouvir, dialogar com os Centros de Ensino visando ao ajuste fino no Plano Estratégico, no PLANO 20. Então, penso que o exercício é mais nessa linha dialógica.

Para o Diretor Geral do CAV:

É dialógico. A gente dialoga até demais (...). Tem muita discussão sim. Alguns pontos não se discute. Tem questões que não são muito fundamentais em termos de discussão, que já foram no passado problemático, mas que não são mais. Por exemplo, concessão de uma licença prêmio para o professor é discutido no conselho. Então algumas coisas importantes que não requerem que haja um diálogo, que pode ser democrático inclusive, e outros que precisariam de tanto debate e não tem.

6.3.3 Apoio

A fase de apoio do modelo é caracterizada por ações voltadas para esclarecer e retificar conhecimentos repassados para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada. A relevância da fase está relacionada ao volume e à gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento compartilhado, e do esforço exigido para encontrar e encaminhar as necessárias soluções (TONET; PAZ, 2006).

Quando os atores da pesquisa foram questionados a respeito das ações voltadas ao reforço da comunicação teve-se como retorno, de um modo geral, a utilização dos diversos canais de comunicação da UDESC. Para a Diretora Geral do CEART, as diversas ferramentas comunicacionais do Centro são utilizadas, cada uma a sua maneira cumprindo um objetivo diferente nesta ação de reforço:

Quando é evento se coloca no site do CEART, que é um portal de cultura. A revista Hall CEART foi um ganho, foi um projeto de uma disciplina do

curso de designer para documentar a produção cultural. Não é uma revista científica, nós temos outras revistas científicas vinculadas aos programas de Pós-Graduação. Essa é uma revista que mostra a produção acadêmica: o que acontece em sala de aula, os grandes nomes que são trazidos. Então a gente tem um documento anual que mostra um pouco de cada área, um pouco de cada curso. E a gente tem mandado para os deputados na assembleia. (...) Porque o que não é visto não é lembrado e não é valorizado. Então a gente tem que estar diversificando todas as formas de comunicação. O princípio básico é jornalismo de comunicação interna, o endomarketing, a identidade visual da nossa organização focada em tudo, fortalecer a marca da UDESC. Tem que ter a dos centros, mas a mais importante é a da UDESC. Ter um trabalho muito forte de divulgação científica que ainda não começamos. A primeira ação foi da Pró-Reitoria de Pesquisa que lançou o catálogo de pesquisa. Mas acho que temos que ir além. Assim com a Hall CEART, deveria ter uma revista científica. Não de artigos publicados, mas de divulgação para o leitor comum, que não é pesquisador, leia e entenda as pesquisas que estão sendo feitas aqui, os resultados encontrados (...). Então, levar esta comunicação, tirando do âmbito acadêmico e levar para o leigo. A gente precisa disso pra sobreviver porque se a sociedade não entender que a universidade é importante, para que universidade? Não é só para formar profissionais, é para trazer a pesquisa. Tem o boletim interno nosso que é só para professores e técnicos. Para os alunos, nós utilizamos facebook, e-mail, portal e twitter. Alunos são rede social, campo digital. Às vezes a gente também faz cartazes e cola porque alguns setores não estão no campo digital.

Esta é a mesma estratégia que o Secretário de Comunicação da UDESC afirma utilizar para a comunicação da Universidade:

A gente está fazendo isso, está reforçando. Bota no site, manda por e-mail, às vezes a gente faz uma

peça especial para o facebook reforçada. Aí vem o Comunica UDESC que reforça. Põe na mídia, faz publicidade. É todo um conjunto. E hoje tem que ser assim.

No CEAVI, o Diretor Geral afirma que além de possuir parcerias com as rádios locais, utiliza outros meios para reforçar a comunicação:

Pela facilidade de penetração nas comunidades, a gente tem página de jornal, a gente dá entrevista em rádio praticamente toda semana, na televisão local. (...) Nós divulgamos de diversas maneiras. Todo mundo sabe através do jornal que a gente publica. Nós temos uma revista eletrônica que os próprios alunos divulgam.

6.3.4 Incorporação

Para Tonet e Paz (2006), a fase de incorporação compreende ações voltadas a fazer com que a informação gerada/compartilhada seja incorporada à medida que o receptor ou destinatário a aplica no seu dia-a-dia, e, principalmente, quando mais pessoas começam a fazer o mesmo. A relevância desta última fase está relacionada ao esforço para remover todo tipo de obstáculos ao uso da informação e lidar com os desafios surgidos para a sua aplicação.

Neste sentido, o Magnífico Reitor da UDESC afirma que este esforço aconteceu junto à divulgação dos resultados das ações propostas pelo Plano de Gestão 2012-2016:

A gente tem procurado dar visibilidade ao resultado do Plano de Gestão. Então existe uma estratégia de comunicação das ações do Plano de Gestão. Então os resultados obtidos são linkados com os projetos que geraram aqueles resultados. E é uma ação estratégica até para que a comunidade valorize o Plano de Gestão que foi fruto da discussão com a comunidade. Agora, no planejamento a médio e longo prazo da universidade, esse alinhamento com a comunicação precisa ser mais fortalecido. Porque há muitos pleitos dentro do Planejamento

Estratégico que ao longo do tempo vão se perdendo por falta de comunicação.

Sendo este Plano de Gestão discutido desde a sua origem até seus resultados, como afirma o Magnífico Reitor, buscou-se ainda entender a percepção dos entrevistados em relação ao tratamento dado à questão da transparência na Universidade, referente aos demais diversos assuntos. Para o Reitor:

Eu acho que está evoluindo muito. Nós temos a ferramenta do expresso, nós temos os boletins de comunicação, nas redes sociais, enfim, uma quantidade muito grande de informação. Eu acho que a transparência tem aumentado muito. É claro que falta uma velocidade maior de atualização das informações. As informações estão disponíveis, mas algumas delas com certo retardo. Por outro lado, não adianta ter transparência se quem está do outro lado não compreende bem essas informações. Falta uma maior compreensão da comunidade acadêmica e da comunidade externa sobre o que significam os dados. Então esse problema cultural não é resolvido só com a disponibilização da informação, mas com a educação de quem lê, de quem obtém a informação.

