

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Odisnei Galarraga**

**FATORES QUE TÊM INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
PLANOS ESTRATÉGICOS: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE  
PRIVADA DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck**

**Porto Alegre, 2002**

Para

minha esposa e companheira de tantos anos, **Beatriz**, pelo amor, carinho e apoio durante esta jornada tão árdua e, ao mesmo tempo, tão gratificante

e

meus filhos, **Guilherme e Thaís**, por existirem e, simplesmente por isso, serem o principal motivo da minha felicidade e a motivação para as minhas superações.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação é resultado de um trabalho que contou com a colaboração direta e indireta de várias pessoas. Portanto, eu não poderia deixar de reservar este espaço para agradecer àqueles que tornaram este trabalho possível.

Agradeço de forma muito especial à professora Ângela Brodbeck, orientadora, pelo apoio decisivo para que eu levasse a cabo esta dissertação. Sua orientação comprometida e críticas construtivas, além do seu entusiasmo e otimismo contagiantes, foram de valor inestimável para o atingimento dos resultados alcançados.

À amiga Ana Lucia Ebling, pelo desprendimento em realizar uma revisão atenta e minuciosa deste trabalho.

À professora Emi Maria Santini Saft, Pró-Reitora de Desenvolvimento da UNISINOS, pelo apoio irrestrito e incentivo a que eu realizasse esta pesquisa.

À professora Patricia Martins Fagundes, do Centro de Ciências Econômicas da UNISINOS, pelo auxílio principalmente nas questões relativas ao instrumento de pesquisa.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos pela concessão da bolsa de estudos que me permitiu realizar este curso e por ter aberto as portas para a realização da pesquisa contida nesta dissertação.

Aos colegas da Diretoria de Serviços de Informação da UNISINOS, em particular do Setor de Suporte Tecnológico, pelo incentivo diário desde o início desta jornada.

A todos os colegas da UNISINOS que se dispuseram a responder à pesquisa, pela receptividade, boa vontade e espírito de cooperação para com este trabalho.

## RESUMO

Este trabalho visa a identificar fatores que têm influência na implementação de planos estratégicos, através da realização de um estudo de caso em uma universidade privada do Rio Grande do Sul – a Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Uma breve revisão da literatura promove a abordagem de alguns conceitos relativos ao tema “estratégia”, como planejamento estratégico, plano estratégico e processo estratégico, além de um elenco de elementos que envolvem a formulação e implementação de estratégias nas organizações em geral. O trabalho inclui também uma descrição da estrutura e do contexto organizacionais da instituição objeto do estudo. A análise dos documentos gerados pelo processo de planejamento estratégico da Organização, associada a uma pesquisa do tipo *survey* e respostas a uma questão aberta, permitiram destacar um conjunto de fatores considerados influentes na implementação de um plano estratégico na organização estudada. A pesquisa contemplou também uma análise de fatores que ocorreram na organização durante a formulação e a implementação do plano estratégico em questão.

## **ABSTRACT**

This work aims to identify factors that influence the implementation of strategic plans, through the accomplishment of a case study in a private university located in the state of Rio Grande do Sul (Brazil) – the “Universidade do Vale do Rio dos Sinos”. A brief review of literature promotes the approach of some concepts related to *strategy* field, such as strategic planning, strategic plan and strategic process, beyond a cast of elements that involve the formulation and implementation of strategies in any kind of organization. The work also includes a description of the structure and context of the organization where the study was performed. The analysis of documents generated by the organization’s strategic planning process, associated with a survey and answers to a specific question, had allowed to highlight a set of factors considered influential in the implementation of a strategic plan in the studied organization. The research also covered an analysis of factors that took place in the organization during the formulation and the implementation of the strategic plan focused by this study.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 <b>Objetivo Geral</b>	<b>13</b>
1.1.2 <b>Objetivos Específicos</b>	<b>13</b>
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
<b>2 ABORDAGEM TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.2 PLANO ESTRATÉGICO	17
2.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO	19
2.4 EXPLORANDO FATORES RELATIVOS À IMPLEMENTAÇÃO	26
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
3.1 ETAPAS DA PESQUISA	37
3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	41
3.3.1 <b>Participantes do Processo</b>	<b>42</b>
3.3.2 <b>Análise dos Documentos Resultantes do Planejamento Estratégico</b>	<b>43</b>
3.3.3 <b>Análise do Instrumento</b>	<b>47</b>
3.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE	47
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	<b>49</b>
4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	49
4.1.1 <b>Caracterização e Estrutura da Organização Objeto do Estudo</b>	<b>49</b>
4.1.2 <b>Histórico do Planejamento Estratégico na Organização até 1999</b>	<b>53</b>
4.2 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	60
4.3 APLICAÇÃO DA <i>SURVEY</i> – LISTA DE FATORES RELATIVOS À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	62
4.3.1 <b>Cálculo do <i>Ranking</i> das Questões</b>	<b>63</b>

4.3.1.1	Grau de concordância por fator, isoladamente.....	64
4.3.1.2	Nível de influência por fator, isoladamente.....	66
<b>4.3.2</b>	<b>Cálculo do <i>Ranking</i> das Categorias.....</b>	<b>68</b>
4.3.2.1	Grau de concordância e nível de influência, por categoria.....	69
4.4	QUESTÃO ABERTA.....	71
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
5.1	ANÁLISE DO PROCESSO.....	73
5.2	FATORES EMERGENTES DA ANÁLISE POR GRAU DE CONCORDÂNCIA.....	76
<b>5.2.1</b>	<b>Isolado.....</b>	<b>76</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Por Categoria.....</b>	<b>86</b>
5.3	ANÁLISE DO NÍVEL DE INFLUÊNCIA.....	87
<b>5.3.1</b>	<b>Isolado.....</b>	<b>87</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Por Categoria.....</b>	<b>94</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>96</b>
6.1	RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	96
6.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	100
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	100
6.4	INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	101
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>105</b>
	<b>ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS À QUESTÃO ABERTA.....</b>	<b>112</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Planejadores em torno da geração de estratégia.....	16
Figura 2 - O Plano Estratégico no contexto da gestão .....	17
Figura 3 - Estratégias deliberadas e emergentes. ....	21
Figura 4 - Processo global de estabelecimento e implementação das estratégias empresariais.....	23
Figura 5 - Formação da estratégia como processo único.....	25
Figura 6 - Problemas na implementação de planos estratégicos .....	30
Figura 7 - Práticas que influenciam a implementação de estratégias.....	31
Figura 8 - Critérios para uma boa estratégia .....	32
Figura 9 - Sugestões para o estabelecimento e implementação das estratégias nas empresas.....	33
Figura 10 - Perguntas para análise do “QI estratégico” da empresa .....	34
Figura 11 - Barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia.....	35
Figura 12 - Desenho de pesquisa.....	37
Figura 13 - Modelo de pesquisa e categorias de análise.....	39
Figura 14 - Agrupamento dos fatores nas categorias de pesquisa.....	40
Figura 15 - Estrutura do plano estratégico da UNISINOS .....	46
Figura 16 - Administração superior da Unisinos .....	52
Figura 17 - Administração geral da Unisinos .....	52
Figura 18 - Administração dos Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão.....	53
Figura 19 - Pesos atribuídos aos graus das escalas Likert .....	63
Figura 20 - Questões/fatores com maior grau de concordância .....	77
Figura 21 - Grau de concordância com a afirmação 38.....	78
Figura 22 - Grau de concordância com a afirmação 1.....	79
Figura 23 - Grau de concordância com a afirmação 27.....	79
Figura 24 - Grau de concordância com a afirmação 47.....	80
Figura 25 - Grau de concordância com a afirmação 14.....	81
Figura 26 - Grau de concordância com a afirmação 6.....	81
Figura 27 - Questões/fatores com menor grau de concordância.....	83
Figura 28 - Grau de concordância com a afirmação 33.....	83



Figura 29 - Grau de concordância com a afirmação 3.....	84
Figura 30 - Grau de concordância com a afirmação 31.....	85
Figura 31 - Freqüências das respostas para as questões com maior e menor grau de concordância.....	85
Figura 32 - Comparação entre o grau de concordância das categorias.....	86
Figura 33 - Categorias com maior e menor grau de concordância em relação à implementação do plano estratégico.....	87
Figura 34 - Fatores com maior e com menor influência na implementação do plano estratégico.....	88
Figura 35 - Questões/fatores com maior nível de influência.....	89
Figura 36 - Nível de influência atribuído ao fator associado à afirmação 38.....	90
Figura 37 - Nível de influência atribuído ao fator associado à questão 47.....	91
Figura 38 - Questões/fatores com menor nível de influência na implementação do plano estratégico.....	92
Figura 39 - Nível de influência atribuído ao fator associado à questão 49.....	93
Figura 40 - Nível de influência atribuído ao fator associado à questão 5.....	93
Figura 41 - Nível de influência atribuído ao fator associado à questão 4.....	94
Figura 42 - Comparação entre o nível de influência das categorias.....	95
Figura 43 - Categorias com maior e menor nível de influência na implementação do plano estratégico.....	95
Figura 44 - Fatores mais influentes na implementação de um plano estratégico.....	97

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - <i>Ranking</i> das questões segundo o “grau de concordância” .....	64
Tabela 2 - <i>Ranking</i> das questões segundo o “nível de influência” .....	66
Tabela 3 - <i>Ranking</i> das categorias por grau de concordância .....	69
Tabela 4 - <i>Ranking</i> das categorias por nível de influência .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo uma época em que as organizações buscam a melhoria e a excelência de uma forma quase que obsessiva. Existe um movimento que acontece há alguns anos no sentido de uma profissionalização crescente da gestão das organizações de forma a obter resultados cada vez melhores.

Nesse contexto, entre as várias iniciativas levadas a efeito pelas organizações no sentido de obter excelência e competitividade, o planejamento estratégico e, mais do que isto, a implementação das estratégias resultantes desse planejamento têm recebido grande atenção. Atualmente, muitos autores que tratam desse tema têm ampliado o seu foco para um processo que vai muito além do simples planejamento estratégico. Tavares (2000), por exemplo, chama a atenção para o fato de que os conceitos sobre planejamento estratégico difundidos principalmente na década de 70 eram simples em termos de significação, mas nem sempre de fácil implementação. Nesse sentido, ele destaca o conceito de gestão estratégica, que surgiu para superar os problemas do complexo processo de implementação.

Acompanhando esse movimento, as instituições de ensino – particularmente as universidades – passaram a considerar o fato de que são organizações que têm “clientes” e que também precisam buscar a excelência para continuarem existindo. Dessa forma, entre as várias ações tomadas para se qualificarem do ponto de vista da gestão, as universidades estão passando a planejar e pôr em prática suas estratégias. E isso não se dá somente sob a ótica da busca de sobrevivência, pois essas organizações passaram a assumir também um posicionamento competitivo.

Os resultados das avaliações efetuadas pelo Ministério da Educação nas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, como o “Provão”, a avaliação das condições de oferta e da titulação dos docentes, têm conseguido significativo espaço nos meios de comunicação e, conseqüentemente, influência sobre a opinião pública. O aumento da oferta do ensino superior no país, principalmente em determinadas regiões, associado à repercussão dos resultados dessas avaliações, têm despertado as IES, principalmente as universidades, para uma postura competitiva. Este cenário

tem levado essas organizações a uma preocupação crescente com o seu desempenho nas avaliações – que tem conseqüências na sua imagem frente à opinião pública – fazendo com que busquem melhores resultados e, com isto, maior competitividade.

Nesse ambiente, as IES têm se voltado também para a questão do planejamento e execução de estratégias como forma de definirem o seu foco e as ações que levem ao aumento do seu desempenho e da sua competitividade. Porém, como as organizações desse segmento, de um modo geral, são relativamente novas no que se refere à adoção de práticas de formulação e implementação de estratégias, poderíamos levantar algumas questões a esse respeito: como as universidades - particularmente as privadas - formulam e implementam suas estratégias? Como é feita a “passagem” do planejamento estratégico para a efetiva implementação do que foi planejado? Como o processo acontece em um ambiente interno tão diversificado em termos de áreas de conhecimento e opiniões, como é o de uma universidade? Existem fatores que favorecem a implementação de um plano estratégico numa organização desse tipo? E existem também fatores que desfavorecem a implementação? Quais seriam eles?

