



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICASA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – DECAD



**ESTUDO DO VALOR EM ESTRATÉGIA POR GESTORES DE
UNIVERSIDADE FEDERAL**

VITÓRIA PEREIRA DO CARMO

MARIANA

2018

VITÓRIA PEREIRA DO CARMO

**ESTUDO DO VALOR EM ESTRATÉGIA POR GESTORES DE
UNIVERSIDADE FEDERAL**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava.

MARIANA

2018

C287e Carmo, Vitória Pereira.
Estudo do valor em estratégia por gestores de Universidade Federal
[manuscrito] / Vitória Pereira Carmo. - 2018.

53f.f.: il.: color.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Fernanda Maria Felício Macedo Boava.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

I. Estratégia. 2. Valor. 3. Universidades e faculdades públicas. 4. Laddering. 5. Fenomenologia. I. Boava, Fernanda Maria Felício Macedo. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.012.2

FICHA DE APROVAÇÃO

VITÓRIA PEREIRA DO CARMO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Professora DSc. Fernanda Maria Felício Macedo Boava

COMISSÃO EXAMINADORA



Professora DSc. Fernanda Maria Felício Macedo Boava
Orientadora e Presidente da Banca



Professor DSc. Diego Luiz Teixeira Boava
Membro Avaliador



Professor MSc. Raoni de Oliveira Inácio
Membro Avaliador

Mariana, 11 de dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora do Carmo pela proteção, por me dar abrigo nas tempestades e por todas as maravilhas realizadas e as que ainda se realizarão em minha vida. Agradeço também a minha família, que está sempre torcendo por mim e que me incentiva a cada passo que dou, em especial meu pai, minha mãe, avó e meu irmão.

Gratidão ao Cássio Sam, por todo amor, pela paciência e compreensão nos momentos de ausência. Obrigada ainda, por sempre acreditar em mim e pelas inúmeras idas e vindas Furquim x Mariana (e vice-versa).

Agradeço aos colegas que compartilharam comigo a sala de aula; a querida e amada UFOP, palco desta conquista e ao IFMG – *Campus* Ouro Branco, onde iniciei minha vida acadêmica.

Agradeço o carinho e a paciência de todos os mestres, em especial minha orientadora, Fernanda Macedo, pela oportunidade de estudo, aprendizado e por compartilhar seus conhecimentos.

Enfim, a palavra do momento é: Gratidão! Gratidão por tudo e por todos! Essa conquista é nossa!!!

“Não fui eu que ordenei a você: Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”

- Josué 1:9

RESUMO

Uma considerável fatia da pesquisa científica acerca da estratégia aborda temas ligando a mesma a um mecânico instrumento de gestão, objetivando elaborar modelos e manuais que possam gerar prescrições para alcance do sucesso por parte do gestor que se propõe a elaborar estratégias. Tal produção apresenta sua relevância e espaço no ambiente acadêmico, todavia, não consegue abarcar o fenômeno estratégico em toda sua dimensão, pois não centraliza o sujeito. Nesse contexto, o campo tem espaço para distintas linhas de investigação, surgindo a possibilidade de explorar a temática estratégica sob uma ótica diferenciada. Desse modo, no presente projeto estudou-se o valor atribuído a estratégia por gestores de Universidade Federal a partir da aplicação da técnica *laddering* como suporte de análise ao método fenomenológico. A técnica de pesquisa *laddering*, é utilizada para a elaboração de cadeia de meios-fins, gerando dados para a identificação de uma hierarquia estabelecida pelos sujeitos em função dos parâmetros presentes em suas ações, denominado mapa hierárquico de valores. Esse pode ser edificado a partir da descoberta dos atributos (A), consequências (C) e valores (V) intrínsecos a análise dos sujeitos acerca de um determinado fenômeno. Assim, empregou-se tal metodologia junto a gestores de Universidade Federal, onde o resultado evidenciou que para os mesmos o valor dominante da estratégia é a transparência. Buscou-se, assim, contribuir com a análise sobre um elemento explorado em menor grau na Academia: o valor que o sujeito - gestor atribui a sua ação estratégica. Além disso, o uso da técnica *laddering* na realidade da gestão pública se mostrou pertinente por seu caráter pioneiro e inovador no limite da revisão de literatura efetuada.

Palavras-Chaves: Estratégia, Valor, Universidade Federal, *Laddering*, Método fenomenológico.

ABSTRACT

A considerable part of the scientific research about the strategy deals with themes linking it to a mechanical management tool, aiming to elaborate models and manuals that can generate prescriptions for the success of the manager who proposes to elaborate strategies. Such production presents its relevance and space in the academic environment; however, it can not encompass the strategic phenomenon in all its dimension, since it does not centralize the subject. In this context, the field has space for different lines of research, arising the possibility of exploring the strategic thematic from a different perspective. Thus, in the present project, the value attributed to the strategy by managers of Federal Universities was studied, based on the application of the laddering technique as support for the analysis of the phenomenological method. The laddering search technique is used for the elaboration of a chain of means ends, generating data for the identification of a hierarchy established by the subjects according to the parameters present in their actions, called hierarchical map of values. This can be built from the discovery of the attributes (A), consequences (C) and values (V) intrinsic to the analysis of the subjects about a certain phenomenon. Thus, such methodology was used with managers of Federal Universities, where the result showed that for them the dominant value of the strategy is transparency. Thus, it was sought to contribute to the analysis of a lesser explored element in the Academy: the value that the subject-manager attributes to his strategic action. Moreover, the use of the laddering technique in the reality of the public management was shown to be pertinent due to its pioneering and innovative character at the limit of the review of the literature.

Keywords: Strategy, Value, Federal University, Laddering, Phenomenological Method.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura I: Estratégias deliberadas e emergentes.....	18
Quadro I: Exemplo dos níveis de abstrações da cadeia meios-fins.....	28
Quadro II: Atributos, consequências e valores para a estratégia.....	42
Figura II: Mapa Hierárquico de Valor.....	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. ESTRATÉGIA.....	13
2.1.Origens e Conceituação	13
2.2. Tipos de Estratégia	17
2.3. Processo Estratégico	21
2.4. Prática da Estratégia nas Organizações Públicas	24
3. SOBRE O METODO LADDERING.....	27
3.1. Conceitos Gerais da Ladderring	27
3.2. Aplicações da Laddering.....	29
4. METODOLOGIA	31
4.1. Delineamento	31
4.2. Processo de Coleta de Dados	32
4.3.Técnica de Análise de Dados	34
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1 INTRODUÇÃO

As universidades no Brasil existem desde o século XIX e foram instituídas com a vinda da Coroa Portuguesa para a então Colônia de Portugal. Em meio a tantos embates econômicos e políticos, a primeira instituição de ensino superior do país foi fundada em 1808, sendo denominada ‘Escola de Cirurgia da Bahia’. Nos primeiros anos que sucederam tal criação, o ensino se desenvolveu vagarosamente, havendo criação de poucas escolas nos pais, sendo que apenas 112 anos depois, em 1920, com a instituição da Universidade Federal do Rio de Janeiro, por meio do decreto de número 14.343 é que as universidades passaram a ter legitimidade para o Governo Federal. Nesse sentido, o governo criou o projeto universitário e passou a conceber valor científico e cultural a elas (FÁVERO, 2006).

As instituições de ensino superior no Brasil podem apresentar caráter público e privado, sendo tipificadas como centros universitários, faculdades e universidades. De acordo com o artigo 19, da Lei de número 9.394 as instituições de ensino públicas possuem sua base orçamentária procedente do poder público, seja ele da esfera federal, estadual ou municipal (CAVALCANTE, 2000). Atualmente, segundo o Censo da Educação Superior de 2016, publicado pelo INEP, no Brasil existem 108 universidades públicas, dessas 63 são federais, 39 estaduais e 06 municipais (PORTAL INEP, 2016).

Em sua estrutura organizacional as universidades tem como cargo máximo, a figura de um reitor, que segundo o decreto número 1.916, de 23 de maio de 1996, deve ser nomeado pelo presidente da república após votação. O reitor deve ser uma pessoa da classe dos magistrados ou qualquer profissional com titulação de doutor, porém não é exigido determinado perfil para o ocupante do cargo. Contudo, é essencial que o mesmo, segundo Ésther (2011) saiba lidar com a burocracia de sua função e interagir com as pessoas.

Ademais a este reitor é concebido o gerenciamento das instituições, devendo este nomear profissionais que o auxiliem nos vários cargos de coordenação, além de traçar metas, objetivos e estratégias capazes de suprir as demandas e desafios oriundos do ensino e da sociedade. Desafios estes, segundo Ésther (2011) relacionados a globalização, diversidade, gênero, escassez de recursos, desigualdade econômica e evasão. Portanto, se faz necessário que os gestores das universidades tenham conhecimentos e habilidades capazes de desenvolver suas atividades com fluidez. Pautados, segundo Newcomer (1999), em conhecimentos sobre o direito constitucional, ética, teorias de liderança e gestão, direito econômico, contabilidade voltada ao setor público e habilidades tais como, visão sistêmica, planejamento estratégico, gerenciamento de conflitos, liderança e desenvolvimento de pessoal.

Para Freitas (2009, p. 168) um gestor escolar deve ser “engajado, comprometido com seu papel e agir como mediador de novas possibilidades e metas coletivamente definidas e almeçadas pelo coletivo de profissionais da educação.” Ele deve estar alinhado aos objetivos da instituição e formular as melhores estratégias para alcançá-las.

Contudo, agir estrategicamente dentro do ambiente público é uma tarefa árdua devido às burocracias existentes no setor que apresentam processos engessados, não flexíveis e elevado nível de hierarquização. A elevada burocratização acaba por afetar o desempenho das instituições de ensino e dificultam o seu papel inovador. Mesmo com as mudanças ocorridas no cenário privado, no qual a burocracia tem entrado em decadência devido à complexidade do ambiente, que é altamente dinâmico e mutável, não houve, nesse sentido, o mesmo progresso no ambiente público. Segundo Vieira e Vieira (2004), existem três vertentes que implicam à rejeição as transformações em tal ambiente: o medo a mudança, os interesses pessoais e a proteção corporativa. O medo, porque sair da zona de conforto demanda esforço; os interesses pessoais, porque implica em poder e status e a proteção corporativa que vem de encontro a uma cumplicidade grupal.

Ainda conforme Viera e Vieira (2004, p. 184) “as universidades federais de todos os portes, em diferentes escalas, tornaram-se instituições altamente complexas, de ampla multiplicidade orgânica e de poderes segmentados”, pois ficaram para trás no que tange a integração dos processos, em fornecer autonomia aos departamentos, incentivar uma nova cultura capaz de melhorar e transformar as informações geradas e obtidas para as tomadas de decisão. Assim, o mesmo autor, vem alertar que é tempo de mudanças, de novos paradigmas, de novos anseios, de novas formas de agir e se comportar, de formular novas propostas e objetivos. E não ficar imersos num conservadorismo capaz de afetar a atividade fim de uma universidade federal. Para Freitas (2009) a gestão contemporânea requer comunicação integrada, diálogo e redes de contatos, pois a atuação do gestor educacional é dinâmica e imprevisível.

Por isso, é de extrema importância que o reitor e sua equipe de gestão em suas atribuições, formulem estratégias capazes de fazer a instituição atender com eficiência os três pilares da educação superior: pesquisa, extensão e ensino. Tudo isso, através de estudos do ambiente ao qual a instituição está inserida, analisando os mais diversos cenários, entre eles o futuro e agir de forma a delinear os caminhos que serão percorridos pela instituição para não se perder no tempo.

Para Freitas (2009, p. 188):

À proporção em que a educação nacional se institucionaliza como democrática e participativa, organiza seu sistema de ensino e as instituições educacionais, mais aumenta a necessidade de programas, estudos, pesquisas e experiências sobre a melhor forma de geri-las [...].

Para agir estrategicamente, é necessário primeiramente planejar as ações que serão desenvolvidas. Planejar significa traçar ações futuras para que sejam tomadas as melhores decisões para que se alcancem os objetivos organizacionais. De acordo com Mintzberg (2004, p. 26) “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Ou seja, planejar é algo que requer toda uma integração dos setores da instituição para que se façam análises para que as metas sejam deliberadas da melhor forma possível.

É importante planejar as ações para que se tenha uma visão clara e objetiva do que se pretende atingir e para que se reduzam os riscos e incertezas provenientes do caminho. Ademais, através do planejamento é possível controlar e se preciso for, rever todo o processo a ser desenvolvido.

Compreende-se por estratégia segundo Fróes (2008) a orientação das ações de uma empresa ou instituição no ambiente ao qual está inserida, de modo a criar valor frente às demais. Para Souza e Qualharini (2017) é procurar caminhos capazes de se atingir os objetivos e premissas estabelecidos. Conforme Mintzberg et al., (2010) a estratégia pode ser concebida por meio de 5 P's: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (em inglês, *ploy*). Ela é plano porque serve de roteiro para o que está por vir; é um padrão porque deve se basear em um desempenho histórico; é uma posição porque deve se levar em conta onde a empresa ou instituição está inserida e qual a sua posição perante ao mercado; é uma perspectiva, ou seja, a maneira como a instituição age; é um truque porque se vale de manobras para enganar e ganhar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Para Meyer Jr. et al. (2012) a estratégia é um termo de múltiplas áreas, pois engloba várias abordagens e tem vários enfoques, podendo ocorrer em vários níveis e situações dentro das organizações. Já Moori e Zilber (2003) dizem que a estratégia permite a empresa focar em sua posição de mercado, pois define onde ela quer e pode chegar. Bethelém (2009) conceitua estratégia como sendo algo que deve ser aprendido e internalizado por todos da organização para que seja executado da melhor forma possível.