Na mesma linha, Vice-Reitor defende que houve um grande crescimento da transparência das ações administrativas da UDESC, comparando a gestão anterior, quando ocupava o cargo de Pró-Reitor de Planejamento, com a atual gestão:

Eu acho que no serviço público a transparência ajuda muito na gestão, na questão da credibilidade. E por quê? Porque é um meio, a gestão pública está muito desacreditada. Então se tu abres o jogo, se tu botas as cartas na mesa, tu começa a ter respaldo para as tuas decisões, para as tuas ações, e foi assim uma das coisas fundamentais para eu estar aqui, para a PROPLAN ter despontado como despontou foi a questão da transparência.

Visão também defendida pelo atual Pró-reitor de Planejamento da UDESC:

Hoje chegamos a um nível de transparência muito interessante. O que eu vejo apenas é que algumas informações estão disponíveis e quem as busca, mas quem as acessa, não tem o conhecimento necessário para interpretar o que está ali. Eu vejo isso muito aqui com o orçamento. Às vezes a gente coloca o que foi repassado, mas as pessoas não entendem que ali dentro existem conceitos e variáveis que talvez naquele momento não estejam explícitas, mas que numa seguinte discussão elas aparecem e podem ser claramente explicadas. Então eu vejo a transparência em níveis muito bons.

Para o Pró-Reitor de Ensino, a UDESC respeita o momento certo de divulgar a informação, mas nem por isso peca em transparência:

A UDESC tem tratado de forma bem transparente as comunicações. Eu acho que se tem procurado apresentar para a comunidade a situação bem clara do que está acontecendo. É claro que às vezes, em algumas situações, não se pode apresentar naquele momento para a comunidade para não atrapalhar uma estratégia, alguma coisa que se pretende. Mas acho que no geral tem-se buscado e tem-se procurado apresentar para a comunidade cada uma das situações.

Ainda, o Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade destaca o reconhecimento por parte de outros órgãos estaduais a respeito da transparência da UDESC:

A gente evoluiu bastante. Nosso site está sendo bem elogiado pelo poder executivo estadual. Nós somos um exemplo. Nossa página tem lá a transparência. E a gente tá evoluindo na transparência, porque decifrar aquilo que se coloca na transparência às vezes para o leigo fica mais difícil de encontrar.

Já os Diretores Gerais, além de reconhecerem o ganho em transparência que ocorreu nos últimos anos, ressaltam que ainda existem situações onde a UDESC pode melhorar no quesito transparência. É o que defende a Diretora Geral do CEART:

Eu acho que a gente já avançou. Temos o portal da transparência do governo, mas estamos ainda no começo e sei que é um trabalho muito grande. Eu, que não sou da área a administração nem contábil, gostaria de conseguir entender aquilo. Essa circulada que a reitoria tem feito nos Centros de Ensino é legal, é válida. A gente fala das dificuldades, e várias dificuldades que nós tínhamos já foram atendidas e tem outras que estão ali na lista de pendências. Então a gente coloca e a reitoria mostra este balanço. Isso é fundamental. (...) Existe o portal de transparência do governo, mas esta é uma questão que a UDESC poderia promover de forma que todos os centros soubessem o que está sendo gasto, por quem e qual centro. Eu não sei se isto existe, mas gostaria que existisse.

Visão também compartilhada pela Diretora Geral do CESFI:

As informações são transparentes sim. Hoje está muito em moda se falar em transparência das informações. Tem muitas informações que estão ali, estão para serem lidas, estão disponíveis. Mas tem pessoas que não tem a preocupação de se informar. Mas elas estão disponíveis sim. Nesse sentido a UDESC tem transparência nas informações, como nós (CESFI) também temos. E isso você pode ver que qualquer ato administrativo, qualquer resolução vai para o site. Agora se você for verificar, muita gente diz que não sabia e na verdade é falta de vontade da pessoa de conhecer e ver isso aí.

Na avaliação do Diretor Geral do CCT:

Você tem que ser transparente em tudo o que você faz e para isso precisa ter critérios. Tem algumas coisas que a transparência é boa, outras você não tem a informação. A Reitoria também faz um processo de visita aos centros e faz uma prestação de contas. Nós também aprovamos no conselho de centro a prestação de contas e esse meio talvez não seja tão efetivo para as pessoas terem o conhecimento de o que está lá dentro.

A Diretora Geral do CEO destaca as práticas do seu Centro de Ensino:

A gente tem tentado, pelo menos pelo site, colocar o mais atualizado possível. Nós utilizamos muitas reuniões de direção, de chefia e de conselho de centro para poder mostrar esta transparência. Com relação à parte orçamentária, a gente também tem criado uma estratégia de fazer como se fosse um orçamento participativo. Num certo momento que estamos criando o orçamento do centro a gente chama as chefias de departamento, que já conversou com o departamento, então ele também participa dessa elaboração, e isso é passado por todas as instâncias, na metade do ano a gente mostra o que já gastou e o que ainda não gastou, como que estará até final do ano. Então a transparência, se for na questão financeira é bem tranquila lá para o nosso centro. Os projetos também. Entre as reuniões eles estão ali sempre discutindo, claro que as avaliações só vão acontecer lá no final.

O Diretor Geral do CEFID também destaca o que tem feito em seu Centro de Ensino buscando melhorar a questão da transparência na UDESC:

Bom, desde o momento que você tenha a divulgação de todos os atos, de todas as rotinas de todas as informações, eu vejo que isso é transparência. Então ao ocorrer a abertura de todas as informações da comunidade, tanto interna

quanto externa, entendo como transparente a gestão, a administração, a informação. Eu acredito e prezo por isso. Essa é a tônica: fazer com que todos tenham conhecimento do que está ocorrendo. Isso de uma maneira geral na instituição, mas aqui no CEFID nós tentamos fazer dessa forma também.