Não é comum encontrar na literatura uma abordagem dessas questões em relação às universidades. O campo da estratégia não é tão rico no tratamento específico das organizações desse tipo como o é no caso das organizações em geral, tanto industriais como de serviços. Isto talvez porque as universidades tenham despertado recentemente para a importância dessas práticas de gestão se comparadas a organizações pertencentes a outros segmentos. Por outro lado, as universidades, devido à complexidade e diversidade inerentes à sua natureza, podem constituir-se em uma rica fonte de estudos em várias áreas relativas à gestão, incluindo o campo da estratégia.

Com base nisso, este trabalho propõe um estudo de caso de uma grande universidade privada gaúcha, envolvendo uma profunda análise de um de seus ciclos de planejamento estratégico, buscando contribuir para o esclarecimento de algumas questões relativas às dificuldades e aos fatores que facilitam a implementação de planos estratégicos numa organização desse tipo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo principal identificar fatores que têm influência na implementação de um plano estratégico em uma universidade privada do Rio Grande do Sul, a partir de variáveis identificadas em estudos de planejamento estratégico de negócios e de implementação de metodologias de planejamento e de planos estratégicos de tecnologia da informação.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) identificar os elementos considerados como influentes na implementação de um plano estratégico, através dos estudos teóricos;
- b) realizar uma análise de o quanto esses elementos foram atendidos na implementação de um plano estratégico no caso em estudo;
- c) realizar uma análise de o quanto esses elementos foram considerados influentes na implementação de um plano estratégico na organização em estudo; e,
- d) apresentar os fatores com grau de concordância (intensidade de aplicação dos requisitos) e nível de influência (qualidade da aplicação dos requisitos) que resultaram significativos para a implementação de um plano, durante o processo de planejamento estratégico da organização estudada.

## 1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em 6 capítulos.

Este Capítulo 1 – INTRODUÇÃO - detém-se na discussão do contexto e da relevância do estudo e na descrição dos seu objetivos.

O Capítulo 2 – ABORDAGEM TEÓRICA – reúne os principais conceitos e respectivos autores utilizados como embasamento para o tema e o foco deste estudo.

O Capítulo 3 – METODOLOGIA – descreve, através de um embasamento teórico sobre estudos de caso, a metodologia de pesquisa e ferramentas utilizadas pelo pesquisador para realização do estudo proposto.

O Capítulo 4 – ESTUDO DE CASO – detalha a pesquisa propriamente dita, iniciando pela descrição do contexto e da estrutura da organização objeto do estudo, seguida de um histórico do planejamento estratégico nessa organização e, finalmente, expõe os passos seguidos pelo pesquisador para consecução dos objetivos do trabalho.

O capítulo 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS – apresenta, em detalhes, os resultados obtidos através da pesquisa, em sintonia com os objetivos propostos.

O capítulo 6 – CONCLUSÕES – apresenta o fechamento do trabalho, com as conclusões obtidas com o estudo, as contribuições da pesquisa e as suas limitações.

## 2 ABORDAGEM TEÓRICA

Para efeitos de análise dos fatores que influenciam a implementação de um plano estratégico, será adotada uma visão em que se caracterizam separadamente os momentos de formulação e de implementação. Isto não significa, entretanto, que se esteja fazendo necessariamente uma separação temporal entre o momento em que se pensa e o momento em que se implementa o que foi pensado, o que significaria “separar pensamento de ação” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). A distinção, aqui caracterizada, entre formulação (planejamento) e implementação visa apenas a uma maior clareza quando se fala em fatores que têm influência na implementação<sup>1</sup> do plano estratégico.

A abordagem é iniciada explorando o conceito de planejamento estratégico, como processo que explicita as estratégias e dá origem a um plano estratégico, também discutido neste capítulo. A seguir são abordados os conceitos de processo estratégico, como um todo. Por fim, é elaborada uma lista de possíveis fatores que têm influência nos processos de formulação e implementação de estratégias e dos planos estratégicos que as contêm, através de uma adaptação e condensação de aspectos encontrados na literatura.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é um tema discutido através de uma ampla literatura, principalmente a partir da década de 70. A respeito disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 44) afirmam:

A década de 70 viu a divulgação de, literalmente, milhares de artigos, em publicações acadêmicas e na imprensa de negócios, que exaltavam as virtudes do ‘planejamento estratégico’ formal. Em certo sentido, esse fato foi um enorme sucesso, pois implantou nas mentes dos gerentes, em todas as partes, uma espécie de imperativo a respeito do processo: que era moderno e progressivo e os gerentes deveriam querer ter mais tempo para dedicar a ele.

---

<sup>1</sup> Implementar: pôr em execução, pôr em prática (Houaiss, 2001, p.1581)

Existe um farto material que explora as técnicas utilizadas para planejamento estratégico, além de publicações e trabalhos de várias consultorias no mundo inteiro, definindo inúmeros modelos diferentes. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): “Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo livro-texto sobre o assunto, bem como toda ‘boutique de estratégia’ de consultoria que se respeite, possui um”. Portanto, seria difícil escolher um determinado modelo e descrevê-lo como “ideal”. O que se pretende neste momento é caracterizar o processo de planejamento estratégico, uma vez que, de acordo com Tachizawa e Rezende (2000), o objetivo do planejamento estratégico é dotar a organização de um **plano estratégico**. Ou seja, o plano estratégico seria resultado do planejamento estratégico.

Entretanto, existem muitas críticas ao planejamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), por exemplo, alertam para o que eles denominam de “falácias do planejamento estratégico”. Entre elas é destacada a “grande falácia”, que seria a idéia de que é o planejamento estratégico que gera as estratégias, contestada pelos autores: “Assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégias”. Com base nisso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 64-65) propõem, inclusive, uma mudança de nomenclatura:

Concluimos que o nome do planejamento estratégico está errado. Ele deveria ter sido chamado de *programação estratégica*. E deveria ser promovido como um processo para formalizar, *onde necessário*, as *conseqüências* das estratégias já desenvolvidas por outros meios. Em última análise, a expressão “planejamento estratégico” mostrou ser uma contradição.

Em seguida, porém, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tratam de chamar a atenção para o fato de que “não é preciso jogar fora o planejamento estratégico”. Eles destacam que os planejadores têm papéis importantes a desempenhar em torno – e dentro – da “caixa preta de formação de estratégias” (Figura 1).

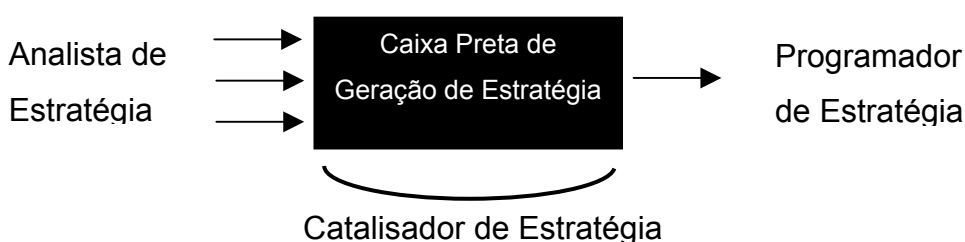


Figura 1 - Planejadores em torno da geração de estratégia.  
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).



## 2.2 PLANO ESTRATÉGICO

Conforme exposto em 2.1, o Plano Estratégico é entendido como sendo o *produto* do processo de planejamento estratégico, em nível empresarial ou corporativo, que irá orientar o planejamento nos demais níveis organizacionais.

Na literatura consultada há poucas referências à definição de Plano Estratégico. Normalmente encontram-se muitas definições de estratégia e de planejamento estratégico. Já o plano estratégico raramente é tratado como algo definido. Entretanto, Tachizawa e Rezende (2000, p.158), trazem alguma referência ao assunto:

*O planejamento estratégico da organização deve ser entendido como um processo cujo objetivo final é o de dotá-la de um instrumento de gestão estratégica – plano estratégico – de longo prazo, que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da empresa, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazo, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns.*

A Figura 2 representa o plano estratégico no contexto da gestão da organização e da gestão estratégica, como resultado do planejamento estratégico.

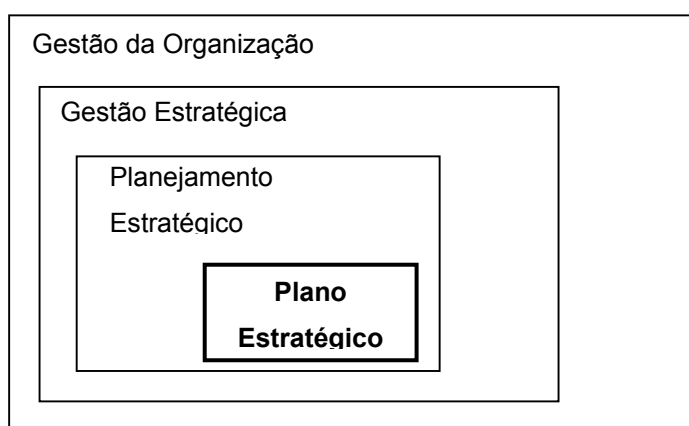


Figura 2 - O Plano Estratégico no contexto da gestão  
Fonte: Adaptado de Tachizawa e Rezende (2000)

Em Tavares (2000, p.149), encontra-se uma definição de plano estratégico que, embora breve, é mais pontual e direta:

Instrumental técnico que expressa as decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão.  
É um documento elaborado para detalhar e governar o processo. Deve orientar o estabelecimento de ações táticas e operacionais.

Entretanto, a literatura não é rica em termos de dedicar uma maior atenção à definição e desenvolvimento do conceito de plano estratégico. Não é comum encontrar publicações que desenvolvam o assunto “plano estratégico” em mais do que um ou dois parágrafos.

Já Bethlem (2001) define um “roteiro ‘comum’ do processo de planejamento estratégico nas empresas”. Esse roteiro seria composto por três “exercícios”:

- a) o Primeiro Exercício consistiria de atividades intelectuais e comportamentais que, na verdade, promoveriam o nível de conhecimento e de conceituação adequados para o “grupo-núcleo” que irá conduzir o processo;
- b) o Segundo Exercício seria o planejamento estratégico “para valer”, de onde resultaria o Plano Estratégico Inicial para a Empresa;
- c) o Terceiro Exercício dar-se-ia através da implementação das ações planejadas por toda a empresa.

Como resultado do “segundo exercício”, Bethlem (2001) caracteriza um Plano Estratégico que, segundo ele, “define a empresa no momento do início dos planos, o que é, o que faz, onde e como está e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento no futuro”.

Uma definição mais completa de plano estratégico é apresentada por Porto (1998):

Um Plano Estratégico: 1. é um modelo de decisões coerente, unificado e integrador; 2. que determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos; 3. seleciona os negócios em que a organização deve estar; 4. tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho auto-sustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da instituição e às suas forças e fraquezas internas; 5. engaja todos os níveis hierárquicos da organização (corporativo, de negócios e funcional); e 6. define a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende fornecer a seus parceiros-chave.

Assim, o foco deste trabalho situa-se na fase de implementação de um Plano Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, concebido de

acordo com esta visão e resultante do processo de planejamento orientado, através de consultoria, pela consultoria da empresa Macroplan Prospectiva & Estratégia, contratada pela Universidade.