Dessa forma, tem-se que o termo estratégia não é definido por um consenso, é um termo dinâmico e que pode ser concebido de diversas óticas sem que uma preceda a outra.

Assim, desenvolver uma estratégia não é seguir receita de bolo e tão pouco conhecer alguma fórmula mágica. Para agir de forma estrategicamente eficaz não existe um passo-a-passo, porém é importante conhecer bem a instituição, sua posição de mercado, conhecer os seus recursos e ter domínio de seus processos. Segundo, Mintzberg et al. (2006) uma estratégia eficaz requer objetivos claros, decisivos e mensuráveis, além de líderes que atuem de forma organizada e comprometida, de modo a prezar pela harmonia. É preciso também atuar com agilidade e ter habilidades para contornar os obstáculos que por ventura vierem a surgir.

Meyer Jr. et al. (2012, p. 52):

O trabalho de formação de estratégias nas organizações, por envolver aspectos racionais, emocionais, intuitivos, simbolismos e manobras políticas, não constitui em atividade simples para os gestores. A materialização de estratégias requer dos gestores uma combinação de conhecimento, experiência, criatividade, sensibilidade, *insights*, arte e negociação, entre outras habilidades, certamente, mais exigidas e necessárias na gestão de sistemas organizacionais complexos.

De acordo com Moori e Zilber (2003) a estratégia está intimamente associada a competitividade, sendo assim é importante que se crie estratégias capazes de garantir vantagem competitiva para a organização, através do valor atribuído a ela, por meio de um alinhamento sistemático de todas as áreas da organização, onde a satisfação das necessidades dos clientes é de suma importância. O valor não possui um significado único, ele é um termo multidisciplinar, onde as várias áreas do saber atribuem um significado diferente a ele, de acordo com as atividades ou funções que se desempenha.

Para Boava et al. (2013) o valor é inerente a concepção humana, ou seja, o valor só existe quando se relaciona a um sujeito capaz de lhe atribuir características e sentido. Assim, de acordo com os autores, cada pessoa em determinada fase da vida possui certos valores que vão se modificando e se desenvolvendo ao longo dos anos. Pedro (2014, p. 491), também diz que a valoração é uma ação realizada por um sujeito, sendo “subjetivo e relacional e por outro lado, objetivo e material, esse valor advém de um objeto que possui um determinado conjunto de qualidades que não foram indiferentes ao sujeito que as apreciou”.

Nesse sentido, só se tem valor quando há um sujeito ou um grupo de sujeitos que se interessam por algo que seja capaz de suprir suas necessidades e anseios, quando, segundo Boava et al. (2013) as pessoas fazem juízo de valor das coisas que os circundam.

Conforme Pedro (2014) os valores podem ser caracterizados como sendo ideais, apreciáveis, inesgotáveis, atemporais, dotados de polaridade, objetividade e hierarquia,

buscando sempre uma relação entre eles. Porém, tais atributos podem se manifestar de diferentes maneiras, de acordo com o ambiente ou a situação que os favoreçam.

Em face desse contexto, universidade pública, estratégia e valor, e suas interfaces, o presente trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: qual o valor atribuído à estratégia por gestores de Universidade Federal? Nesse sentido, para realização deste trabalho pretende-se aplicar a técnica *laddering* em estudos sobre o valor em estratégia, a partir de sua inserção como suporte de análise ao método fenomenológico, considerando o processo de valoração desse fenômeno por gestores de universidade federal.

Para responder a tal proposta, este estudo é dividido em cinco tópicos: o primeiro, esta introdução que faz uma contextualização do tema. Seguindo, tem-se o aporte teórico sobre a estratégia: conceitos, origem, tipos, processos e a prática da estratégia nas organizações públicas. O terceiro tópico aborda o método *laddering*, com seus conceitos gerais e principais aplicações. Quanto à metodologia deste estudo, a abordagem ao problema se dá de forma qualitativa, pois aborda o mesmo de forma subjetiva; quanto aos objetivos é classificado como pesquisa exploratória, visto que o tema é pouco explorado e permitiu a construção de hipóteses e descritiva, pois se descreve as características do fenômeno; quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa é de cunho bibliográfico, pois se fez uma revisão literária e estudo de caso, que permitiu um estudo profundo e detalhado acerca do objeto. Os sujeitos de pesquisa são os gestores de universidade federal. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada gravada. Utilizou-se o *laddering* como apoio ao método fenomenológico para análise dos dados.

Portanto, a finalidade deste trabalho consiste em contribuir com a expansão de estudos sobre o valor que se é atribuído ao campo da estratégia pela equipe de gestão de Universidade Federal, dado que existe pouca ou quase nenhuma investigação relacionada ao tema na academia, considerando a revisão de literatura efetuada. Tal investigação se faz relevante ainda por estudar o valor da estratégia em um ambiente organizacional público marcado pela previsibilidade e estagnação da gestão burocrática.

2 ESTRATÉGIA

2.1 Origens e Conceituação

A palavra estratégia amplamente utilizada no âmbito organizacional têm sua origem desde a antiguidade, na Grécia. O termo que advém das grandes batalhas travadas no passado deriva da palavra *strategos*, que significa o líder-chefe ou o comandante-chefe militar que,

segundo Mintzberg et al. (2006) absorvia e transformava em sabedoria e orientação para os próximos eventos todo o conhecimento ou comportamento que se tinha diante às guerras.

Nessas análises se coletavam estratégias de vida, morte, forças e fraquezas dos oponentes, bem como o poderio econômico, posições geográficas, capacidade de armamento e outras características (MINTZBERG et al., 2006)

Assim, ao longo dos anos a terminologia foi sofrendo modificações e adaptações, sendo introduzida ao ambiente dos negócios a partir da Segunda Revolução Industrial, que aconteceu na segunda metade do século XIX, no qual a busca por inovações tecnológicas foi à mola propulsora para o desenvolvimento industrial (GHEMAWAT, 2012). Nesse sentido, as indústrias puderam aumentar o ritmo de produção, bem como ampliar e explorar novos mercados de massa:

Ao final do século XIX, um novo tipo de empresa começava a surgir, primeiro nos Estados Unidos e depois na Europa: a grande e verticalmente integrada corporação, que fazia investimentos expressivos em manufatura e marketing e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Ao longo do tempo, as maiores empresas desse tipo passaram a alterar o ambiente competitivo dentro de seus setores e mesmo a ultrapassar os limites dessas fronteiras. A necessidade de um pensamento explicitamente estratégico foi articulada, pela primeira vez, por administradores de alto escalão dessas grandes empresas. (GHEMAWAT, 2012, p. 3).

Todavia, vale esclarecer que no campo militar, a estratégia volta a ser utilizada como um importante meio durante a II Guerra Mundial, na qual a Alemanha utilizava-se do efeito surpresa, da agilidade e da brutalidade para atacar e desacreditar seus adversários. Porém, segundo Ghemawat (2012), após tal guerra é que os conceitos estratégicos começam a ganhar mais ênfase no que tange ao mundo empresarial devido à concorrência entre o Exército, a Marinha, o Corpo de Fuzileiros e a Força Aérea Estadunidense.

Ainda segundo Ghemawat (2012), no campo acadêmico, os primeiros a escrever algo sobre a estratégia foram economistas, que buscavam explicações para alguns fenômenos decorrentes das organizações. Assim também, algumas escolas de administração foram sendo criadas para garantir certa formação aos dirigentes das empresas da época. A primeira escola a que se tem conhecimento foi criada em 1881 nos Estados Unidos: a *Wharton School*, que foi precedida pela *Harvard Business School*, fundada em 1908.

Nessas escolas conceitos e ferramentas estratégicas foram criadas e desenvolvidas ao longo dos anos. Porém, apenas nos anos 60 e 70 é que a estratégia ganha maior espaço e visibilidade dentro das empresas, passando a ajudar os empresários a mapear seus negócios, compreender o mercado em expansão e a analisar os concorrentes potenciais (GHEMAWAT, 2012).

Dessa forma, houve-se uma evolução notória do que se conhece hoje por estratégia e de como as ações estratégicas moldam o cenário de negócios. Contudo, sabe-se que o termo não possui um consenso definido a seu respeito.

Para Bethlem (2009), mais que puramente conhecer, as pessoas devem saber utilizar, incorporar e aceitar a estratégia para que possam desempenhar seus papéis com maestria. Ademais, para ele a estratégia advém de um processo intelectual individual ou grupal capaz de gerar ações que resultarão num plano estratégico, para que possa ser implementado a partir das condutas iniciais estabelecidas.

Para Mintzberg et al. (2010), a estratégia pode também ser concebida por meio de dez escolas dentro da administração estratégica. Três dessas escolas são de natureza prescritiva: a escola do *design* vê a estratégia como um processo de concepção, ou seja, que emana de um conhecimento consciente; a segunda escola, a do planejamento vê a estratégia como sendo baseada em procedimentos formais, com planos estruturados e bem definidos; a terceira escola, a do posicionamento, concebe estratégia através de um processo analítico, por meio de análises históricas e atuais do mercado e da economia. As demais escolas do pensamento estratégico são de natureza descritiva: a escola empreendedora concebe a estratégia através de um processo puramente visionário, onde o papel do líder/gestor é crucial para prever cenários e possíveis mudanças; já na escola cognitiva, a estratégia se origina de um processo mental, ou seja, que surge através da mente do estrategista baseada em suas experiências; a escola do aprendizado, vê a estratégia como um processo emergente que pode surgir sobre qualquer lugar e circunstância; a escola do poder enxerga a estratégia como uma negociação, ou seja, algo através da barganha e da persuasão. A escola, cultural concebe estratégia através de um processo coletivo, a partir das interações das pessoas, baseadas em suas crenças e tradições. Na escola ambiental, a estratégia é um processo reativo, que responde variáveis do ambiente ao qual está inserida. A última escola, a da configuração, vê a estratégia como um processo de transformação, que sobre determinados momentos está sempre mudando, que não é estática e sim, dinâmica e mutável. Sendo assim, percebe-se que os variados enfoques acerca do tema são distintos entre si, mas que podem ser inseridos juntos conforme o cenário a que se têm no momento.

No dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2001), o termo estratégia é encontrado como sendo “3 *p.ext.* arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando o alcance de determinados objetivos.” Já no Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (Ferreira, 2010), o termo é

conceituado “3 *p.ext.* arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos.”

Ou seja, ambas as definições convergem para o alcance de metas através de recursos disponíveis, porém, conforme Certo e Peter (2010) os objetivos e metas para serem eficazes devem possuir algumas características essenciais: serem específicos, exigentes de esforços, atingíveis, flexíveis, mensuráveis e consistentes em longo e em curto prazo.

Para Moriotto (2003), o termo estratégia se remete a objetivos claros, coordenação e planos que convergem para ações que ao serem implementadas devem ser capazes de alcançar resultados desejáveis à organização. Daí percebe-se que cada autor escolhe usar a definição de estratégia que mais lhe convence. Borges Jr. e Luce (2000), afirmam que a estratégia é o sucesso que se têm por meio de eventos, treinamentos e cursos. Para alguns estudiosos a estratégia se remete a objetivos e metas, para outros, como oportunidades e perspectiva de crescimento.

Então, apesar das inúmeras definições acerca da estratégia, nenhuma é mais importante que a outra, nenhuma se sobressai sobre as demais. Elas apenas se completam, todas tem seu valor e sua contribuição para o campo. Vale ainda destacar, segundo Mintzberg et al. (2006, p. 28-29):

Estratégia não é apenas a noção de como lidar com um inimigo ou um grupo de concorrentes ou um mercado, como é mencionado em grande parte da literatura e seu uso popular. Ela também nos leva a algumas questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção e ação coletiva.

Portanto, a estratégia pode ser usada sobre qualquer circunstância, dentro de qualquer área do conhecimento. Ela é multidisciplinar, não é um campo fechado e sem dinamicidade. Ela permite integração, formulações e concepções diferentes que auxiliam não só dentro dos negócios, mas em todos os âmbitos que se tem conhecimento, devido a sua amplitude. Na sequência, tem-se a apresentação dos tipos de estratégia.

2.2 Tipos de Estratégia

Por ser um conceito amplo existem vários tipos de estratégias. O termo é bastante dinâmico e engloba diversas áreas do conhecimento. Estratégia é tudo aquilo que se faz para alcançar bons resultados. Não importam os recursos, os meios, os processos ou esquemas que se utilizem para tal.

Em face disso, diversos autores investigaram e classificaram as estratégias sob os mais variados enfoques, principalmente empresariais. A seguir, têm-se as principais considerações acerca dos tipos estratégicos:

Dentro das definições do 5P's de Mintzberg et al. (2006, p. 25) as estratégias podem ser deliberadas, emergentes, pretendidas, realizadas ou não realizadas, conforme figura a seguir:

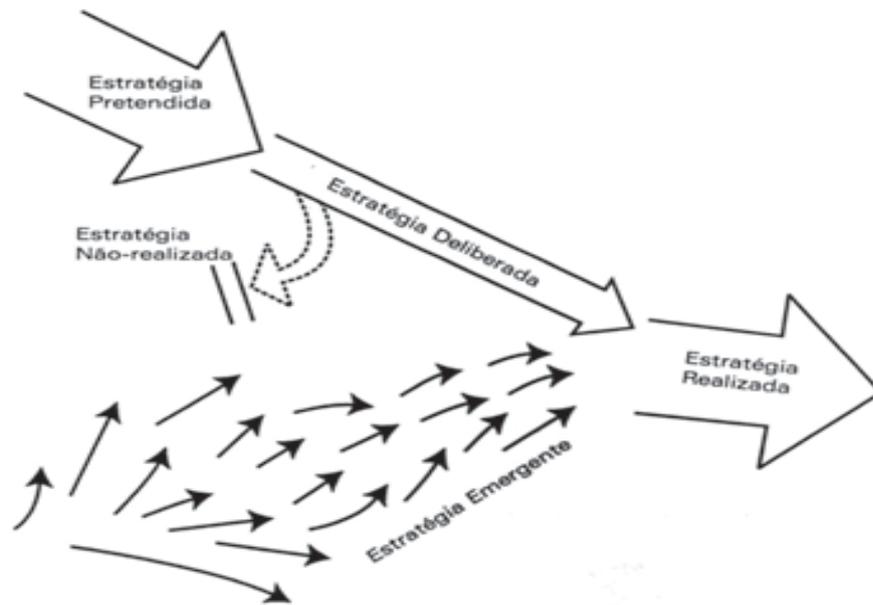


Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes.
Mintzberg et al (2006, p. 25)

As estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes podem se realizar ou não de acordo com o sistema e de como se encontra o meio ao qual se inseriram. Dentro do ambiente de negócios, as estratégias deliberadas e emergentes são as mais discutidas e as que apresentam maior relevância de estudo, por serem distintas umas das outras.