De acordo com os relatos, percebe-se que o processo comunicacional da UDESC evoluiu bastante nos últimos anos a partir da aplicação, tanto do plano de gestão quanto da, um pouco mais recente, Política de Comunicação da UDESC. Desta forma, tem-se praticado na UDESC o que defendem Sandvik e Sypher (2009), uma comunicação organizacional que é trabalhada em uma perspectiva constitutiva, e assume uma posição além da simples troca de informações entre emissor e receptor. Tem a responsabilidade de informar os objetivos almejados e realizados.

6.4 PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO

No decorrer deste capítulo abordou-se a formulação e implementação do Planejamento Estratégico na UDESC e avaliou-se o modelo comunicacional vigente neste estudo de caso. Torna-se possível, então, inferir sobre a relação entre os dois constructos através da percepção da coalizão dominante formal da Universidade. Kich e Pereira (2011) defendem que uma empresa, quando voltada para a execução, precisa contar com uma coalizão dominante que gaste quantidade significativa de seu tempo para discutir como transmitir os resultados do Planejamento Estratégico a todos os níveis hierárquicos da organização.

Neste sentido a coalizão dominante da UDESC foi questionada quanto à relação entre estes dois constructos nas rotinas de gestão da Universidade e sua aplicabilidade nos Centros de Ensino.

De acordo com a Diretora Geral do CEART não é possível trabalhar apenas a comunicação de maneira isolada ou apenas o planejamento de maneira isolada em seu Centro pois, segundo ela:

São indissociáveis. É lógico que primeiro você tem que começar com a estratégia, como eu quero ser visto, de forma eu quero que as pessoas se lembrem da minha instituição, como eu quero fazer circular aquela informação. É lógico que a estratégia vem primeiro. Agora, de nada ela serve se a

comunicação não fazer a execução do que foi traçado. Então ela retroalimenta a nova estratégia, a futura. Eu acredito que começa com a estratégia, a comunicação executa e a gente observa coisas que tem que mexer na estratégia.

Na mesma linha o Diretor Geral do CEFID afirmou que:

Eu entendo a importância, eu entendo que devam estar juntos e que devemos perseguir. Acredito que possa ainda ter uma melhora nesse sentido. Mas a gente pensa que já existe uma integração, mesmo que seja reduzida, entre comunicação e planejamento. Porque o que se faz e o que se tenta com o Planejamento Estratégico do centro, com esta nossa revisão, é que seja composta esta comissão que inicialmente a gente falou, por segmentos dos setores e através disso a gente entende que deva ser disseminado o que seja discutido na comissão do planejamento. E aí você consegue disseminar aquele conteúdo do planejamento.

Avançando para o campo da dependência, quando questionados a respeito da relação existente entre estes dois constructos, o Vice-Reitor foi enfático:

A maneira como nós estamos, com a política que nós temos de comunicação, com certeza a relação existe sim. Nós temos um objetivo de reavaliar e de aumentar a demanda de alunos para os nossos cursos. A comunicação foi fundamental e a gente aumentou. Nesse último vestibular nós aumentamos em 7,16% a demanda do ano se comparado com o passado e com menos vagas porque a gente suprimiu 25% destas vagas para serem oferecidas no SISU. Com menos vagas ainda aumentamos 7,16% a demanda do vestibular. Foram os outdoors? Sim, os outdoors ajudaram, mas tem mais. As mídias, as redes sociais, têm toda uma estrutura e toda uma estratégia montada para a

captação de alunos através de um formato de comunicação.

Para o Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Comunidade há uma dependência do planejamento e da comunicação que se mostra direta:

Completamente vinculados. É tanto que no nosso colegiado o secretário sempre está presente. De todos os secretários e coordenadores de órgãos suplementares, é o secretário de comunicação que sempre está presente.

Quando questionados se o atual modelo de comunicação praticado pela UDESC facilita a implementação das estratégias, notou-se uma certa divergência entre as respostas. Para o Pró-Reitor de Planejamento, apesar dos avanços que já notamos anteriormente, ainda falta melhorar a Comunicação e justifica a dificuldade de revisão do PLANO 20:

Apesar de a gente estar fazendo e estar muito preocupado com a comunicação, acho que ela está muito desconectada ainda por enquanto. Eu tenho escutado que no passado já esteve mais, mas hoje afastou um pouco. E é uma preocupação. Porque quando você tem que fazer a atualização do PLANO 20, quanto menos as pessoas ouvirem falar do PLANO 20 pior vai ser a recepção e pior vai ser o engajamento dessas pessoas na alteração. Agora, quanto mais as ações forem associadas com o PLANO 20, quer seja pela execução ou pela não execução, mais fácil vai ser você vir agora com uma proposta de alteração.

Na mesma linha defende o Diretor Geral do CCT:

Acho que hoje é uma carência. A maior parte das pessoas desconhece qual é a estratégia da administração. Apesar de a maior parte dos nossos colegas ter recebido um livrinho que está lá Plano de Gestão 2012-2016 e o que foi realizado pela Reitoria. Não sei se esta é a melhor forma de fazer a comunicação. A reitoria também faz um processo

de visita aos Centros de Ensino e faz uma prestação de contas. (...) O modelo de apresentação das estratégias talvez não chegue a todas as pessoas de forma que você consiga visualizar ela e tenha compreensão de o que está acontecendo na Universidade. Uma pequena gama de pessoas acaba tendo conhecimento disso porque acabam se interessando. Muitas pessoas, talvez pela carga de trabalho, acabam não acessando e aí não dão importância e acabam deixando o barco levar. Talvez tivesse que achar outra forma de fazer com que isso chegue de forma quebrada, não um pacote. Alguma forma de fracionar e talvez inserindo quase a conta-gotas talvez você possa ter sucesso melhor na compreensão de tudo o que está sendo feito.