O Plano Estratégico da UNISINOS foi aprovado, publicado e divulgado no final de 1998, através de um documento intitulado “Missão e Perspectivas – Plano Estratégico 1999-2004”. Em sintonia com a orientação da consultoria prestada pela Macroplan, o documento final foi estruturado em termos de “oito proposições de largo alcance, que atingem a UNISINOS como um todo”: Missão, Visão, Credo, Objetivos Permanentes, Princípios de Gestão, Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Institucionais. Esse documento, entretanto, em que pese ser o principal componente do Plano Estratégico, não pode ser entendido com o plano completo. A Professora Emi Maria Santini Saft, Pró-Reitora de Desenvolvimento da UNISINOS, referindo-se a algumas questões objetivas constantes do instrumento de pesquisa deste trabalho (Saft, 2002), diz que:

As reuniões das sextas-feiras, mais as reuniões de Reitoria e as dos pró-reitores com os diretores deram conta de grande parte dessas questões, num processo coletivo de construção, que está documentado de forma esparsa e indireta. O plano estratégico escrito é apenas a referência para toda essa atividade, que teve diversos momentos de impacto – o livro azul, os exercícios de focalização, até a decisão de revermos e explicitarmos o posicionamento estratégico. As questões diretas e objetivas não permitem a consideração do que efetivamente compôs a implementação.

Dessa forma, para efeitos deste trabalho, considera-se o Plano Estratégico – cuja implementação é o foco de estudo – como sendo composto pelo documento “Missão e Perspectivas – Plano estratégico 1999-2004” e pelos documentos gerados nas “reuniões das sextas-feiras”, a que se refere Saft (2002).

### 2.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO

Ao focalizar a implementação de um plano estratégico, não se deve perder de vista que se está referindo a uma etapa, ou momento, que integra um processo maior que engloba o estabelecimento e a implementação das estratégias empresariais (Oliveira, 2001).

De acordo com Bethlem (2001), as ações estratégicas (formular, desenvolver, planejar, implantar, controlar, etc.) podem ser separadas em conteúdo e processo. O

conteúdo diz respeito a “o que” se propõe realizar em termos estratégicos e pode ser chamado de *plano estratégico*. Já o “como” se faz a elaboração e desenvolvimento desse plano constitui o *processo*.

Neste trabalho, é considerado “o que” a organização se propõe a realizar, ou seja, o plano estratégico em si, uma vez que ele contém elementos que influenciam na sua própria implementação. Porém, deseja-se identificar elementos de um modo geral, além do conteúdo do plano, e que dizem respeito ao ambiente onde ocorre a implementação e quais aspectos exercem influência sobre ela. Nesse sentido, é fundamental que se analisem aspectos relativos ao processo estratégico em todas as suas fases, pois, *a priori*, pode-se supor que seja possível identificar fatores que contribuem para o sucesso ou não da implementação do plano concebido em qualquer uma dessas fases.

Um outro aspecto importante a ser considerado em relação ao Processo Estratégico é o fato de que o Plano Estratégico pode sofrer alterações durante o processo. Isto fica evidenciado, no caso em estudo, quando o Plano Estratégico é considerado como sendo não apenas o documento (Missão e Perspectivas...) resultante do processo de planejamento. O Plano Estratégico tem como base os documentos escritos, mas é complementado pelo trabalho de um grupo de pessoas participantes do processo que se segue à aprovação do documento. Nesse sentido, pode-se dizer que nessa abordagem há espaço para o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem como estratégias “deliberadas” e “emergentes” (Figura 3).

De certa forma, essa representação reflete tanto a cultura da própria Universidade – incentivo à participação, à discussão e a novas idéias – como a base teórica utilizada pela empresa de consultoria (Macroplan), que não deixa de explicitar a influência de Mintzberg em seu trabalho. Em 1994, a Macroplan forneceu à UNISINOS um material para estudo intitulado “Estrutura e configurações organizacionais (incluindo condensação de obras de Henry Mintzberg)”, elaborado pelo consultor Aluísio Guimarães (Guimarães, 1994).

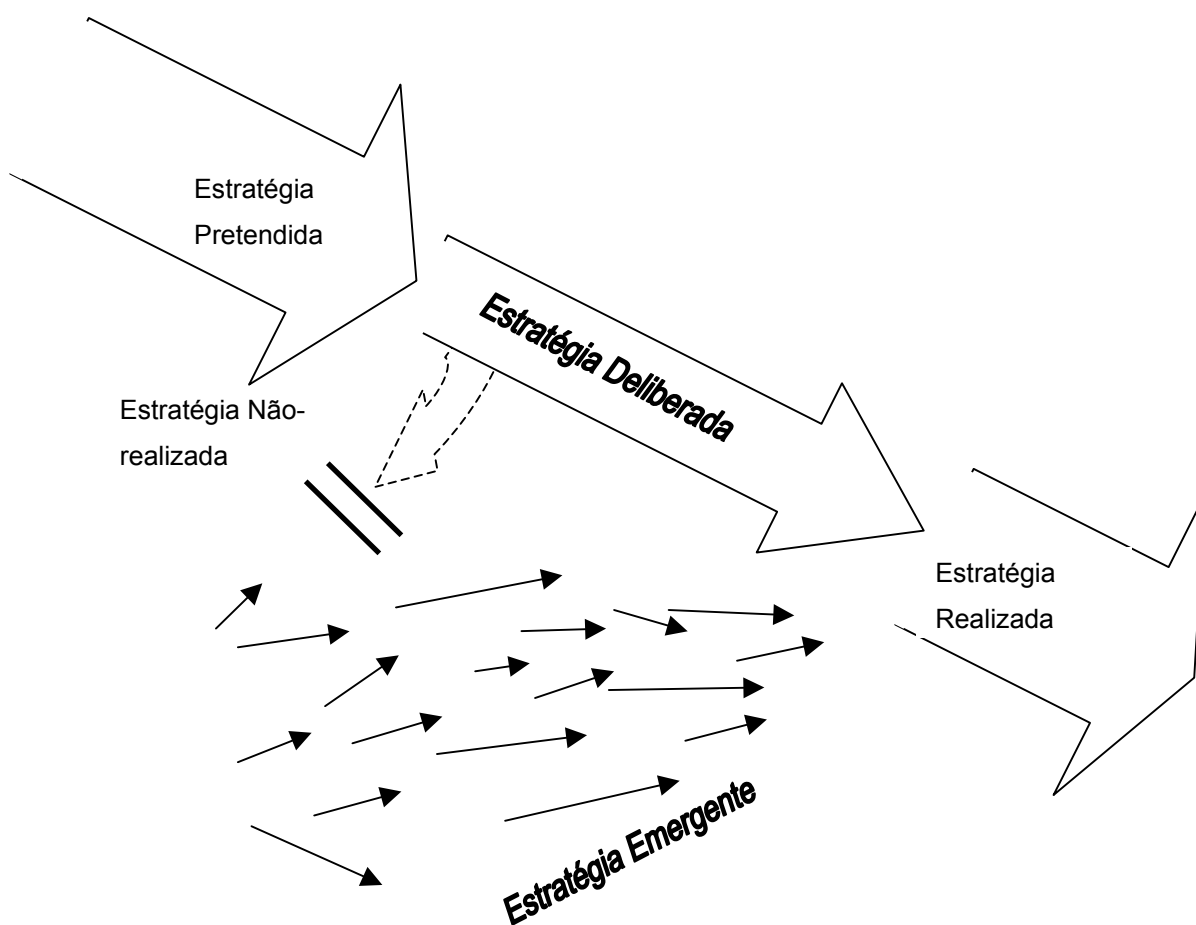


Figura 3 - Estratégias deliberadas e emergentes.  
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Já outros autores pregam que o estabelecimento e implementação de estratégias obedecem a um processo bem definido. Oliveira (2001), por exemplo, define as fases desse processo:

1. formulação das estratégias empresariais;
2. estabelecimento das estratégias empresariais alternativas;
3. escolha das estratégias empresariais;
4. implementação das estratégias empresariais;
5. controle, avaliação e acompanhamento das estratégias empresariais.

Antes de ser iniciada a primeira fase, porém, Oliveira (2001) sugere um conjunto de ações que compõe uma etapa preliminar que representa a “sustentação básica para que o executivo possa iniciar a formulação da estratégia empresarial de forma adequada”. O processo completo descrito por Oliveira (2001) é representado pela Figura 4.

Essa abordagem é bastante útil quando se pretende identificar a fase de implementação, que é o foco deste trabalho. O processo é claramente dividido em fases que permitem que se faça uma verificação do processo todo, identificando-se o que deve ser feito e, posteriormente, se é efetivamente feito. Para efeitos desta pesquisa, foram considerados fatores que influenciariam na execução da fase 4 de Oliveira (2001). A fase 5 (Verificação) também é levada em consideração, pois alguns fatores investigados dizem respeito ao monitoramento e verificação da implementação do Plano Estratégico, que se supõe imprescindíveis para que os resultados possam ser avaliados.

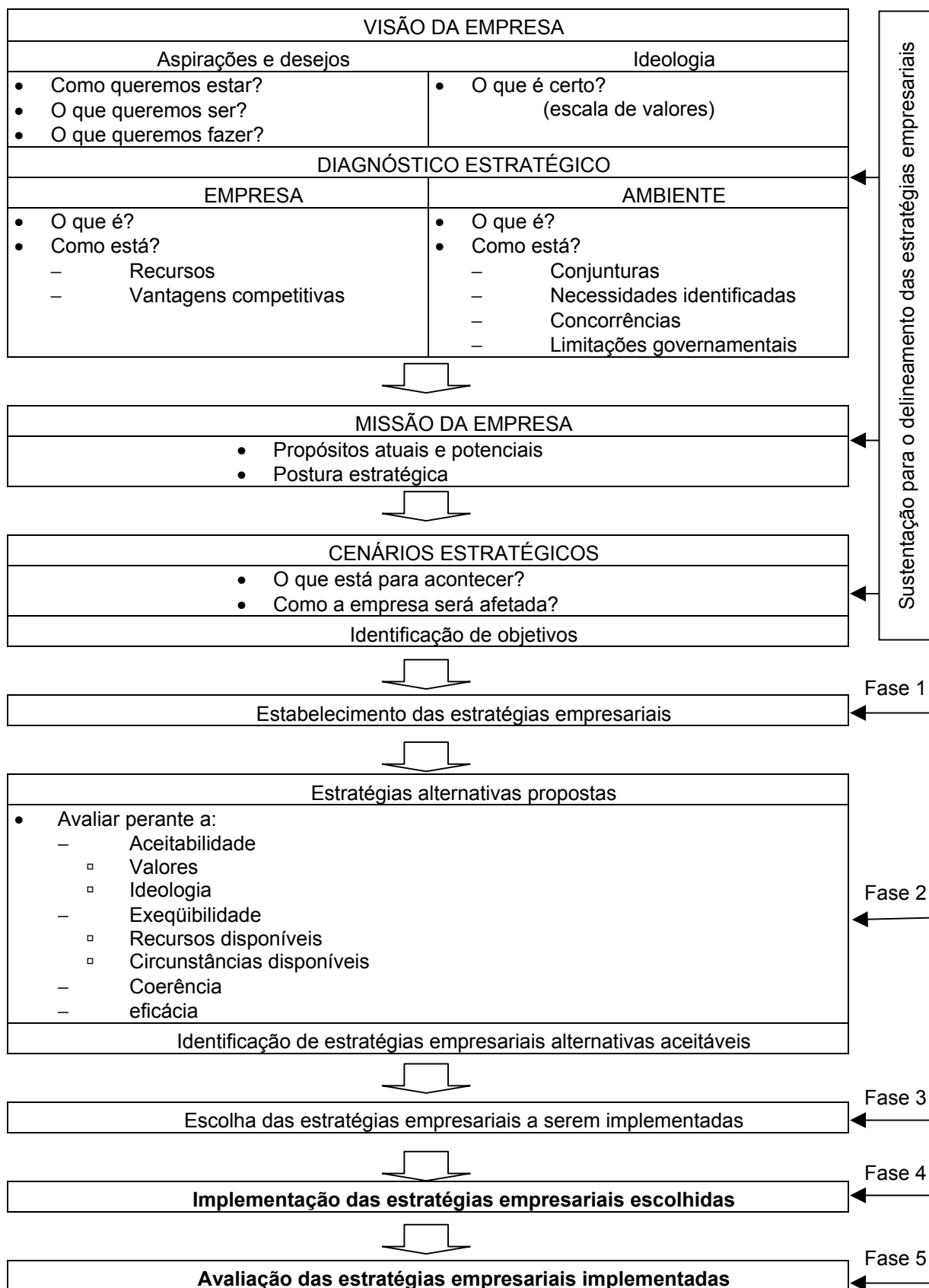


Figura 4 - Processo global de estabelecimento e implementação das estratégias empresariais  
Fonte: Oliveira (2001).