As estratégias deliberadas são previamente planejadas, concebidas através de planos, *check-list*, técnicas e procedimentos esquematizados, tudo isso a partir de análises feitas dos ambientes e cenários que rodeiam as instituições. Ou seja, as estratégias deliberadas antes de serem implementadas são previamente estudadas para a potencialização dos resultados (BORGES Jr. e LUCE 2000).

Assim, os autores afirmam que tais estratégias apresentam mecanismos rígidos e inflexíveis, oriundos de procedimentos puramente categóricos. Já as estratégias emergentes, segundo Moriotta (2003), significam algo não planejado, que emerge sem ser previamente estabelecido, ou seja, que simplesmente acontece. Tais estratégias, ao contrário das deliberadas, são mais abertas e flexíveis. Para Borges Jr. e Luce (2000), elas surgem em

circunstância de alguma reação ou mudança no ambiente, permitindo que a organização não fique presa a papéis e que cresça conforme o mercado. Porém, as estratégias emergentes emanam maior conhecimento lógico dos estrategistas, para que possam responder com precisão ao que foi manifestado no meio.

De acordo com Mintzberg et al. (2006, p. 26) existem vários exemplos de tipos de estratégias, desde muito deliberadas até totalmente emergentes:

- Estratégia planejada: são aquelas de caráter puramente formal, formuladas com base em previsões futuras por uma equipe de liderança central; essa estratégia é altamente deliberada.
- Estratégia empreendedora: são oriundas e apoiadas na visão de uma única pessoa, o líder, que tem o controle do nicho ao qual está inserido e que às vezes se adapta as oportunidades do mercado; essa estratégia é relativamente deliberada, podendo emergir também.
- Estratégia ideológica: acontece com base no coletivo, no grupo e são geridas por regras fortemente divididas entre todos; a organização é sempre desvelada frente ao mercado; essa estratégia é bastante deliberada.
- Estratégia guarda-chuva: onde a liderança desempenha um controle parcial das ações, ora definindo alvos estratégicos, ora fronteiras dentro das quais os outros possam agir; essa estratégia pode ser chamada deliberadamente emergente.
- Estratégia de processo: os líderes direcionam os aspectos dos processos de formação estratégica, mas dão chance as demais pessoas para se envolver; essa estratégia é deliberada emergente.
- Estratégia desconectada: Os departamentos ou unidades criam seus próprios mecanismos de alcance as estratégias, sem levar em consideração as outras partes da organização; essa estratégia é deliberada para que as cria.
- Estratégia de consenso: não há intenções centrais ou comuns, por isso os membros sempre convergem para os padrões que permeiam a organização.
- Estratégia imposta: ela ocorre por meio do ambiente externo, que dita como a mesma será; essa estratégia são organizacionalmente emergentes, embora possam ser internalizadas, tornando-se deliberadas. (MINTZBERG et al, 2006, p. 26).

Assim, com base no comportamento e das ações humanas as estratégias são classificadas em deliberadas e emergentes.

Todavia, Ansoff (1977) classifica as estratégias de crescimento em quatro grupos: penetração no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação (MAXIMIANO, 2010). Logo, as estratégias de crescimento são muito utilizadas no que tange ao desenvolvimento de novos mercados e novos produtos.

A penetração de mercados é a estratégia que menos envolve mudanças, pois se refere a exploração de produtos habituais no mercado tradicional, envolvendo uma direção de crescimento apenas em relação a uma maior participação do negócio no mercado em que atua. No desenvolvimento de produtos, há o aperfeiçoamento dos mesmos com base nas necessidades e anseios dos clientes; e no desenvolvimento de mercado há a procura de novos segmentos de mercados com os produtos tradicionais que a empresa dispõe. Essas três primeiras classificações para as organizações mais conservadoras são essenciais, pois elas não

precisam se arriscar quanto na diversificação de produtos, que é a estratégia que visa percorrer novos mercados com novos produtos (JÚNIOR HAYASHI, BARANIUK, BULGACOV, 2006).

Já na perspectiva de Porter (1980), as estratégias são classificadas em três categorias, diferenciação, liderança de custo e foco. Para Maximiano (2010) a diferenciação é a estratégia de singularização dos produtos conforme suas características, criando uma identidade única que os faz distinguir dos demais produtos existentes no mercado. Já a estratégia de liderança do custo remete-se ao preço mais barato do produto para que se alcance a melhor posição dentro do mercado pois, o custo baixo faz com que a empresa obtenha maiores retornos sobre o que ela comercializa. A estratégia de foco é aquela em que a empresa se fixa em um único segmento de mercado, buscando meios de se especializarem para se tornarem referência naquele mercado.

As estratégias também podem ser vistas sob o olhar de Miles e Snow (1978) apud Gimenez et al., (1999), que identificam quatro tipos de estratégias baseadas nas reações das empresas frente ao ambiente. A primeira é a do comportamento defensivo (*defenders*) característico das empresas que possuem foco restrito e que pouco se ajustam às oportunidades que lhes são conferidas, sendo consideradas estáticas. A ênfase dessas empresas é a eficiência. A segunda é a do comportamento prospectivo (*prospectors*), que são altamente inovadoras e dinâmicas, que sabem lidar com as ameaças e oportunidades do ambiente e que estão numa busca contínua por meios de se explorar novos mercados e produtos. A ênfase dessas empresas é a flexibilidade. O terceiro comportamento é o analítico (*analysers*), característicos de empresas que atuam em dois setores: um sem muitas variações e outro dinâmico. No primeiro, elas atuam de forma mais firme, padronizadas e no segundo, atuam de maneira mais enérgica e criativa. Sua ênfase se dá nas tecnologias.

O quarto comportamento é o da reação (*reactors*), que diz respeito às empresas que operam em ambientes turbulentos, exigindo comportamentos impulsivos na maioria das vezes. São empresas altamente solucionadoras de problemas, mas que se não forem pressionadas pelo ambiente não conseguem modificar sua estrutura nem suas estratégias (GIMENEZ et al., 1999).

Para Certo e Peter (2010) existem três tipos de estratégias: de estabilidade, de crescimento e de redução de despesas. A primeira, a estratégia de estabilidade é aquela em que as organizações focam em seu segmento de mercado e que atuam de modo a evitar interferências governamentais ou penalidades de um monopólio. Ou seja, é praticada por grandes organizações que dominam seus mercados e que não veem vantagens em procurar

novas oportunidades. A segunda, a estratégia de crescimento é adotada por empresas que estão sempre à procura de aumentar seus lucros e suas vantagens competitivas diante ao mercado. São empresas que não tem medo de se arriscar, seja por meio da aquisição de outras organizações do mesmo ramo ou de ramos diferentes para diversificar a carteira de ativos.

Por fim, a estratégia de redução de despesas é adotada quando às organizações estão com o capital ameaçado com risco de falência. Os três tipos mais básicos de eliminação de gastos são por meio da rotatividade, desinvestimento e na liquidação.

Dessa forma, há uma grande variedade de estratégias que uma empresa pode adotar para atingir seus objetivos, e que podem ser ou não combinadas “uma organização pode procurar simultaneamente crescer por meio da aquisição de novos negócios, adotar uma estratégia de estabilidade para alguns de seus negócios existentes e descapitalizar outros.” (CERTO e PETER, 2010, p. 81).

Diante dessa apresentação dos principais tipos de estratégia, faz-se pertinente dissertar acerca do processo estratégico.

2.3 Processo Estratégico

O Processo Estratégico diz respeito à formulação das estratégias e de como elas serão realizadas. Para Maximiano (2010), o processo estratégico é forma pela qual a estratégia será constituída e de onde os cursos de ação serão clarificados. Ainda de acordo com o autor, o método pode ser colocado em prática dentro da organização de forma global (estratégia corporativa) ou a cada uma de suas partes (estratégia operacional).

O processo estratégico é desmembrado em cinco etapas subsequentes: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação de estratégia, implementação de estratégia e controle estratégico. A primeira fase, a de análise do ambiente, permite que o estrategista faça um acompanhamento minucioso do local a qual sua organização está estabelecida, para identificar as variáveis que possam impactar seu negócio, tanto negativa, quanto positivamente. Não basta conhecer apenas o ambiente interno, é necessário ir além, conhecer seu ambiente operacional e geral bem como, seus componentes garantindo-se assim, uma observação bem feita (MAXIMIANO, 2010).

De acordo com Certo e Peter (2010) não existe uma regra ou uma receita a ser seguida para que se análise os riscos atuais e futuros de uma organização, pois as organizações são diferentes, possuem cada qual seu tamanho, capital e segmento. Por isso, também, a forma como elas serão impactadas pelo ambiente será distinto. Logo, algumas adversidades aparecerão a algumas empresas, enquanto outras, de complexidade maior ou menor, surgirão

para as demais. Assim, para garantir um estudo mais assertivo da observação do meio, Certo e Peter (2010) elencam algumas técnicas que auxiliam os gestores em suas atribuições.

A primeira técnica consiste em um exame do ambiente, uma apuração minuciosa, por meio de diversas fontes de informações, desde os jornais e experiências pessoais a comitês e conferência; a segunda técnica é de análise de oportunidades e riscos, onde se classificam os níveis de impacto que as informações obtidas no primeiro método têm sobre o negócio. A terceira técnica diz respeito a previsão ambiental, que busca elucidar as condições futuras da organização, identificando diversas tendências para que se possam tomar as melhores decisões (CERTO e PETER, 2010).

Dessa forma, é necessário fazer uma avaliação do processo com frequência, para mantê-lo em constante atualização. É imprescindível também que a alta cúpula da empresa acompanhe os resultados da análise, para que orientem às ações de maneira eficaz.

A segunda etapa do processo estratégico é a de estabelecimento das diretrizes organizacionais. Nessa fase é importante ter em mente a missão organizacional, ou seja, o motivo pela qual a empresa existe, pois a mesma é um importante meio de conhecimento sobre a direção da instituição e de como ela atua no mercado. Também é nessa fase que os objetivos organizacionais serão identificados para que seja dado o início à construção estratégica.

Os objetivos estratégicos devem ser formulados como guias de orientações e devem ser planejados conforme os recursos que a organização dispõe. Maximiano (2010) ressalta ainda que os objetivos devem ser sempre desmembrados, formando uma rede de meios e fins.

Os objetivos desmembrados criam uma espécie de hierarquia para que seja estabelecidos níveis de prioridades e horizontes temporais de execução.

Maximiano (2010) ressalta que os objetivos devem ser, sempre que possível, quantificáveis, ou seja, passíveis de medição e avaliação.

A terceira etapa do processo estratégico é a de formulação da estratégia organizacional, que “não pode ser iniciada até que os administradores responsáveis por sua elaboração entendam o contexto em que suas estratégias serão implementadas” (CERTO e PETER, 2010, p. 101). Por isso, o estudo das questões críticas e os fatores internos e externos à instituição tem grande relevância nesta etapa. Além disso, algumas ferramentas como a matriz de crescimento da participação da BCG, a matriz multifator de carteira e a análise estrutural de forças competitivas também são importantes instrumentos de diagnóstico para formulação das estratégias e de ajuda para os administradores.

A partir desses mecanismos a organização pode então começar a desenvolver as estratégias que lhes são mais adequadas, tendo em mente alguns critérios de seleção. Critérios, que segundo Certo e Peter (2010) devem permear o ambiente externo, garantir vantagem competitiva, apoiar as outras estratégias, ser capaz de se adaptar às possíveis mudanças, estar alinhada com a missão da organização e que seja viável.

A penúltima etapa do processo é a de implementação da estratégia organizacional, parte onde as ações serão de fato executadas por meio de programas, orçamentos e demais sistemas.

Nesta etapa, Certo e Peter (2010, p. 109) elenca que “algumas estratégias exigem alterações mínimas, enquanto outras mudanças mais radicais”, isso se deve às mudanças ocorridas no ambiente. No entanto, quanto mais rápidas elas forem feitas, melhor será, porque provavelmente alguns problemas poderiam surgir dessas alterações.

A quinta e última etapa, mas não a menos importante é a do controle estratégico, onde as ações serão monitoradas, para que se preciso for, se façam correções e melhorias. Logo, conforme Certo e Peter (2010) esta fase, fornece aos administradores um *feedback* de todo o processo, o que garante uma retroação e o sucesso das estratégias. Nesta situação, se comparam o desempenho da empresa com os objetivos estabelecidos e determinam-se as ações corretivas necessárias. Ainda segundo ele os sistemas de informação são grandes aliados nessa etapa, pois garantem a circulação de informações precisas e confiáveis que auxiliarão nas tomadas de decisões, seja para adotar uma nova estratégia ou manter uma atual.

