



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCO ANTÔNIO LEAL GÓES

**IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DO PRIMEIRO
CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DE
ENSINO SUPERIOR FILANTRÓPICA CONFSSIONAL DA BAHIA [2014-2018]**

Salvador
2019

MARCO ANTÔNIO LEAL GÓES

**IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DO PRIMEIRO
CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DE
ENSINO SUPERIOR FILANTRÓPICA CONFSSIONAL DA BAHIA [2014-2018]**

Dissertação apresentada ao eixo profissional do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Tânia Moura Benevides

Salvador
2019

Escola de Administração - UFBA

G598 Góes, Marco Antônio Leal.

Gestão estratégica: uma análise do primeiro ciclo de implementação em uma instituição de ensino superior / Marco Antônio Leal Góes. – 2019. 61 f.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2019.

1. Faculdade Adventista da Bahia – Administração - Avaliação.
2. Planejamento estratégico – Administração. 3. Modelos em administração.
4. Universidades e faculdades – Administração. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. I. Título.

CDD – 658.4012

MARCO ANTONIO LEAL GOES

**IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DO PRIMEIRO
CICLO DE IMPLEMENTAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DE
ENSINO SUPERIOR FILANTRÓPICA CONFSSIONAL DA BAHIA [2014-2018]**

Dissertação apresentada ao eixo acadêmico do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia.

Tânia Moura Benevides – orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia SALVADOR, BA, Brasil
Universidade Federal da Bahia

Denise Ribeiro de Almeida _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia SALVADOR, BA, Brasil
Universidade Federal da Bahia

Ricardo Costa Caggy _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. LIBERTADOR SAN
MARTÍN, ER, ARGENTINA Universidad Adventista del Plata

AGRADECIMENTOS

Toda honra e toda glória seja dada a Deus por todas as etapas de desafios e vitórias que tem ocorrido em minha vida. Reconheço que sempre a mão do criador e mantenedor do universo esteve a me guiar em todas as vezes que pensei que não conseguiria, e não foi diferente na caminhada desse Mestrado Profissional.

Meus pais e irmãos também são construtores dessa caminhada e, juntamente com a minha primeira professora Mariazinha Fernandes da escola de classe multisseriada da zona rural do maratá em Benevides-Pará, sempre me incentivaram.

Minha esposa Lia, meus filho(a)s Livia, Marcos e Luciana que são a razão de nunca desistir e manter o desejo de ser-lhes sempre motivo de orgulho.

A vida me tem presenteado conhecer pessoas especiais, dentre essas destaco Tania Moura Benevides, minha orientadora que, desde o início dessa nova jornada, foi mais além do profissionalismo que lhe é característico; convivi esses meses com uma pessoa positiva, motivadora, competente e profunda conhecedora da área que lhe competia nesse Mestrado.

Ao professor Ricardo Costa Caggy, que, com visão de futuro formatou a parceria com a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e a Faculdade Adventista da Bahia (FADBA) possibilitando nossa instituição projetar seus profissionais a novos horizontes do conhecimento. Agradeço a cada professor e trabalhador da UFBA que compartilharam comigo seus preciosos conhecimentos e experiências, que me foram capacitando para ser um melhor profissional e servir a comunidade da Bahia, do Brasil e do mundo de maneira mais ampliada.

Geovani Queiroz, Ivo Vasconcelos e André Dantas que, como administradores da gerência da Igreja Adventista do Sétimo dia para os estados da Bahia e Sergipe (na época), apoiaram a parceria UFBA e FADBA

Aos meus companheiros de curso, que turma fantástica, foram meses de aprendizagens ilimitadas, pessoas focadas que a cada aula também me motivavam a seguir em frente, a cada um e a todos minha mais sincera gratidão.

Por fim, obrigado a todos que direta ou indiretamente foram parte importante desde de as respostas até a entrega dessa pesquisa, na verdade, dessa vitória que foi construída por muitas mãos e as quais tenho orgulho de representar.

O mundo não precisa de homens e mulheres de intelecto nobre, nem de caráter nobre, precisa de homens e mulheres cuja capacidade seja guiada por princípios firmes.

(Ellen G. White)

GÓES, Marco Antônio Leal. Implementação de gestão estratégica: uma análise do primeiro ciclo de implantação em uma organização educacional de ensino superior filantrópica confessional da Bahia [2014-2018]. 2018. 61 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo analisar a implementação do primeiro ciclo (2014-2018) de gestão estratégica em uma organização educacional de ensino superior filantrópica da Bahia, a Faculdade Adventista da Bahia (FADBA). A instituição estudada possui um planejamento estratégico em implementação, mas com interesse de consolidar uma gestão estratégica, justificando assim a necessidade de analisar as fortalezas e as debilidades desse primeiro ciclo e utilizá-las como fatores de gerenciamento em um modelo de gestão estratégica. Utilizou-se no percurso metodológico uma abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória. A instituição foi analisada através de um estudo de caso com vistas a entender o contexto da implementação da gestão estratégica. É um estudo descritivo, pois descreve uma realidade institucional a partir dos dados que foram coletados através de coleta de dados e pesquisa documental. Após a coleta, os dados foram contextualizados, agrupados e analisados conforme a sistemática da análise de conteúdo. Nesse caso, analisando os conteúdos dos dados coletados via aplicação do instrumento de coleta de dados – um questionário. Ao final do processo pode-se constatar que a instituição possui fatores diferenciais que favorecem a implementação da gestão estratégica tais como: filosofia denominacional consolidada, alinhamento de procedimentos, hierarquia de funções definidas e respeitadas, e um planejamento estratégico elaborado de acordo com as necessidades da organização. Ao mesmo tempo, nota-se a falta de aperfeiçoamentos estruturais e operacionais e ainda a necessidade de desenvolvimento de políticas internas que fortaleçam e consolidem a gestão estratégica fornecendo feedback e legitimando todo o processo.

Palavras-chave: Gestão. Gestão Estratégica. Organização Estratégica.

Goes, Marco Antonio Leal. Implementación of strategic management: an analysis of the first implementation cycle in a confessional philanthropic higher education educational organization in Bahia [2014-2018]. 2018. 61 f. Dissertation (Master's) – School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyze the implementation of the first cycle (2014-2018) of strategic management in an educational organization of philanthropic higher education in Bahia, the Adventist Faculty of Bahia (FADBA). The institution studied has a strategic plan in implementation, but with the interest of consolidating strategic management, thus justifying the need to analyze the strengths and weaknesses of this first cycle and use them as management factors in a strategic management model. A qualitative and exploratory research approach was used in the methodological course. The institution was analyzed through a case study to understand the context of the implementation of strategic management. It is a descriptive study, because it describes an institutional reality from the data that was collected through data collection and documentary research. After the data collection, the data were contextualized, grouped and analyzed according to the content analysis systematics. In this case, analyzing the contents of the data collected through the application of the data collection instrument - a questionnaire. At the end of the process it can be seen that the institution has differential factors that favor the implementation of strategic management such as: consolidated denominational philosophy, procedures alignment, hierarchy of defined and respected functions, and strategic planning elaborated according to the needs of the organization. At the same time, we note the lack of structural and operational improvements and the need to develop internal policies that strengthen and consolidate strategic management by providing feedback and legitimizing the whole process.

Keywords: Management. Strategic management. Strategic Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de Estratégias	20
Figura 2	Planejamento Estratégico em uma palavra	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Perspectiva evolucionária da estratégia

19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gênero	34
Gráfico 2	Idade	34
Gráfico 3	Função na instituição	35
Gráfico 4	Tempo que trabalha na FADBA	35
Gráfico 5	Ocupante de cargo de função gestora na vigência do PE da FADBA	36
Gráfico 6	Conhecimento do Planejamento Estratégico da FADBA	36
Gráfico 7	Participação na elaboração do plano estratégico da FADBA	37
Gráfico 8	Alinhamento entre atividades laborais e planejamento estratégico da FADBA	38
Gráfico 9	Atendimento dos objetivos estratégicos da FADBA na execução das atividades laborais	38
Gráfico 10	Atendimento de metas na execução de suas atividades laborais	39
Gráfico 11	Conhecimento dos valores da FADBA	39
Gráfico 12	Conhecimento da missão e visão da FADBA	40
Gráfico 13	Crença de que as decisões estratégicas da FADBA são tomadas com base no planejamento estratégico vigente	40
Gráfico 14	Clareza das metas utilizadas para a avaliação do colaborador e do departamento onde atua	41
Gráfico 15	Participação em reunião sobre o planejamento estratégico, avaliação estratégica e gestão estratégica	41
Gráfico 16	Crença de que a tomada de decisão do líder imediato é baseada em plano estratégico	42
Gráfico 17	Mudança da FADBA para uma gestão mais estratégica e profissional após elaboração e apresentação do Plano	42
Gráfico 18	Aspecto mais relevante que favorece a gestão estratégica da FADBA	43
Gráfico 19	Aspecto mais relevante que desfavorece a gestão estratégica da FADBA	43
Gráfico 20	Nível de participação nas decisões da FADBA	44
Gráfico 21	Crença de que o PE melhorou as relações na FADBA	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CEUA	Comitê de Ética na Utilização Animal
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DCE	Diretório Central Estudantil
FADBA	Faculdade Adventista da Bahia
IAENE	Instituto Adventista de Educação do Nordeste
IASD	Igreja Adventista do Sétimo Dia
IDEC	Instituto de Desenvolvimento do Estudante Colportor
IES	Instituição de Ensino Superior
NAPp	Núcleo de Atendimento Psicopedagógico
NAIPE	Núcleo de Apoio Integrado a Pesquisa
NEXT	Núcleo de Extensão
NPGA	Núcleo de Pós-Graduação em Administração
NUTEC	Núcleo de Tecnologias Educacionais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PI	Pesquisa Institucional
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
RI	Regimento Interno
SALT	Seminário Adventista Latino Americano de Teologia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNIVIR	Ouvidoria Associação de Universitários

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ESTRATÉGIA EM UMA PERSPECTIVA EVOLUCIONÁRIA.....	17
2.2 O PAPEL DO GESTOR NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	23
2.3 A GESTÃO ACADÊMICA	25
3 METODOLOGIA.....	28
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 A FADBA: O CASO EM ESTUDO	31
4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NA FADBA: LIMITES E POSSIBILIDADES	33
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE.....	52
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	53

1 INTRODUÇÃO

Encontrar e apresentar uma definição, um conceito para estratégia é algo que tem ocupado os mais diversos teóricos dessa área do conhecimento a pelo menos cinco décadas. Este campo tem produzido inúmeros trabalhos ao longo dos anos dentro dos estudos organizacionais, mas desde a década de 1980, com a popularização dos trabalhos de Michael Porter (1989), que este debate é mais intensamente conduzido e hoje talvez seja o campo de conhecimento com maior volume de produção nos principais periódicos e eventos da área.

A ativa produção conceitual e de análises empíricas são responsáveis também pela popularização da palavra estratégia e de suas ferramentas práticas no contexto das organizações, o que por um lado reflete a intensidade deste debate, mas também levanta os questionamentos sobre a efetividade da aplicação destes conceitos e ferramentas nas mais diversas organizações.

Por outro lado, o contexto econômico e social dos últimos 20 anos, com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, a efetiva globalização da humanidade, o intensivo processo de internacionalização das organizações, e a realidade interpretada a partir da complexidade, apresentam novos paradigmas para as sociedade pós-moderna, que influenciam de forma efetiva os modelos de gestão e até mesmo a compreensão sobre os seus principais conceitos (IANNI, 1996).

Neste sentido, pensar estratégia nos moldes lineares e causais tais como os formulados no início deste campo do conhecimento, limita a interpretação desta ferramenta e o seu uso no contexto da organização.

As muitas definições dadas a estratégia nos remetem cada vez mais ao foco de tratar a organização como um todo, buscando entender as multifaces de suas interações internas e externas capazes de criar ações coletivas que alcancem todos os seus níveis. Nesse sentido, a estratégia foi definida por Porter (1989) como uma forma de criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si; por Mintzberg (2009) como um padrão, um fluxo de ações ou decisões; por Kaplan e Norton (1997) como uma forma de criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades entre si. Assim, entende-se que a gestão estratégica se popularizou, dada eficácia e relevância para atingimento de resultados organizacionais, tornando-se uma prática social.

As empresas tem, em busca do lucro pelo lucro, colidido umas com as outras e estão se autodestruindo por não conseguirem identificar claramente a sua estratégia e, portanto, a eficácia operacional. O uso de ferramentas gerenciais de avaliação de desempenho,

reengenharia e outras, não lhes tem garantido lucratividade sustentada. Desempenhar diferente, ou melhor, as mesmas atividades que os concorrentes, confere a empresa eficácia operacional. Mas, no mundo corporativo competitivo isso não é suficiente para que uma empresa conquiste e/ou permaneça no mercado competitivamente (ANSOFF, 1977).

Há muito mais a se considerar para a conquista e permanência do sucesso, esse ‘algo mais’ chama-se posição estratégica. De acordo com PORTER (1989) a estratégia competitiva significa ser diferente; significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um *mix* único de valores tais como: estratégia de liderança em custos, diferenciação e foco. Essa posição estratégica subtende assumir um valor aglutinador de atividades, diferentes das dos concorrentes, que atenda as necessidades do cliente. Cada estratégia é uma forma distinta para se criar uma Vantagem Competitiva sustentável.

Neste contexto, a educação, com toda sua complexidade, vem sofrendo transformações significativas nos últimos vinte anos. Segundo Xavier e Sobrinho (2002); em função de dois fenômenos: o intensivo uso da tecnologia e o processo mais concreto de globalização, os processos formativos se modificaram de forma definitiva, influenciando as agendas pedagógicas, as estruturas organizativas e também os modelos organizacionais da ciência do ensino-aprendizagem

A educação deve ser entendida em seu contexto geral, com um elevado propósito transformador. Para a educação, que trabalha quase que exclusivamente com a transformação do ser humano em um processo contínuo de mudança, imaginá-la estancada ou aprisionada a um único modelo de gestão, a faz contraditória ao fim último de sua razão de ser.

Costa (2004) observa que os ciclos das mudanças, estando cada vez menores, exigem que o tempo de reação das empresas e entidades se encurte. Tendências, mudanças de valores, novas tecnologias, surgimento ou desaparecimento de agentes de mercado, ocorrem hoje com maior frequência e com menor horizonte de previsibilidade do que há uma ou duas décadas atrás.

A gestão estratégica é sinônimo de mudança; mudança que atenderá a demanda de melhoria na qualidade do serviço executado e prestado, serviço esse que não acontece ao acaso ou somente ao querer da organização, mas está intrinsecamente ligado ao próprio bem-estar daquele (cliente/colaborador) que necessita dela interna ou externamente.