No sentido de complementar as bases para análise de todo o contexto em que a UNISINOS vem atuando no que diz respeito ao planejamento e implementação de suas estratégias, torna-se interessante lançar um olhar sobre o amplo apanhado do campo da estratégia oferecido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Nele os autores caracterizam dez “escolas de pensamento”. Cada uma dessas escolas é identificada por uma visão diferente do que seria o *processo de estratégia*:

- a) Escola do *Design* – formulação de estratégia como um processo de *concepção*;
- b) Escola do Planejamento – formulação de estratégia como um processo *formal*;
- c) Escola do Posicionamento – formulação de estratégia como um processo *analítico*;
- d) Escola Empreendedora – formulação de estratégia como um processo *visionário*;
- e) Escola Cognitiva – formulação de estratégia como um processo *mental*;
- f) Escola do Aprendizado – formulação de estratégia como um processo *emergente*;
- g) Escola do Poder – formulação de estratégia como um processo de *negociação*;
- h) Escola Cultural – formulação de estratégia como um processo *coletivo*;
- i) Escola Ambiental – formulação de estratégia como um processo *reativo*;
- j) Escola de Configuração – formulação de estratégia como um processo de *transformação*.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) não definem o processo de estratégia (ou processo estratégico) em termos de suas etapas ou produtos. Eles tomam a idéia de processo no sentido amplo e concluem que as “(...) dez escolas olham para



o mesmo processo, cada uma à sua maneira”. Nesse sentido, destacam que se devem utilizar elementos das diferentes escolas quando se pretende “formar” estratégias. A Figura 5 resume esquematicamente as dez escolas “(...) tomando seus lugares em torno e dentro do processo único que é a formação de estratégia”.

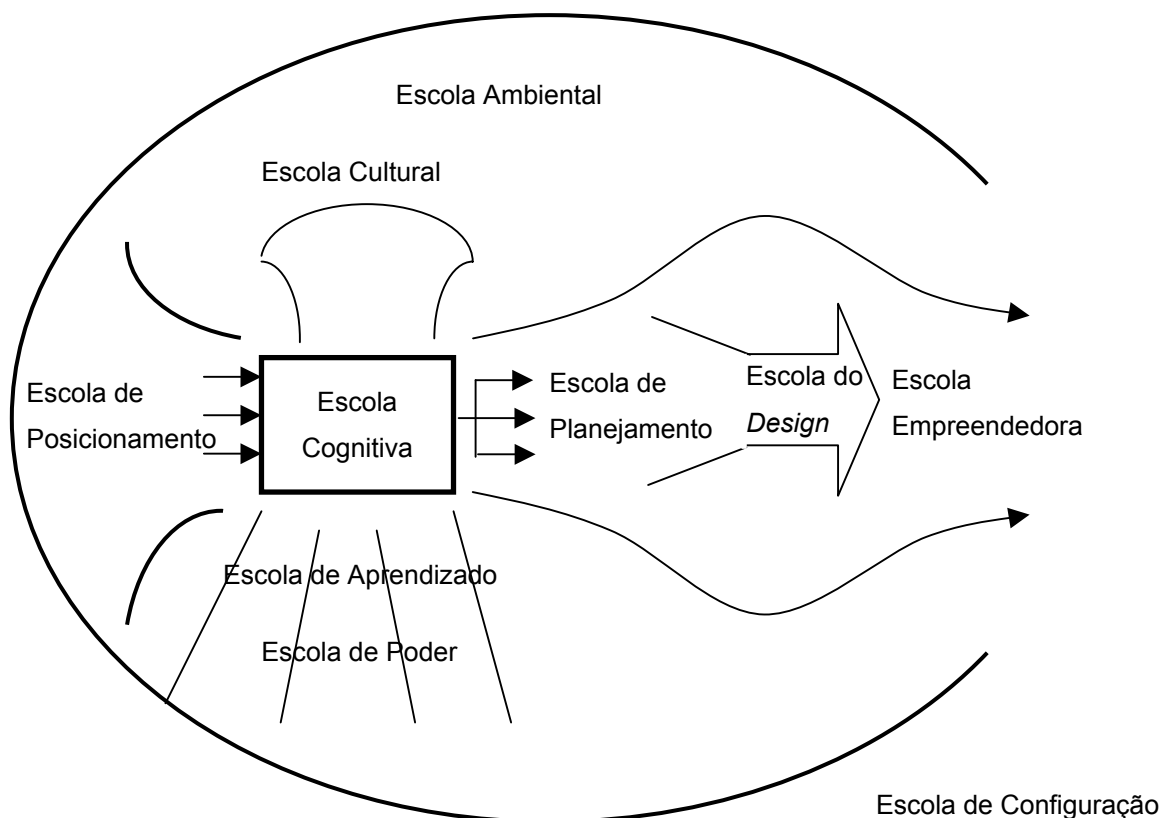


Figura 5 - Formação da estratégia como processo único  
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

No contexto do processo, há também a questão discutida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre se formulação (pensar) e implementação (fazer) de estratégias se dão em momentos diferentes ou se devem ocorrer de forma não-seqüencial, ou seja, pensar e fazer simultaneamente. Esse questionamento fica mais claro na abordagem da Escola do Aprendizado. Além disso, há ainda o debate sobre se quem pensa (estrategista) é diferente de quem faz (implementador). Essa questão também é mais evidenciada quando os referidos autores discorrem sobre a Escola do Aprendizado.

Porém, no sentido de se ter maior clareza a respeito dos fatores a serem pesquisados, optou-se por uma abordagem mais tradicional, distinguindo-se os momentos de formulação e implementação das estratégias. Isso não significa necessariamente que esses momentos devam ser separados no tempo e os processos de formulação e implementação executados de forma seqüencial. Mesmo porque, conforme já foi destacado, a empresa Macroplan, que orientou a organização pesquisada no processo de planejamento, tem sua base teórica em grande parte baseada nos conceitos de Mintzberg, que contesta essa separação. Portanto, essa distinção de “momentos” não é feita em termos temporais e sim com o intuito de destacá-los de forma a facilitar a definição das categorias e investigar os possíveis fatores que influenciariam o processo.

#### 2.4 EXPLORANDO FATORES RELATIVOS À IMPLEMENTAÇÃO

Como já foi referido no Capítulo 1, a literatura atual sobre o tema da estratégia tem dedicado grande atenção a questões que vão além do planejamento. Vários autores descrevem aspectos que dizem respeito à implantação de metodologias, estratégias e planos, além de barreiras, problemas e recomendações. A partir disso, é possível reunir um vasto conjunto de aspectos que auxiliam na identificação de fatores que têm influência mais especificamente na implantação de planos estratégicos. Nesse sentido foram colhidos da literatura, traduzidos, adaptados ou transcritos vários desses aspectos, apresentados a seguir. Os elementos encontrados na literatura que se referem especificamente a metodologias e planos estratégicos de tecnologia da informação (TI) foram adaptados para o contexto do planejamento estratégico em geral.

Lederer e Sethi (1988), embora analisem especificamente a implementação de metodologias de planejamento estratégico de tecnologia da informação, reuniram, a partir de vários outros autores, um conjunto de problemas na implementação desse tipo de plano. No quadro da Figura 6, esses problemas aparecem adaptados à questão da implementação de planos estratégicos de um modo geral.

<b>Problema</b>	<b>Autor(es)</b>
Problemas relativos a recursos:	
O exercício do planejamento leva muito tempo	Bowman et al. (1983)
O horizonte de planejamento considerado é inadequado	adaptado de McLean e Soden (1977)
O exercício do planejamento é muito caro	Moskowitz (1986)
É necessário muito pessoal de apoio para a coleta e análise de dados durante o processo de planejamento	adaptado de Rockart (1979)
O tamanho da equipe de planejamento é muito grande	Vacca (1983)
Dificuldade de encontrar um líder para o processo de implementação com as características desejáveis	adaptado de Vacca (1983)
Dificuldade de encontrar membros para a equipe de implementação com as características desejáveis	
É difícil de convencer a alta administração a aprovar o plano estratégico	adaptado de Yadav (1983)
O plano estratégico assume definições inadequadas a respeito da estrutura da organização	
O plano estratégico assume definições inadequadas a respeito do tamanho da organização	
O sucesso da implementação depende em grande parte do líder do processo	adaptado de Zachman (1982)
O plano estratégico não descreve adequadamente os passos que deveriam ser seguidos para sua implementação	
Não há apoio computacional suficiente para a implementação do plano estratégico	

<b>Problema</b>	<b>Autor(es)</b>
Não há disponibilidade de apoio por parte de uma consultoria externa para implementação do plano estratégico	
O processo de elaboração do plano estratégico não está apoiado em nenhum modelo teórico	
Problemas relativos ao processo:	
A implementação do plano estratégico requer um envolvimento muito grande da alta administração	adaptado de Bowman et al. (1983)
Os gerentes acham difícil responder às questões especificadas no plano estratégico	adaptado de Boyton e Zmud (1984)
A implementação do plano estratégico requer um envolvimento muito grande dos membros da organização	
A implementação do plano estratégico não envolve suficientemente os membros da organização	adaptado de Kay et al. (1980)
A implementação do plano estratégico não envolve suficientemente a alta administração	
O plano é falho quanto a levar em conta os objetivos e estratégias organizacionais	adaptado de King (1978)
O plano é falho na análise das forças e fraquezas da organização	
O plano é falho na consideração de questões legais e ambientais	
O plano é falho na avaliação do ambiente tecnológico externo	
O plano é falho na avaliação do ambiente competitivo da organização	
O plano é falho na consideração de mudanças ocorridas na organização durante o planejamento	adaptado de Lederer e Sethi (1988)
O plano é falho na avaliação do portfólio atual de sistemas de informação	adaptado de Schwartz (1970)

<b>Problema</b>	<b>Autor(es)</b>
O plano é falho na consideração de questões relativas à sua implementação	adaptado de Zachman (1982)
O procedimento de planejamento é rígido	Zachman (1982)
Problemas relativos às saídas do processo de planejamento:	
As saídas não estão de acordo com as expectativas da alta administração	Gill (1981)
É difícil assegurar o comprometimento da alta administração para a implementação do plano	
As saídas do planejamento não capturam todas as informações desenvolvidas durante o processo	adaptado de Gill (1981)
As saídas do processo de planejamento são falhas na determinação de uma base uniforme para priorização de projetos	adaptado de King (1978)
As saídas do processo de planejamento são falhas no tratamento do papel de um grupo de planejamento permanente	
O documento final resultante do planejamento não é muito útil	
As saídas do processo de planejamento não fornecem uma declaração dos objetivos organizacionais	adaptado de McLean e Soden (1977)
As saídas do processo de planejamento não identificam novos projetos específicos	
As saídas do processo de planejamento não incluem um plano abrangente de treinamento de pessoal	
As saídas do processo de planejamento não incluem um plano financeiro para a organização	
Os planos resultantes não são flexíveis o suficiente para levar em conta mudanças não previstas na organização e em seu ambiente	McLean e Soden (1977)

<b>Problema</b>	<b>Autor(es)</b>
As saídas do processo de planejamento não trata suficientemente da necessidade de administração dos dados da organização	adaptado de Sullivan (1985)
As saídas do processo de planejamento não incluem um plano organizacional de comunicação de dados	
As saídas do processo de planejamento não determinam uma arquitetura de dados abrangente para a organização	adaptado de Zachman (1982)
As saídas do processo de planejamento não fornecem prioridades para o desenvolvimento de bases de dados específicas	
A implementação dos projetos identificados no plano estratégico requer significativas análises adicionais	
As experiências na implementação do plano estratégico não são suficientemente compartilhadas entre as unidades organizacionais	

Figura 6 - Problemas na implementação de planos estratégicos  
 Fonte: adaptado de Lederer e Sethi (1988).