A Diretora Geral do CEO aponta a necessidade de um maior diálogo entre os envolvidos com a implementação das estratégias na Universidade:

Se for só por e-mail (a comunicação) não. Porque a gente precisa dialogar. Eu acho que precisa ter mais reuniões. Porque eu acho que são nas reuniões que vão surgindo as ideias. Às vezes você vai por uma linha de pensamento que você acha que é só aquilo ali. E tem outra pessoa que é crítica, que é importante porque ela percebe coisas que outros não percebem. E é neste dialogar, obviamente de uma forma respeitosa, que tu percebes outras maneiras de resolver as situações que vão se apresentando na gestão.

Como cada Centro de Ensino possui certa autonomia na divulgação de suas informações, a forma de comunicação presente na UDESC ainda é bastante dispare. A Diretora Geral do CEART justifica esta dificuldade de comunicação das estratégias, citada anteriormente, pela multiplicidade das ações de comunicação nos diversos Centros de Ensino da Universidade:

Eu acho que todas as nossas ações ainda são isoladas. Uma das formas do servidor e alunos

entenderem que há uma convergência seria pela identidade visual. Por isso a importância de um programa de identidade visual de ter uma convergência visual. Hoje a UDESC é assim: tem um boletim que é de um jeito na Reitoria, tem outro que é diferente na FAED, outro que é diferente no CEART. São ações isoladas. Tem a intenção e já tem a diretriz para ser única, mas ainda não é. Por isso a importância do designer que fico frisando e batendo na tecla, mas as pessoas não entendem.

Na verificação desta última categoria de análise, percebeu-se que durante a gestão, tanto a comunicação precisou ser alterada em função de uma melhor implementação da ação estratégica, como também uma estratégia foi modificada de modo a se manter o modelo comunicacional vigente, como enfatiza o Pró-Reitor de Ensino:

(...) em função de em algumas situações a gente percebeu que, a gente identificou qual era a forma melhor de fazer com que aquela informação chegasse até a comunidade acadêmica. Então com certeza a comunicação também foi alterada, foi aperfeiçoada dependendo da estratégia.

Tese que também fica bastante clara na fala do Diretor Geral da FAED:

Foi necessário mudar algo no modelo de comunicação por causa das estratégias. E o contrário também. Com certeza em vários casos. Há casos, por exemplo, que eu tenho que fazer uma ação estratégica e chamo a minha jornalista pra pensar a forma mais adequada de fazer esta comunicação. E há outros casos em que ela me chama para dizer “talvez não seja interessante por aqui, vamos pensar melhor por lá, etc”. Então acho que isso é fundamental para o ato comunicacional de uma gestão bem sucedida.

Nesta linha de raciocínio, parece não haver dúvidas de que exista uma relação direta entre estratégias e comunicação. Para o Magnífico Reitor da UDESC:

(...) ela (a estratégia) é modificada por causa da comunicação. (...) A meu ver, as estratégias envolvem setores e pessoas que, se não ocorrer uma comunicação adequada, o que uma vai se fazer posteriormente à outra fica prejudicada. Então a meu ver a comunicação interfere e muito na execução das estratégias. Agora a estratégia modifica sim a comunicação.

Ponto de vista defendido também pelo Pró-Reitor de Planejamento que consegue perceber a necessidade da comunicação no momento da sensibilização para a formulação das estratégias:

A comunicação é que vai impactar nas estratégias. Tanto na formulação das estratégias quanto na implementação das estratégias. Porque eu me senti participante da gestão, (...) quanto mais eu souber do que está planejado e do que está sendo formulado pela gestão mais vou me sentir envolvido e melhores serão as minhas ações para a implementação daquelas estratégias. Eu acredito nisso. Eu acredito que é a comunicação que vai impactar nas estratégias positivamente pelo fato de que quanto mais eu me senti participante daquelas coisas mais eu vou estar com vontade de contribuir. E o contrário também. Quanto mais afastado, ou seja, se eu ficar só pensando nas estratégias e depois disso eu não tiver nenhum retorno do que foi, de como é que isso foi, muito menor vai ser o efeito na hora de implementar ou até na hora de formular aquilo. Então eu acho que a comunicação é importante e ela impacta as estratégias da organização.

O Diretor Geral da FAED exemplifica ainda mais esta situação na sua fala:

Tu podes transformar um ato pequeno em uma grande ação, desde que ela seja muito bem comunicada, focada e etc. Agora, se tu tiveres uma comunicação frágil, tu podes dar um grande passo que tu vais ter pouca visibilidade e pouco reconhecimento. Então acho que as coisas são de fato bastante ligadas, elas interagem de maneira muito presente.

Já o Pró-Reitor de Administração, ao destacar pontos mais operacionais de um plano de trabalho desde a sua fase de formulação, o pensar, aponta para uma interdependência dos dois constructos:

Eu acho que é uma via dupla. Se a gente for falar de preponderância, eu acho que tanto impacta quanto é impactada. Eu acho que a estratégia impacta mais na comunicação do que a comunicação impacta na estratégia. (...) Principalmente quando a gente pensa, a estratégia por ela ser macro e depois ser dissecada, por ela ser de longo prazo e depois ser dissecada em médio e curto prazo, e depois dividida em projetos e ações. E a ação gerar informação. O que gera informação é a ação. E o atingimento de meta gera informação. Eu acho que a informação e não só o atingimento da meta que gera informação. Mas pra eu trabalhar taticamente e operacionalmente aquela estratégia eu preciso informar as pessoas, nessa linha de que parte-se da estratégia para ir para prática e para operação. E para fazer isso acontecer eu preciso que a informação circule e que haja uma retroalimentação, até para se poder construir um indicador e verificar lá a eficiência da estratégia. E depois apurar a tática e a operação. Eu acho que a estratégia impacta mais a comunicação do que vice-versa. Tanto prova disso que consigo ver mudanças de estratégia de comunicação por questões da estratégia de planejamento e não consigo enxergar mudanças na estratégia de planejamento ou objetivos estratégicos do planejamento suscitados por questões de comunicação.