Neste sentido, estudar sobre gestão estratégica em ambientes de instituições (educacionais) é desenvolver aprendizado sobre as ações e interações organizacionais que em última instância podem afetar no processo de transformação do indivíduo e da sua relação com

os serviços oferecidos a um determinado grupo de clientes-alvo, que os busca como uma necessidade socialmente estruturante.

Com o passar dos anos, as condições do ambiente vão se alterando, paulatina ou drasticamente, fazendo com que a forma de agir das organizações com relação ao ambiente, acabe se tornando cada vez mais desalinhada com seu mercado ou com seu público-alvo. Constatada essa situação, torna-se necessário uma revisão profunda da organização, visando transformar sua estratégia, sua capacitação e até sua estrutura, levando-a à readequação de sua forma de agir (COSTA, 2004).

Algumas organizações precisam de uma mudança radical em seu modelo de gestão. Faz-se necessário defender a firme convicção de que a maneira mais rápida e eficiente para instituir a mudança é a de os próprios líderes servirem de modelos dos hábitos que querem ver adotados pelos outros. “Os administradores e os profissionais das empresas desde o mais simples funcionário até o diretor têm que aprender a levar em consideração a mudança como um fator sempre presente em seu ambiente de trabalho” (MORGAN, 1976, p.14)

Levando-se em consideração a necessidade de garantir o direcionamento e atingimento do propósito organizacional, esta pesquisa se destina a responder a seguinte pergunta de partida: **Qual a percepção dos gestores e colaboradores de uma instituição filantrópica confessional de educação superior, no estado da Bahia, em relação a implementação do primeiro ciclo de gestão estratégica [2014 a 2018]?**

O objetivo geral desse estudo é identificar a percepção de gestores e colaboradores em relação ao processo de implementação da gestão estratégica na FADBA no período de 2014 a 2018. Por objetivos específicos buscou-se: caracterizar o modelo de gestão estratégica adotado na IES estudada; caracterizar o perfil do público-alvo e a sua influência no processo de gestão estratégica; identificar os principais impactos gerados com a adoção da gestão estratégica na IES; e analisar a gestão e a efetividade da estratégia no âmbito da organização em pesquisa.

Esta pesquisa se mostra relevante por abordar uma questão central no processo de gestão, que é o desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização, também busca compreender o desenvolvimento das organizações educacionais, tendo em vista o papel delas na promoção e difusão do conhecimento. Além disto, estas organizações constituem um campo fértil para a pesquisa na área de administração e em especial no campo da estratégia, por possuir um amplo espaço de desenvolvimento das práticas estratégicas.

Neste aspecto gestores educacionais, bem como todos os demais, precisam se adequar, atualizar e procurar modificar sua postura, frente ao trabalho administrativo-pedagógico e demais áreas do gerenciamento educativo, afim de acompanhar as constantes mudanças e

avanços do mundo moderno, tornando-se um elemento fundamental na concretização de uma gestão mais eficaz. Assim, as novas formas de organização do trabalho dependerão dos direcionamentos e objetivos estratégicos da empresa (FERNANDES, 2013).

Do ponto de vista da produção acadêmica, essa pesquisa corroborará com um enfoque característico em uma IES filantrópica, criando assim a possibilidade de gerar uma contribuição significativa pela aplicação da fundamentação teórica da estratégia no campo da gestão educacional. Destaca-se ainda, que a proposta de pesquisa se encontra alinhada à área de concentração de Tecnologia, Inovação e Competitividade do MPA/NPGA/UFBA, que tem como eixo de pesquisa os estudos referentes aos fatores de competitividade empresarial, frente as alterações no ambiente, técnico, econômico e institucional.

Espera-se ainda que as contribuições desta pesquisa sirvam para oferecer subsídios para que outras instituições possam adotar modelos estratégicos a fim de atingirem seus propósitos de forma mais facilitada, ampliando a sua competitividade e melhorando os controles organizacionais de base estratégica.

Assim, a relevância deste tema se circunscreve para além dos limites do caso estudado e ainda poderá servir como subsídio para ampliar a compreensão do tema a partir de uma experiência prática e inovadora de gestão estratégica educacional.

Esta pesquisa está composta por cinco seções. A primeira seção é a introdução, onde estão os elementos delineadores da pesquisa. Na segunda seção está o referencial teórico, que apresenta a fundamentação teórica necessária relacionada a gestão estratégica, os modelos adotados e seus principais conceitos. A terceira seção trata da metodologia adotada para levar a efeito a presente pesquisa. Na quarta seção está a caracterização da instituição pesquisada e o delineamento de sua estrutura de gestão. As considerações finais constituem a última seção dessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção destina-se a apresentação do referencial teórico, que versa sobre a estratégia numa perspectiva evolucionária; o papel do gestor na estratégia empresarial; e, por fim, da gestão acadêmica.

2.1 ESTRATÉGIA EM UMA PERSPECTIVA EVOLUCIONÁRIA

Estratego é o termo grego para estratégia (VOLTOLINI, 2014) e estava diretamente relacionado ao cargo de um comandante da antiga Atenas. No livro *A Arte de Guerra*, atribuído a Sun Tzu (2002), datado de 500 a. C. já se encontrava o emprego da terminologia. É a partir do século XVII que o uso do termo estratégia passa a ocupar lugares para além do contexto militar. Os séculos XIX e XX são marcados pelo surgimento de inúmeras literaturas que passam a incorporar estratégia aos mais variados ramos do saber humano, em especial às empresas e aos negócios (TOMMASI; WARD; HADDAD, 1996).

A partir da década de 1960, o interesse pela aplicabilidade da estratégia toma impulso nos estudos acadêmicos de vários autores tais como: Igor Ansoff (1960), Henry Mintzberg (1970), Michel Poter (1980), Kaplan e Norton (1980), e Richard Whittington (1990). As bases teóricas de Ansoff centravam-se, dentre outros pilares, na formulação estratégica como responsabilidade dos altos executivos; já em Mintzberg (ANO) os estudos sobre estratégia recebem uma grande relevância e o foco agora passa a ser o crescimento por meio da expansão e diversificação (BULGACOV et al, 2007).

Além disso, existe uma diversidade de estudos sobre competitividade na administração, ideias muitas vezes similares ou complementares ou totalmente contrárias no que se refere a este conceito. Por exemplo, no âmbito gerencialista a competitividade está resumida a capacidade de eficiência da utilização dos recursos operacionais de uma organização limitando-a a fatores relativos ao ambiente técnico (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002). Mas, para os institucionalistas, a competitividade estaria ligada a capacidade das organizações em adaptar (influenciadas por pressões) suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto institucional, tendo em vista a legitimação no mercado (CARVALHO; VIEIRA; 2003). No âmbito da estratégia Porter (1989), introduz a importância do conceito de

competitividade como sendo vital para a compreensão da estratégia do negócio e de sua orientação estrutural.

Analisando cada um dos autores e a linha do tempo de seus estudos, percebe-se que a gestão estratégica vem em um processo de amadurecimento que envolve renovação e acomodação de um espectro diverso de realidades empresariais que impossibilita definir um único modelo que atenda todas as necessidades de uma organização. Agrega-se ainda a essa percepção o fato de que o desenvolvimento dos estudos da estratégia serem resultantes do processo de maturação na gestão organizacional envolvendo mudanças e sustentabilidade nas empresas revelando diversidades e complexidades para a definição (BULGACOV, 2007).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propuseram uma conceituação ampliada para a compreensão da gestão estratégica que se popularizou como os 5 Ps (Plano, Posição, Perspectiva, Padrão e ‘Manobra’). Nessa conceituação a estratégia como **Plano** tem relação com a ação conscientemente pretendida e pressupõe algo que é criado para responder uma demanda pré-existente, em outras palavras, criar uma estratégia após o fato. Embutida na estratégia como plano, está a estratégia como **Pretexto** que seria uma atitude específica para a superação de um determinado obstáculo. A estratégia também pode assumir a intencionalidade de caracterizar um comportamento pretendido, o que se pode chamar de estratégia **Padrão** (de comportamento); a estratégia como padrão pode estar subentendida à um plano, mas comumente essa não é a realidade encontrada. Há também a estratégia como **Posição**, trata-se de posicionar (externamente) a organização em um “nicho”, possibilitando-a estar em vantagem com relação aos demais. Finalmente, a quinta e última definição é a de estratégia como **Perspectiva**, que, de acordo com a proposta desta pesquisa, corrobora com o objetivo de “olhar para dentro da organização, na verdade, para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos”.

Faz-se necessário destacar que ainda há pouca literatura que trate desta especificidade de aplicação da gestão estratégica na área educacional, sendo estas premissas iniciais já suficientes para a inserção da gestão estratégica educacional como objeto desta pesquisa (MINTZBERG; AHLSTAND; LAMPEL, 2000).

O uso de ferramentas de gestão estratégica se populariza a partir dos anos sessenta onde debates e estudos sobre a abordagem passam a ocupar posição de destaque para diversos autores, o que provoca a aplicação das ideias e achados em outras instituições independente de sua natureza ou função social, esse reconhecimento e disseminação da importância da aplicabilidade dos conhecimentos da gestão estratégica em outras áreas das relações humanas, tem possibilitado o “aproveitamento” do conhecimento da estratégia como modelo de

organização eficiente de muitas instituições. Vejamos essa evolução da estratégia no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Perspectiva Evolucionária da Estratégia

Período	Pressupostos Teóricos	Conceito	Referência
Anos 60	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação estratégica adequando capacidades internas e possibilidades externas – forças e fraquezas; • Projeção de longo prazo; • Estudo de cenários; • Formulação estratégica como responsabilidade dos altos executivos 	Um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizados para orientar o comportamento de uma organização.	Igor Ansoff
Anos 70	<ul style="list-style-type: none"> • Os estudos sobre estratégia tornam-se muito relevantes; • Objetivos dos estudos centram-se na definição de estratégias; • A análise ambiental interna e externa; • Foco no crescimento por meio de expansão e diversificação. 	Um padrão, um fluxo de ações ou decisões.	Henry Mintzberg
Anos 80	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de estratégias a partir da análise do segmento – Atratividade da indústria; • A Administração estratégica ganha relevância; • Foco no conceito de competitividade; • Responsabilidade compartilhada em todos os níveis gerenciais. 	Forma de criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades compatíveis entre si.	Michael Porter
Anos 90	<ul style="list-style-type: none"> • Busca por competências essenciais; • Terceirização das atividades não centrais; • Foco na gestão estratégica, pensamento sistêmico e integração entre planejamento e controle; • Busca pela sintonia entre ambientes externo e interno; • Impacto da gestão ambiental na definição estratégica. 	Um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.	Kaplan e Norton
Pós anos 90	<ul style="list-style-type: none"> • Prática gerencial que busca visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade, atuação global, participação e criatividade; • Foco em alianças e parcerias, responsabilidade social e ambiental e aprendizagem contínua; • Estratégia como processo contínuo, complexo e implementado através de projetos. 	Uma prática social, que explica como os praticantes da estratégia agem e interagem	Richard Whittington

Fonte: Adaptado de Bulgacov et al (2007).

O despertar pelo estudo da gestão estratégica se ancora na necessidade que toda organização tem em saber seus pontos fracos e fortes, ou seja, o que é que a leva ao sucesso ou ao fracasso. Busca-se, como adverte Mintzberg (2009) um padrão. Acompanhando essa evolução, alguns estudos do uso de ferramentas de gestão estratégica na área educacional passam a surgir, reforçando a disseminação de conceitos e pesquisas neste campo de estudo. Além disso, temos que considerar que o setor de educação adquiriu funções fundamentais para o desenvolvimento econômico das nações como apontam os estudos de Santor (2003); Porter (1989).

Corroborando com os conceitos de estratégia corporativa e estratégia de negócios apresentados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma gestão estratégica deve ter claro o foco do negócio e as vantagens competitivas; dito de outra forma: deve avaliar os fenômenos que implicam no fracasso ou sucesso do empreendimento.

Na compreensão de Porter (1989), estratégias de unidades empresariais (descrição do curso das atividades de uma empresa em determinados seguimentos), e as estratégias corporativas (especificando qual a composição de cada unidade da empresa) formam os dois níveis de estratégia que podem ser adotados por uma organização.

Segundo Bulgacov et al (2007), ainda é possível acrescentar aos modelos dos autores anteriores, as estratégias funcionais com foco nas capacidades competitivas da empresa. Em resumo, pode-se formular o seguinte diagrama explicativo com as estratégias corporativas, de negócios e funcionais conforme a figura abaixo:

Figura 1: Tipos de Estratégias



Fonte: Adaptado de Caggy e Benevides (2018)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), também ampliam o conceito de estratégia numa perspectiva multifocal distribuídos em dez escolas, possibilitando as empresas a utilização de uma série de ferramentas de gestão. As escolas são as seguintes: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração. A importância dos conceitos apresentados por essas escolas para a formulação de estratégia é de complementariedade.

A literatura sobre estratégia aborda essas escolas em diferentes momentos, o que influencia profissionais de todos os segmentos. O processo de formulação estratégica pode combinar vários aspectos diferentes, ou seja, para formular uma estratégia, é possível utilizar-se de aspectos distintos das diferentes concepções de cada escola (CAGGY e BENEVIDES, 2018, p. 12).

Em Parente Filho (2003) encontramos o termo estratégia na perspectiva de coordenação e direção de uma ação conjunta, associada à decisão política, que fixam objetivos e asseguram os meios para a execução de operações reais, ou seja, táticas.

Para uma compreensão mais positiva do que se pretende neste trabalho, os conceitos do cenário da administração de empresas são os que melhor explicitam os objetivos aqui propostos. A conceituação de estratégia como sendo um conjunto contínuo de objetivos e de políticas capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em curto, médio e longo prazo, em um processo agregado ao maior conhecimento possível do ideal de futuro, que possibilite tomar decisões atuais que envolvam riscos, que permita organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução de decisões, através de uma retroalimentação capaz de mensurar os resultados, é o que melhor descreve o que se propõe nessa pesquisa.

A fim de fazer cumprir a estratégia estruturada para a organização/instituição faz-se necessário estruturar um modelo de gestão estratégica. A gestão dita estratégica se coaduna com uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente interno e externo de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (ANSOFF, 1990; PORTER, 1989; MINTZBERG, 2000).

No processo de Gestão Estratégica é possível o uso de diferentes ferramentas para evidenciar a estratégia organizacional, que em grande parte de contextos organizacionais se traduzem em um plano, ou seja, em um planejamento estratégico. Acúrcio (2004) assim se refere a necessidade de um planejamento como a capacidade de planejar o seu futuro, definindo suas metas, organizando sistematicamente os recursos e os esforços necessários para realizá-las e medindo os resultados em confronto com as expectativas.