Da mesma forma, Gottschalk (1999), em seu estudo sobre implementação de planos estratégicos de sistemas de informação, identificou práticas que influenciam a implementação desse tipo de plano. Essas práticas estão representadas no quadro da Figura 7, com uma adaptação para implementação de estratégias.

<b>Prática</b>	<b>Autor(es)</b>
Problemas de implementação:	
Os recursos não foram disponibilizados	Earl (1993)
A gerência foi hesitante	
Surgiram restrições tecnológicas	
Emergiu uma resistência organizacional	
Barreiras à implementação:	
Dificuldade de recrutamento	Galliers (1994) Galliers (1994)

<b>Prática</b>	<b>Autor(es)</b>
Natureza do negócio	
Mensuração dos benefícios	
Recursos para educação das pessoas	
Investimentos existentes em TI	
Conflitos políticos	
Atitudes das gerências intermediárias	
Atitudes da gerência superior	
Questões relativas a telecomunicações	
Lentidão da tecnologia, aquém das necessidades	
Dúvidas a respeito dos benefícios	
<b>Efeito do plano na implementação:</b>	
Conteúdo do plano	Lederer e Salmela (1996)
Relevância dos projetos propostos no plano para as metas organizacionais	
Seleções do plano	
Clareza e análise da apresentação do plano	
<b>Prescrições para planejamento estratégico</b>	
Prepare um plano de migração	Lederer e Sethi (1996)
Identifique ações para adoção do plano	
Identifique recursos para novas ferramentas	
Evite/amorteça resistências	
Especifique ações para arquitetura	
Identifique bases de resistência	
<b>Mecanismos de implementação:</b>	
Sistema de monitoração para revisar a implementação e fornecer <i>feedback</i>	Premkumar e King (1994)
Mobilização de recursos para a implementação	
Monitoramento da alta administração para a implementação	
Envolvimento dos membros da organização na implementação	adaptado de Premkumar e King (1994)

Figura 7 - Práticas que influenciam a implementação de estratégias

Fonte: adaptado de Gottschalk (1999).

Ainda no sentido da identificação de possíveis fatores que têm influência na implementação, Mintzberg e Quinn (2001) propõem um conjunto de “critérios para estratégia eficiente” que auxiliam na proposição de um caminho para implementação de planos estratégicos. Esses critérios estão representados no quadro da Figura 8.

<b>Critério</b>
Estão todos os esforços direcionados no sentido de objetivos gerais claramente compreendidos, decisivos e atingíveis?
A estratégia preserva liberdade de ação e realça o comprometimento?
(A estratégia) estabelece o ritmo e determina o curso dos eventos em vez de reagir contra eles?
A estratégia concentra poder superior no local e na hora em que provavelmente serão decisivos?
À estratégia definiu precisamente o que tornará o empreendimento superior em termos de poder – isto é, “melhor” em dimensões críticas – em relação aos seus oponentes?
A estratégia reservou propositadamente recursos e dimensões para flexibilização e manobras?
A estratégia proporciona liderança responsável e comprometida para cada uma das metas principais?
A estratégia fez uso da velocidade, do segredo e da inteligência para atacar o oponente despreparado e exposto em momentos inesperados?
A estratégia garante bases de recursos e todos os pontos operacionais vitais para o empreendimento?
(A estratégia) desenvolve sistema de inteligência eficiente para evitar surpresas por parte dos oponentes?
(A estratégia) desenvolve a logística total para apoiar cada uma de suas principais investidas?
(A estratégia) usa coalizões de maneira eficiente para prolongar a base de recursos e zonas de aceitação amigável para o empreendimento?

Figura 8 - Critérios para uma boa estratégia  
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)



Já Oliveira (2001) aponta sugestões para o estabelecimento e implementação de estratégias nas organizações. Essas sugestões são agrupadas segundo três momentos: antes, durante e após o estabelecimento das estratégias. A partir dessas sugestões é possível também derivar fatores que podem influir na implementação das estratégias contidas em um plano estratégico, conforme o quadro da Figura 9.

<b>Sugestões para o momento anterior ao estabelecimento das estratégias:</b>
Ter uma metodologia estruturada para formação e implementação das estratégias empresariais
Ter processo estratégico global na empresa
Ter efetivo envolvimento e patrocínio da alta administração
Ter adequação à realidade e à cultura da empresa
Ter estruturação do processo de identificação de necessidades e saber contratar serviços de consultoria
<b>Sugestões para o momento do estabelecimento das estratégias:</b>
Ter equipe competente e comprometida
Ter adequados níveis de simplicidade, formalidade e flexibilidade
Ter padrinhos das competências das empresas
Ter estruturação interativa com os fatores ambientais
Ter conhecimento e saber trabalhar com cenários e suas técnicas
Ter conhecimento e saber aplicar as técnicas auxiliares para formulação e implementação das estratégias empresariais
Ter interligação com todos os sistemas administrativos da empresa
Ter perfeita interação com o processo de inovação e de visão do futuro da empresa
<b>Sugestões para o momento da implementação das estratégias:</b>
Ter um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação de resultados
Ter capacitação para alavancar os resultados da empresa

Figura 9 - Sugestões para o estabelecimento e implementação das estratégias nas empresas

Fonte: Oliveira (2001)

Outra abordagem é trazida por Tregoe e Zimmerman (1982), sob a forma de perguntas para análise do “QI estratégico” de uma empresa. Através dessas

perguntas (quadro da Figura 10) também podem ser identificados possíveis fatores que influenciam na implementação dos planos estratégicos.

<b>Pergunta</b>
A natureza e a orientação do negócio da empresa foram determinadas conscientemente?
Todos os executivos da alta administração têm a mesma visão e o mesmo nível de conhecimento do futuro rumo estratégico da empresa?
A estratégia é suficientemente clara?
A declaração da estratégia é usada como instrumento para as escolhas quanto aos futuros produtos e mercados?
As deliberações estratégicas são tomadas separadamente das tentativas de planejamento a longo prazo?
A futura estratégia é claramente determinante daquilo que se planeja e está incluída no orçamento?
As suposições formuladas sobre o ambiente empresarial são usadas para a fixação das estratégias?
As estratégias influem nas decisões sobre aquisições, dotações de capital e novos sistemas?
As diversas unidades organizacionais da empresa têm estratégias claras e explícitas? Essas estratégias apoiam plenamente a estratégia global?
O desempenho geral da empresa e de suas unidades organizacionais é periodicamente revisto, tendo em vista sua realização estratégica, como seus resultados operacionais?

Figura 10 - Perguntas para análise do “QI estratégico” da empresa  
Fonte: Tregoe e Zimmerman (1982)

Kaplan e Norton (1997), enumeram algumas barreiras à implementação eficaz da estratégia (quadro da Figura 11), que devem ser consideradas na medida em que podem estar presentes no ambiente da organização onde está sendo implementado um plano estratégico. Essas barreiras, se não forem adequadamente identificadas e removidas, podem representar problemas para a implementação de todo um plano estratégico. Neste sentido é interessante que sejam tratadas como fatores que podem influenciar na implementação do plano.

<b>Barreira</b>
Visões estratégicas não executáveis
Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos
Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos
<i>Feedback</i> tático, não estratégico

Figura 11 - Barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia  
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A partir de uma análise desses aspectos identificados na literatura, pode-se elaborar um elenco de possíveis fatores que influenciam a implementação de um plano estratégico. É sob essa ótica que foram reunidos os elementos para a pesquisa proposta neste trabalho. Conforme será apresentado em 3.1, esses aspectos foram sistematizados, adaptados e agrupados em categorias, dando origem ao instrumento e permitindo a operacionalização da pesquisa (ver 3.2).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para este trabalho foi o estudo de caso; mais especificamente um estudo de caso único que tem como objetivo identificar fatores que têm influência na implementação de um plano estratégico (ver 1.1.1).

Para Yin (2001, p.19) o estudo de caso é uma das estratégias possíveis de pesquisa em ciências sociais, porém sob algumas condições:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Considerando-se os objetivos deste trabalho, verifica-se que as questões envolvidas visam basicamente a identificar “quais” os fatores que são relevantes na implementação de um plano estratégico, a partir da análise de um processo (como) ocorrido na empresa estudada. Embora essas questões não estejam formuladas em termos exatos de “como” ou “por que” (Yin, 2001), o pesquisador considerou que o estudo de caso seria, ainda assim, uma estratégia válida, pois são satisfeitas pelo menos duas outras condições especificadas por Yin (2001):

- a) não há controle sobre eventos comportamentais (não há condicionamentos e/ou manipulações de comportamentos em ambiente controlado); e
- b) a pesquisa focaliza acontecimentos contemporâneos.

A partir da definição da metodologia de pesquisa, o pesquisador optou por utilizar duas fontes para a coleta de dados:

- a) *Documentos* - dois documentos principais contendo o Plano Estratégico formal, além de outros que contêm informações sobre o processo de planejamento estratégico da organização; e

- b) *Questionários* – instrumento de pesquisa com 55 questões, agrupadas em 5 categorias. Esse questionário conteve ainda uma questão aberta, ao final, para que os respondentes pudessem expressar opiniões espontaneamente.

O método escolhido – um estudo de caso único – contemplou, portanto, a utilização de um levantamento ou *survey* (Gil, 1999) associado a uma análise de documentos (Yin, 2001) e de opiniões manifestadas espontaneamente através de questão aberta utilizada como alternativa à realização de entrevistas em profundidade.

A Figura 12 representa um esquema simplificado do desenho de pesquisa utilizado.

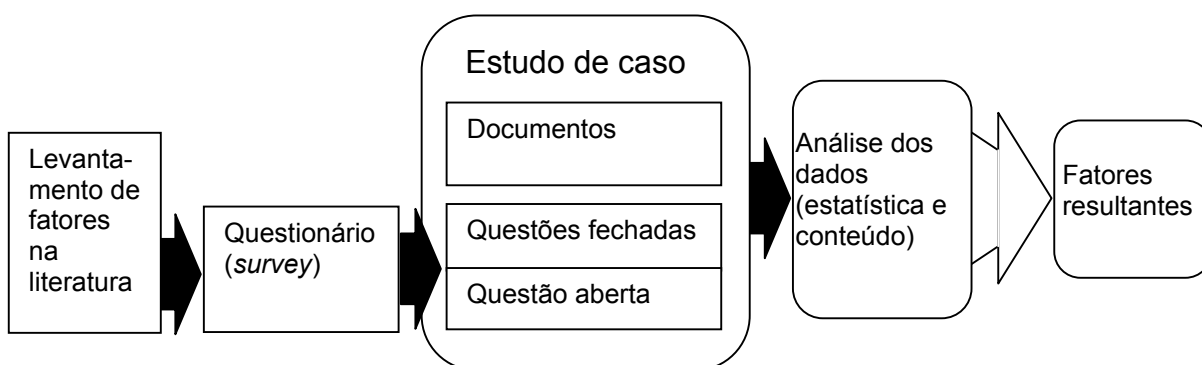


Figura 12 -Desenho de pesquisa

A caracterização da organização escolhida para este estudo de caso fornece elementos que a credenciam como relevante para uma pesquisa dessa natureza. Um deles é o seu tamanho: de acordo com os dados mais atualizados disponíveis no momento – relativos ao ano de 2000 do senso do ensino superior do Ministério da Educação – ela constitui-se na quinta maior universidade brasileira em número de alunos, na quarta maior universidade privada e na maior universidade católica do País.

### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada através das seguintes etapas:

- a) levantamento, na literatura, de possíveis fatores que teriam influência na implementação de planos, estratégias e metodologias, além de recomendações e barreiras citados por vários autores com relação à implementação de estratégias (ver 2.4);
- b) adaptação, sistematização e agrupamento desses itens segundo cinco categorias – uma relativa aos resultados da etapa de formulação e quatro referentes à implementação propriamente dita (Resultados da etapa de formulação do plano estratégico, Recursos, Processo, Liderança e atitude, e Resultados);
- c) montagem de um instrumento de pesquisa (Anexo A) contendo afirmações - agrupadas segundo as cinco categorias - às quais os participantes da pesquisa posicionaram-se quanto a duas visões: grau de concordância e nível de influência na implementação do plano estratégico;
- d) estudo de caso composto por: análise do contexto organizacional, análise do principal documento resultante do planejamento estratégico, distribuição do instrumento e recepção das respostas;
- e) tabulação dos dados e análise dos resultados;
- f) elaboração do relatório final, apresentando os principais fatores identificados, contribuições e limitações da pesquisa.

### 3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem seu foco no processo de planejamento estratégico, abrangendo as dimensões de diagnóstico/formulação – que dizem respeito ao “segundo exercício” de Bethlem (2001), ou ainda à “sustentação para o delineamento das estratégias empresariais” e às fases 1, 2 e 3 (Oliveira, 2001) – e de implementação/avaliação – “segundo exercício” (Bethlem, 2001), ou fases 4 e 5 (Oliveira, 2001). O modelo de pesquisa segundo essas dimensões é representado pela Figura 13.

Dentro da primeira dimensão do processo de planejamento foram analisados os passos de formulação estratégica e os resultados dela obtidos, formalizados em

um plano estratégico em nível de execução, considerando os elementos extraídos e sistematizados a partir dos “problemas relativos às saídas do processo de planejamento” (Lederer e Sethi, 1988), do “efeito do plano na implementação” (Gottschalk, 1999), das “sugestões para o momento anterior ao estabelecimento das estratégias” e “sugestões para o momento do estabelecimento das estratégias” (Oliveira, 2001), e da “análise do QI estratégico da empresa” (Tregoe e Zimmerman, 1982).

Para a segunda dimensão do processo, foram analisados os elementos de execução do plano elaborado anteriormente, através de categorias de elementos, extraídas dos mesmos autores referidos na primeira dimensão, incluindo ainda as “barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia” (Kaplan e Norton, 1997) e os “critérios para uma boa estratégia” (Mintzberg e Quinn, 2001).

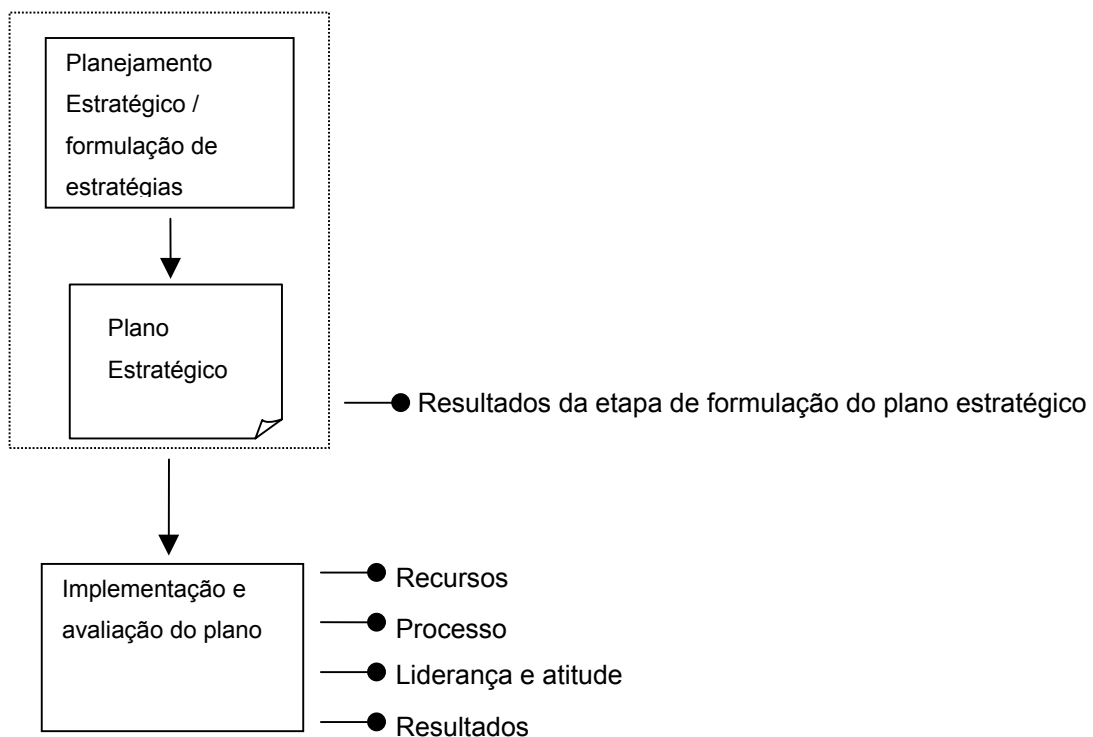


Figura 13 - Modelo de pesquisa e categorias de análise

A determinação das categorias, formadas pelas 55 questões que compõem o instrumento de pesquisa (Anexo A), resultou de uma adaptação dos agrupamentos de elementos propostos por Lederer e Sethi (1988), Gottschalk (1999) e sugestões

de duas especialistas que auxiliaram na revisão do instrumento de pesquisa, conforme quadro da Figura 14.

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Base para o agrupamento dos fatores</b>
Diagnóstico/formulação	Resultados da Etapa de formulação do plano estratégico	Problemas relativos às saídas do processo de planejamento (Lederer e Sethi, 1988); Efeito do plano na implementação (Gottschalk, 1999)
Implementação/avaliação	Recursos	Problemas relativos a recursos (Lederer e Sethi, 1988)
	Processo	Problemas relativos ao processo (Lederer e Sethi, 1988)
	Liderança e atitude	Sugestão de uma especialista (professora universitária da área de administração de empresas)
	Resultados	Sugestão de uma especialista (responsável pela coordenação do processo de planejamento estratégico da organização pesquisada)

Figura 14 - Agrupamento dos fatores nas categorias de pesquisa

Assim, as 55 questões do instrumento de pesquisa ficaram distribuídas da seguinte forma:



- 19 para a categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”;
- 6 para a categoria “Recursos”;
- 11 para a categoria “Processo”;
- 13 para a categoria “Liderança e atitude”;
- 6 para a categoria “Resultados”.

As afirmações contidas no instrumento encontram-se na forma positiva, ou seja, nenhuma é do tipo “negação”. Para cada afirmação, os respondentes posicionaram-se segundo as duas visões, de acordo com escalas Likert (Gil, 1999) com 4 graus cada uma:

- a) Grau de concordância com a afirmação (1 – Discordo totalmente, 2 – Mais discordo do que concordo, 3 – Mais concordo do que discordo, 4 – Concordo plenamente);
- b) Nível de influência do que estava sendo afirmado em relação à implementação do plano estratégico (N – Não tem influência, P – Tem pouca influência, G – Tem grande influência, D – É decisivo).

O instrumento, com as 5 categorias e as 2 visões, foi examinado e validado por três especialistas: uma professora universitária, da área de administração de empresas, com experiência em metodologia de pesquisa; a pessoa responsável pela coordenação do processo de planejamento estratégico da UNISINOS e que participa dele há dez anos; e uma professora universitária e pesquisadora da área de estratégia.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários foram entregues pessoalmente a cada um dos respondentes. As pessoas devolveram-nos, sem a necessidade de se identificarem, normalmente via correio interno. Esse cuidado deveu-se ao fato de que algumas das pessoas manifestaram preocupação em não se identificarem, o que tornou difícil a cobrança da devolução, pois a rigor o pesquisador não sabia a quem pertenciam os

questionários já devolvidos. Apesar desse cuidado, entretanto, a maioria das pessoas não demonstrou preocupação com o anonimato.

As respostas de todos os questionários retornados foram lançadas em uma planilha eletrônica para permitir uma análise quantitativa. A questão aberta foi transcrita (Anexo B) e analisada separadamente. Posteriormente, as manifestações recolhidas através dessa questão foram utilizadas como um complemento à análise dos resultados quantitativos.

### **3.3.1 Participantes do Processo**

O questionário foi aplicado a um grupo de pessoas – denominado Grupo Planest – que participou ativamente de todo o processo, tanto na formulação como na implementação do plano estratégico. Esse grupo era composto pela Reitoria e suas assessorias, pelas direções das Pró-Reitorias, pelas direções dos Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão, por algumas das coordenações tanto das Pró-Reitorias como dos Centros e por algumas pessoas (na sua maioria ocupantes de algum cargo gerencial) que aderiram ao grupo por convite ou por iniciativa própria. O Grupo Planest compõe a população de pesquisa deste trabalho justamente por ter participado da elaboração do Plano Estratégico e por ter a responsabilidade de levar a efeito a sua implementação.

A partir da análise das listas de presenças nas reuniões do Planest, chegou-se a uma relação de 58 (cinquenta e oito) pessoas que se envolveram de forma constante no processo. Essas pessoas, na sua grande maioria, ocupam – ou ocupavam, no período a que se refere a pesquisa – cargos de gestão tanto na atividade fim como na administração geral da Instituição. Elas representam, portanto, lideranças formais do processo de implementação.

Devido ao número reduzido de questionários, foi feito um esforço no sentido de obter respostas de todos os 58 componentes do grupo. Porém, por problemas de acesso a alguns dos integrantes do grupo – viagens, agenda, compromissos –, foram entregues 49 questionários. Cabe ressaltar que duas das pessoas relacionadas declaram-se sem condições de responder à pesquisa por considerarem que não haviam participado suficientemente do processo e, dessa forma, não lhes foi entregue o questionário. Dos questionários entregues, foram devolvidos 41

instrumentos. Apenas um deles retornou totalmente em branco e sem justificativas ou qualquer esclarecimento, tendo sido desconsiderado para efeitos da pesquisa. Dessa forma, foram coletadas respostas de aproximadamente 69% do total de pessoas que compunham o grupo definido inicialmente para a pesquisa.

A questão aberta incluída no instrumento destinou-se a coletar manifestações complementares daqueles respondentes que desejassem fazê-lo. Dos 40 questionários retornados, 13 continham respostas a essa questão que se encontram transcritas no Anexo B. Essas manifestações foram analisadas, contribuindo para complementar as respostas quantitativas quando da análise dos resultados e das conclusões. Para efeitos da pesquisa, a questão aberta foi considerada como tendo suprido os objetivos de eventuais entrevistas em profundidade. As respostas a essa questão refletiram opiniões espontâneas, manifestadas livremente, sem que houvesse seleção prévia de um grupo de entrevistados.

### **3.3.2 Análise dos Documentos Resultantes do Planejamento Estratégico**

Os principais documentos produzidos pela etapa de planejamento estratégico propriamente dito – que também poderia ser denominada formulação do plano estratégico –, foram:

- Missão e Perspectivas: Plano Estratégico 1999-2004; e
- Desdobramento do Plano Estratégico: Plano Geral das Prioridades Institucionais 1999-2004.

A análise desses documentos visa a fornecer subsídios para o atingimento dos objetivos deste trabalho, constituindo-se em mais uma fonte de informações que auxiliam na análise da implementação do plano estratégico e na identificação dos elementos que têm influência nesse processo.

Esses documentos foram analisados quanto aos seus componentes, que são representados por oito “proposições de largo alcance” (UNISINOS, 1999) e seu desdobramento em um conjunto de prioridades institucionais. As proposições são:

- Missão;

- Visão;
- Credo;
- 9 objetivos permanentes;
- 4 princípios de gestão;
- 3 opções estratégicas;
- 18 objetivos estratégicos; e
- 31 indicadores institucionais.

Os 18 objetivos estratégicos foram desdobrados em 81 prioridades institucionais, das quais 25 foram consideradas ações iniciais previstas para os primeiros 12 meses.