Situação que também é defendida pelo Diretor Geral do CCT:

De certa forma eu acho que tem que ter um processo interativo entre as duas. Você adota uma estratégia de gestão. É importante que esta estratégia seja de conhecimento das pessoas. Então de certa forma o processo de comunicação talvez possa até estar sendo influenciado pela estratégia porque você quer que ele dê acesso a todas as pessoas. Agora, pode ser inverso. Você pode ter uma estratégia de comunicação e às vezes os resultados não estão sendo como planejado e você tenha que rever a tua própria estratégia. As melancias se ajeitam com o andar da carroça. Então você tem que ver como a coisa vai se desenvolvendo, mas acho que é uma complementação.

Para a Diretora Geral do CESFI, um Centro de Ensino ainda novo e com um menor número de alunos e servidores, a comunicação é modificada pela estratégia, ou seja, dependendo da estratégia a ser implantada um modo de comunicação será ativado, como percebemos em sua fala:

Eu acho que a estratégia modifica a comunicação de diversas formas. Tem estratégias que às vezes são adotadas, que eu não posso dizer que vai ser só dessa forma. Aquela estratégia também vai direcionar a forma de se comunicar. Às vezes até a conversa com as pessoas. Então se eu tenho uma estratégia que vai impactar em uma mudança de um processo de trabalho, a forma de comunicar isso tem infinitas maneiras de fazer. Tem que levar em consideração o cenário, as pessoas envolvidas, o momento e muitas vezes até o temperamento das pessoas. Então, por mais que a gente diga que as organizações são ambientes onde impera a impessoalidade, elas são um mundo extremamente pessoal. Porque tudo gira em torno das relações entre as pessoas.

Estes achados de pesquisa, juntos, compõem uma das principais conclusões deste estudo: a estratégia tanto influencia quanto é influenciada em algum momento pela comunicação organizacional, seja no momento da formulação quanto no momento da implementação. É notável que na UDESC, muitas vezes adéqua-se a comunicação para que gere um efeito fatal sobre a capacidade da Universidade ou dos Centros de Ensino de implementar e refinar sua estratégia. Ao conseguir estabelecer um processo de comunicação, a coalizão dominante formal da UDESC cria uma situação em que os ocupantes de níveis inferiores têm acesso à estratégia e suas prioridades, possibilitando desta forma, a tomada de decisão. Por outro lado, a falta de consenso e clareza estratégica também prejudica a comunicação organizacional, ou seja, a estratégia organizacional tanto impacta como é impactada pela comunicação.

7 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar a relação entre o processo de Planejamento Estratégico e a comunicação organizacional. A intenção foi identificar como as fases de formulação e implementação do Planejamento Estratégico influenciam e são influenciadas pelos elementos que constituem a comunicação organizacional na realidade verificada na Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. O esforço de pesquisa consistiu em compreender os principais conceitos acerca da relação entre o processo de Planejamento Estratégico e a comunicação organizacional, para que fosse possível ir a campo com os pressupostos previamente definidos. Assim, os constructos de pesquisa foram desmembrados em objetivos específicos, sendo que um explorou a concepção e a execução do processo de Planejamento Estratégico da UDESC e o segundo a comunicação organizacional da Universidade.

Por fim, a junção dos dois constructos e suas respectivas fases e elementos constituíram o objetivo maior da pesquisa, que identificou como a formulação e a implementação do processo de Planejamento Estratégico impactam e são impactadas pelos elementos da comunicação organizacional da UDESC. É importante destacar que não objetivou-se a apresentação do Planejamento Estratégico da UDESC, tampouco avaliar a sua metodologia de acordo com algum método científico ou ressaltar a dificuldade de um Planejamento Estratégico para uma organização complexa do tipo Universidade que tem como característica ser multicampi.

Como o objetivo da pesquisa era analisar o fenômeno a luz da coalizão dominante formal da Universidade, a definição dos sujeitos de pesquisas ocorreu de forma intencional. Portanto, entrevistou-se a os gestores da UDESC, sujeitos que estão diretamente atuando seja na gestão das estratégias, seja na gestão da comunicação organizacional. Compreender o fenômeno a partir de diferentes perspectivas e embasado, também, em documentos que formalizam determinados dados, permitiu a compreensão mais consistente acerca do fenômeno proposto pelo estudo.

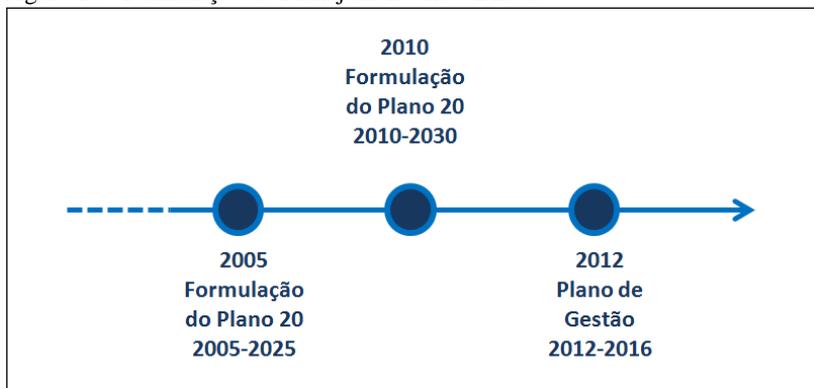
Fato bastante notório durante este estudo foi a percepção de que, mesmo com a elevada distância física existente entre os Centros de Ensino da UDESC e a conseqüente diferença sociocultural, o entendimento dos constructos tratados nesta pesquisa são convergentes.