Silveira e Vivacqua (1999) corroboram com esta posição quando postulam que o principal produto de uma gestão estratégica a ser desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é apenas o plano estratégico, mas sim a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência à mudanças para um estágio de implementação de mudanças. É consenso que a mudança é um clima institucional que vai sendo instaurado no decorrer do processo.

Toda estratégia organizacional deriva de uma aprendizagem e demanda uma gestão. A mudança, em diferentes contextos, imprime aos indivíduos, às organizações e a sociedade a necessidade de aprendizagem. Há na mudança uma dinâmica de aceleração que admite a estabilidade como episódica, compreendendo o mundo como complexo, incerto e arriscado (CAGGY e BENEVIDES, 2018, p. 27).

Colenci Jr. e Guerrini (2003) salientam que no ambiente globalizado, onde a capacidade de competir se estabelece como a capacidade de sobreviver, está ocorrendo acelerada mudança no entendimento de como os fatores, estrutura, organização, pessoas e tecnologia, devem ser acionados na busca de melhores resultados. De modo geral, caminha-se do até então aceito ambiente determinístico e racionalista de acontecimentos e decisões, dentro de uma presumida continuidade, para um ambiente probabilístico e de grande subjetividade nas avaliações de riscos e ameaças, ou de percepção de oportunidades. Assim sendo, crescem as exigências quanto à sensibilidade de “se pensar estrategicamente” numa dinâmica capaz de antever as mutações ambientais.

Costa (2015) apresenta este enfoque com a perspectiva de que esse processo consiste exatamente em a pessoa se transportar mentalmente para um futuro desejável. Com isso em mente, a visão estratégica que se pretende criar consiste em desenvolver a capacidade de olhar criticamente o presente a partir do futuro, e não o futuro com os olhos no presente. Esse é o grande desafio a vencer.

Os termos planejamento e estratégia são usados quase como uma condição *sine qua non*, assim, ao longo dos anos, a estratégia passou a ter uso comum na gestão. Alguns autores têm utilizado a denominação gestão estratégica, procurando enfatizar a amplitude contida no termo gestão. A designação gestão estratégica se adequa também ao cenário educativo, que deve priorizar o alcance dos elementos identificativos, representados pela missão, visão e valores; atuar de forma a maximizar oportunidades e pontos fortes; e protege-se das ameaças, minimizando também os impactos dos seus pontos fracos. Do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha da estratégia, a fixação de metas e desafios e a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos

necessários a implementação de estratégias no campo da educação. Nessa busca torna-se essencial a atuação e direcionamento gestor.

2.2 O PAPEL DO GESTOR NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Na visão de Wheatley (2006) vivemos num universo em que os relacionamentos são primordiais. Nada existe independentemente dos relacionamentos que os mantêm. Nenhum de nós existe independentemente das nossas relações com os outros. O poder nas organizações é a capacidade gerada pelos relacionamentos. Na vasta teia da vida, um número cada vez maior de relações espera por nós. Os autores Kouzes e Posner (2008) destacam a importância dos relacionamentos como um dos elementos que mais cooperam para a formação de uma força de trabalho forte e resiliente, é uma cultura capaz de construir e reforçar relacionamentos, principalmente quando envolve os gestores de alto escalão; assim, o líder dá o primeiro passo na crença de que, se ele fornece uma clara demonstração da intenção de construir uma relação mais honesta, os seguidores vão responder.

Quando a discussão envolve o papel do gestor, faz parte do processo a necessidade de buscar esclarecer algumas nomenclaturas utilizadas para descrever a pessoa que ocupa o cargo e desempenha a função. O administrador está mais relacionado às informações, já o líder tem a ver com as pessoas, e o executor com a ação propriamente dita. Dessa maneira, todos podem ser vistos como gerentes de uma determinada área ou unidade na empresa. O ideal é que esse gerente tenha uma base de conhecimento geral sobre a área de sua atuação. Em alguns casos os gerentes “tendem a ficar expostos a fontes poderosas de informações externas, emergindo assim também como centros nervosos” (MINTZBERG, 2009). Uma das ferramentas imprescindível ao trabalho do gerente é a comunicação. Coletar e compartilhar informações internamente e externamente lhe conferirá alguns norteadores para a administração de sua área de atuação seja processando as informações recebidas e/ou falando e ouvindo. Outra ferramenta é o controle no uso/aplicação das informações de maneiras a garantir o andamento do trabalho gerencial.

Administrar certamente vai muito além do que organizar, principalmente quando envolvem pessoas para a realização da ação. Administrar por meio de pessoas, e não de informações, é mover-se um passo além em direção à ação, mas ainda permanecer afastado dela. Isso porque, aqui, o foco da atenção gerencial torna-se afeto em vez de efeito. Outras

pessoas tornam-se os meios para que as coisas sejam feitas, não o gerente em si, ou mesmo a substancia dos pensamentos do gerente. (MINTZBERG, 2009, p. 53).

Outra face do gerenciamento está diretamente ligada ao fato da execução da ação propriamente dita. Os gerentes executores administram diretamente a execução da ação, para tanto, gerentes assim mais parecem com clínicos gerais que, em certa medida, diagnosticam, criam e decidem e concomitantemente isso os torna envolvidos em administrar certas atividades. Gerentes executores lidam com problemas e soluções ao mesmo tempo, ao passo que resolvem as crises “colocando a mão na massa”. (FERNANDES, 2013)

No senso comum dos colaboradores de uma empresa há muitas ideias folclóricas sobre as características de um gestor: a vida dele como gerente é fácil; sabe tudo sobre esse negócio; é teórico e falta-lhe experiência do “chão da fábrica”; sua cabeça está no amanhã e suas decisões são frias e impessoais, estas são algumas das errôneas ideias que se encontram no imaginário da maioria dos subordinados a respeito de seu gestor (FAYOL, 1990).

Sejam quais forem os objetivos de um determinado pesquisador em estudar ou mesmo em fazer uma leitura superficial sobre administração, há de estar implícito em sua busca a necessidade de encontrar as características de um bom gestor. A gestão está para além da leitura, cursos, palestras, mas, sem que dispense esses aportes, a gestão tem a ver com a própria identidade assumida pelo gestor. A primeira habilidade do gestor é a de manter-se bem informado sobre as bases das decisões operacionais da empresa, embora isso possa lhe trazer algumas complicações pela necessidade de em algum momento ter que coletar informações em níveis muito abaixo de sua hierarquia gerencial afim de “evitar a esterilidade tão frequentemente encontrada naqueles que se isolam das operações” (MINTZBERG, 2009).

A ideia de que o gestor tem todas as respostas para todos os problemas é até certo ponto inebriante e ocasiona o “pseudosentimento” de ser deus. Por isso, a segunda habilidade é focar tempo e energia nas questões que de fato gerarão impacto de longo prazo e nas quais o gestor reconhece serem suas habilidades necessárias para melhorar sua expertise na empresa. Certa vez ouvi um dito popular que “quem tem muita coisa para fazer acaba não fazendo nada”. Não se trata aqui de se eximir da tomada de decisões, antes é a oportunidade para que os subordinados exercitem suas capacidades e também desenvolvam habilidades de gerenciamento. O gerente se assegurará de ser informado sobre as outras decisões das quais ele não participará diretamente, e criará espaço para a apresentação de novas ideias e soluções advindas de seus comandados. (FAYOL, 1990).

Existem habilidades que claramente surgem no próprio processo do gerenciamento. Jogar o jogo do poder requer uma sensibilidade gerencial resultante da experiência e observação

acurada do administrador. Essa terceira habilidade requer perspicácia e sensibilidade com relação ao momento adequado para apresentar seus planos, associando esse momento a uma análise de quais áreas da administração superior suas ideias encontrarão apoio, em alguns casos será necessário criar factóides que permitam analisar o melhor momento para agir de acordo.

Toda organização é dinâmica e interativa, embora isso possa não estar muito claro para alguns de seus gerentes, mas é algo inerente as relações humanas de seus trabalhadores. Assim, a administração da imprecisão, que é a quarta habilidade, faz parte do menu gerencial. Ter tudo milimetricamente determinado, escrito, normatizado e etc. sempre será um risco para a empresa uma vez que poderá engessar a criatividade e a tomada de decisões:

O gerente habilidoso resiste ao impulso de redigir um credo para a empresa ou de compilar um manual de políticas. Preocupação com declaração detalhadas de objetivos corporativos e metas departamentais e com organogramas amplos e descrições de cargo é sempre o primeiro sintoma de uma organização que está nos estágios finais da atrofia. (MINTZBERG, 2009, p.?).

A quinta e última habilidade apresentada tem relação com a compreensão de que ‘pacotes prontos de administração’ tem pouca ou nenhuma relevância de uma empresa para outra. As palavras de ordem são testagem e segurança. Para implantar algo em uma empresa, a prudência do gerente em experimentar e buscar segurança na medida a ser adotada, faz toda a diferença.

Há mais a se aprender na gestão do que somente o que se está observando empiricamente; um aprendizado do funcionamento sistêmico da organização fornece ao líder a oportunidade de planejar o próprio futuro da entidade.

Isso se deve ao fato da complexidade que envolve a gestão de uma instituição que, além do aspecto das relações externas, internamente coexistem os processos de poder, divisão do trabalho, especialização de funções dentre outros.

A esse respeito Caggy e Benevides (2018) apontam que o grande papel do gestor passa pela promoção do conhecimento com o objetivo de atingir grande parcela de indivíduos dentro e fora da organização em um processo de geração de capital humano.

2.3 A GESTÃO ACADÊMICA

A literatura em língua portuguesa que trata da implantação da gestão estratégica na educação ainda é escassa e com um adjetivo de novidade, no entanto, os casos de implantação da metodologia em algumas escolas no Brasil, revelam que estas instituições provaram

mudanças de melhoria da gestão e ainda contribuíram com subsídios inovadores para a gestão escolar mediante a adoção de uma metodologia de elaboração participativa, o que oportunizou a realização de um trabalho mais competente de direcionamento da escola e da efetivação de seus objetivos. Comumente, esta política de gestão estratégica tem sido mais observada em algumas escolas públicas, que a trata, em alguns casos, com a terminologia de gestão participativa, o que não diminui sua importância e a abrangência de sua utilização.

Para Xavier e Sobrinho (2002) o foco de melhoria educacional passa pelo fortalecimento da escola. Uma das linhas centrais de atuação para a melhoria do processo educacional está no fortalecimento da escola e sua relação com a comunidade. De acordo com os autores, para se obter a mudança esperada na gestão da escola, uma das ferramentas a ser utilizada é o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) que, em linhas gerais, trata-se de um processo gerencial que a escola desenvolve para melhoria da qualidade do ensino, elaborado de modo participativo com a comunidade escolar.

Assim, a gestão estratégica como plano de desenvolvimento educacional (PDE) compreenderá: levantamento do perfil de funcionamento da escola, com indicadores internos e externos; diagnóstico dos pontos fortes e fracos; definição da visão estratégica (valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos); elaboração do plano de suporte estratégico, com estratégias, metas e plano de ação e implementação dos planos, acompanhamento e avaliação de sua execução.

Estudos revelam o crescente aumento do uso das ferramentas de gestão estratégica pelas universidades, sejam elas públicas ou privadas (ZAINKO, 1999). As vantagens encontradas nessas IES que adotaram a gestão estratégica, apontam para um clareamento das perspectivas institucionais de futuro, o enfrentamento dos desafios e o aproveitamento das oportunidades engajando as pessoas no alcance dos objetivos.

No âmbito educativo, a gestão estratégica caminha por um viés característico da complexidade inerente ao dia-a-dia de “práxis” dos educadores, alunos, colaboradores, público que atende, diversidade de formação de seus recursos humanos, tecnologias, infraestrutura e muito mais. Associam-se também os processos de aprendizagem que se configuram dentro de uma dimensão de poder que são concomitantemente enfatizados. As instituições educativas também se organizam de acordo com seus níveis de poder (formal, cultural e expertise). Esse fato amplia ainda mais a assertividade da adoção de ferramentas de gestão estratégica em ambientes diversificados das relações humanas como no caso da educação (CECÍLIO, 2001).

Borges e Araújo (2001, p.25) destacam algumas implicações que permeiam o sucesso de uma gestão estratégica no ambiente universitário, tais como: a) o elevado nível de

profissionalismo domina a tarefa – as tarefas são especializadas, requerem profissionais especializados e com autonomia de trabalho e liberdade de supervisão; b) decisões são descentralizadas e por isso as áreas podem progredir em diferentes ritmos, obedecendo circunstâncias específicas; c) coexistem concepções distintas de universidade trazendo dificuldades para definição únicas de missão, objetivos e metas; d) o poder é ambíguo e disperso: as concepções distintas levam os indivíduos a lutar para que prevaleça suas concepções; e) há reduzida coordenação de tarefas – as estruturas são debilmente articuladas; f) os papéis da universidade são ambíguos e vagos: pesquisar?, ensinar?, servir à comunidade? Não há concordância em como alcançá-los; g) a universidade trabalha com múltiplas tecnologias pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

Recordando a questão que essa pesquisa se propõe responder a cerca de quais as mudanças ocorridas em uma instituição filantrópica confessional de educação, no estado da Bahia, após a elaboração e implantação de um planejamento estratégico, que encontra coro na afirmativa de Motta (1982, p. 155-6) ao destacar os seguintes pontos atinentes as instituições educativas privadas filantrópicas: a) Aceitar as dimensões de irracionalidade (grifo do autor) do processo decisório... o planejamento não existe para criar coerência e uniformidade organizacional, mas sim para antecipar demandas e necessidades, proporcionar respostas rápidas às crises e enfrentar melhor riscos e incertezas”; b) Aceitar que o poder gerencial dos dirigentes será sempre comparativamente baixo, devido às pressões e normativas financeiras; c) Os objetivos, por melhor que sejam definidos, representarão algo ambíguo, arbitrário e mutável.

O grande foco da gestão estratégica não tem a prioridade em convencer burocraticamente os dirigentes da eficácia dessa metodologia para o sucesso da organização, mas ensiná-los que a ausência de informações confiáveis os limita na tomada de decisões internas e externas e que, a médio e longo prazo, isso comprometerá a permanência no mercado. Essa compreensão por si só já é um “ganho” extraordinário.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo, pois tem a intenção de explorar e descrever um tema dentro de uma realidade proposta, além de registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO, 2006).

A pesquisa se constitui de um estudo de caso único pois, seja qual for o grupo de estudado, a necessidade diferenciada da pesquisa surge do interesse em se entender fenômenos sociais complexos de impacto estruturante (como é a educação e seus múltiplos desdobramentos) estabelecendo uma interface de discussão e debates durante todo o transcurso do estudo. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como os processos organizacionais e administrativos, a mudança da vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e etc. (YIN, 2015).

A abordagem da pesquisa será de natureza qualitativa, valendo-se das técnicas de coleta de dados de maneiras a possibilitar tanto a exploração específica e a elaboração de um modelo visual de explicação para responder à pergunta de partida e atender ao objetivo geral. (CRESWELL, 2010).