Esses componentes foram articulados de forma a compor um plano estratégico orientado para um prazo de cinco anos e cuja elaboração envolveu quase quinhentas horas de trabalho, num processo de intensa discussão interna. Com base nas especificações contidas nos documentos resultantes da etapa de formulação, pode-se representar a estrutura do plano conforme a Figura 15. Essa representação possibilita a visualização do plano como um todo, facilitando a análise do contexto e do processo de planejamento estratégico.

Os elementos que explicitam a razão de ser da Universidade, para onde ela se direciona e as grandes orientações institucionais são:

- A **Missão** - “A UNISINOS tem por missão promover a formação integral da pessoa humana e a sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária, para o desenvolvimento da sociedade”;
- A **Visão** - “Ser referência na promoção da educação por toda a vida, impulsionada por pessoas solidária, criativas e inovadoras”;

- O **Credo** - “A UNISINOS crê que o seu compromisso fundamental com a sociedade é o de promover a cultura do homem, que provém do homem e é para o homem”;
- Os **Objetivos permanentes** – excelência acadêmica, ensino, qualidade do ensino, pesquisa, extensão e integração comunitária, recursos humanos, organização e gestão, autonomia, e parcerias e intercâmbios; e
- Os **Princípios de gestão** – desenvolvimento humano e competência profissional, participação co-responsável, qualidade e integração.

A partir desses grandes referenciais, foram estabelecidas as opções estratégicas:

- **Ambiente de excelência acadêmica** – “Qualidade no ensino, na pesquisa, na extensão e nos processos e meios com o aluno e a sociedade”;
- **Crescimento e desenvolvimento** – “Expansão, diversificação e desenvolvimento de produtos, serviços e atividades da Universidade, dinamizando o desenvolvimento regional e contribuindo para a distribuição equitativa do acesso aos avanços culturais, científicos, tecnológicos e socioeconômicos”; e
- **Aprendizado contínuo** – “Desenvolvimento de um ambiente que promova e possibilite a educação por toda a vida, mediante a ampliação progressiva e diversificação de serviços educacionais que contribuam para a evolução do conhecimento, do trabalho e da sociedade”.

Essas opções determinaram os 18 objetivos e seus respectivos indicadores, que deveriam ser atingidos através da implementação de ações, ou seja, as 81 prioridades definidas no plano para o período de cinco anos.

Missão					
Visão					
Credo					
Princípios de gestão	Opção estratégica 1	Objetivo estratégico	Indicadores	Prioridade (ação)	Objetivos permanentes
		...		...	
		Objetivo estratégico		Prioridade (ação)	
		...	Indicadores	Prioridade (ação)	
		...		...	
		Objetivo estratégico		Prioridade (ação)	
	Opção estratégica 2	Objetivo estratégico	Indicadores	Prioridade (ação)	
		...		...	
		Objetivo estratégico		Prioridade (ação)	
		...	Indicadores	Prioridade (ação)	
		...		...	
		Objetivo estratégico		Prioridade (ação)	
Opção estratégica 3	Objetivo estratégico	Indicadores	Prioridade (ação)		
	...		...		
	Objetivo estratégico		Prioridade (ação)		
	...	Indicadores	Prioridade (ação)		
	...		...		
	Objetivo estratégico		Prioridade (ação)		

Figura 15 - Estrutura do plano estratégico da UNISINOS

### 3.3.3 Análise do Instrumento

As respostas aos questionários foram lançadas em uma planilha eletrônica. Após, foram classificadas em um *ranking* segundo cada uma das duas visões propostas no instrumento. Os cálculos dos índices utilizados para os *rankings* estão explicitados em 4.3.1. A partir dos *rankings*, foram analisados os fatores mais significativos para cada visão, ou seja, aqueles que obtiveram maior e menor grau de concordância e maior e menor nível de influência, de acordo com as respostas. Foram estabelecidos também *rankings* para as 5 categorias pesquisadas, representadas pelos respectivos conjuntos de questões que as compõem. Os cálculos dos índices para esses *rankings* são detalhados em 4.3.2. Esses *rankings* permitiram, a exemplo das questões isoladamente, uma análise das categorias mais significativas segundo cada visão.

## 3.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Nesta pesquisa houve preocupação basicamente com a validade do instrumento, considerando os fatores e categorias pesquisados. O instrumento de pesquisa foi submetido à análise de três especialistas (ver 3.2). Uma das especialistas analisou o instrumento uma vez, recomendando algumas alterações. A segunda especialista criticou o instrumento através de duas análises em momentos diferentes e a terceira analisou o instrumento em três oportunidades. Essas análises foram intercaladas de forma que cada uma das especialistas que analisaram o instrumento mais de uma vez o recebeu uma próxima vez após já ter passado por outra especialista.

Além disso, após colhidos os resultados, os dados foram analisados por dois estatísticos, um da UNISINOS e outro da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Após essas análises, o único fator que ambos recomendaram destacar foi o Alfa de Cronbach, que mede a coerência entre os itens, indicando a fidedignidade do instrumento aplicado. O maior valor que pode ser obtido por esse fator é 1, sendo considerado satisfatório quando for superior a 0,7. Neste caso, o Alfa de Cronbach foi igual a 0,9752, demonstrando uma alta fidedignidade do instrumento.

Houve problemas ao se tentar realizar a análise fatorial dos resultados, segundo os estatísticos pelo fato de o número de variáveis (55) ser maior do que o número de respondentes (40). A idéia inicial era de que o questionário fosse aplicado a 58 pessoas, o que não foi possível. Quando foi feita a análise na UFRGS, a Assessoria Estatística optou por eliminar algumas das variáveis cujos resultados fossem menos significativos de forma a viabilizar a análise fatorial, porém os resultados encontrados não foram considerados importantes.



## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é efetuado o estudo de caso definido na metodologia de pesquisa. É descrito o contexto da organização, através da sua caracterização e estrutura, seguido de um breve histórico do planejamento estratégico, de forma que se possa acompanhar o processo que deu origem ao plano estratégico, cuja implementação é analisada neste trabalho. A seguir é exposto o contexto do planejamento estratégico na Organização, principalmente através de uma visão sobre o processo e metodologia de trabalho orientados pela consultoria contratada pela instituição objeto do estudo de caso.

Após a contextualização do caso, são abordados os fatores relativos à implementação do plano estratégico segundo as visões e categorias pesquisadas, como resultado da *survey*, levando-se em conta as respostas à questão aberta.

### 4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

#### 4.1.1 Caracterização e Estrutura da Organização Objeto do Estudo

A organização utilizada como objeto do estudo de caso foi a Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Com sede em São Leopoldo, Estado do Rio Grande do Sul, a UNISINOS é uma instituição de ensino superior, de caráter privado, sem fins lucrativos, que faz parte das obras da Sociedade Antônio Vieira, da Província do Brasil Meridional, da Companhia de Jesus.

A UNISINOS foi criada em 17 de maio de 1969, pela Mantenedora, autorizada em 31 de julho de 1969, pelo Decreto-Lei nº. 722, e reconhecida pela Portaria Ministerial nº. 453, de 22 de novembro de 1983 (Diário Oficial da União de 22 de novembro de 1983). Por ser uma instituição de ensino superior, rege-se pela Legislação Federal de Ensino Superior, por seu Estatuto e pelo Estatuto da Sociedade Antônio Vieira, na esfera de suas atribuições.

A UNISINOS oferece 42 cursos e habilitações de graduação, com 31.230 alunos matriculados. A universidade possui ainda 13 programas de pós-graduação,

com 432 alunos matriculados em nível de mestrado e 113 em doutorado. Além disso, há também cerca de 30 especializações com 887 alunos matriculados. Esses cursos estão organizados em 6 Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão:

- Centro de Ciências Humanas (Centro 1);
- Centro de Ciências da Saúde (Centro 2);
- Centro de Ciências da Comunicação (Centro 3);
- Centro de Ciências Jurídicas (Centro 4);
- Centro de Ciências Econômicas (Centro 5);
- Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (Centro 6).

A Universidade abriga ainda 5 Institutos:

- Instituto Anchietano de Pesquisas (IAP);
- Instituto Humanitas;
- Instituto de Pesquisas de Planárias (IPP);
- Instituto de Idiomas Unilínguas;
- Instituto de Informática.

A Universidade conta com uma TV universitária – TV Unisinos – que, além da produção de programação própria, recentemente assinou convênio com a Fundação Roberto Marinho para reprodução da programação do canal Futura.

A UNISINOS está concentrada em um único campus, situado no município de São Leopoldo, no Estado do Rio Grande do Sul. O campus possui uma área total de 90,55 ha, sendo 190.480 m<sup>2</sup> de área construída, com 391 salas de aula, uma biblioteca instalada em um prédio de 37.000 m<sup>2</sup> (cujo acervo é composto por 814.501 itens), 144 laboratórios e cerca de 3.300 computadores conectados à Internet.

Até o ano de 2001, a UNISINOS formou 43.365 graduados, 6.682 especialistas e 318 mestres. Em 2001, a Universidade realizou 1.335 eventos de extensão (cursos, palestras, seminários, congressos, painéis, etc.), dos quais participaram em torno de 70 mil pessoas.

Em termos de recursos humanos, a UNISINOS conta com um corpo docente de 1.027 professores, dos quais 2,8% são graduados, 24,2%, especialistas, 49,5%, mestres, 22%, doutores e 1,5%, pós-doutores. O corpo técnico-administrativo é formado por 1.268 funcionários.

A Administração Superior da Universidade é constituída pelo Conselho Universitário e pela Reitoria. A Reitoria, por sua vez, é composta pelo Reitor, Vice-Reitor, Chefe de Gabinete e quatro Pró-Reitores. As quatro Pró-Reitorias – de Ensino e Pesquisa (PROENPE); Comunitária e de Extensão (PROCEX); de Desenvolvimento (PRODESEN); de Administração (PRODAD) –, juntamente com duas Assessorias (Jurídica e Acadêmica), uma Auditoria Interna e uma Consultoria (interna) de Organização e Gestão Universitária, constituem a Administração Geral. Cada Pró-Reitoria é subdividida em Diretorias, as quais organizam-se internamente através de Coordenações de Setores.

Os Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão possuem um Diretor, um Vice-Diretor e um Gerente Administrativo. A administração dos Centros é composta ainda pelas seguintes coordenações: de Cursos de Graduação, de Cursos de Especialização, de Programas de Pós-Graduação, de Serviços de Pesquisa Permanente, de Projetos de Pesquisa, de Serviços de Extensão Permanente e de Projetos/Atividades/Eventos de Extensão. Cada Centro possui também um órgão deliberativo colegiado, denominado Conselho de Centro.