Além de possibilitar o entendimento do tema de pesquisa, o primeiro objetivo específico indicou que o Planejamento Estratégico é composto basicamente por duas fases e a comunicação organizacional se dá a partir de quatro fases distintas (TONET; PAZ, 2006). Esta

compreensão serviu de fundamento para toda a coleta de dados e, conseqüentemente, à geração das respostas dos demais objetivos específicos.

Atendendo ao segundo objetivo específico, identificou-se que a UDESC formulou seu Planejamento Estratégico em 2005 e tem revisado e refinado desde então. A primeira edição do PLANO 20 ocorreu a partir dos trabalhos de uma comissão, a Comissão de Sistematização e Análise Documental para o Planejamento Estratégico da UDESC e buscava alinhar os planos de ações da Universidade a cada uma das dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Em 2010 o PLANO 20 foi revisado e atualizado e cada Centro de Ensino já tinha o seu próprio Planejamento Estratégico, mas tudo ainda estava muito amplo. Em 2012 foi criado o Plano de Gestão focando em ações de médio e curto prazos, dentro da perspectiva do PLANO 20. Hoje a Pró-Reitoria de Planejamento tem buscado esforços para que cada um dos 12 (doze) Centros de Ensino da Universidade tenham também um Planejamento Estratégico de médio e curto prazo.

Figura 16 - Formulação do Planejamento na UDESC.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os debates iniciais de formulação ocorriam através de reuniões periódicas entre os Diretores de Centro de Ensino, Pró-Reitores, Reitor e Vice-Reitor. Porém, dado à característica multicultural da UDESC e por se tratar de um horizonte estratégico de tão longo prazo, o PLANO 20 muitas vezes retratava apenas sonhos dos envolvidos que ainda tinham as visões baseadas, geralmente, no campo de atuação de cada Centro de Ensino. Percebe-se, através dos depoimentos dos entrevistados que o formato de geração de estratégias muito se alinha com a Escola do Poder

de Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010). Gerando desta forma um produto que não possui um foco específico. Com a implementação do Plano de Gestão, em 2012, reduziu-se este espaço entre o imaginário, o sonho e o possível, o realizável. E, desta forma, ajudou de maneira menos abstrata a implementação das ações do PLANO20. Temos, assim, o segundo objetivo específico também atingido pelo estudo.

O terceiro objetivo específico remete ao processo comunicacional, encarado como forma de transmitir conhecimento dentro das dimensões interna e externa, em todos os sentidos e direções da organização (ANGELONI E FERNANDES, 1999) de acordo com o referencial proposto por Tonet e Paz (2006).

No caso da UDESC, e com base nas percepções dos entrevistados, pode-se observar que a coalizão dominante formal tem modificado sua maneira de comunicar. Embora organização pública, e daí a existência da predominância do modelo formal de comunicação, e fracionada em uma estrutura multicampi espalhada pelo território catarinense, portanto policultural, foi perceptível, através dos relatos dos atores entrevistados o crescimento dos fluxos comunicativos, contribuindo, por exemplo, com a transparência da Universidade. Esta mudança ocorrida ao longo das últimas décadas fez com que a comunicação saísse da figura do gestor, do ocupante do cargo, para ser uma estratégia, representada pela cultura organizacional, de repassar determinadas informações na Universidade. Claro que podemos considerar como elemento facilitador o fato de que as últimas três gestões, 2004-2008, 2008-2012 e 2012-2016 são gestões continuadas onde o Vice-Reitor foi eleito como Reitor na gestão seguinte.

O último esforço no sentido de melhorar a comunicação se concretizou com o lançamento da Política de Comunicação, unificando e direcionando ainda mais os passos comunicacionais da UDESC. Apesar destes percebidos avanços, também fica evidente o caminho ainda a percorrer para a melhor efetividade do repasse das informações no momento de revolução das mídias sociais.

Quando se observa o modelo proposto por Tonet e Paz (2006) percebe-se, através das falas dos entrevistados a carência no tratamento da informação nos seus momentos de geração, correspondentes às fases de iniciação e implementação. Não há ferramentas na UDESC para o encaminhamento destas informações aos seus respectivos destinatários ou um cuidado na utilização do canal e do código apropriado.

Percebe-se, ainda, nas falas dos entrevistados a constatação de que muitas vezes a informação é disponibilizada, mas não compreendida ou encontrada por quem tem interesse no assunto. Na visão do Magnífico Reitor da UDESC, a Política de Comunicação, um dos sete pilares do

Plano de Gestão, recentemente lançada, vem com o objetivo maior de suprir este vácuo de padrões e ações. De acordo com o documento base da Política de Gestão, ela se constitui em um "Conjunto articulado e planejado de princípios, ações, diretrizes e posturas que objetivam favorecer o relacionamento sistemático, continuado e competente de uma organização com os seus públicos estratégicos".

Por outro lado, a percepção forte de que houve um progresso na comunicação organizacional da UDESC e, conseqüentemente, em questões ligadas à transparência, pode-se inferir que as fases, descritas por Tonet e Paz (2006), de apoio e incorporação foram melhores trabalhadas ao longo dos últimos dez anos (espaço de ação da entrevista semiestruturada).

Claro que como ainda há uma grande deficiência nas fases iniciais, os problemas relativos a estas etapas se propagam ao longo do ciclo de compartilhamento do conhecimento e acabam também por prejudicar a comunicação no seu fim. E, embora de maneira geral a UDESC adote os meios formais para os fluxos comunicacionais, estes não têm se mostrado eficientes, eficazes e menos ainda efetivos para a realidade da Organização. É importante destacar ainda que dado ao recente lançamento da Política de Comunicação da UDESC, este estudo não conseguiu avaliar os impactos deste conjunto de princípios

O último objetivo deste estudo trata de, a partir dos relatos da coalizão dominante formal, entender o modo como a comunicação organizacional influencia no processo de concepção e execução do Planejamento Estratégico da UDESC. Não obstante termos um momento nas entrevistas para tratar exclusivamente desta relação, é perceptível desde as primeiras falas, obviamente não de maneira tão clara, a relação entre os constructos estratégia e comunicação. A grande preocupação e percepção foi da necessidade de comunicação para que a sensibilização aconteça:

- no momento da formulação da estratégia de modo que o servidor envolvido utilize seu tempo de modo eficiente para esta tarefa;
- no momento da implementação para que o responsável pela atividade programa através do Planejamento Estratégico não a deixe de lado em função de subestimar sua importância.