Assim, a partir do processo estratégico, de como a organização impacta seu mercado e de como as pessoas se comportam nele, as organizações conseguem atingir níveis elevados de sucesso e de eficácia organizacional. Trazendo para si, o alcance de novas perspectivas, capazes de lhe garantir sobrevivência. Elas podem até passar por momentos de turbulência, mas saberão agir de modo a superá-los, pois conseguem se adaptar às diversas situações.

As organizações devem mais que ter apenas estratégias, elas devem procurar meios para realizá-las. Devem ter em mente novas visões acerca de formulações estratégicas capazes de encorajar uma cultura de aprendizado e mudança, com base em inovações, cooperação e integração em redes.

Considerando esses conceitos, definições e tipologias acerca da estratégia e seu processo de execução, faz-se necessário relacioná-la ao contexto da gestão pública, foco desse trabalho direcionado à Universidade Federal.

2.4 Prática da estratégia nas organizações públicas

Dentro das organizações públicas as estratégias possuem um enfoque diferente das organizações privadas, devido a suas características próprias (normas e legislações) e de sua dependência dos recursos oriundos do governo para sobreviver:

O fato de possuírem objetivos sociais, de contarem basicamente com recursos provenientes do próprio setor público para a sua manutenção, de terem limitações intrínsecas à natureza de suas atividades para a geração de receitas, e de serem mais suscetíveis às injunções políticas, confere a esses órgãos peculiaridades que se refletem nos seus processos organizacionais, em especial na definição de suas estratégias. (SANTOS, ICHIKAWA E CUNHA, 2000, p. 156).

Compreende-se por gestão pública a administração dos bens, setores e interesses públicos por um dirigente que deve sempre se pautar nos princípios básicos que norteiam tal administração, tendo em vista a seguridade e o bem-estar da sociedade. Nesse sentido, a administração estratégica se configura como uma importante ferramenta de auxílio à tal gestão, para que sejam minimizadas as burocracias e o tempo bem como a maximização da qualidade dos serviços ofertados (WOSNIAK E REZENDE, 2012). Tudo isso, em detrimento às exigências oriundas da sociedade, que possui demandas mais específicas atualmente (KANUFRE E REZENDE 2012).

Segundo Vieira e Vieira (2004) algumas mudanças de gestão começaram a ocorrer ainda na década de 90, porém pouquíssimas organizações públicas conseguiram acompanhar essas mudanças, introduzindo tecnologias de informação, estratégias mais adequadas aos objetivos institucionais e a gestão do conhecimento, uma vez que houveram resistências pois, no Brasil a gestão pública é baseada nas ações de grupos de interesses e, com isso, o Estado acaba se mostrando incapaz de lidar com a modernização (HELAL E NEVES, 2010). Para Lapolli e Gomes (2017) questões ideológicas e sindicais por parte dos servidores ou dos políticos envolvidos nas instituições públicas dificultam todo e qualquer processo de transformação.

Tal resistência acaba por conduzir à administração, inibindo a inovação dentro da esfera pública, dando ênfase a burocracia, que muito tem a ver com processos rígidos, centralizados e demasiadamente formais, seguindo uma clara ordem de hierarquização que Saraiva (2002) afirma ser desestimulante para as pessoas, pois não abrem brechas para a informalidade nem para a flexibilidade de gestão. Lapolli e Gomes (2017) também apontam como dificuldades burocráticas certo preconceito que se tem acerca do empreendedorismo dentro do órgãos públicos e a falta de concorrência.

Mesmo diante de tanto antagonismo, o governo tentou se constituir como um modelo de Estado Gerencial com a adoção de uma reforma administrativa. Assim, a reforma levou o governo a introduzir parâmetros de trabalho como no setor privado, fortalecendo carreiras estratégicas, encorajando a descentralização e a delegação de responsabilidades e o fez repensar seus moldes de hierarquização (CÔRREA, 2007).

Ou seja, os gestores públicos passaram a adotar medidas capazes de moldar políticas estratégicas através de atividades de curto prazo para evitar ‘choque de gestão’ e, assim, conseguir alcançar resultados para as organizações. Tais atividades, segundo Côrrea (2007) relaciona-se com a instituição de comitês, câmaras temáticas, órgãos interligados trabalhando de forma sinérgica, dentre outros projetos.

Ademais, a reforma tenta estabelecer diretrizes voltadas às pessoas. Surge então, dentro da administração pública a orientação para a gestão por resultados, que têm papel fundamental dentro do planejamento estratégico, pois segundo Kanufre e Rezende (2012, p. 639) “a própria definição do tema por resultados, possui estreita vinculação com a visão estratégica do governo.” Agir estrategicamente significa estruturar ou coordenar ações a respeito do futuro da organização, de modo a analisar as forças provenientes do ambiente que as circundam (MAXIMIANO, 2010).

A importância da gestão pública por resultados reside na importante distinção entre produtos e resultados, ou seja, entre *outcomes* e *outputs*. Os órgãos e entidades públicas utilizam insumos financeiros, humanos e materiais para a produção de bens e serviços (produtos), destinados à consecução dos objetivos de políticas públicas (resultados). Enquanto os produtos fornecem uma visão limitada do valor público que as políticas públicas agregam, já que a medição de produtos é um processo contínuo que agrega valor às organizações, os resultados apresentam consequências também para o ambiente externo (Côrrea, 2007, p. 499).

Kanufre e Rezende (2012) afirmam ainda que a gestão por resultados é conduzida por meio do alcance de resultados predefinidos e preestabelecidos. Para Côrrea (2007) a gestão pública por resultados é realizada por meio de uma estratégia que tem começo no planejamento e que vai de encontro ao retorno de informações das políticas públicas. Para Keinert (1997), tal planejamento estratégico deve além de estar de acordo com a cultura da organização, estar de acordo com a administração e as demais pessoas das instituições, para que elas possam se comprometer e engajar-se com os planos de ações. Além disso, conceber valor a tais medidas.

Os projetos e programas de governo devem estar em consonância com o planejamento estratégico, para que eles não venham a perder sua prioridade em detrimento de outras ações integradas ao planejamento estratégico, ou mesmo pelo fato de, apesar de gerar produtos satisfatórios, não gerar resultados eficientes. (Côrrea, 2007, p. 499).

Côrrea (2007) salienta que a prática do planejamento estratégico serve de entrada para as diretrizes públicas, tudo isso de forma a alocar os recursos disponíveis nos atos que convergirão para o alcance dos resultados pretendidos. Ou seja, são as estratégias que orientam o alcance dos objetivos estabelecidos (KANUFRE E REZENDE, 2012)

Sano e Abrucio (2008), trazem que a gestão por resultados é formulada sobre metas, diretrizes e indicadores, que apoiadas nas ações transparentes do governo possibilitam senso de equidade, maior controle dos cidadãos e ética nas prestações de contas. Contudo, ainda há muito o que melhorar dentro das organizações públicas que segundo Vieira e Vieira (2004) só conseguirão acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente de fato, quando deixarem de lado suas estruturas arcaicas e começarem a trabalhar em prol do coletivo.

Alcançar uma boa prática de gestão pública por resultados não implica somente a implementação de mecanismos de avaliação institucional. A gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento estratégico das ações governamentais — sejam elas organizadas em projetos ou programas; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de metas gerenciais (Côrrea, 2007, p. 498).

É necessário ainda, conforme Lapolli e Gomes (2017) fomentar o espírito empreendedor e inovador das pessoas que trabalham nessas instituições para instigar a renovação estratégica com as adoções de práticas simples e efetivas, como as de comunicação integrada, que demandarão mais participação das pessoas nas tomadas de decisões; práticas de liberdades de ação para promoverem processos mais flexíveis e inovadores; práticas de tolerância a erros e de lideranças.

Logo, a discussão acerca da estratégia, inovação, novas práticas de gestão estão cada vez mais sendo introduzidas no contexto da gestão pública nacional, em face da necessidade de otimizar os processos desenvolvidos nesse cenário e priorizar a qualidade dos serviços prestados à população.

A seguir descreve-se a metodologia empregada para o estudo do valor em estratégia por gestores atuantes em Universidade Federal em um capítulo sobre o método visando fundamentar o emprego da *laddering* com aporte do método fenomenológico em estudos sobre valor.

3 SOBRE O METÓDO *LADDERING*

3.1 Conceitos gerais da *Laddering*

A *Laddering* é um método de investigação procedente do campo da psicologia, desenvolvida considerando os trabalhos de Kelly (1955) e Hinkle (1965). O termo inglês “*ladder*” significa “escada” daí têm-se o maior sentido da técnica “passar do nível mais superficial ao mais profundo, do mais concreto ao mais abstrato, do mais tangível ao mais conceitual, por meio de questões abertas, e assim descobrir *insights* e chegar à raiz do problema” (OLIVEIRA E IKEDA, 2008, p. 2).

De acordo com Sobrinho et al (2010), a técnica *laddering* é realizada por meio de entrevistas individuais, frente à pessoa a qual se está questionando.

A *laddering* possui cunho altamente preditivo, capaz de realizar provisões em torno da maneira como os indivíduos se comportam ao entorno de determinado objeto, por isso, a técnica é muito utilizada em estudos de *marketing*, para averiguar a satisfação e principalmente o comportamento dos consumidores em relação a tomada de decisão de compra (SOBRINHO et al, 2010). O método também pode ser empregado em vários outros estudos comportamentais que visam estabelecer o valor do objeto de estudo por meio de três dimensões: atributo, consequência e valor (OLIVEIRA E IKEDA, 2008). Daí, surge o outro nome pelo qual a técnica é conhecida: teoria da cadeia de meios e fins.

Os atributos, considerados os motivos pelos quais levam uma pessoa a consumir determinado bem ou produto, podem ser definidos como concretos e abstratos (OLIVEIRA e IKEDA, 2008). Para Sobrinho et al (2010) o atributo representa o nível em que se pode tocar e entender os produtos ou deles extrair suas características. A partir de então, é que as consequências irão surgir, podendo ser negativas ou positivas de acordo com a experiência que tiveram do produto, para por fim, chegar na parte da valoração, onde os valores pessoais dos indivíduos são extraídos (MONTEIRO, 2010). Os valores, de acordo com Mesquita (2011) é a força capaz de impulsionar a ação e são obtidas frente a socialização e as experiências das pessoas. Logo:

[...] é possível ligar sequencialmente, em uma hierarquia de valor, atributos do produto (A), para as consequências do uso do produto (C) e os valores individuais (V), formando uma cadeia chamada *ladder*, sequência A-C-V ou meios-fins (MEC). (Oliveira et al, 2009 – p. 61)

Onde os “meios” são os bens, produtos ou tarefas que as pessoas se interessam e os “fins” são as percepções e os sentimentos que ficaram após tal vivência. Para Olson e

Reynolds (1983) apud Pinto et al (2012), o construto da cadeia A-C-V pode ser obtido ao classificar e delimitar as três dimensões da estrutura em seis perspectivas:

- Atributos concretos: o retorno acerca do produto ou objeto pode ser representados em diferentes formas físicas.
- Atributos abstratos: o retorno acerca do produto ou objeto não pode ser representado de forma física.
- Consequências funcionais: deriva das situações e circunstâncias decorrentes do uso de dado produto ou objeto que é de caráter prático e funcional.
- Consequências psicológicas: deriva das situações e circunstâncias decorrentes do uso de dado produto ou objeto e que têm caráter definido pelo prazer, pelos sentimentos.
- Valores instrumentais: São valores aflorados no íntimo das pessoas e se remetem a seus princípios, ou seja, os valores que elas carregam.
- Valores terminais: São valores aflorados no íntimo das pessoas e se referem a suas convicções e conduta dentro da sociedade.

O quadro abaixo ilustra melhor a concepção e a construção da cadeia utilizando-se os seis níveis na interpretação de Oliveira e Ikeda (2008).

		Exemplos				
		Moto	Iphone	Teatro	Escola	
V ↑ ↓ C ↑ ↓ A	↑ Nível de Abstração ↓	Valores Terminais	Auto estima	Influência	Conheciment o social	
		Valores Instrumentais	Conquista	Felicidade	Paz	Abre a mente
		Consequências Psicológicas	Sensação de liberdade	Status	Ficar mais culto	Satisfação
		Consequências Funcionais	Economia	Alta resolução da câmera	Sorrir	Boas notas
		Atributos Abstratos	Agilidade	Alto desempenho	Experiência única	Ambiente acolhedor
		Atributos Concretos	Motorização	Compacto	Preço da peça	Valor da mensalidade

Quadro 1: Exemplo dos níveis de abstração da cadeia meios-fins

Fonte: Oliveira e Ikeda (2008) - Adaptado

Para Monteiro (2010), a *laddering* faz emergir uma nova forma de pesquisa, capaz de não apenas focar nas especificações do produto ou do objeto em si, mas sim, no consumidor base ou no indivíduo. A técnica vai além do que as outras metodologias tradicionais são capazes de fazer, de acordo com Oliveira e Ikeda (2004), a *laddering* pode ser utilizada para coletar, analisar e observar dados.

3.2 Aplicações da *Laddering*

De acordo com Oliveira e Ikeda (2006), os estudos com a *Laddering* existem desde a década de 80, quando o pesquisador Gutman (1988) se aprofundou nas teorias existentes acerca do método e desenvolveu a Teoria da Cadeia Meios-Fins. Sendo, muito comum nas áreas de marketing e afins, a técnica *Laddering* é empregada às pesquisas onde o comportamento do consumidor é o objeto de estudo, para que sejam analisados os atributos dos produtos, as consequências dos mesmos e os valores percebidos a respeito destes (OLIVEIRA e IKEDA, 2006). Mesquita (2011) afirma que a aplicabilidade da *laddering* pode ser contestada em alguns casos, embora muitos digam que a teoria possui caráter universal.