Os dados foram coletados a partir de diferentes técnicas sendo elas a observação direta, análise documental e aplicação de questionário estruturado.

Os insumos coletados foram analisados de acordo com a natureza dos dados, os de natureza qualitativa serão analisados a partir da análise de conteúdo, com o estabelecimento de categorias de análise oriundas do modelo de análise.

Para a realização desse estudo, quanto aos meios, partiu-se inicialmente da pesquisa bibliográfica, embasando a pesquisa nos principais conceitos sobre o assunto, pois de acordo com Gil (2009) esse tipo de pesquisa tem sua base em materiais já publicados. Destacam-se entre os teóricos utilizados nesta pesquisa, Ruas (2005), Dutra (2017), Zarafian (2003), Le Boterf (2003) Fischer (2002), Fleury e Fleury (2004).

Ainda como fonte de dados secundárias, foi realizada uma pesquisa documental, que segundo Martins (2008), apesar de haver semelhanças com a pesquisa bibliográfica, não se utiliza materiais de domínio público. No contexto da FADBA, foram consultados, o organograma da instituição, o planejamento estratégico, e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Quanto aos meios, essa pesquisa buscou, através da pesquisa de campo, levantar dados primários através da aplicação de questionário com os gestores e colaboradores da

instituição. A proposta, foi pesquisar pessoas que possuem influência sobre a implementação da gestão estratégica na organização estudada, pois os relatos dos informantes-chave são fundamentais para um estudo dessa natureza, visto que os mesmos podem fornecer à pesquisa, percepções e interpretações de eventos, além de sugerir fontes alternativas a fim de corroborar evidências obtidas de outras fontes, possibilitando desta forma, um estudo de caso de qualidade.

Foi aplicado um questionário através da ferramenta *online SurveyMonkey* com envio direto pelo próprio site e através de e-mail. O universo da pesquisa foi composto por 57 respondentes e foram obtidas o total de 22 respostas, sendo 16 através de envio direto através do site e 6 através de compartilhamento de link por e-mail. Do total dos respondentes observou-se que dois encerraram o questionário com respostas parciais, enviando o mesmo após informar que não ocupavam função gestora durante a elaboração do Planejamento Estratégico da FADBA.

O questionário foi enviado para os potenciais respondentes no dia 01 de junho e foi encerrado no dia 17 de junho desse ano. Durante esse período foram enviados no intervalo de 3 dias e-mails automáticos de lembretes para os não respondentes, visando obter maior número de respostas. No dia de 11 de junho foi enviado através de endereço eletrônico do GMAIL link do questionário para os potenciais respondentes que ainda não haviam respondido o questionário obtendo 6 respostas.

A partir dos dados coletados, avaliou-se os fatores críticos. Para análise dos dados e posicionamentos coletados, foi utilizada a análise de conteúdo. Esse método de análise segundo Vergara (2005, p.9) trata-se de 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 [...] (variáveis inferidas)” das mensagens.

A análise de conteúdo, compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise tem haver com a seleção do material e definição dos procedimentos. A exploração do material refere-se à aplicação dos procedimentos pré-definidos. O tratamento dos dados e interpretação, são a geração de resultados e inferências da pesquisa (BARDIN, 1977).

Buscou-se entender a análise dos conteúdos coletados, à luz do contexto em que a FADBA se encontra. Uma análise puramente descritiva não relacionada a outros atributos é de pequeno valor. Para o efetivo caminhar nesse processo de análise, a contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e até mesmo como pano de fundo a fim de garantir a relevância dos sentidos atribuídos a mensagem.

Quanto a interpretação dos resultados, Vergara (2005) também afirma que pode ser realizada de duas formas, por meio de *emparelhamento*, também chamado de *pattern-matching*, que se trata da comparação dos resultados com o referencial teórico, ou por meio da construção interativa de uma explicação, que se refere a construção de uma explicação com base na relação existente entre as categorias. Ambas podem ser utilizadas de maneira complementar por não serem mutuamente excludentes, e essa foi a intenção desta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os dados relativos à análise dos resultados da pesquisa de campo realizada na FADBA. Esta instituição foi escolhida como objeto de estudo em função de seu contexto organizacional e por entender que há uma real necessidade de avaliar as fortalezas e debilidades da instituição estudada.

4.1 A FADBA: O CASO EM ESTUDO

A Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), que pertence à Rede Mundial Adventista de Educação, uma das maiores redes educacionais do mundo, foi criada como instituição de ensino superior no ano de 2011, mas anteriormente nas mesmas instalações já funcionava o Instituto Adventista de Educação do Nordeste (IAENE), que foi fundado no ano de 1979. No ano anterior a Igreja Adventista do Sétimo dia (IASD) adquiriu na cidade de Cachoeira, afastada a 5 km da sede do município a Fazenda Capoeiro do Sul, que ficava sediada no povoado de Capoeirucú (GUIMARÃES, 2000; PDI, 2013; FADBA, 2018).

A FADBA enfatiza o processo educativo de forma integral e restauradora, incentivando a interação entre a teoria e a prática. A proposta pedagógica da Rede Educacional Adventista é fundamentada nas premissas de uma educação cristã e que visa atender as necessidades gerais de aprendizagens, estimulando a criticidade e a criatividade, objetivando transformar conhecimentos e atitudes, a partir de soluções de problemas que remetem à realidade da vida. Ao longo da história, a educação tem sido percebida como um fenômeno social diretamente relacionado ao desenvolvimento das pessoas e sociedades, formando indivíduos em suas múltiplas dimensões: intelectual, social, afetiva, física, estética, ética e espiritual (PEDAGOGIA ADVENTISTA, 2009).

No ano de 1979 foram iniciadas as atividades no instituto, com apenas a educação supletiva para 25 estudantes, que também trabalhavam nas instalações da instituição, nos anos seguintes foram implantados a escola de ensino fundamental, o ensino médio e em 1988 o Seminário de Teologia (SALT). Mas, é apenas no ano de 1998 que efetivamente o IAENE ingressa no ensino superior com a abertura dos cursos de Administração, Pedagogia e Fisioterapia, respectivamente e através de faculdades isoladas, todas mantidas e organizadas dentro do campus (FADBA, 2018).

No ano de 2008 foi criado o curso de Enfermagem e em 2011 foi tomada a decisão de integralização das faculdades e criação da Faculdade Adventista da Bahia, que naquele momento já abrigava 5 cursos superiores regulares e o seminário de Teologia. Hoje a instituição conta com mais de 3.500 estudantes, do ensino infantil até a pós-graduação (lato sensu), e nove cursos de graduação, sendo que cerca de 500 estudantes vivem em regime de internato, nas próprias instalações da instituição, que possui além dos prédios de aulas, residenciais para homens e mulheres, restaurante próprio, lavanderia, casa para funcionários e professores de dedicação exclusiva, biblioteca, livraria, serviço de construção civil, segurança e jardinagem. Tudo isso em um campus com cerca de 300 hectares (FADBA, 2018).

A manutenção de toda esta organização é complexa e exige um grande número de funcionários, são cerca de 423 colaboradores, dos quais 172 são professores, 11 menores aprendizes e 240 funcionários do corpo técnico-administrativo e operacional.

A organização é dividida em cinco diretorias (Geral, Administrativa, Acadêmica, Bem-estar Estudantil e SALT), que estão divididas como mostrada a seguir.

As áreas de caráter consultivo, deliberativo e normativo são compostas pelo Conselho Superior; Colegiados de Cursos de Graduação; Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) dos cursos de Graduação; Colegiado de Pós-Graduação. As áreas de caráter executivo são compostas pela Diretoria e se dividem em Direção Geral; Direção Acadêmica; Direção Administrativa; Direção de Bem-Estar Estudantil. As áreas de apoio acadêmico e administrativo compõem-se da Coordenação de Cursos de graduação; Instituto Superior de Educação (ISE); Coordenação de Pós-Graduação; Coordenação de Pesquisa; Coordenação de Extensão; Biblioteca; Policlínica Universitária; Procuradoria Educacional Institucional; Pesquisador Institucional (PI); Secretaria Geral; Marketing e Comunicação; Desenvolvimento Institucional; Núcleo de Planejamento Estratégico; Pastoral Universitária; Gerência Financeira e Contábil; Assessoria Jurídica; Recursos Humanos; Tecnologia da Informação. As áreas de atendimento ao discente são o Núcleo de Atendimento Psicopedagógico (NAPp) e o Instituto de Desenvolvimento do Estudante Colportor (IDEC); As áreas complementares são o Núcleo de Pós-graduação (NPG); Núcleo de Apoio Integrado à Pesquisa (NAIPE); Núcleo de Extensão (NEXT); Escola de Música e Artes; Gerência Operacional; Núcleo de Processo Seletivo; Núcleo de Acompanhamento de Egressos; Núcleo de Lazer e Esportes; Contabilidade; Finanças Estudantis; Filantropia e Assistência Social; Patrimônio; Gerência de Serviços; Núcleo de Tecnologias Educacionais (NUTEC). As áreas suplementares são a Diretório Central Estudantil (DCE); Comitê de Ética em Pesquisa (CEP); Comitê de Ética na Utilização Animal (CEUA); Comissão Própria de Avaliação (CPA); Ouvidoria; Associação de Universitários (UNIVIR).

Todas as áreas seguem as orientações da mantenedora no que tange a gestão, sendo direcionadas pelos princípios e doutrinas defendidos pela IASD.

Dentre os documentos organizacionais de gestão os principais que orientam a administração do instituto são: o planejamento estratégico - PE (2013-2018); o plano de desenvolvimento institucional – PDI (2013-2017); o projeto pedagógico institucional - PPI (2013-2017); o Regimento Interno (RI) e o livro da praxe administrativa eclesiástica (um manual organizacional que é definido pela IASD e que traz as linhas gerais de organização, divisão do trabalho, benefícios e orientação para os funcionários). Toda essa estrutura organizacional pode ser melhor compreendida observando o organograma intitucional no anexo A.

A escolha desta instituição para análise foi dada de forma intencional e não probabilística, por se tratar de uma organização complexa no que tange a gestão educacional, por possuir vários níveis de ensino, além disso tem sua natureza administrativa de cunho privado e filantrópico, o que já amplia ainda mais as considerações e por fim, por se tratar de uma organização de cunho confessional o que insere uma complexidade ainda maior em sua natureza.

Para além disso, é importante destacar que o critério de acessibilidade foi considerado, tendo em vista que pesquisador e orientador, possuem um bom relacionamento com a instituição o que facilitará o acesso as informações e a coleta dos dados necessários para a pesquisa, ampliando ainda mais as possibilidades de análise e crítica do estudo de caso.

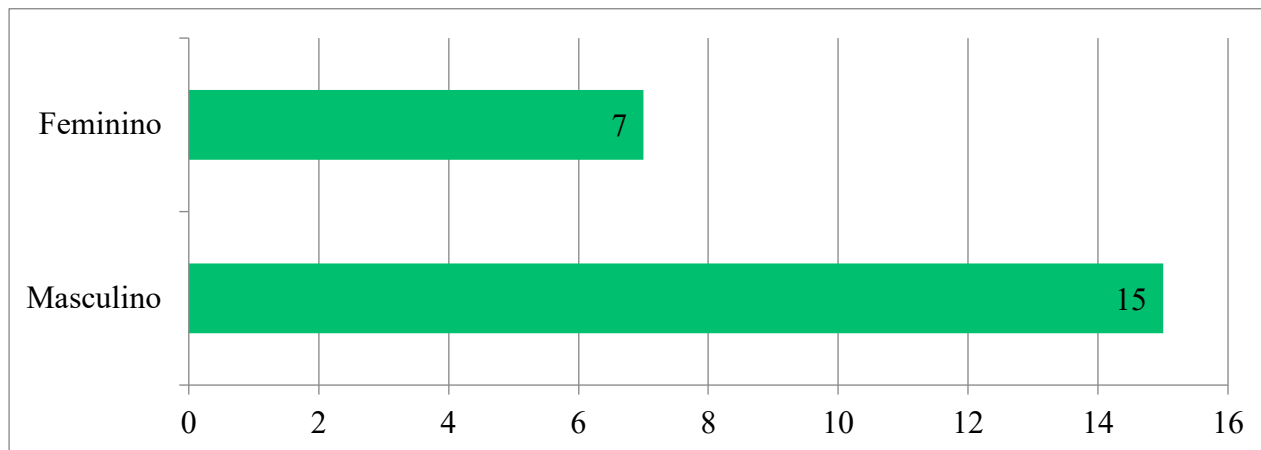
4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NA FADBA: LIMITES E POSSIBILIDADES

A Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), iniciou os estudos do processo de implementação da gestão estratégica em fevereiro de 2013, no ano seguinte culminaram as primeiras ações decorrentes do estudo.

A realização dessa etapa de estudo para a elaboração de um Planejamento Estratégico, marca uma fase de busca do posicionamento da FADBA em várias frentes de inserção acadêmica e de mercado.

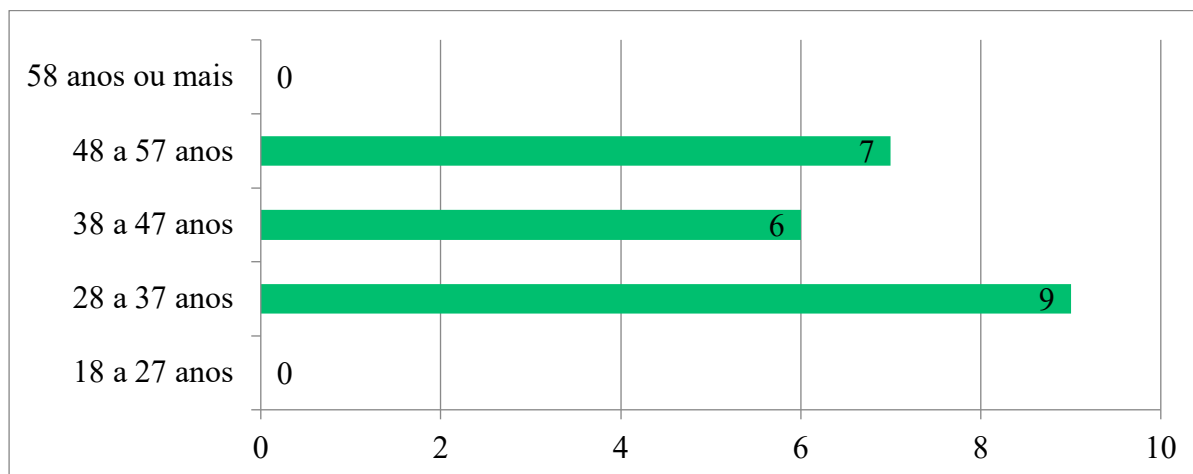
Ao analisar o perfil dos respondentes, gestores e colaboradores, e considerando a amostra de 22 respondentes, 7 são do sexo feminino e 15 do sexo masculino.