Além disso, a partir da necessidade de determinadas ações organizacionais, no momento da implementação das estratégias, verificou-se a necessidade de se alterar e criar diretrizes para melhor comunicar. Ocorreu então a implementação das Políticas de Comunicação, confirmando a íntima ligação entre a estratégia e comunicação nesta Universidade.

Ainda, respondendo ao último objetivo específico, conclui-se que a relação entre os processos de formulação e implementação do Planejamento Estratégico se evidencia uma relação recíproca com o processo de comunicação organizacional da UDESC, reforçando as constatações de Kich e Pereira (2011).

Portanto, respondendo aos objetivos específicos, ao objetivo geral e, conseqüentemente, ao problema de pesquisa, esta dissertação aprofundou a ótica de análise da relação entre a comunicação organizacional e a estratégia, mais especificamente a partir do Planejamento Estratégico. Como a principal limitação desta pesquisa diz respeito à impossibilidade de generalização do caso para as demais organizações por se tratar de um estudo de caso, recomenda-se o desenvolvimento de outras pesquisas em organizações que também estão em fase de implementação ou revisão do Planejamento Estratégico, buscando observar similaridades ou discrepâncias da relação entre os dois constructos.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. (org.) **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. A comunicação empresarial: Um Estudo Evolutivo das Teorias das Organizações. **Revista de Ciências da Administração**. Ano 1, n.2, p.84-94, Agosto, 1999.

ANSOFF, H.I. *et al.* **Do Planejamento Estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000. p. 13-39.

BARBERO, J. M. **De los medios a las mediaciones**: comunicación, cultura y hegemonia. Barcelona: Gustavo Gilli, 1993.

BARDIN, Laurence. **L'analyse de contenu**. Paris, Presses Universitaires de France, 1977.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEER, M., EISENSTAT, R. A. **The silent killers of strategy implementation and learning**. Sloan Management Review, Iss: 4, pp.29. Vol 41, 2000.

BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia. v. 3. São Paulo: Atlas, 2013.

BORN, Roger; GARCIA, Adalberto. **Construindo o plano estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: Sulina, 2007.

BOSSIDY, L. **A receita da execução.** *HSM Manament*, v. 4, n. 51, ano 9, p. 40-44, jul./ago. 2005.

_____ ; CHARAN, R. **Desafio:** fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócios, 2002.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial:** Teoria e Pesquisa. São Paulo: Monole, 2003.

CASALI, A. M. **Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da Escola de Montreal** . in XXXI EnANPAD - Encontro Científico de Administração, 2007, Rio de Janeiro. CD-Rom e Resumo dos Trabalhos XXXI EnANPAD 2007 - Encontro Científico de Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. v. 1. p. 270-270.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure:** chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1990.

CRITTENDEN, Victoria L. CRITTENDEN, William F. **Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation.** *Business Horizons*, Vol 51, Iss: 04, July–August 2008, PP 301-309.

CRUZ, C. M. L. Comunicação organizacional e pressupostos de comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação / reestruturação do jornal institucional. **Conexão – Comunicação e cultura**, vol.6, n.11, p.193-209, jan/jun 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, São Paulo: Publifolha, 1999.

EISENHARDT K. M. **Building Theories form Case Study Research.** *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4, p. 532-550, 1989.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico:** criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral:** Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, M. P; et al. **Estratégia em diferentes contextos empresariais**: fundamentos, modelos e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

FORMAN, J., Argenti, P.A. **How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand**: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8, 245-264. 2005.

FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica. **Comunicação, cultura e organização**: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. 2009. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Diana, 1991 p. 15-60.

HAMBRICK, Donald C.; FREDRICKSON, James W. **Are you sure you have a strategy**. *The Academy of Management Executive*. p. 48, 2005.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

_____. **Obstacles to Effective Strategy Implementation**. *Organizational Dynamics*, vol 35, pp. 12-31. 2006.

JIAN, Guowei; SCHMISSEUR, Amy M.; FAIRHURST, Gail T. Discourse and Communication: The Progeny of Proteus. **Discourse and Communication Journal**, 2008, p. 299-320.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The office of strategy management**. *Harvard Business Review*, 2005. Vol 83 Iss:10, p.72-80.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P; BEINHOCKERE, E. D. **Os heróis do Planejamento Estratégico**. HSM *Management*, nº 40, ano 7, p. 40-45, set./out., 2003.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Os pressupostos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KUNSCH, Margarida M. K. (org.) Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *in Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences*. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. confluence Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. 6. ed Rio de Janeiro: Record, 2010. (Harvard Business Essentials)

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

_____; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. The strategy concept I: five P's for strategy. **California Management Review**, v.30, nº1, p. 11-24, 1987.

MOORE, M. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 183-204, 2000.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; MORITZ, Mariana Oliveira; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento por cenários prospectivos:**

referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

NEIS, Dyogo Felype. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional**: o caso do Ministério Público de Santa Catarina. 2014. 407 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OKUMUS, Fevzi. Towards a strategy implementation framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2001; vol. 13 Iss: 7, pp. 327-338.

PARSON, Mary Jean; CULLIGAN, Matthew J. **Planejamento**: de volta as origens. São Paulo: Best Seller, 1988.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A construção do processo de Planejamento Estratégico a partir da percepção da coalização dominante**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Competição** = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PUTNAM, Linda L. Images of the communication – discourse relationship. **Discourse and Communication Journal**, 2008, p. 339-345.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and trends 2013**. Bain & Company, 2013. Disponível em: <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf>. Acesso em 07 jul. 2013.