Para Piato et. al (2014) o método *laddering* compreende quatro etapas que vão desde entrevistas a construção do mapa hierárquico de valor. Na primeira fase, a técnica utiliza-se de entrevistas individuais capazes de fazer com que a pessoa a ser questionada possa refletir a respeito daquele determinado tema ou produto em questão (OLIVEIRA e IKEDA, 2008). Ou seja, o entrevistado deve revelar os motivos que o levam a consumir determinada marca ou bem (Piato et. al, 2014) por meio de questionamentos repetitivos, que a medida em que vão sendo realizados, começam a levantar as percepções, os atributos mais importantes que o entrevistado tem em relação ao objeto.

Em seguida é realizada a análise de todo o conteúdo recolhido, que para Oliveira e Ikeda (2006) compreende a transcrição da entrevista e a codificação dos termos semelhantes distinguindo-os quanto as três dimensões existentes dentro da técnica: atributo, consequência e valor.

Nessa etapa consiste a inovação presente nesse trabalho, já que os dados transcritos não serão analisados e codificados pela técnica análise de conteúdo, mas pelo método fenomenológico de investigação que permite ao pesquisador extrair o dito pelo não dito, chegando à essência da experiência de vida dos sujeitos.

Tudo isso, porque o método fenomenológico, de acordo com Zilles (2007) não aborda o objeto de estudo como livre/autônomo dos sujeitos, mas sim como algo que se manifesta a partir de seu eu transcendental. Ainda de acordo com tal autor, a consciência é o que

possibilita a construção de conhecimento, que enquanto consciência transcendental “constitui as significações e na medida em que conhecer é pura e simplesmente aprender (no plano empírico) ou constituir (no plano transcendental) os significados naturais e espirituais.” (ZILLES, 2007, pag. 218). O conhecimento se revela ou se mostra na autorreflexão da consciência transcendental dos indivíduos (TOURINHO, 2009).

Assim, ocorre a redução fenomenológica, que significa colocar o mundo real entre parênteses e que se segue com foco na redução eidética, que busca a essência do sujeito, com o conhecimento de mundo que ele tem e idealiza (ZILLES, 2007). Ou seja, através da fenomenologia é possível abarcar os fenômenos em seu sentido mais puro, tanto à busca de tais sentidos, quanto na forma em que os indivíduos se submetem para alcança-los.

Para Boava et al. (2013) a redução fenomenológica busca a essência do fenômeno, que não pode ser interpretado por meio dos traços culturais do sujeito. Assim, permitindo-nos uma mudança de atitude na visada de mundo, acolhendo mundo e sujeito como fenômeno, no âmbito do qual revelam-se, reciprocamente, em sua existência.” (SILVA, LOPES e DINIZ, 2008, p. 255).

Daí, tem-se o motivo pelo qual houve a mudança quanto ao método de análise dos dados: o maior aprofundamento dos dados pela forma como eles se apresentam a consciência.

Só então, após análise fenomenológica, que um quadro numérico é construído (matriz de implicação) que a partir da contabilização dos termos similares, gera orientações que serão empregadas para a construção do mapa hierárquico de valor (PIATO et. al, 2014).

A construção da matriz de implicação é um processo trabalhoso e complexo que gera uma série de dúvidas ao pesquisador. Pela minuciosidade dos inúmeros detalhes que envolvem a construção da matriz, o processo de elaboração da mesma é passível de erros. Para minimizar os riscos envolvidos em sua construção e manter a fidedignidade dos resultados, é recomendável o uso do LADDERMAP – *software* criado especificamente para auxiliar a operacionalização da análise da *laddering*. (OLIVEIRA E IKEDA, 2006, p. 8).

A quarta e última fase diz respeito a construção do mapa hierárquico de valor, uma representação gráfica em forma de árvore referente à associação entre os atributos, as consequências e o valor levantados nas etapas anteriores (SOBRINHO et. al, 2010). Nem todos os atributos e demais informações são considerados nesta etapa, somente os mais importantes que “são filtradas com o estabelecimento de um ponto de corte, que se refere a um número mínimo de vezes em que as relações diretas e indiretas aparecem na matriz de implicação” (OLIVEIRA e IKEDA, 2004, p. 209).

Têm-se ainda, para alguns autores uma quinta etapa, bastante considerada nos estudos que envolvem a *laddering*: a determinação das orientações de percepções dominantes, que

conforme Oliveira e Ikeda (2004) é a parte em que há a o *check-up* das cadeias originadas na fase anterior para que sejam apuradas as cadeias dominantes, aquelas que mais colaboram para com os resultados obtidos no mapa hierárquico de valor.

Vale ressaltar ainda, que a aplicação da *laddering* nos estudos deve ocorrer de acordo com alguns aspectos, para que haja a obtenção de resultados eficientes, capazes de satisfazer o objetivo das pesquisas. De acordo com Oliveira e Ikeda (2004), primeiro deve-se ter um pesquisador qualificado, capaz de conhecer não só as etapas que compreendem o método, mas que saiba conduzir as entrevistas de modo a levantar o maior número de atributos importantes e que saiba fazer análises dos dados obtidos; o pesquisador deve estar ciente do grau de homogeneização do grupo de pessoas ao qual vai entrevistar, a fim de que se evite respostas repetitivas; ele deve ainda ler e reler as transcrições das entrevistas de modo a recolher o maior número de informações relevantes, prezando sempre para a fidedignidade dos dados obtidos.

A partir das apresentações gerais sobre a especificidade do emprego da técnica *laddering*, com aporte do método fenomenológico de investigação, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa.

4 METODOLOGIA

4.1 Delineamento

Enquanto procedimento esta pesquisa se classifica como qualitativa em razão de seu caráter, no qual se busca valorizar o contato entre o pesquisador, o ambiente e o objeto de estudo para que se sejam compreendidos os fenômenos através do olhar do sujeito de pesquisa. “O pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, análise e interpretação dos dados coletados” (GODOY, 1995, p. 62).

A pesquisa qualitativa tem um viés subjetivo, pois busca dentro da variedade de abordagens e métodos, maneiras de analisar as perspectivas dos participantes e de sua diversidade (FLICK, 2009) o que caracteriza este estudo, que busca compreender e explicar o valor da estratégia através de análises de experiências individuais ou grupais dos participantes.

Seguindo a descrição de Gil (2002) quanto aos fins de investigação, o presente trabalho caracteriza-se como descritivo e exploratório. A pesquisa descritiva segundo o referido autor tem como principal função a descrição e o detalhamento das características do sujeito de pesquisa, do fenômeno ou de uma dada população. Para Cervo, Bervian e Silva (2007), toda a correlação e observação dos fatos ou fenômenos devem ocorrer sem qualquer

tipo de manipulação e os dados precisam ser coletados e averiguados de forma ordenada, por meio de instrumentos como a observação, a entrevista, o questionário e o formulário. Para Heerdt e Leonel (2007) a pesquisa descritiva além de ser espontânea, ocorre de forma natural, ou seja, os fatos são colhidos na realidade do ambiente.

Devido às poucas publicações a respeito do tema deste estudo, no limite dessa investigação, a pesquisa exploratória que é orientada para descobertas, se mostra adequada a este estudo. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) a pesquisa exploratória tem como foco principal relacionar-se com o fenômeno e dele extrair uma nova ideia, um novo conhecimento, por isso demanda um planejamento flexível para que sejam considerados os diversos pontos de um problema ou situação. Para Gil (2002) a familiaridade que a pesquisa exploratória permite com o problema a torna mais clara e evidente, além de possibilitar a construção de hipóteses.

Quanto aos meios de investigação esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica busca uma sustentação e uma revisão em materiais já elaborados e publicados, geralmente livros, artigos científicos e impressos diversos. Ainda de acordo com o autor, a grande vantagem deste tipo de pesquisa advém da gama de informações que já existem sobre o objeto de estudo, sem precisar que o investigador recolha dados dispersos pelo espaço. Quanto à modalidade de pesquisa estudo de caso, consiste segundo Gil (2002) num estudo intenso de um ou poucos objetos permitindo um registro e um amplo detalhamento do fenômeno. O estudo de caso “proporciona uma visão global do problema ou a identificação de possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p. 55).

Considerando essa delimitação das características da presente proposta de pesquisa, descreve-se a seguir o processo de coleta de dados.

4.2 Processo de coleta de dados

Para Gil (2002) a coleta de dados é a técnica que possibilita a extração de informações dos sujeitos de pesquisa que envolve técnicas de entrevistas, observações, modelos de questionários, testes ou escalas.

Os sujeitos desta pesquisa são os gestores da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), no Estado de Minas Gerais, que aceitaram participar deste trabalho e que ao serem investigados permitiram a descoberta do valor que eles atribuem à estratégia no tocante as suas atividades de gestão dentro da instituição de ensino. Foras investigados um total de 08 gestores, entre pró-reitores, pró-reitores adjuntos, diretores e vice-diretores da Universidade.

Homens e mulheres puderam participar do processo de coleta de dados e foram contatados via e-mail para agendamento da entrevista.

Tendo em vista o caráter exploratório desta pesquisa, o processo de coleta de dados da mesma se deu através de narrativas do grupo de gestores em questão, ou seja, por meio de entrevistas pessoais gravadas de forma semiestruturada. As entrevistas são de grande relevância para os estudos em que se buscam estruturar práticas, crenças, valores e demais sistemas que não são claramente explícitos. Tal técnica, diferente das demais existentes, permite que o pesquisador aprofunde e colete informações que dão significado e presidem as relações do sujeito com o objeto de estudo (DUARTE, 2004).

Fraser e Gondin (2004) dizem que as entrevistas semiestruturadas, permitem ao entrevistado uma maior abertura frente à entrevista estruturada (que não é flexível), pois permitem ao entrevistador fazer inferências ao roteiro pré-elaborado à medida que novas concepções sobre o tema vão emergindo para ampliar sua gama de informações. Para Matos (2005) a entrevista semiestruturada permite, entre outros, uma análise do comportamento e das atitudes dos indivíduos ou ao enriquecimento do significado humano deles.

O roteiro da entrevista foi formulado com base em questões sobre estratégia apresentados a seguir:

1. O que você entende por estratégia?
2. Para que e porque você desenvolveria uma estratégia?
3. Qual o papel desempenhado pela Universidade no processo de auxílio ao desenvolvimento e criação estratégica?
4. Descreva e comente aspectos de sua vivência como gestor público relacionado ao desenvolvimento de sua capacidade de criação estratégica, que considere mais significativos e marcantes.
5. Para você, estratégia é algo nato ao ser humano ou pode ser desenvolvida por meio de cursos e afins?
6. Por meio de decisões altamente estratégicas, você já conseguiu grandes feitos em seu trabalho?
7. Até que ponto você acha que a burocracia presente no setor público te impede de agir ou realizar ações estratégicas?
8. Você acha que a estratégia se diferencia quanto ao setor público e privado? Por quê?
9. Para você, qual o valor da estratégia e seus desafios na prática?

O roteiro contava ainda com o fornecimento do nome da instituição de ensino, da escolaridade do servidor (a) e da idade. Não foi preciso identificar o nome mantendo o anonimato dos sujeitos de pesquisa.

A coleta de dados ocorreu durante o meses de setembro e outubro de 2018. Ademais, foi salientado aos participantes a confidencialidade e a finalidade das entrevistas, ou seja, a utilização apenas para fins acadêmicos. Todas as entrevistas foram transcritas, obedecendo-se a originalidade das mesmas.

4.3 Técnica de análise de dados

Para Gil (2002) a análise de dados qualitativos dependem de muitos fatores, tais como a natureza dos dados obtidos, o tamanho, os instrumentos utilizados e o aporte teórico. Ademais, o autor salienta que é nesta fase que os dados são reduzidos, categorizados, interpretados e por fim, há a redação do relatório. Dessa forma, seguindo-se os passos de Oliveira e Ikeda (2008), as pesquisas que envolvem a *Laddering* são divididas em quatro etapas:

1. Análise de conteúdo (substituído pelo método fenomenológico);
2. Desenvolvimento da matriz de implicação;
3. Construção do mapa hierárquico de valor;
4. Determinação das orientações de percepções dominantes.

A partir do método fenomenológico, que busca a essência do objeto estudado, os dados obtidos são organizados para leitura, e os relatos são analisados considerando a intencionalidade dos sentidos/percepções dos sujeitos (BOAVA ET AL., 2013). Após, a identificação dos eixos com maior representação para o pesquisador, considerando a redução fenomenológica, têm-se as unidades de sentido, que são a base para que seja realizada a construção da hierarquia de valor, com a separação dos elementos em atributos (A), consequência (C) e valor (V).

Quanto ao desenvolvimento da matriz de implicação, tem-se que ela, de acordo com Ribas e Lima (2008) é a tabela numérica responsável por mostrar as relações diretas e indiretas dos elementos. Para Oliveira et al. (2009) é a partir de tal matriz que se têm a combinação entre os códigos, que acabam gerando uma avaliação quantitativa de todas as unidades de sentido pareadas. De acordo com Sobrinho et al. (2010) além de estabelecer as junções dos elementos semelhantes, no qual cada parte se conecta aos seus respectivos atributos, consequência e valor, ela fornece estruturas capazes de se construir o Mapa Hierárquico de Valor (MHV).

O MHV corresponde a um diagrama que representa as implicações mais importantes/relevantes levantadas no estudo em questão. Sobrinho et al. (2010, p. 118) afirma que “[...] o mapa hierárquico de valor (MHV), corresponde a um diagrama, em forma de árvore, e representa graficamente as conexões ou associações entre os atributos, consequências e valores levantados nas entrevistas.” A partir do mapa esquematizado é possível entender o raciocínio dos participantes em relação ao tema desta pesquisa: estratégia.