Essa amostra revela uma característica predominante em grande parte das instituições de ensino brasileiras onde se verifica em grande parte a presença de pessoas do sexo feminino em maior numero quando comparada ao sexo masculino.

Gráfico 1 – Gênero

Fonte: Elaboração Própria (2019)

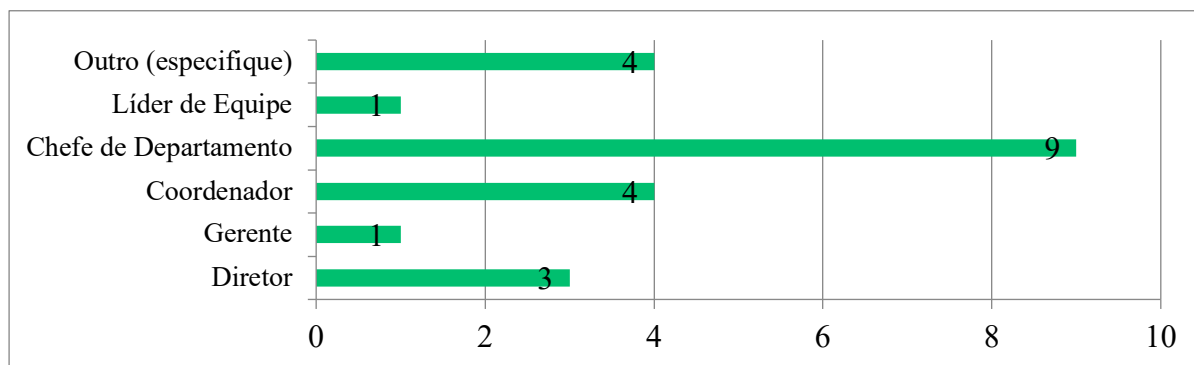
Nove (9) dos respondentes possuíam idade predominante na faixa etária de 28 a 37 anos e sete (7) na faixa etária entre 48 a 57 anos.

Gráfico 2 – Idade

Fonte: Elaboração própria (2019)

Dos 22 respondentes, a maioria (9), são chefes de departamento, apenas 1 é líder de equipe. Dentre os 4 respondentes que indicaram a alternativa “outra”, 3 são professores e 1 é assistente social. Assim, 18 são gestores.

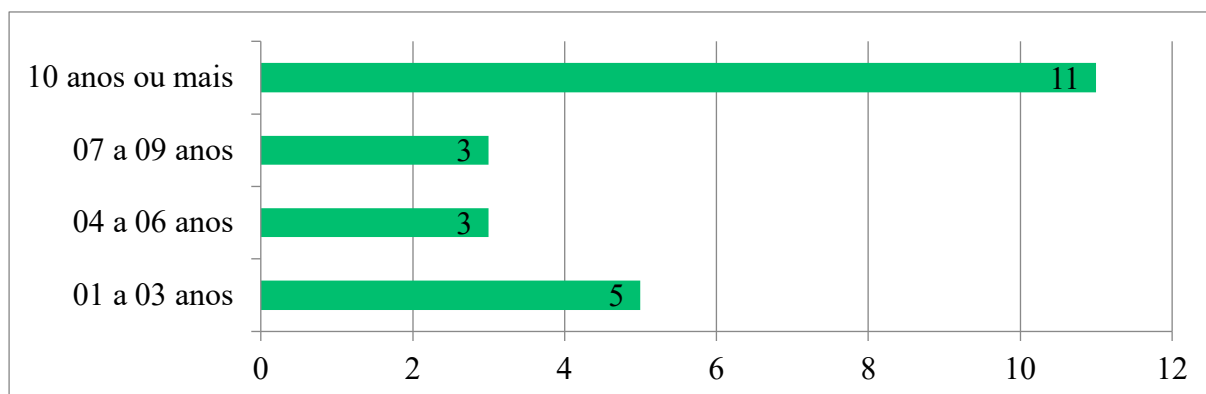
Os cargos de chefe de departamento, coordenador, gerente e diretor, formam a equipe de gestores da instituição, conferindo aos achados dessa pesquisa uma forte ferramenta de análise das reais condições do processo de implementação da gestão estratégica na FADBA, pois o papel do gestor é evitar a esterilidade tão frequentemente encontrada naqueles que se isolam das operações (MINTZBERG, 2009).

Gráfico 3 – Função na Instituição

Fonte: Elaboração própria (2019)

Em relação ao tempo que os respondentes estão na organização, verificou-se que (11) possuem 10 anos ou mais de atuação na FADBA.

O período da análise dessa pesquisa compreende os anos 2014-2019, o que significa que 50% dos entrevistados estavam na instituição durante os anos de implementação da gestão estratégica, esse indicador pode gerar uma força positiva na consolidação de um modelo de gestão estratégica na FADBA.

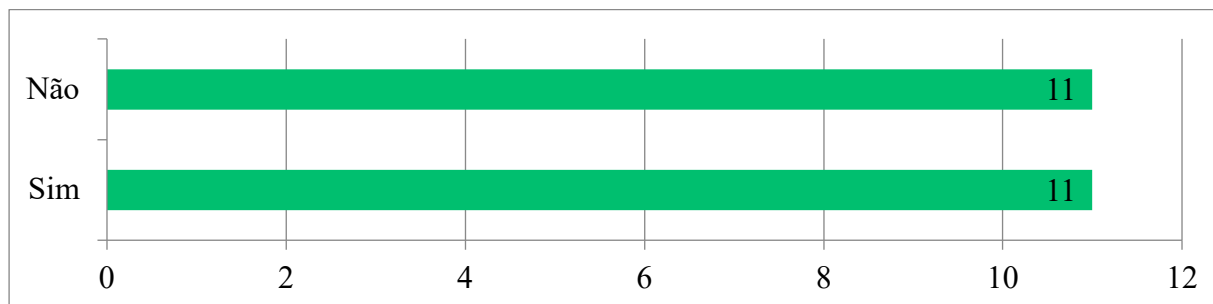
Gráfico 4 – Tempo que trabalha na FADBA

Fonte: Elaboração própria (2019)

Durante a etapa de elaboração do Planejamento Estratégico e da sua vigência, onze (11) dos respondentes ocupavam cargo de função gestora e os outros onze (11) respondentes não ocupavam estes cargos. Destes, 2 enviaram o questionário nesta questão, o que justificará o fato de nas perguntas seguintes se obter somente 20 respostas.

É fundamental que os gestores tenham conhecimento dos instrumentos de gestão da organização e que pautem suas ações de acordo com o planejado. Segundo Borges e Araújo (2001) a prática da gestão deve seguir um planejamento como sendo condição indispensável para o sucesso da instituição.

Gráfico 5 – Ocupantes de Cargo de Função Gestora na elaboração ou vigência do Planejamento Estratégico da FADBA (2013-2018)



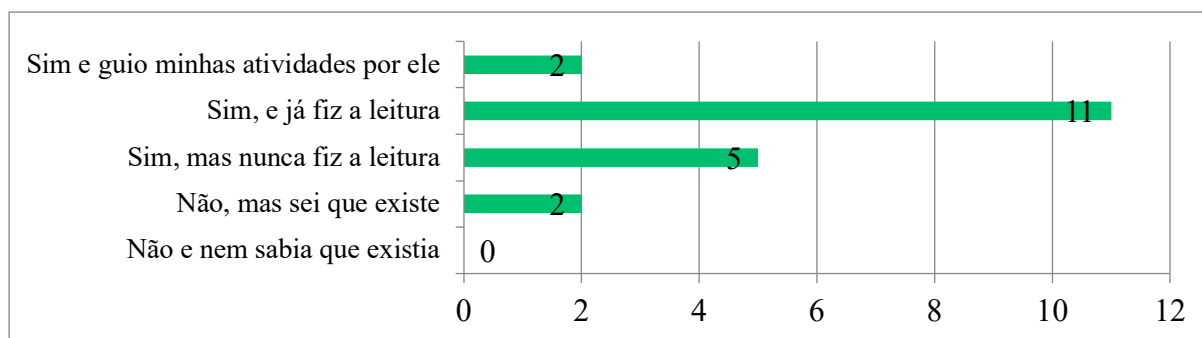
Fonte: Elaboração própria (2019)

O Planejamento Estratégico da FADBA, segundo os respondentes, é conhecido, sendo que dois (2) dos respondentes afirmam guiar suas atividades por ele e onze (11) já fizeram a leitura do referido documento.

Embora se afirme que o Planejamento Estratégico da FADBA seja conhecido, apenas 9% dos entrevistados responderam utilizar o PE para guiar suas atividades.

De acordo com Motta (1982) dentre as questões atinentes a implantação de um plano está a aceitação de que o planejamento não existe para criar coerência e uniformidade organizacional, mas sim, para antecipar demandas e necessidades, proporcionar respostas rápidas às crises e enfrentar melhor os riscos e incertezas. Ainda, como diz Barbosa (2008), a comunicação pode ser considerada um aspecto crítico por se tratar de um processo através do qual ocorre a troca a troca de informações relevantes sobre a empresa entre os colaboradores e gestores, sobre as mudanças que nela ocorrem

Gráfico 6 – Conhecimento do Planejamento Estratégico da FADBA

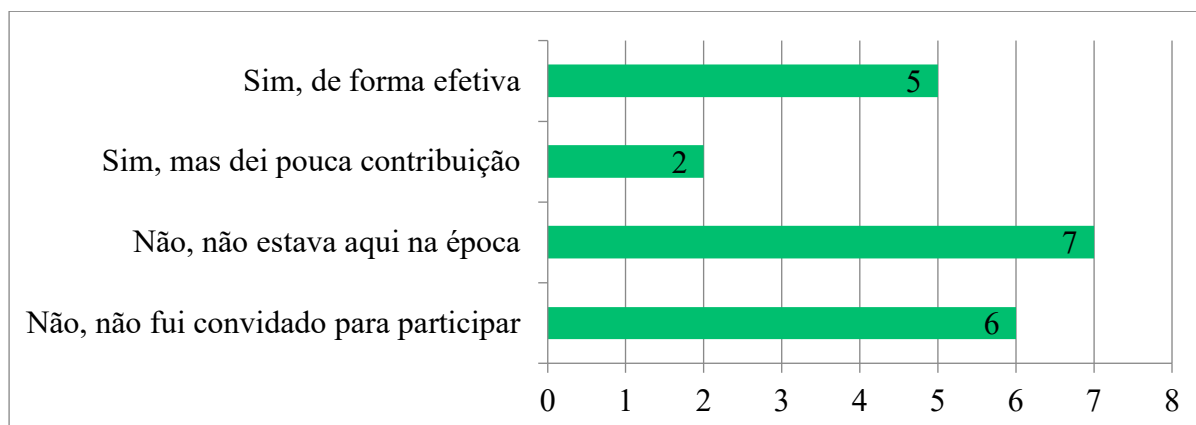


Fonte: Elaboração própria (2019)

Quando questionados a respeito da participação na elaboração do plano estratégico da FADBA, apenas 5 dos respondentes afirmaram participar efetivamente deste processo e 6 afirmam que não foram convidados.

A permanência dos principais atores que elaboraram o plano por um tempo na instituição garante sua implementação. Para Xavier e Sobrinho (2002) um plano é um processo participativo que visa a melhoria da gestão da instituição.

Gráfico 7 – Participação na elaboração do plano estratégico da FADBA

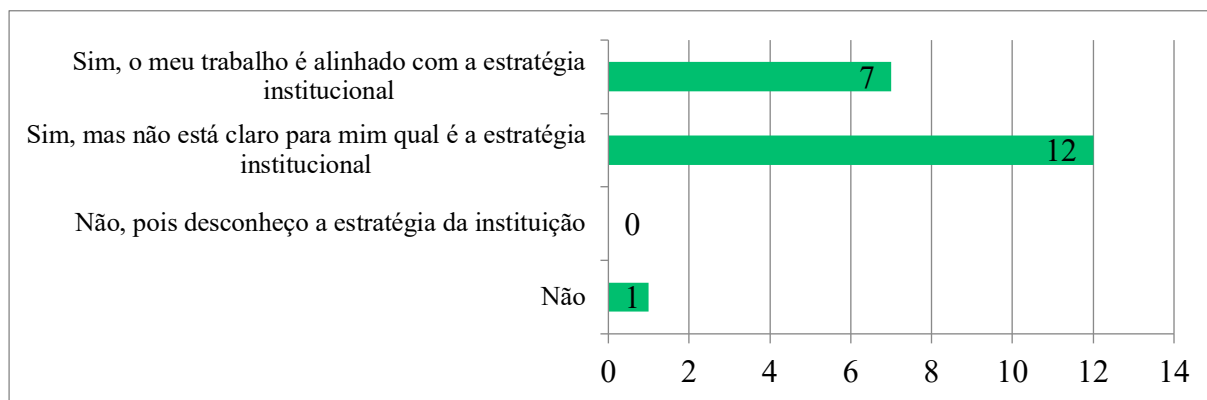


Fonte: Elaboração própria (2019)

O alinhamento entre as atividades laborais e Planejamento Estratégico da FADBA é de fundamental importância para este trabalho porque revela objetivamente qual de fato tem sido os impactos da primeira etapa de implantação aqui estudada. Sete (7) dos respondentes afirmam que o trabalho que desenvolve possui alinhamento com a estratégia institucional, porém doze (12) afirmam que embora mantenham este alinhamento não tem clareza sobre qual de fato é a estratégia institucional.

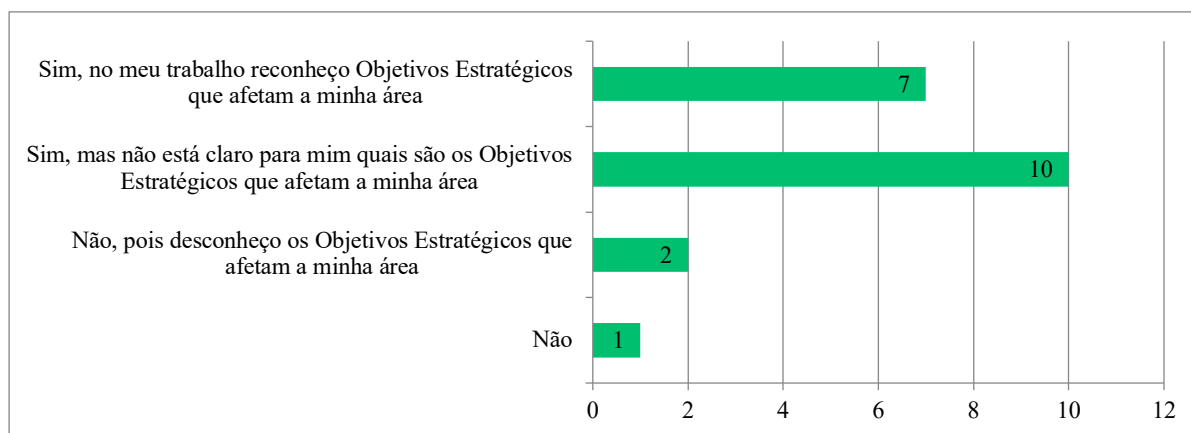
A Faculdade Adventista da Bahia (FADBA) é uma instituição educacional confessional mantida pela Igreja Adventista do Sétimo Dia (IASD) que desenvolve em todas as suas organizações a consolidação de seus princípios e valores como maneira de valorização do ser humano e da sua importância representativa no contexto mundial. O conhecimento e envolvimento na missão da igreja é a base filosófica que confere a FADBA o nome Adventista.