RIZZATTI, Giselly. **O processo de formulação e implementação das estratégias a partir da percepção de seus reitores**: estudo multicase nas Universidades de Santa Catarina. 2014. 255 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2014.

ROBBINS, S.P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

SANDVIK, Pamela Lutgen; SYPHER, Beverly Davenport. **Destructive Organizational Communication**: processes, consequences & constructive ways of organizing. New York: Routledge, 2009.

SCHWEBIG, E. **Les Communications de L'Entreprise**: au-delà de l'image. Paris : McGraw-Hill, 1991.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Comunicação Organizacional e as Novas Tecnologias**: as 'ouvidorias' virtuais. In: VII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación (ALAIC), 2006, Santiago de Compostela. Comunicación Local: da pesquisa á produción. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Copostela publicacións, 2006.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo. Atlas, 2000.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

TAYLOR, J. R. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. [Entrevista concedida a Adriana Casali]. in **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Bernardo do Campo: Fajorp-Metodista, a.3, n.6,p. 9-15, 2005.

TAYLOR, J. R., et al. **The computerization of work: a communication perspective**. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001.

TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. **The emergent organization: communication as its site and surface**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THAYER, L. O. **Comunicação fundamentos e sistemas: na organização, na administração, nas relações interpessoais** (E. Nascimento, & S. Coutinho, Trad.). São Paulo: Atlas, 1979.

TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TONET, Helena C.; PAZ, Maria das G. T. da. Um Modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. vol. 10, núm. 2, abril-junho, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002

YANG, Li; SUN, Guo-hui; EPPLER, Martin J. Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. In **Handbook of Research on Strategy Process**. (Org) Pietro Mazzola an Franz W. Kellermanns. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2011.

YIN, Robert K. **Applications of case study research**. 2ªed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2003.

_____. **Case study research, design and methods.**
Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O Roteiro da entrevista semi estruturada foi elaborado com base no referencial teórico do estudo tendo em vista a possibilidade de flexibilização, e incorporação de novas questões que possam surgir no momento da entrevista. Sua estrutura se baseia em três princípios: Evidenciar a formulação e implementação das estratégias da empresa pelo Planejamento Estratégico, a natureza da comunicação existente e praticada pela organização e o papel e a influência desta comunicação organizacional no na geração e implementação das estratégias.

I - Formulação e implementação das estratégias da empresa pelo Planejamento Estratégico:

- ✓ O que você entende por Estratégia?
- ✓ Você acredita que o processo de Planejamento Estratégico é a melhor ferramenta para formular as estratégias?
- ✓ Como ocorreu a formulação do processo de Planejamento Estratégico?
- ✓ Quem participou das etapas?
- ✓ Existe algum setor/cargo pelo Planejamento Estratégico?
- ✓ Houve algum tipo de sensibilização? Como foi?
- ✓ Você consegue compreender os objetivos estratégicos da empresa?
- ✓ Você entende como seus trabalhos podem interferir no alcance destes objetivos?
- ✓ Como os objetivos estratégicos são desdobrados nos diversos departamentos/setores?
- ✓ Quais critérios foram adotados para priorizar determinados objetivos?
- ✓ Como a implementação do processo de Planejamento Estratégico é avaliada e acompanhada? Qual a periodicidade e os responsáveis?
- ✓ Aconteceu alguma revisão formal no Planejamento Estratégico?
- ✓ Você considera que a formulação é mais fácil que a implementação?
- ✓ Quais as principais dificuldades da formulação?
- ✓ Quais as principais dificuldades da implementação?
- ✓ No momento da formulação, foi planejado como seria a implementação das estratégias?
- ✓ Alguma estratégia precisou ser modificada no momento da implementação? Por quê?

- ✓ Alguma nova estratégia surgiu no momento da implementação?

II – A natureza da comunicação existente e praticada pela organização:

- ✓ O que você entende por Comunicação Organizacional?
- ✓ A comunicação formal é valorizada? E a Informal?
- ✓ Como você caracteriza a padronização das comunicações da UDESC?
- ✓ Como você caracteriza e avalia a transparência das informações da organização?
- ✓ Em sua opinião, o fluxo de informações é maior em que direção/sentido?
- ✓ Existe algum treinamento para contextualizar novos empregados no modelo de comunicação vigente?
- ✓ Como são tratados os novos conhecimentos?
- ✓ Como acontece a transmissão de uma nova informação no ambiente interno e externo?
- ✓ A troca de informações (fase de integração) é estimulada de que maneira/ferramenta?
- ✓ Como você recebe uma nova informação? Quais os canais e códigos mais usuais?
- ✓ Como são valorizadas as informações nas diferentes direções (vertical, horizontal, transversal)?
- ✓ Existe diferença na forma de comunicação dos diferentes níveis hierárquicos?
- ✓ Você percebe alguma diferença na comunicação entre os departamentos?
- ✓ Você sente sua opinião e ideias sendo valorizadas pela organização?
- ✓ Há predomínio do modelo monológico ou o dialógico?
- ✓ Uma informação depois de socializada é reforçada pela organização? Existe algum controle para verificar a eficácia do processo de comunicação?
- ✓ Como você considera a sua participação na comunicação organizacional?

III - O papel e a influência desta comunicação organizacional no na geração e implementação das estratégias.

- ✓ Como você compreende a relação entre o Planejamento Estratégico e a comunicação organizacional na empresa?

- ✓ Você acredita que o Planejamento Estratégico está integrado à comunicação organizacional?
- ✓ Na sua opinião, o atual modelo de comunicação facilita ou promove o sucesso da implementação do Planejamento Estratégico?
- ✓ A organização já modificou seu modelo comunicacional em função de alguma estratégia?
- ✓ A organização já modificou ou negligenciou alguma estratégia /ideia para manter o modelo comunicacional?
- ✓ Você acredita que a estratégia impacta ou é impactada pela comunicação organizacional? De que forma?