Os conselhos de Oliveira e Ikeda (2008, p. 8 e 9) quanto à elaboração do mapa foram seguidos: “Por uma questão de estética, nem sempre é possível incluir todas as relações no desenho. Uma quantidade muito grande de relações pode tornar o mapa confuso e dificultar a análise”. Por fim, se faz a determinação das percepções dominantes, onde são analisadas as percepções que mais se destacam sobre as demais, que em outros contextos (como o de *marketing*, por exemplo) poderiam ser levadas em conta no que tange a uma decisão de compra. Para que fossem encontradas as percepções dominantes foi preciso “somar todas as relações diretas e indiretas que compõe as sequências A-C-V, considerando-se as cadeias com maiores somas como as mais importantes.” (OLIVEIRA e IKEDA, 2008, p. 10).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Afim de empregar a técnica de análise de dados *Laddering*, foram investigados 08 gestores da Universidade Federal de Ouro Preto que aceitaram contribuir com esta pesquisa, de modo em que suas identidades fossem tratadas com sigilo e respeitando a utilização das análises da mesma apenas para fins acadêmicos.

Dessa forma, têm-se a análise das unidades de sentido que foram extraídas das entrevistas semiestruturadas realizadas.

Unidade de Sentido 1 – Planejamento

Frases	Sujeitos
<p><i>... é um procedimento</i> <i>.... visa alcançar algo por meio de um determinado planejamento institucional.</i> <i>... tudo que eu faço, devo fazer seguindo ele [Planejamento da Instituição].</i></p>	G01
<p><i>... como planejamento, como uma antecipação, um pensamento prévio antes de agir.</i></p>	G02
<p><i>Estratégia é um processo de planejamento...</i> <i>...importante para te nortear para alcançar os objetivos que você almeja.</i> <i>... quando cheguei não tinha um planejamento estratégico aqui no setor, então a gente via as coisas meio “soltas” aqui.</i></p>	G03
<p><i>... conjunto de ações, de planejamento para atingir uma meta desejada.</i></p>	G04

<i>...você precisa planejar as suas ações, pensar. E se você não pensa, você corre o risco de fazer de novo, corre o risco de ser infeliz.</i>	G05
<i>Estratégia tem que passar por um planejamento, onde você quer chegar, estabelecer um foco, depois vem a execução e as ações.</i>	G06
<i>... antes de ter o PDI (Planejamento Institucional da UFOP) eu nem diria que a UFOP tinha estratégias muito claras, porque ela não tinha objetivos.</i>	G08

A formulação de estratégias está intimamente ligada ao planejamento, a arte de criar caminhos para o alcance de determinado objetivo. O gestor que não reconhece sua importância leva sua organização ao fracasso, por agir no impulso, influenciados por movimentos sem qualquer tipo de estrutura concreta. Para Wosniak e Rezende (2012) o planejamento é um dos principais, senão o maior instrumento, dentro da gestão estratégica.

Ademais, de acordo com Souza e Qualharini (2017) o planejamento está intimamente ligado à sobrevivência e a perpetuação das organizações no ambiente em que atuam, tudo isso porque é preciso estar atento às condições do mercado e aos constantes desafios oriundos deste.

Os gestores entrevistados mostraram ter em mente que planejar e organizar as ações tem a ver com a redução de incertezas e a tomada de decisões que visam a eficiência e a eficácia do papel da universidade, agregando valor a ela.

Unidade de Sentido 2 – Metas e Objetivos

Frases	Sujeitos
<i>... é uma ferramenta para que se alcance um determinado objetivo.</i>	G01
<i>... eu vou estabelecer uma meta, um objetivo e vou estabelecer uma ou algumas estratégias para que seja possível alcançar esse objetivo.</i>	G02
<i>...é fundamental para obtermos elementos que nos conduzem de fato, a um objetivo, independentemente do tempo. ... pensar em objetivos e metas a serem seguidas e atingidas de forma estratégica. ... os objetivos devem ser mensuráveis.</i>	G03
<i>... é um conjunto de ações que você define para atingir um objetivo. para obter o objetivo desejado em menor tempo e economizando recursos.</i>	G04
<i>O objeto ele precisa ser muito definido, muito bem pensado, estudado. Tem que ter muito cuidado ao se definir, muito planejamento. ... o objetivo pode ser pequeno, médio ou grande, se você não os tem traçado você não vai a lugar nenhum.</i>	G05
<i>São as maneiras que você trabalha elaborando metodologias e afins para atingir objetivos. Não existe estratégia sem objetivo.</i>	G06
<i>... é o caminho que você vai alcançar esses objetivos. ... para cada uma dessas áreas chaves definiram-se objetivos estratégicos.</i>	G08

Estratégia sem objetivos e metas a serem atingidos, não é absolutamente nada. É algo vago, sem nenhum sentido. É preciso, de acordo com Souza e Qualharini (2017) definir e alinhar os objetivos e metas esperados, por meio de informações e dados obtidos para que se planeje as ações pertinentes à instituição afim de que sejam tomadas as melhores decisões para elas.

Nesta perspectiva, os depoentes entendem que ao estabelecer metas e objetivos deve-se ter um plano prévio, afinal é através deste que as equipes de trabalho convergirão seus esforços para atingir o bem comum que a universidade almeja. Ou seja, eles reconhecem que as metas e os objetivos é o que orienta as ações.

De acordo com Côrrea (2007) toda meta e objetivo deve estar em consonância à organização, para que não ocorra o fato de gerar resultados satisfatórios, mas não eficientes. Além disso, para a autora, quando os objetivos e metas forem alcançados deve-se haver uma mensuração das mesmas, para que sejam fornecida uma retroalimentação, se preciso ou para que novas metas gerenciais sejam estabelecidas.

Unidade de Sentido 3 – Prever Cenários

Frases	Sujeitos
<i>... qual percurso será seguido para alcançar esse objetivo.</i>	G01
<i>... é um percurso, uma análise precoce de um itinerário a ser percorrido.</i>	G02
<i>... anualmente temos que montar um relatório de gestão e nele temos que prever...</i>	G04
<i>...você deve fazer um diagnóstico sempre, a partir dos dados em função do lugar onde você está inserido.</i>	G05
<i>...não devo pensar no que fiz ontem, eu preciso pensar no que eu vou fazer amanhã ou daqui a cinco minutos. Pensar no ontem somente para avaliar o que deu certo e o que não deu certo para fazer melhor.</i>	
<i>Estratégia é atuar com vistas ao que vai acontecer no futuro.</i> <i>...seja o pesquisador ou o gestor ele vai ter sempre a expectativa de algum acontecimento futuro que seja melhor que o status do presente.</i> <i>Esse olhar para o futuro é necessidade.</i>	G07
<i>Estratégia é o caminho que a empresa escolhe para alcançar os objetivos que foram definidos para o longo prazo.</i> <i>A UFOP foi bem definindo os objetivos, porém há problemas na operacionalização pois, faltou compreender um pouco mais a realidade da instituição.</i>	G08

Para Wosniak e Rezende (2012) a estratégia permite uma antecipação do futuro a partir do atual momento em que a instituição se encontra, proporcionando-lhe certo

crescimento a partir da superação de desafios. Ademais, a previsão de cenários permite a gestão evitar improvisos e acertar em políticas voltadas ao seu negócio.

Para Souza e Qualharini (2017) o planejamento de estratégias é realizado a partir da relação da organização com seu meio, fato explicado pela complexidade e dinamicidade pelo qual o mundo tem passado, tornando a previsão de cenários um grande aliado da gestão.

O gestor que não orienta suas ações para o futuro, tende a perder oportunidades e acaba sendo ofuscado pelas ameaças. A questão não é prever o futuro, e sim prever acontecimentos que podem eventualmente acontecer e ter um planejamento para colocar em ação caso haja imprevistos.

Unidade de Sentido 4 – Trabalho em Equipe

Frases	Sujeitos
<i>...servidores que me dão suporte para atingir os objetivos por meio de estratégias.</i>	G03
<i>... as ações estratégicas devem ser tomadas por todos os setores para que a UFOP alcance seus objetivos</i>	G04
<i>... a gente depende de muita coisa, de recurso, de instância, de vários setores, de pessoas para a gente alcançar os objetivos. O que eu vou fazer eu tenho que pontuar, eu tenho que discutir com os pares. Junto com toda a equipe, porque eu não faço sozinha. Tudo que eu faço é com a equipe inteira, envolvendo sempre a equipe inteira. É todo mundo junto.</i>	G05
<i>A estratégia tem que ser feita por várias mãos e não por uma única pessoa. As pessoas devem ser empoderadas por essa estratégia, pertencerem à essa ação.</i>	G06

De acordo com Wosniak e Rezende (2012) a formulação de estratégias deve contribuir para com as habilidades e as competências das equipes de trabalho de uma organização, justificando os esforços e o comprometimento dos indivíduos.

Nas entrevistas realizadas fica claro que os gestores se preocupam com a realização e a valorização do trabalho em equipe. Isso mostra que vem sendo rompido o individualismo dentro dos setores públicos, onde tal prática era bastante comum por gestores que pensavam que sozinhos tudo podiam. Além disso, tal sinergia apontada pelos depoentes também tem a ver com a implantação de objetivos e metas que hoje são estabelecidas através de um planejamento institucional, o que garante que as mesmas tenham mais foco e engajamento com o trabalho que desempenham.

Uma liderança despreparada dispersa o comprometimento e a reponsabilidade das pessoas e isso é o que os gestores não querem. Muito pelo contrário, eles apontam que ouvem

os servidores, incentivam a participação destes na elaboração e criação de projetos, compreendem suas diferenças e usam uma comunicação aberta com eles.

Tudo isso, é capaz de aumentar o senso de grupo, a responsabilidade, a melhoria das relações interpessoais e fomentar a produtividade.

Unidade de Sentido 5 – Aprendizado

Frases	Sujeitos
<i>Dá para se criar e se capacitar de forma que a pessoa consiga desenvolver ferramentas estratégicas para determinada ação.</i>	G01
<i>...pode ser aprendida por meio de capacitações e cursos. Mas algumas pessoas tem uma “pegada” mais estratégica que as outras.</i>	G03
<i>...pode ser potencializada por meio de cursos e treinamentos, mas... a gente acaba no dia-a-dia criando estratégias, para tentar vencer os desafios impostos.</i>	G04
<i>Tudo a gente aprende, desenvolve e melhora. Se a gente pensa que as coisas estão prontas a gente não tem nada a aprender na vida.</i>	G05
<i>Estratégia é uma coisa que é desenvolvida e aprimorada, via pesquisa, via ensino.</i>	G07

Estratégia é uma forma de aprendizado: seja por meio de demanda, de necessidade ou por meio dos erros. Ela força, segundo Wosniak e Rezende (2012) os gestores públicos a formular políticas não só voltadas às atividades fim da sua instituição, mas na elaboração de um projeto estratégico voltado para o desenvolvimento e a inserção de toda a sociedade.

Sobre a lógica da aprendizagem, os gestores entrevistados reconhecem que nenhum conhecimento é estático. E que dá para se capacitar, desenvolver habilidades e buscar cada vez mais conhecimento por meio de cursos e afins, que valorizem o seu crescimento profissional e pessoal. Não só deles, mas de sua equipe também.

Tal unidade de sentido, vem de encontro a uma das 10 escolas da administração estratégica proposta por Mintzberg: a escola do aprendizado. Que fala que os líderes devem ser capazes de estabelecer e gerenciar estratégias com base nas diferentes percepções dos indivíduos, que agem individual ou coletivamente.

Unidade de Sentido 6 – Burocracia

Frases	Sujeitos
<i>... se bem conceituada ela só ajuda, o problema está na deturpação e na preconceitualização do termo, que precisa retornar a sua significação original.</i>	G02
<i>Até certo ponto as questões burocráticas são importantes porque ela ajuda a não ter excesso por parte das pessoas envolvidas.</i>	G03
<i>Eu diria que não só a burocracia do setor público, mas também o cenário de</i>	G04

<i>judicialização muito grande que as universidades enfrentam. ... e às vezes essas “travas” tornam a realização de ações, tornam a concepção das estratégias mais demoradas, ou seja, o processo mais moroso.</i>	
<i>A questão da burocracia você tem que ajudar a quebrar, ajudar a desenvolver sistemas e promover fluxos. Propor formas e soluções.</i>	G05
<i>A burocracia existe para nos dizer alguns deveres e direitos de nossa sociedade.</i>	G06
<i>A burocracia organiza e engessa ao mesmo tempo as ações.</i>	G07

De acordo com Saraiva (2002) a burocracia garante uma alta eficiência administrativa às instituições, principalmente as públicas e tal afirmativa vem de encontro com as falas dos gestores entrevistados. O que muitas vez, segundo o autor, pode ocorrer é a acomodação de interesses dos indivíduos diante de práticas estáticas ou arcaicas existentes dentro das organizações, tornando os processos engessados por demais.

Nisso, há a necessidade de lideranças mais flexíveis, capazes de estimular e motivar as pessoas, fazendo-as enxergar sua importância no desenvolvimento das atividades que exercem. Daí se faz necessário a revisão da cultura instaurada dentro do setor público. A cultura “influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações” (SARAIVA, 2002, p. 191).

Unidade de Sentido 7 – Setor Público x Setor Privado

Frases	Sujeitos
<i>O gestor público, por trabalhar com recursos do povo deve ter ações estratégicas bem definidas, aparadas na transparência de gestão. E não necessariamente, em algumas ações privadas você precisa disso.</i>	G01
<i>A diferença está no objetivo final de cada instituição. A instituição pública deve devolver à sociedade cidadãos comprometidos com a transformação da sociedade e não visa o lucro como as instituições privadas.</i>	G02
<i>...eu nunca atuei como gestor no setor privado e por isso não conheço seu modo operandi. Porém, no setor público algumas “travas” que são impostas dificultam a execução de planos estratégicos.</i>	G04
<i>No setor público você tem que cumprir as regras que são rígidas: a lei. No setor privado a regra é do dono, do indivíduo que administra a empresa.</i>	G05
<i>A palavra estratégia não se diferencia, os objetivos públicos e privados que são diferentes.</i>	G06
<i>O Brasil tem legislação diferenciadas de afazeres para o setor público e privado. Então as condutas são diferentes, as burocracias são diferentes, o ponto de vista estratégico também tem que ser diferenciado.</i>	G07
<i>O setor privado enfrenta algo que o setor público não tem: a concorrência.</i>	G08

No que tange a diferenciação quanto ao setor público e privado, têm-se o item mais elencado pelos depoentes: o objetivo fim. Ou seja, para eles a grande diferença entre os

setores está na finalidade. Enquanto o setor público preza pelos interesses da coletividade e geralmente atua sem fins lucrativos, o setor privado almeja lucros e rentabilidade e não têm tanta obrigação de se mostrar transparente a sociedade.