Na mesma proporção da clareza dos objetivos denominacionais, a gestão estratégica na FADBA se propõe alinhar também os objetivos e as atividades laborais.

Gráfico 8 – Alinhamento entre atividades laborais e Planejamento Estratégico da FADBA

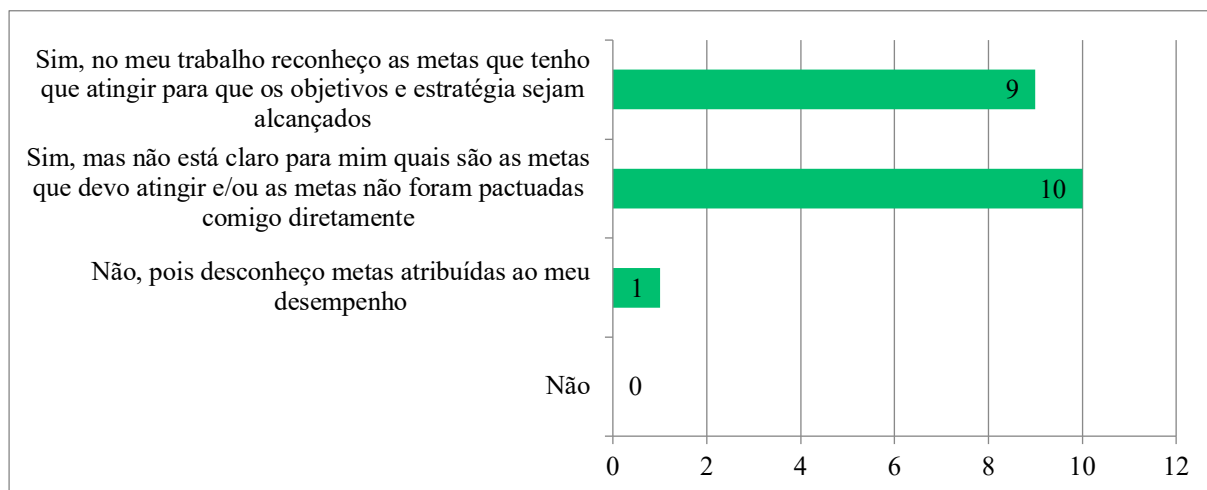
Fonte: Elaboração própria (2019)

Foi questionado aos respondentes se na execução das atividades laborais por eles desenvolvidas existe a preocupação de atender os objetivos estratégicos da FADBA. Dezesete (17) dos respondentes afirmaram que sim, possuem esta preocupação, mas destes, 10 declaram que não tem clareza quais são estes objetivos

Gráfico 9 – Atendimento dos objetivos estratégicos da FADBA na execução das atividades laborais

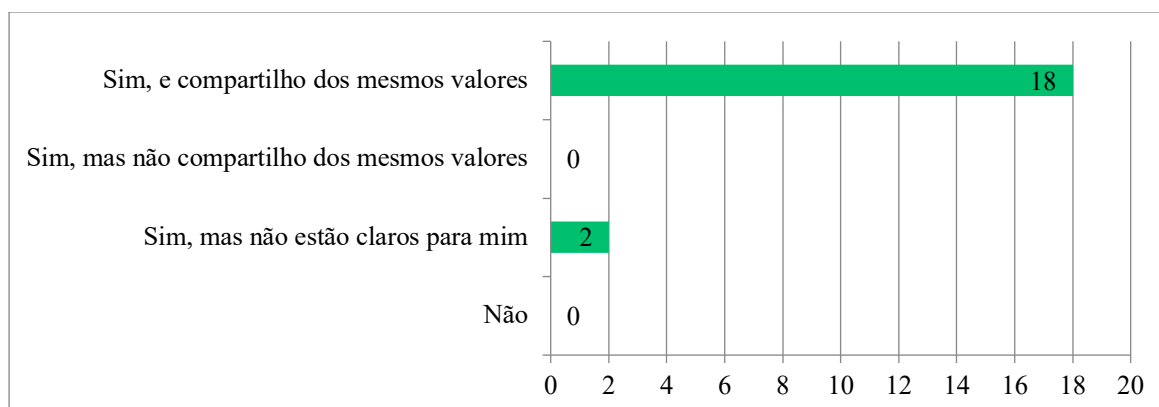
Fonte: Elaboração própria (2019)

Para o atingimento das metas estabelecidas em um planejamento é fundamental que os colaboradores no desenvolvimento de suas atividades busquem atendê-los. Através desta pesquisa foi constatado que entre os vinte (20) respondentes 19 afirmam que se preocupam em atender estas metas, porém dez (10) não tem clareza sobre quais são elas.

Gráfico 10 – Atendimento de metas na execução de suas atividades laborais

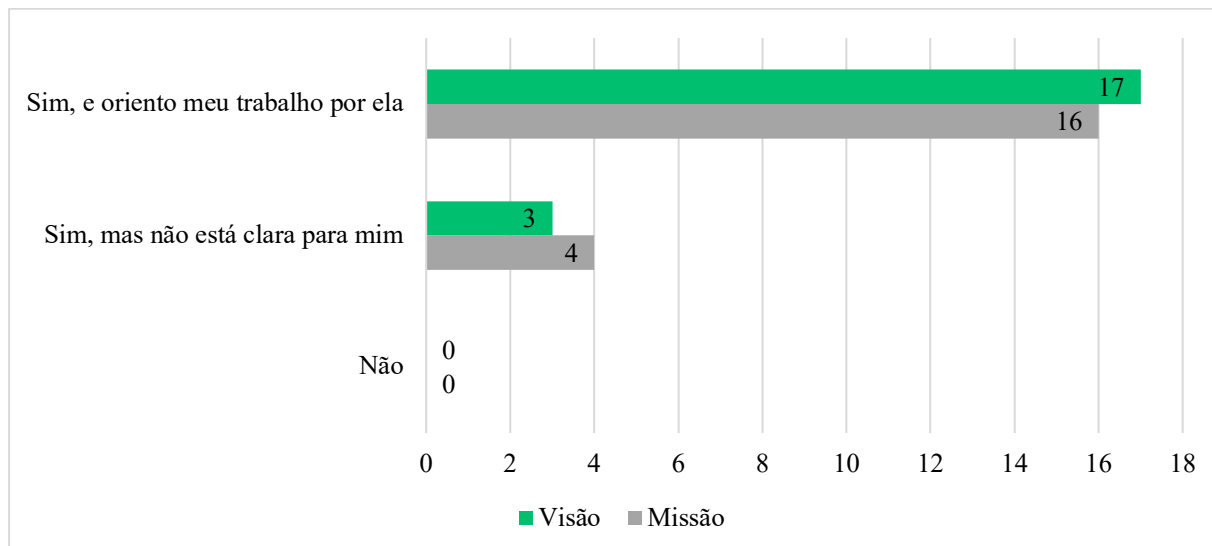
Fonte: Elaboração própria (2019)

Visto que a instituição estudada é de perfil confessional, é esperado que os valores dos seus colaboradores tenham alinhamento com ela. Tal hipótese constata-se quando dezoito dos respondentes afirmam que além de conhecer os valores da FADBA compartilham dos mesmos.

Gráfico 11 – Conhecimento de valores da FADBA

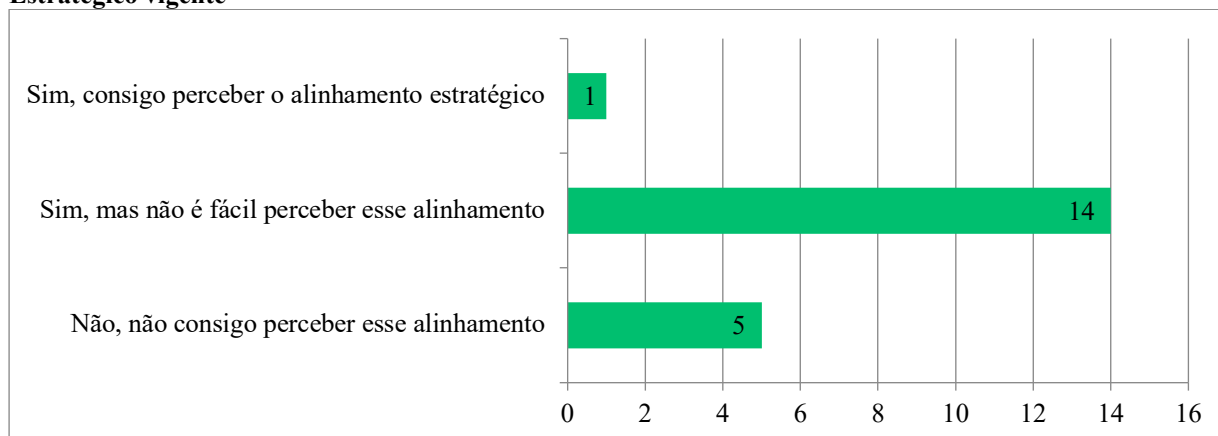
Fonte: Elaboração própria (2019)

A missão da FADBA para maioria dos respondentes (17) é conhecida e guia para realização do trabalho desenvolvido por estes colaboradores. É importante o fato de que dentre os respondentes nenhum afirma desconhecer a missão da instituição confessional estudada. A visão por sua vez, também é conhecida pela totalidade dos respondentes, sendo que quatro (4) afirmam não ter clareza dessa missão.

Gráfico 12 – Conhecimento da missão e da visão da FADBA

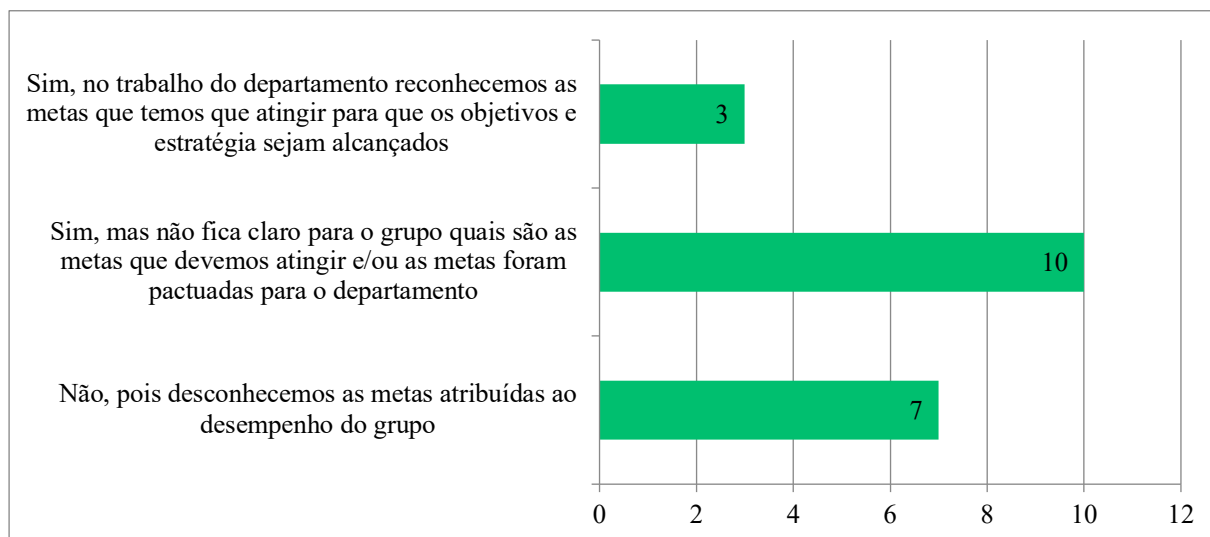
Fonte: Elaboração própria (2019)

Quando questionado aos respondentes se eles acreditavam que as decisões estratégicas tomadas na FADBA tem como base o Planejamento Estratégico vigente a maioria dos respondentes (14) afirmaram que sim, porém, como sendo difícil percepção deste alinhamento, e cinco (5) dos respondentes afirmam que não acreditam e que não conseguem perceber esse alinhamento.

Gráfico 13 – Crença de que as decisões estratégicas da FADBA são tomadas com base no Planejamento Estratégico vigente

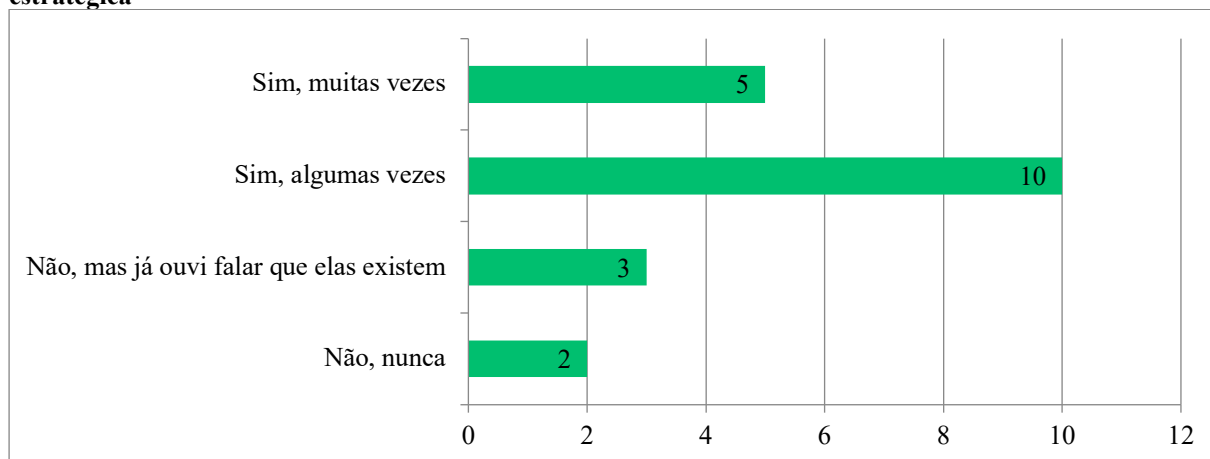
Fonte: Elaboração própria (2019)

A clareza das métricas de avaliação utilizadas pela FADBA em relação aos seus colaboradores e aos departamentos onde estes atuam, são consideradas por sete (7) dos respondentes como não existentes. Somente três (3) dos respondentes afirmam que possuem clareza das metas que devem atingir.

Gráfico 14 – Clareza das metas utilizadas para avaliação do colaborador e do departamento onde atua

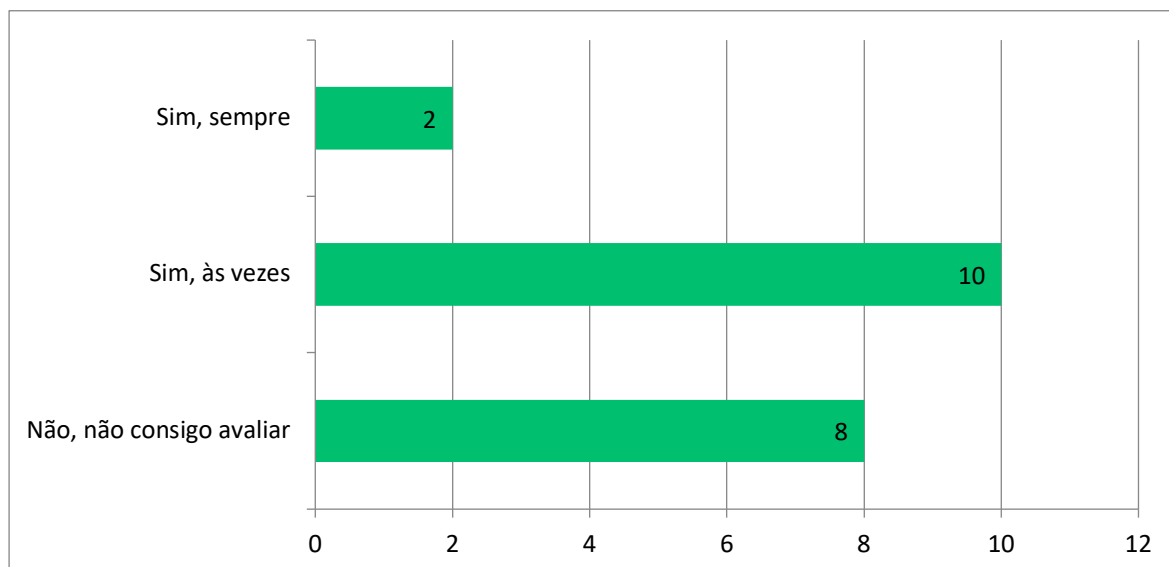
Fonte: Elaboração própria (2019)

Foi pedido aos respondentes que indicassem a sua participação em reuniões sobre gestão estratégica, avaliação estratégica e planejamento estratégico e quinze (15) dos respondentes afirmaram ter participado, conforme demonstrado em gráfico a seguir.

Gráfico 15 – Participação em reunião sobre o Planejamento Estratégico, avaliação estratégica e gestão estratégica

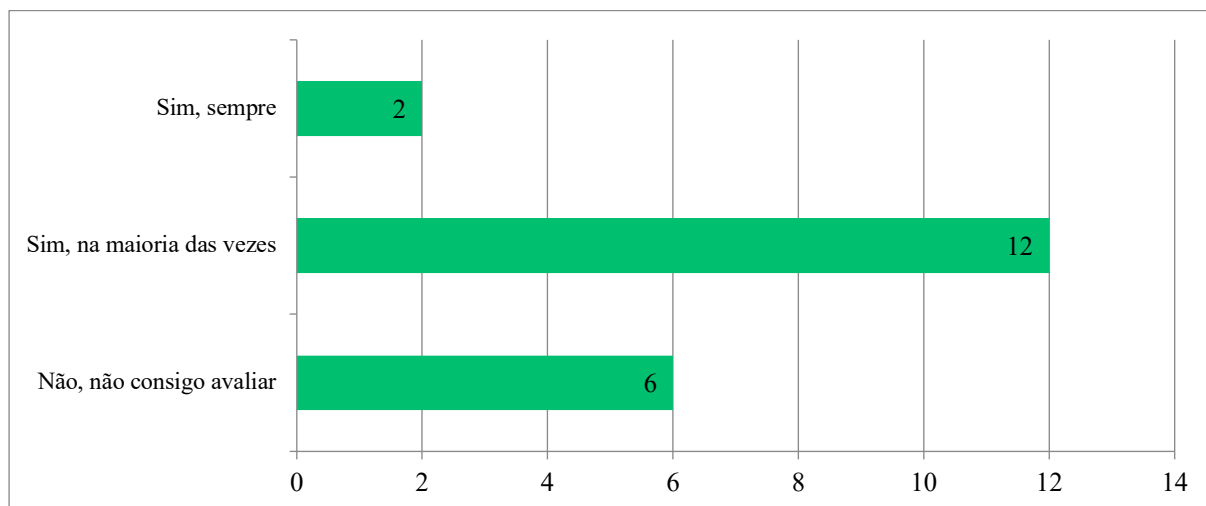
Fonte: Elaboração própria (2019)

O gráfico a seguir apresenta os resultados obtidos para o questionamento sobre a crença da tomada de decisão do líder imediato ter como base o plano estratégico da FADBA. Oito (8) dos respondentes afirmaram que não conseguiam avaliar este processo e dez (10) que somente às vezes acreditam que o plano estratégico é basilar para o líder imediato.

Gráfico 16 – Crença de que a tomada de decisão do líder imediato é baseada em plano estratégico

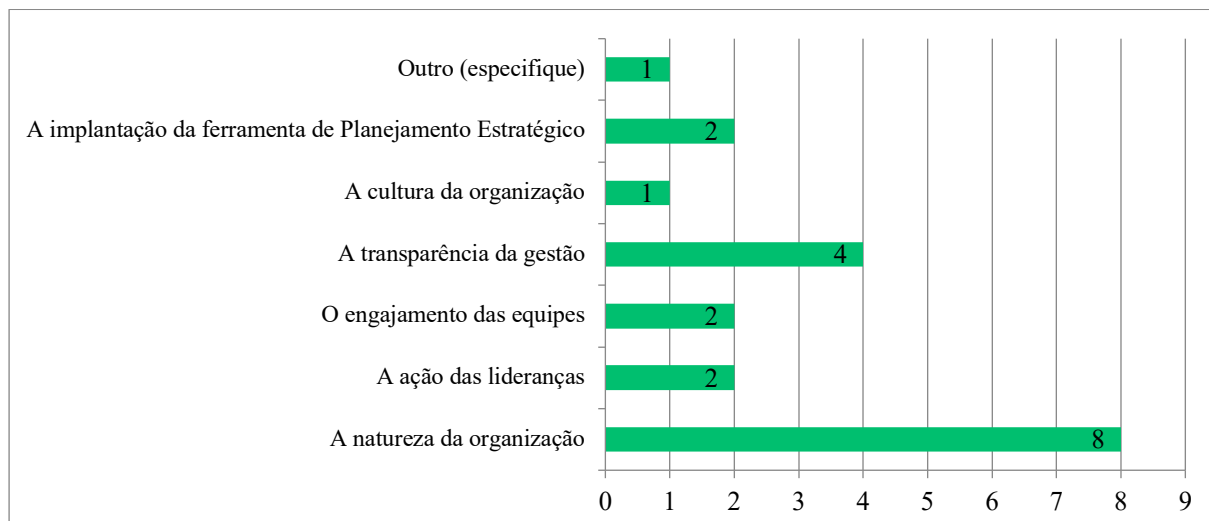
Fonte: Elaboração própria (2019)

Diante da questão que investiga a percepção dos respondentes sobre a existência de mudanças para uma gestão mais estratégica e profissional a partir da elaboração e apresentação do plano estratégico vigente, doze (12) dos respondentes afirmaram que na maioria das vezes, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 17 – Mudança da FADBA para uma gestão mais estratégica e profissional após elaboração e apresentação do Plano Estratégico

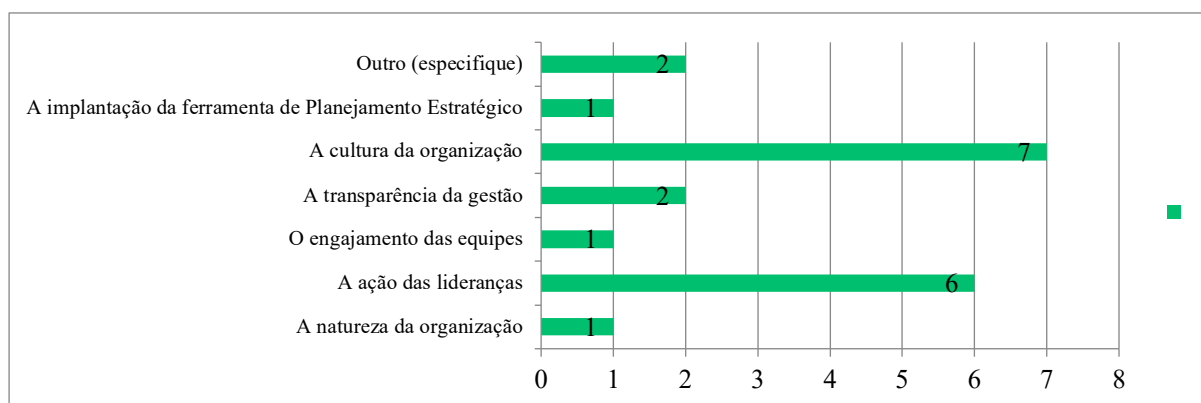
Fonte: Elaboração própria (2019)

Diante dos aspectos apontados no gráfico a seguir foi solicitado aos respondentes que indicasse qual deles é mais relevante para favorecimento da gestão estratégica e oito (8) dos respondentes afirmaram que é a “natureza da organização”. O respondente que indicou a opção outra especificou que não consegue identificar esse aspecto que favoreça a gestão estratégica da FADBA.

Gráfico 18 – Aspecto mais relevante que favorece a gestão estratégica na FADBA

Fonte: Elaboração própria (2019)

Em seguida, foi perguntado aos respondentes qual aspecto mais relevante, dentre os demonstrados no gráfico a seguir, que causava desfavorecimento da gestão estratégica da FADBA. A “cultura da organização” e “a ação das lideranças” foram indicadas como as mais relevantes. Foram indicados ainda pelos respondentes que “não é somente uma coisa, são várias: Transparência da gestão, cultura organizacional, engajamento das equipes, ação das lideranças” e que “a condição financeira do país tem tornado difícil seguir o plano estratégico como foi elaborado, porque muitas coisas mudaram no cenário global”.

Gráfico 19 – Aspecto mais relevante que desfavorece a gestão estratégica da FADBA

Fonte: Elaboração própria (2019)

Foi pedido aos respondentes que em uma palavra indicasse qual palavra vinha em sua mente quando lhe é falado sobre Planejamento estratégico, ou estratégia na FADBA. As respostas obtidas geraram as nuvens de palavras na imagem a seguir, onde se tem a nuvem superior com todas as palavras ditas pelos respondentes, na parte inferior esquerda uma nuvem

com as palavras positivas e direita as palavras negativas. Foi notório o destaque da palavra “ação”. Foi observado também que um dos respondentes indicou o nome de um dos colaboradores da instituição que foi idealizador do Planejamento Estratégico da instituição.

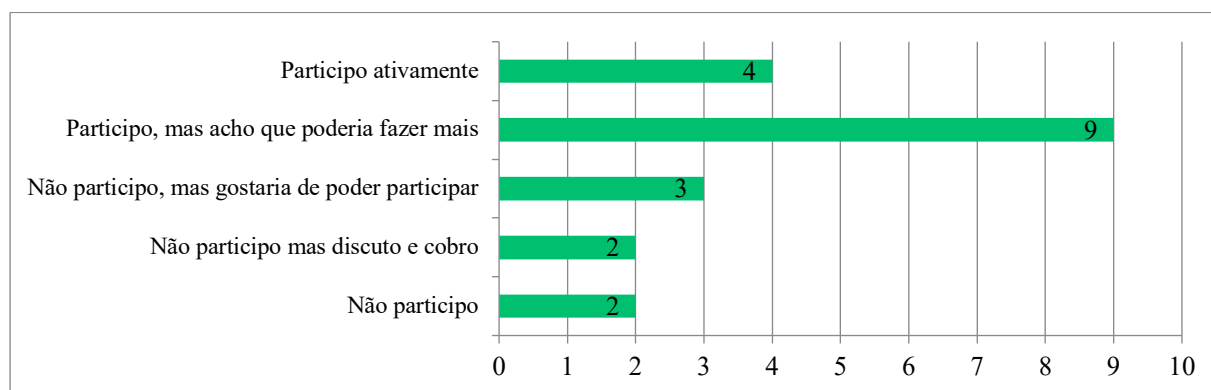
Figura 2 – Planejamento Estratégico ou estratégia da FADBA em uma palavra



Fonte: Elaboração própria (2019)

O nível de participação nas decisões da FADBA é considerado por trezes (13) dos 20 respondentes positivo, onde quatro (4) dos respondentes afirmam participar ativamente e nove (9) que embora participem acreditam que poderiam fazer mais.

Gráfico 20 – Nível de participação nas decisões da FADBA

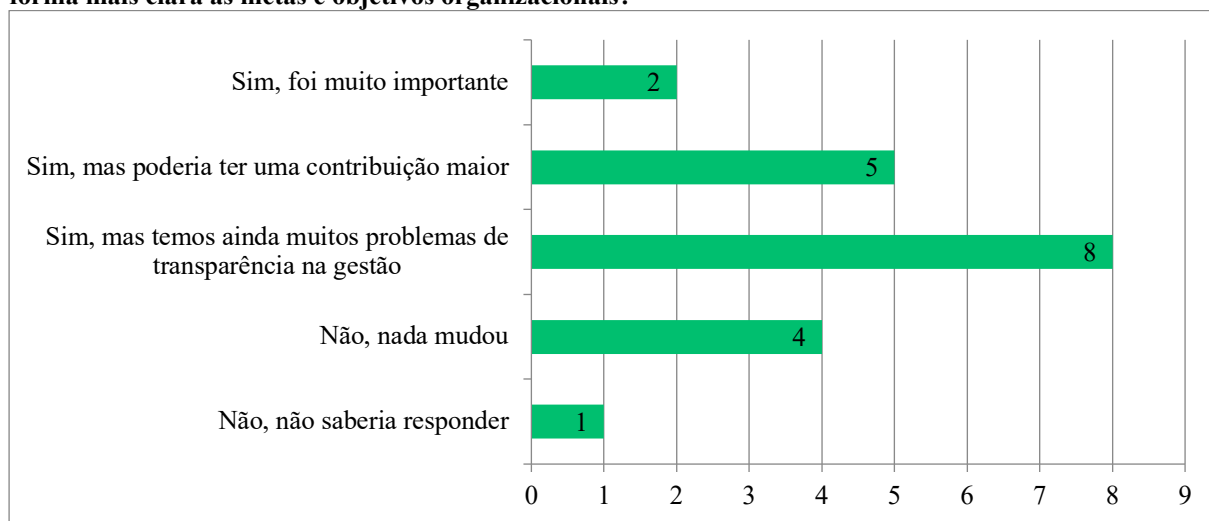


Fonte: Elaboração própria (2019)

Por fim, foi perguntado aos respondentes se eles acreditavam que o planejamento estratégico gerou melhoras nas relações da FADBA e a maioria dos respondentes quinze (15)

afirmam que sim. Oito (8) destes afirmam também que ainda se tem muitos problemas de transparência na gestão.