Isso acontece, principalmente, devido a origem dos recursos. O setor público têm nos recursos da sociedade a sua forma de obtenção de dinheiro, ao passo que o setor privado pode obter recursos de empréstimos, doações ou por capital próprio do(s) dono(s).

Gerir uma instituição pública é uma tarefa árdua, pois constantemente elas passam por auditorias com o propósito de serem realizadas análises sistemáticas das atividades desempenhadas nos setores, com o intuito de averiguar se tudo está de acordo com a legislação que rege tais organizações.

Unidade de Sentido 8 – Desafios

Frases	Sujeitos
<i>...você têm uma estratégia de ação, mas no setor público principalmente, há todo um gerenciamento de recursos e você tem que “frear” aquilo. É um desafio.</i>	G01
<i>... são de várias ordens.</i>	G02
<i>... burocracia, o controle dos órgãos fiscalizadores e o fato de estar sempre dependente de outros departamentos. Há também desafios com a limitação do tempo, recursos humanos.</i>	G04
<i>Há a possibilidade de acertar, de errar e evoluir. Esse é a grande questão, sempre um desafio.</i>	G05
<i>Entender o contexto e dele fazer previsões.</i>	G08

Os desafios da administração pública perpassam vários pontos, por se tratar de características específicas do setor, como as relações de trabalho (forma de ingresso, remuneração), as normas e regulamentos, o modo como os recursos são adquiridos e etc. Porém, eles precisam ser enfrentados para que o alcance dos resultados aconteça de forma positiva.

Dessa forma, mesmo conhecendo os desafios, os gestores devem se preocupar em buscar uma gestão participativa, igualitária, onde o diálogo se faça presente, para que esses desafios sejam superados da melhor maneira possível, fazendo com que os esforços para alocação dos recursos seja pautado no comprometimento e na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A partir das presentes unidades de sentidos extraídas das entrevistas, é possível estabelecer o valor da estratégia por gestores da Universidade Federal de Ouro Preto por meio

de três perspectivas: atributos, consequências e valor. Assim, segue a sequência de atividades da técnica *laddering*, como elencando no quadro abaixo:

Atributo	Consequência	Valor
Planejamento	Previsão de cenários	Transparência
Metas e objetivos	Capacidade de aprendizagem	Comprometimento
Compreensão do tempo/espaço	Ação	Transformação
Recursos envolvidos	Reestruturação de processos	Cultura
	Controle	Responsabilidade
	Trabalho em Equipe	Senso de pertencimento
	Desafios	
	Resultados	
	Direção/Organização	

Quadro 2: Atributos, consequências e valores para a estratégia

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Após a definição dos atributos, das consequências e dos valores, o próximo passo seguindo o método *laddering* foi a elaboração da matriz de implicação, que não será apresentada aqui por não se mostrar relevante ao escopo deste estudo.

Logo em seguida, foi realizada a elaboração do mapa hierárquico de valor, que é representado graficamente a seguir e que foi construído de forma manual, utilizando-se de recursos do word (2013). Ficou estabelecido corte 03 para as análises do MHV.

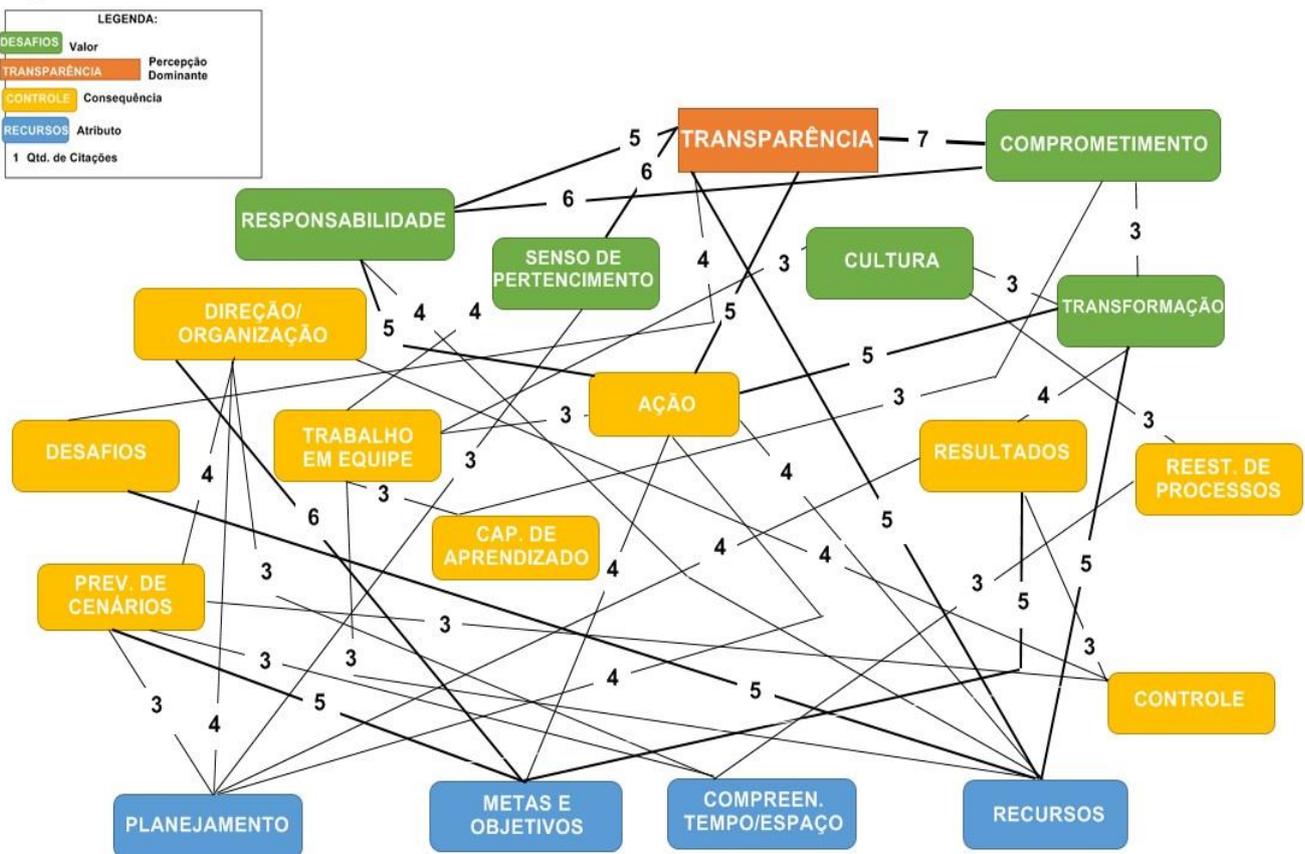


Figura 2 – Mapa Hierárquico de Valor
Fonte: Elaborado pela autora

A partir do MHV montando, observa-se que dos dados obtidos em relação ao valor da estratégia foram retirados: 04 atributos, 09 consequências e 06 valores. No que diz respeito sobre os atributos, o *planejamento* é um dos que mais aparece. Ele está ligado a previsão de cenários, pois os gestores reconhecem que as instituições que realizam essas previsões, tem mais chances de lidar com os obstáculos ou com as mudanças que por ventura venham a encontrar no futuro, que é totalmente incerto. Assim, eles reconhecem que ao planejar o caminho de ação, é possível evitar repetições e os desgastes provenientes deste, uma vez que tempo, recurso e dinheiro são gastos para a execução de qualquer atividade.

Toda estratégia depende de *recursos*, sejam eles materiais, mercadológicos, financeiros ou de pessoal, nesse sentido eles são os pilares para manter a ordem e o controle das atividades estratégicas garantindo que o alcance dos objetivos ocorra de forma eficaz. No setor público há uma grande preocupação com os recursos existentes, uma vez que a transparência deve moldar todas as ações dos gestores, garantindo assim, a confiança da sociedade.

Outro atributo extraído dentro do estudo são as *metas e objetivos*, que alinhadas ao planejamento é a finalidade de qualquer conjunto de ação. Não se tem estratégia sem objetivo. Por isso, há a importância das organizações os ter definidos de forma clara e mensurável, para que se evite frustrações. Além disso, os objetivos estabelecidos podem ser de curto, médio e longo prazo.

O quarto atributo é a *compreensão do tempo e do espaço*, ou seja, a compreensão da realidade e do contexto em que a organização está inserida. Os gestores que não conhecem o ambiente organizacional do qual fazem parte enfrentam sérias dificuldades para realizar quaisquer tipo de planejamento e previsão, pois este ambiente sofre constantes intervenções e modificações que podem afetar a instituição de vários modos.

Daí advém a consequência *prever cenários*, que é uma preocupação dos gestores, uma vez que os mesmos compreendem que a gestão deve ser realizada com um olhar para o futuro. Não adianta ficar preso às atividades sucedidas do passado tentando copiá-las ou ainda, focar apenas na realidade atual da instituição. Mais do que isso, os gestores atuais devem enxergar além dos muros de sua instituição, observar às tendências e com isso cogitar cenários futuros para garantir a manutenção e a sobrevivência das universidades, num ciclo contínuo de aprendizado.

A *capacidade de aprendizagem* também é uma consequência levantada de suma importância, ela vem do atributo planejamento e mostra que os gestores buscam o desenvolvimento de suas habilidades constantemente, seja por meio de cursos, pesquisas, participações em congressos, simpósios e afins. E que acima de tudo, estão abertos ao novo, sempre dispostos a aprender, se aperfeiçoar e trocar experiências dentro e fora da sua rede de contatos.

A consequência *ação* é proveniente dos atributos planejamento, metas/objetivos e recursos e quer dizer a transformação dos processos em ações concretas, ou seja, fazer com que os planos sejam de fato executados. Para isso os gestores devem ter sempre em mente que o trabalho é grupal, conhecer os pontos fortes e fracos da instituição, bem como estar atento as oportunidades e as ameaças que as circundam. Assim, a consequência *controle* se faz necessária. Para se ter controle é preciso conhecer a organização como um todo, de modo a acompanhar a execução de todas as ações, para que elas saiam conforme as normas e orientações que regem a administração pública.

Outra consequência elevada pelos depoentes é *reestruturação de processos*, ligada ao atributo compreensão do tempo e do espaço. Para os gestores entrevistados, muitas atividades e processos do setor público poderiam ser reformulados de modo a simplifica-los, evitando os

entraves e a demora quanto a execução dos fazeres. Assim, haveria fluxos mais rápidos e eficazes no trabalho, sem o excesso burocrático das normas brasileiras, tornando-se este um dos grandes *desafios* a serem enfrentados pelos gestores, mas que não acaba aí, podendo também existir se as pessoas não se encontrarem motivadas ou não conseguirem se adequar a cultura da instituição. Dessa forma, elas certamente terão dificuldades de absorver conhecimento e informações relevantes que auxiliam o gestor a tomar decisões estratégicas, fazendo com que este perca, muitas vezes, a direção.

Quando a *direção* de uma instituição é perdida há muito retrabalho, que se refere à má execução ou a falta de planejamento do conjunto de ações a serem desenvolvidos pelos agentes da instituição. Por isso, é comum ouvir dizer que a estratégia dá o norte, o rumo a toda e qualquer empresa. Sem direção à empresa fica completamente perdida em seu ambiente. Já a *organização* tida como um dos princípios essenciais da gestão depende de um planejamento prévio de metas e objetivos, de análises e previsões, que após serem estabelecidos são executados por meio de ações, evitando assim intercorrências. Qualquer estratégia montada, por menor que seja sem ter sido antes organizada tende a fracassar.

A consequência *trabalho em equipe* demonstra o modelo de gestão democrático e participativo que os gestores entrevistados exercessem em seus setores. Demonstra a capacidade de liderança carismática que possuem e como está evoluindo o setor público, que era altamente centralizado e hierárquico. Um gestor ao oferecer suporte, apoio e garantir um clima propício ao trabalho grupal cria nas pessoas um sentimento de responsabilidade e um grande empoderamento que as faz criar fortes relações com a instituição ao qual atuam, trazendo-lhe grandes resultados.

Quando as estratégias são traçadas, esperam-se *resultados* dela. Os melhores. Por isso, há todo o acompanhamento do mercado, das pessoas e dos recursos envolvidos nas ações. As estratégias devem não só nortear, mas ser uma ferramenta de destaque ao levar em conta as decisões e o acompanhamento do desempenho.

Quanto aos valores extraídos dos relatos dos depoentes, tem-se 06: cultura, senso de pertencimento, transformação, comprometimento, responsabilidade e transparência.

O valor *cultura* foi atribuído aos gestores como algo que ainda é muito enraizado no setor público e que precisa ser revisto, assim como o excesso burocrático.

A *transformação* é um valor ligado às pessoas e ao papel das universidades. Para todos os depoentes, a instituição de ensino pública, em contrapartida para com a sociedade deve formar cidadãos comprometidos com ela.