Gráfico 21 – Crença de que o planejamento estratégico melhorou as relações na FADBA, por apresentar de forma mais clara as metas e objetivos organizacionais?



Fonte: Elaboração própria (2019)

Assim, é possível identificar que o processo de implementação da gestão estratégica da FADBA, não é uma etapa consolidada, carecendo ainda de amadurecimento e reestruturação, com relação direta aos principais gestores e colaboradores que estão a frente da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica é uma tendência que tem contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento institucional de varias organizações educativas que tem adequadamente trabalhado segundo os delineamentos oriundos de um planejamento bem elaborado. No contexto dos objetivos dessa pesquisa, a FADBA necessita analisar as fortalezas e debilidades decorrentes desse período de implementação para alcançar os objetivos delineados no Planejamento Estratégico para a gestão.

Com isso, é possível oferecer a instituição informações importantes para embasarem as medidas necessárias que favoreçam o processo de consolidação de uma gestão estratégica, incrementando os fatores fortes e diminuindo as debilidades.

A pesquisa mais uma vez corroborou para a visão de que as fortalezas da instituição são os pilares para a consolidação do processo de gestão estratégica. A depender de quanto o processo de implementação da gestão estratégica tenha sido compartilhado com os demais autores da instituição, maior será a probabilidade de alcance dos objetivos em curto prazo.

A análise da implementação da gestão estratégica na FADBA, revelou a necessidade de uma reestruturação operacional que obedeça às diretrizes planejadas.

A percepção da existência e abrangência de um plano estratégico pelos colaboradores é parcial, e a maior parte deles desconhecem as estratégias apontadas pelo plano para se alcançar uma gestão estratégica plena.

Quando se analisa a percepção dos gestores que participaram efetivamente na elaboração do plano, observam-se ações delineadas para que o planejamento estratégico alcance o que se esta proposto, no entanto, os dados analisados revelam que há uma descontinuidade entre o planejado e o de fato executado, expondo assim a fragilidade da FADBA em consolidar sua gestão com base em ferramentas estratégicas.

Há uma clara preocupação dos gestores com o crescimento da FADBA, e entendem a importância de uma gestão de base estratégica, essa percepção/disposição, que embora ainda não seja aprofundada, favorece um prognóstico para a implantação de uma gestão que traga resultados significativos e de projeção da instituição.

Um aspecto importante para a consolidação de uma gestão estratégica é a comunicação interna da organização. A pesquisa revelou inúmeros ruídos entre os colaboradores desde o processo de elaboração do plano até sua implementação. A comunicação interna da FADBA é um fator a ser considerado com brevidade.

Finalmente, o estudo da implementação da gestão estratégica na FADBA revelou vários aspectos a serem considerados e ajustados para a consolidação de uma gestão estratégica propriamente dita, dentre eles, a retenção de bons talentos humanos e consequente adequação operacional que viabilize o processo como um todo.

REFERÊNCIAS

- ACURCIO, Maria Rodrigues Borges. **Gestão escolar**, v. 4. São Paulo: Artmed. 2004.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo Atlas, 1990.
- _____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BAPTISTA, Myrian Veras. **O planejamento estratégico na prática profissional cotidiana**. IN Serviço Social e Sociedade. Nº. 47. 1995.
- BARBOSA, C. A. V. *Aspectos críticos da implementação do modelo de gestão por competências em duas empresas de manufatura*. 2008. 146 f. Dissertação de mestrado em gestão de negócios - Universidade Católica de Santos – UNISANTOS. Disponível em: <<http://biblioteca.unisantos.br:8181/bitstream/tede/445/1/Catarine%20Aparecida%20Vieira%20Barbosa.pdf>>. Acesso em: 17 de junho de 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.
- BORGES, Djalma Freire e ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN**. Rio de Janeiro: RAP 35 (4) 2001, 63-76 jul/ago.
- BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAGGY, Ricardo Costa e BENEVIDES, Tânia Moura. **Estrategic Canvas: conduza a estratégia do seu negocio por caminhos dinâmicos e criativos de forma inovadora**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- CARVALHO, C.A. e VIEIRA, M.M.F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação, In: Carvalho, C.A. e Vieira, M.M.F., **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional**, EDUFPE, Recife, 2003.
- CECILIO, L. C. **Pensando o Planejamento na Universidade**. Rio de Janeiro: RAE Light v8 n2 abr/jun 2001.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- COLENCI Jr, Alfredo e GUERRINI, Fábio Muller. **Organizações voltadas para o aprendizado**. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017.

FADBA (FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).** Cachoeira: Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), 2013.

_____. Sobre a Faculdade Adventista da Bahia, 2018. Disponível em: <www.adventista.edu.br>. Acesso em: 29 de janeiro de 2018.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, B.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, Solange de Oliveira. **Capoeirucu: O povo e o povoado.** Bahia: Quarteto Editora, 2000.

IANNI, Octavio. **Teoria da globalização.** 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Novo Desafio da Liderança.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

LE BOTERFE, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto alegre: Artmed, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. e BARBOSA, Solange de Lima. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica.** **Revista de Administração Contemporânea.** [online]., vol.6, n.3, pp. 7-32. ISSN 1982-7849, 2002.

MIGUEL, J. I. **Liderança Organizacional: Um estudo da percepção das práticas e crenças de liderança servidora e as suas implicações sobre a instituição cristã privada de ensino superior em São Paulo, Brasil.** 300 fls. Tese (Doutorado em Liderança). Andrews University – Michigan, EUA. 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPBEL, J. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento estratégico em Organizações sem Fins Lucrativos**: considerações sobre dificuldades gerenciais. Em “Planejamento Empresarial” de Paulo de Vasconcellos Filho et all. São Paulo: LTC, 1982.

PEDAGOGIA ADVENTISTA. Divisão Sul Americana da IASD, 2 ed., São Paulo: CPB, 2009.

PORTER, Michel. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. Manual de Investigação em Ciências Sociais. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAUP et al. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. et al. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOR, A. V. **Adequação de um modelo para a avaliação de IES - Instituições de Ensino Superior - pelos critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

TOMMAZI, L. de; WARD, M. J.; HADDAD, S. O banco mundial e as políticas educacionais. São Paulo: Cortez editora. 1996.

TZU, Sun. A arte da guerra. São Paulo: Martin Claret, 2002.

VOLTOLINI, Ricardo. Terceiro setor: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.

XAVIER, A. C. da R., SOBRINHO, J. A. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**. Brasília: Fundescola/FNDE/MEC, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2015.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. **Planejamento Estratégico em Universidades Públicas**. Tese de Doutorado em Educação USP, 1999.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Conceito	Dimensão	Indicadores	Fonte dos dados	Instrumento de coleta	Método de análise
ESTRATÉGIA	INSTRUMENTAL	Planejamento estratégico, planos operacionais, planos de trabalho orientados pela estratégia, existência de metas claras e definidas, evidências de estratégia nas distintas áreas da organização, processo de elaboração do planejamento estratégico, avaliação do planejamento e avaliação de desempenho ligada ao plano estratégico	Documentos da organização, entrevista com gestores, informações dos chefes de departamentos	Observação direta, entrevista, questionário	Análise de Conteúdo dos dados qualitativos, Análise descritiva dos dados quantitativos
	CULTURAL	Cultura estratégica, difusão de missão e visão, difusão de metas e avaliações estratégicas, variáveis facilitadoras na cultura da organização para o campo estratégico e variáveis inibidoras da estratégia	Documentos da organização, entrevista com gestores, informações dos chefes de departamentos	Observação direta, entrevista, questionário	Análise de Conteúdo dos dados qualitativos, Análise descritiva dos dados quantitativos
	LIDERANÇA	Percepção da liderança sobre estratégia, utilização do plano estratégico para tomada de decisão, decisões pautadas no plano estratégico, apoio a gestão estratégica, avaliação com base no cumprimento de metas estratégicas	Documentos da organização, entrevista com gestores, informações dos chefes de departamentos	Observação direta, entrevista, questionário	Análise de Conteúdo dos dados qualitativos, Análise descritiva dos dados quantitativos
	IMPACTO NA GESTÃO	Mudanças no comportamento organizacional, mudanças no clima organizacional, mudanças no desempenho da organização, concretização de metas e objetivos traçados, continuidade da gestão estratégica.	Documentos da organização, entrevista com gestores, informações dos chefes de departamentos	Observação direta, entrevista, questionário	Análise de Conteúdo dos dados qualitativos, Análise descritiva dos dados quantitativos

Quadro 1: Modelo de Análise

Fonte: Elaboração própria com base na proposta de modelo de análise de Quivy e Campenhoudt (1998).

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Análise da Gestão Estratégica

1. Perfil

1. Qual o seu gênero?

Masculino

Feminino

2. Idade

18 a 27 anos

28 a 37 anos

38 a 47 anos

48 a 57 anos

58 anos ou mais

3. Qual a sua função na Instituição?

Diretor

Gerente

Coordenador

Chefe de Departamento

Líder de Equipe

Outro (especifique)

4. Há quanto tempo trabalha na Instituição?

- 01 a 03 anos
- 04 a 06 anos
- 07 a 09 anos
- 10 anos ou mais

5. Ocupava função gestora durante a elaboração ou vigência do Planejamento Estratégico da FADBA (2013-2018):

- Sim
- Não

Análise da Gestão Estratégica**2. Gestão Estratégica***** 6. Você conhece o Planejamento Estratégico da FADBA?**

- Não e nem sabia que existia
- Não, mas sei que existe
- Sim, mas nunca fiz a leitura
- Sim, e já fiz a leitura
- Sim e guio minhas atividades por ele

*** 7. Você participou da elaboração do plano estratégico da FADBA?**

- Não, não fui convidado para participar
- Não, não estava aqui na época
- Sim, mas dei pouca contribuição
- Sim, de forma efetiva

*** 8. Na execução das suas atividades laborais você se preocupa com o alinhamento estratégico da FADBA?**

- Não
- Não, pois desconheço a estratégia da instituição
- Sim, mas não está claro para mim qual é a estratégia institucional
- Sim, o meu trabalho é alinhado com a estratégia institucional

*** 9. Na execução das suas atividades laborais você se preocupa em atender os objetivos estratégicos da FADBA?**

- Não
- Não, pois desconheço os Objetivos Estratégicos que afetam a minha área
- Sim, mas não está claro para mim quais são os Objetivos Estratégicos que afetam a minha área
- Sim, no meu trabalho reconheço Objetivos Estratégicos que afetam a minha área

*** 10. Na execução das suas atividades laborais você se preocupa em atender metas?**

- Não
- Não, pois desconheço metas atribuídas ao meu desempenho
- Sim, mas não está claro para mim quais são as metas que devo atingir e/ou as metas não foram pactuadas comigo diretamente
- Sim, no meu trabalho reconheço as metas que tenho que atingir para que os objetivos e estratégia sejam alcançados

*** 11. Você conhece os valores da instituição?**

- Não
- Sim, mas não estão claros para mim
- Sim, mas não compartilho dos mesmos valores
- Sim, e compartilho dos mesmos valores

*** 12. Você conhece a missão da instituição?**

- Não
- Sim, mas não está clara para mim
- Sim, e oriento meu trabalho por ela

*** 13. Você conhece a visão da instituição?**

- Não
- Sim, mas não está clara para mim
- Sim, e oriento meu trabalho por ela

*** 14. Você acredita que as decisões estratégicas da instituição são tomadas com base no planejamento estratégico vigente?**

- Não, não consigo perceber esse alinhamento
- Sim, mas não é fácil perceber esse alinhamento
- Sim, consigo perceber o alinhamento estratégico

*** 15. Você e o departamento em que você atua são avaliados com base em metas claramente definidas?**

- Não, pois desconhecemos as metas atribuídas ao desempenho do grupo
- Sim, mas não fica claro para o grupo quais são as metas que devemos atingir e/ou as metas foram pactuadas para o departamento
- Sim, no trabalho do departamento reconhecemos as metas que temos que atingir para que os objetivos e estratégia sejam alcançados

*** 16. Você já participou de alguma reunião para tratar de planejamento estratégico, avaliação estratégica e gestão estratégica?**

- Não, nunca
- Não, mas já ouvi falar que elas existem
- Sim, algumas vezes
- Sim, muitas vezes

*** 17. Você acredita que seu líder imediato toma decisões com base em um plano estratégico?**

- Não, não consigo avaliar
- Sim, às vezes
- Sim, sempre

*** 18. Você acha que a FADBA mudou para uma gestão mais estratégica e profissional desde que o plano estratégico foi elaborado e apresentado?**

- Não, não consigo avaliar
- Sim, na maioria das vezes
- Sim, sempre

*** 19. Escolha o aspecto mais relevante que **favorece** a gestão estratégica na FADBA?**

- A natureza da organização
- A ação das lideranças
- O engajamento das equipes
- A transparência da gestão
- A cultura da organização
- A implantação da ferramenta de Planejamento Estratégico
- Outro (especifique)

*** 20. Escolha o aspecto mais relevante que **desfavorece** a gestão estratégica na FADBA?**

- A natureza da organização
- A ação das lideranças
- O engajamento das equipes
- A transparência da gestão
- A cultura da organização
- A implantação da ferramenta de Planejamento Estratégico
- Outro (especifique)

*** 21. Quando falam para você em Planejamento estratégico, ou estratégia na FADBA qual a palavra que vem a sua mente (pessoal, programa, ação, evento, qualquer coisa)?**

*** 22. Qual o seu nível de participação nas decisões da FADBA?**

- Não participo
- Não participo mas discuto e cobro
- Não participo, mas gostaria de poder participar
- Participo, mas acho que poderia fazer mais
- Participo ativamente

*** 23. Você acredita que o planejamento estratégico melhorou as relações na FADBA, por apresentar de forma mais clara as metas e objetivos organizacionais?**

- Não, não saberia responder
- Não, nada mudou
- Sim, mas temos ainda muitos problemas de transparência na gestão
- Sim, mas poderia ter uma contribuição maior
- Sim, foi muito importante

ANEXO A – Organograma Institucional