O *senso de pertencimento* é um valor que se manifesta pelas pessoas que estão ligadas às equipes de trabalho dos gestores por meio da maneira em que são conduzidas, pois elas se sentem reesponsáveis por fazer o sistema girar e passam a se tornar os agentes de transformação dentro das instituições. Apesar do sentimento de pertencimento ser manifestado nos indivíduos, os gestores entrevistados reconhecem que são os responsáveis por todo este engajamento nas pessoas.

O *comprometimento* dos gestores da universidade com as estratégias não está ligado somente a sua pro-reitoria ou o *campus* em que exerce suas funções, mas sim com as demandas da instituição como um todo: com um ensino de qualidade, com a sociedade, com os projetos de pesquisa e extensão, com a elevação do nome da instituição de ensino ao qual pertence. Assim, sua responsabilidade passa a ser global, com contribuição em diversas áreas e questões que impactam as universidades como um todo.

A *responsabilidade* corporativa evolue atuar de modo racional com as finanças, estimular o comprometimento humano por meio da comunicação e de uma liderança inspiradora, bem como, atuar de modo a ter uma visão sistêmica e se questionar sempre com o que ainda pode ser melhorado.

Agir de modo responsável dentro da gerencia de uma empresa é buscar o sucesso com qualidade. Ademais, é por meio da responsabilidade que se alcança a transparência.

Quanto ao valor atribuído a *transparência* percebe-se um grande comprometimento dos gestores para com ela, pois todos se mostraram preocupados e compreendem sua importância dentro do setor público. Vale ressaltar ainda que essa preocupação deriva das constantes auditorias realizadas pelos órgãos competentes às instituições tais como, o ministério público, o CGU, o TCU e outros, conforme citado pelos depoentes. Tais órgãos visam garantir que as normas e as legislações sejam cumpridas a rigor, sem margem para qualquer tipo de erro e, que as decisões tomadas sejam realizadas em favor do todo.

Assim, todos os atributos, as consequências e os valores mencionados são determinantes para a atuação estratégica transparente dentro da Universidade Federal estudada. Ou seja, o valor da estratégia dentro de tal instituição de ensino é a transparência da gestão, pautadas na ética, no compartilhamento de informações, intensificando o senso de união e o desenvolvimento da comunicação interna, no respeito e na responsabilidade social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia é uma ferramenta que alinhada à gestão é essencial para com os resultados de uma organização, qualquer que seja ela: pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Tudo isso, porque toda e qualquer instituição têm uma finalidade, uma meta ou um desejo de alcançar um objetivo futuro. De acordo com o Sebrae 2017:

Para elaborar as estratégias empresariais, é importante seguir um roteiro, organizar o pensamento de forma estratégica, orientando a empresa rumo o futuro. Para isso, é utilizada a técnica de Planejamento Estratégico. Nela, o empresário e os administradores analisam o cenário onde atuam, identificam suas crenças e valores para atuação no mercado [...] de forma competitiva, buscando os melhores resultados.

Assim, as investigações científicas acerca da estratégia vão sendo criadas, ligando a mesma a uma simples ferramenta de gestão tentando ainda, produzir dados e manuais capazes de gerar modelos prescritivos de sucesso a serem seguidos pelos gestores. Então, a partir desta análise crítica é que a ideia deste trabalho emergiu, surgindo a possibilidade de abordar o tema em uma perspectiva distinta das habitualmente empregadas. Desse modo, a pretensão deste trabalho foi de estudar o valor atribuído à estratégia por gestores de Universidade Federal a partir da aplicação da técnica *laddering* como suporte de análise ao método fenomenológico, que busca estudar os fenômenos manifestados na experiência do entendimento humano através de sua consciência.

Nesse sentido, o objetivo proposto foi alcançado e a transparência foi apontada como o valor mais alto da estratégia sob a ótica dos profissionais investigados, que compreendem sua importância dentro do cargo em que atuam. A gestão transparente, principalmente a pública, que está diretamente ligada a recursos oriundos da sociedade é extremamente significativa e necessária, garantindo confiança mútua entre os servidores, os alunos, professores e a comunidade externa em geral.

Verifica-se ainda, que em termo do que foi extraído das unidades de sentindo o atributo recurso, juntamente a consequência ação e os valores transformação, comprometimento e responsabilidade manifestaram-se como inerentes a percepção transparência, visando apenas benefícios para a instituição, de modo que façam com que os gestores deem amparo e estímulo a sua equipe de trabalho e que apliquem os recursos públicos da melhor forma possível. A transparência traz confiança, credibilidade, engajamento, coerência, aumenta o senso de pertencimento e facilita a tomada de decisão dentro do ambiente público.

É válido destacar também que a transparência dentro da administração pública não deve ter apenas caráter de obrigação, ou de cumprimento à lei da transparência, mas ser um instrumento de aproximação entre a universidade e a população, como forma de garantir um caminho participativo e colaborativo entre eles.

Ações estratégicas pautadas na transparência se tornam a estrutura para uma gestão de sucesso, tornando as atividades cotidianas mais práticas, seguras e flexíveis, ajudando até na redução dos processos burocráticos existentes na iniciativa pública.

Este estudo não tem caráter conclusivo, sendo esta a consideração mais pertinente em relação ao grupo de gestores da Universidade Federal de Ouro Preto entrevistados. Além disso, esta pesquisa contribui para com a expansão dos estudos da estratégia sob uma ótica diferente das mais comuns empregadas por ter analisado a mesma de forma abstrata, por meio da vivência e da assimilação que os sujeitos têm em relação ao tema, bem como contribuir para com a análise de como o processo estratégico se desenvolve dentro do ambiente público de ensino, onde a burocracia tem forte impacto.

Ademais, a gestão democrática da educação, altamente complexa e cheia de desafios requer profissionais que valorizem a ética e a transparência em suas ações (FREITAS, 2009) de modo em que os gestores entrevistados busquem internaliza-las em suas práticas e dissemina-las para seus subordinados, de modo a assegurar acesso às informações, fundamentar as decisões estratégicas e garantir uma gestão mais democrática.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETHELEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica**. 6ª ed., São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

BOAVA, Diêgo Luiz Teixeira et al. Utilização da técnica ladderling em estudos sobre valor em inovação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 297-319, maio/ago. 2013.

BORGES JR., Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top Marketing” da ADVB. **RAE**, São Paulo, v.40, n.3, p.36-44, jul./set. 2000.

BRASIL. Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1993. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior. Diário Oficial, Brasília, DF, 23 mai. 1993.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Legislação**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n 2, jul./dez. 2013, p. 179-191.

CAVALCANTE, J. F. **Educação superior: conceitos, definições e classificações**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

CERTO, S. C; PETER, J. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Rap**, Rio de Janeiro, v.41, n.3, mai./jun.2007.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, dez. 2004 .

ÉSTHER, Ângelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 648-667, jul. 2011.

FÁVERO, Maria De Lourdes De Albuquerque. A Universidade no Brasil: das Origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, dez. 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3 ed. Curitiba: positivo, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 405.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, Ago. 2004.

FREITAS, Katia Siqueira in CUNHA, MC., org. **Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 366p.

FRÓES, Elane Baqueiro. Estratégia em micros e pequenas empresas: um estudo das empresas finalistas do Prêmio Realce Empresarial. **Escola de Adm. UFBA**, Salvador, v. 1, 2008.

GARTNER, Ivan Ricardo; GARCIA, Fabio Gallo. Criação de valor e estratégia de operações: um estudo do setor químico e petroquímico brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 459-468, set./dez. 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012, 215 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, Fernando A.P et al. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação Modelo de Miles e Snow. **RAC**, v.3, n.2, mai./ago., 1999 p. 53-74.

GODOY, Arlinda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Rev. adm. empres.** [online]. 1995, vol.35, n.2, p. 57-63.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Vilson. **Metodologia Científica e da Pesquisa: livro didático**. 5 ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

HELAL, Diogo Henrique; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Burocracia e inserção social: uma proposta para entender a gestão das organizações públicas no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 312-340, dez. 2010.

HOUAISS, Antônio; SALLES, Mauro de. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.1.986 p.

JÚNIOR HAYASHI, Paulo; BARANIUK, Alexandre James; BULGACOV, Sérgio. Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. **RAC**, v. 10, n.3, jul./set. 2006, p. 159-179.

KANUFRE, Rosana Aparecida Martinez; REZENDE, Denis Alcides. Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 638-652, dez. 2012.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. Planejamento Governamental e Políticas Públicas: A

Estratégia “Cidades Saudáveis”. **Saúde e Sociedade**, v. 6, n. 2, São Paulo, agost./dec. 1997.

LAPOLLI, Edis Mafra; GOMES, Roberto Kern. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estud. av.**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 127-142, Mai 2017.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevistas não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*. p 823-847, jul/ago, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed, 4. Reimpr, São Paulo: Atlas, 2010.

MESQUITA, Marcelo Andrade Botelho. Valores do aditivo: o comportamento do consumidor de gasolina aditivada na perspectiva da Teoria das Cadeias Meios-Fins. **Gest. Prod.** São Carlos, v.17, n. 3, p. 603-616, 2011.

MEYER JR. et al.,. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H., et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MINTZBERG, H, et al. **Safari de estratégia**: um roteiro do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MONTEIRO, Duarte Nuno Pereira. O conceito de valor para o consumidor: uma análise sob a óptica da metodologia laddering. 2010, 84 f. **Tese** (Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

MOORI, Roberto Giro; ZILBER, Moisés Ari. Um Estudo da Cadeia de Valores com a Utilização da Análise Fatorial. **RAC**, [S.L], v. 7, n. 3, p. 127-147, jul./set. 2003.

NEWCOMER, Kathryn E.. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, [S.L], v. 50, n. 2, abr./jun. 1999.

OLIVEIRA, Marta Olivia Rovedder et al. Uma comparação entre entrevistas *face to face* e entrevistas *on-online* via *chat*, aplicando-se a técnica *laddering*. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 75, set./dez. 2009.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de; IKEDA, Ana Akemi. Valor em Serviços Educacionais. **RAE – eletrônica**, v. 5, n.2, art. 12, jul./dez. 2006.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de; IKEDA, Ana Akemi. Laddering em pesquisa de marketing. **Cadernos Ebape.BR. FGV**, v.6, nº 1, março 2008.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de; IKEDA, Ana Akemi. Usos e limitações do método laddering. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, vol. 5, n.1, 2004, pag. 198-222.

PEDRO, Ana Paula. Ética, Moral, Axiologia e Valores: Confusões e ambiguidades em trono de um conceito comum. **Miolo Revista Kriterion**, Belo Horizonte, nº 130, p.483-498, dez. 2014.

PIATO, Éderson Luiz et al. Automóveis que Geram Prazer: um estudo sobre a conexão entre atributos e valores pessoais de compradores paulistanos. **Rer. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v.16, n. 52, p. 434-447, jul./set. 2014.

PINTO, Liliane Araújo et al. Valores em serviços de policiamento comunitário: o Programa Ronda do Quarteirão sob a ótica da teoria da cadeia de meios e fins. **RAP**. Rio de Janeiro 46(1): 333-57, jan./fev. 2012.

PLANALTO. **D1916**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm. Acesso em: 02 abr. 2018.

PORTAL INEP. **Sinopses estatísticas da educação básica**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>. Publicação de 2016. Acesso em: 02 abr. 2018.

PORTAL MEC. **Ministério da educação**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17476-nt-n386-2013-rep-regularidade-instituicoes&category_slug=maio-2015-pdf&itemid=30192. Acesso em: 02 abr. 2018.

RIBAS, José Roberto; LIMA, André Luiz de Souza. Uma abordagem da técnica laddering no abastecimento de combustível automotivo. **III Encontro de marketing da ANPAD**, Curitiba 14 a 16 maio 2008.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **RAE**, v. 48, n. 3, jul./set. 2008.

SANTOS, Lucy Woellner dos; ICHIKAWA, Elisa Yoshie; CUNHA, Cristiano J. Castro de Almeida. Estratégias Organizacionais na Trajetória da EMPASC. **Rac**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 155-176, set./dez. 2000.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **RAC**. V.6, n. 1, jan./abr. 2002, p. 187-207.

SEBRAE. Como elaborar e implementar estratégias empresariais. **Planejamento Estratégico**. Publicado em 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar->

estrategias-empresariais,b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 01 nov. 2018.

SILVA, Jovânia Marques de Oliveira e; LOPES, Regina Lúcia Mendonça; DINIZ, Normélia Maria Freire. Fenomenologia. **Rer. Bras. Enferm.**, Brasília, v.61, n.2, p. 254-257, mar./abr. 2008.

SOBRINHO, Carlos Antônio Cardoso et al. Uma comparação entre as técnicas hard e soft laddering aplicadas à percepção de valor de acadêmicos de administração em relação a uma instituição de ensino superior na cidade de Rio Verde-GO. **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.4, art. 142, p. 113-136, 2010.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. **III workshop gestão integrada: riscos e desafios**, Rio de Janeiro, mai. 2017.

TOURINHO, Carlos Diógenes Côrtes. A consciência e o mundo: o projeto da fenomenologia transcendental de Edmund Husserl. **Revista da Abordagem Gestática**, v.15, n.2, p.93-98, jul./dez. 2009.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Rev. adm. contemp**, Curitiba, v. 8, n. 2, abr./jun. 2004.

WOSNIAK, Francine Lia; REZENDE, Denis Alcides. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 795-816, jun. 2012.

ZILLES, Urbano. Fenomenologia e teoria do conhecimento de Husserl. **Revista da Abordagem Gestática**, Goiânia, v. 13, n.2, dez. 2007.

DECLARAÇÃO

Certifico que a discente **Vitória Pereira do Carmo**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado **“O ESTUDO DO VALOR EM ESTRATÉGIA POR GESTORES DE UNIVERSIDADES FEDERAIS”**, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professora DSc. Fernanda Maria Felício Macedo Boava
Orientadora

Mariana, 17 de dezembro de 2018.