A estrutura administrativa da UNISINOS pode ser representada de acordo com as figuras a seguir:

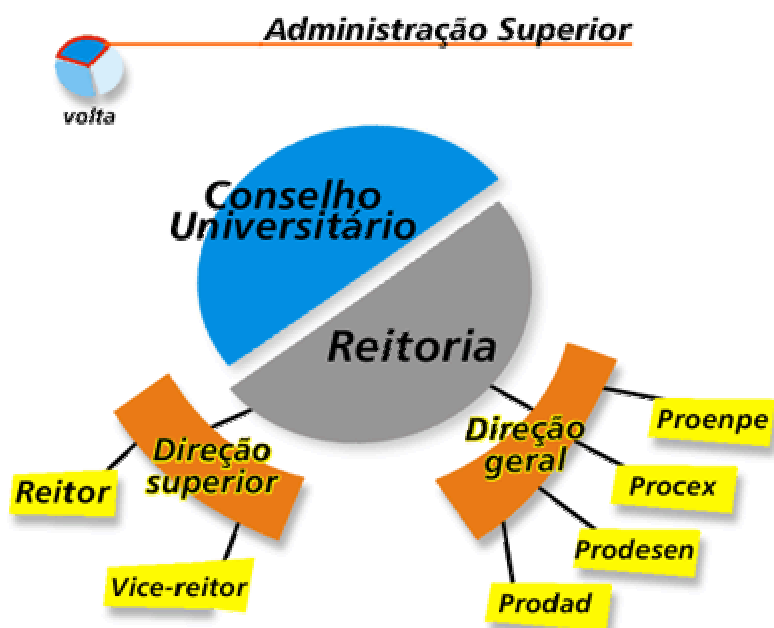


Figura 16 -Administração superior da Unisinos  
Fonte: UNISINOS (2001)

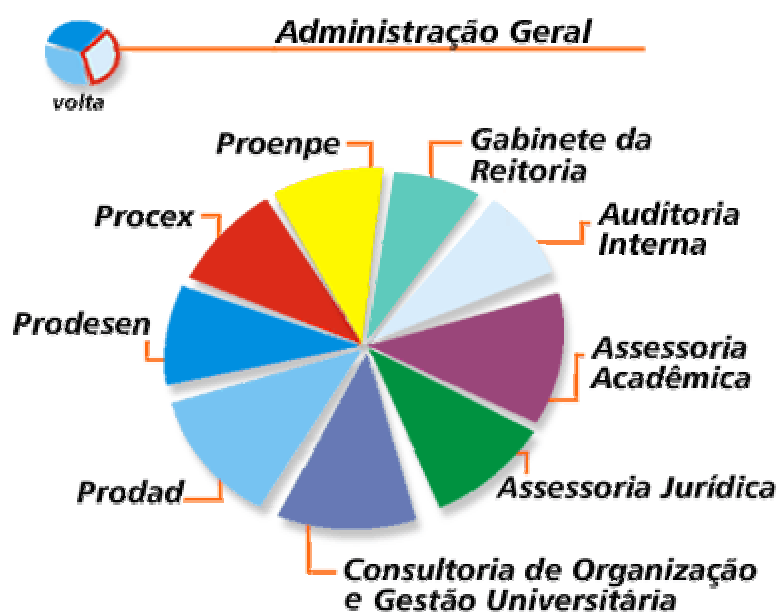


Figura 17 -Administração geral da Unisinos  
Fonte: UNISINOS (2001)



Figura 18 - Administração dos Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão  
 Fonte: Adaptado de UNISINOS (2001)

#### 4.1.2 Histórico do Planejamento Estratégico na Organização até 1999

De acordo com UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (1999), pode-se identificar a origem de um movimento no sentido de pensar estrategicamente a Instituição a partir do início da primeira gestão do atual Reitor da Universidade, Dr. Aloysio Bohnen, em 1986. Segundo a documentação consultada, no dia 16 de janeiro daquele ano foi realizada uma reunião de análise e debate, com 205 participantes. O objetivo imediato da reunião era “reengajar o corpo docente no processo de aperfeiçoamento da Universidade”. Havia ainda um objetivo futuro, que era o de “produzir, participativamente, um plano global de aperfeiçoamento e desenvolvimento da Universidade”.

No ano seguinte, a Universidade elaborou um Plano Diretor de Informática, com grande envolvimento das chefias da Instituição. Esse trabalho, com o apoio de uma consultoria externa, propiciou um aprendizado em termos de planejamento corporativo e promoveu uma rigorosa análise da estrutura interna da Instituição. Em 1988 foi conduzido um exercício interno de avaliação do ensino e de definição coletiva de prioridades. Como 1989 era o último ano daquela gestão e véspera da

próxima, que seria novamente exercida pelo Dr. Aloysio Bohnen, foi realizado um seminário com as principais chefias docentes para definição de prioridades para o exercício 1990-1993.

Em 1990 houve uma intensificação das ameaças sobre as instituições de ensino superior privadas no Brasil. Internamente, houve uma motivação para o planejamento e a busca coletiva de soluções para problemas específicos das áreas mais atingidas: licenciaturas (queda da demanda) e cursos tecnológicos (exigências de qualificação rápida).

Em maio de 1991 iniciou-se formalmente o processo de planejamento estratégico da Universidade, envolvendo a Reitoria, um consultor externo e dois convidados. Essa fase caracterizou-se pelo aprendizado do trabalho em equipe, reestudo de documentos já produzidos, afinação do grupo dirigente e internalização dos conceitos e da metodologia de Planejamento Estratégico. Foi produzida a primeira versão das premissas básicas, identificadas as principais questões a serem trabalhadas no processo de planejamento e, finalmente, redigida a primeira forma do plano global.

Entre dezembro de 1991 e março de 1992 houve uma forte reação de ansiedade e de desconfiança de parte da comunidade acadêmica, devido ao fato de que o conteúdo do plano elaborado em 1991 não foi divulgado formalmente. Isso provocou uma rejeição bastante expressiva à consultoria externa e aos conceitos que embasavam o processo.

Em março de 1992 foi preparada a retomada do processo de planejamento estratégico, com o apoio da Universidade Federal de Santa Catarina, pois esta contava com um corpo de doutores especializados em gestão universitária. Em maio do mesmo ano ocorreu o seminário “O Desafio da Mudança”, para o qual foram convidados as chefias e representantes de diversos segmentos da comunidade acadêmica. O objetivo era “congregar pessoas interessadas em participar, coordenadamente, do processo de planejamento estratégico participativo, dispostas a criarem condições favoráveis às mudanças internas necessárias, para que a UNISINOS possa enfrentar os desafios do presente e do futuro”. Um total de 130 pessoas compareceram ao evento. Para dar continuidade ao processo, foi

constituído um grupo de apoio, encarregado de organizar e coordenar os eventos subsequentes. Esse grupo deveria trabalhar no sentido de criar um método e instrumentos adequados à elaboração de planejamento estratégico em uma universidade, pois não foram encontrados na literatura existente exemplos aplicados a esse tipo de instituição.

A abertura oficial do processo de planejamento estratégico da UNISINOS ocorreu no dia 11 de julho de 1992, em um evento conduzido pelo Reitor da Universidade. A administração superior já havia manifestado um claro desejo de que o processo fosse participativo. Nesse sentido, foram convidados para o evento todos os professores, funcionários e representantes dos alunos. Compareceram mais de mil pessoas. Naquele mesmo dia, após a abertura efetuada pelo Reitor, foi realizado um primeiro exercício coletivo de interpretação do sentido da Missão e o preenchimento de um formulário de diagnóstico interno, que levantou dados sobre a cultura da Instituição.

Durante o período de 11 a 31 de julho de 1992, foi aplicado o questionário-piloto do diagnóstico interno em algumas unidades voluntárias, o que envolveu cerca de 190 pessoas. Em agosto daquele mesmo ano, foi criada a Coordenação de Desenvolvimento, cujas prioridades eram a consolidação e a expansão do processo a todos os segmentos da comunidade universitária. No mesmo mês foram feitos a revisão e o aperfeiçoamento dos instrumentos testados na fase-piloto do diagnóstico interno. Em outubro, os formulários foram aplicados a todos os professores e a grande parte do corpo técnico-administrativo.

É importante destacar que as questões contidas nos instrumentos foram elaboradas com base em um estudo das funções da Universidade, descritas durante os trabalhos do Plano Diretor de Informática, desenvolvido em 1987. Os formulários do diagnóstico interno foram aplicados, ainda em novembro, a 2000 alunos das séries mediais e finais de curso. A partir disso, foram identificadas as forças e fraquezas da Universidade. Em dezembro, as principais chefias receberam a síntese dos resultados dos diferentes exercícios, para estudo nas diversas unidades.

Em janeiro de 1993 foi realizado o seminário “O Desafio da Mudança II”, que teve dois objetivos distintos:

- a) eliminar a desinformação detectada na fase precedente, com a apresentação de panoramas da atuação das grandes áreas e unidades da Universidade, nos últimos três anos, seguida de uma análise da conjuntura nacional;
- b) reunir os interessados em favorecer a mudança, por duas semanas, em grupos temáticos, com oportunidades para trocas de idéias e sínteses coletivas, nos finais de tarde (revisão das premissas básicas; áreas básicas de atuação da UNISINOS; recursos financeiros e infra-estrutura; relações com os públicos; sistemas de avaliação e de informação).

Participaram do seminário 270 pessoas, que produziram a base conceitual do plano global a ser elaborado durante o ano.

Entre março e junho de 1993 foi instituído o grupo Planest (20 integrantes da alta e média administração), com reuniões semanais. O objetivo desse grupo era interpretar os resultados do seminário de janeiro e elaborar o plano global. Nesse período foram feitas visitas a instituições congêneres com o objetivo de conhecer formas de realizar planejamento participativo. Ainda no mesmo período, ocorreram diversas palestras com ministrantes convidados e foi contratada uma pesquisa de mercado para melhor balizar uma análise do ambiente externo. Constituiu-se também um grupo de 20 voluntários, que foi incorporado ao Planest, encarregado de elaborar cenários, formando uma equipe que se tornava cada vez mais multidisciplinar e multifuncional. Esse grupo solicitou a identificação e contratação de uma consultoria externa para apoiar e facilitar a fase final de elaboração do plano no prazo previsto. Foi então contratada a empresa Macroplan Prospectiva & Estratégia, do Rio de Janeiro.

Em julho daquele ano foram elaborados os cenários, com apoio da consultoria, e preparado o terceiro seminário, "O Desafio da Mudança III", que ocorreu em agosto. O objetivo desse seminário era a apresentação dos cenários alternativos e de referência, para que se pudesse completar o quadro dos diagnósticos imprescindíveis à finalização do plano global. Participaram 240 pessoas, que indicaram mais 13 componentes para o Planest e que reconheceram esse grupo como apto a concluir o desenho do futuro da UNISINOS para a próxima



década. O processo de planejamento estratégico participativo foi dividido em três níveis:

- corporativo (institucional);
- das unidades estratégicas (onde se caracterizam os serviços contratados pelos alunos);
- funcional (áreas de apoio).

Ainda no mês de julho foi realizado o primeiro seminário de nivelamento conceitual para os integrantes do Planest e dos voluntários que aceitaram participar do processo de planejamento em dois Centros de Ensino da Universidade.

Em setembro ocorreu o segundo seminário do grupo Planest, com o objetivo de revisar as premissas básicas. Em seguida foi feita a validação da Missão, reescrito o Credo e definidos os Objetivos Permanentes e os Princípios de Gestão da Universidade. Nesse mesmo mês foram realizados mais dois seminários do grupo Planest: o primeiro com o objetivo de realizar a análise estratégica, definir as opções estratégicas e os focos de planejamento futuro, e o segundo visando à definição dos objetivos estratégicos e das estratégias específicas.

Outubro de 1993 foi o mês em que se realizaram seminários nos dois Centros de Ensino pioneiros com o objetivo de realizar a análise dos ambientes interno e externo e fazer um levantamento dos projetos e aspirações dos profissionais dessas unidades. Ainda em outubro foi feito o aperfeiçoamento do plano global, com o desdobramento das idéias-chave selecionadas na etapa anterior.

Em novembro realizou-se o fechamento do plano global e a definição de prioridades para o triênio 1994-1996. Ao final de 1993, foi feita uma apresentação do plano ao Conselho Universitário, para avaliação e decisão.

Em janeiro de 1994 inicia-se a terceira gestão do Reitor Aloysio Bohnen. Naquele mês é publicado o documento “UNISINOS: Missão e Perspectivas – 1994-2003”, que apresenta as orientações da Instituição para um período de dez anos, identificadas pela Missão, Credo, Objetivos Permanentes, Princípios de Gestão e Opções e Objetivos Estratégicos.

O grupo Planest passa então a atuar em duas instâncias: em pequenos grupos, para realização dos estudos técnicos necessários à implementação e implantação do plano global, e em reuniões coletivas mensais, para verificação da coerência e da consistência dos resultados dos trabalhos específicos. É dado início, então, à implantação do Plano Estratégico, que, de um total de 18 objetivos estratégicos, teve 5 priorizados.

Ainda nesse ano é realizado o Seminário de Avaliação do primeiro ano de execução do Plano com a participação da comunidade universitária. Outras ações efetivadas em 1994 foram: implantação do planejamento operacional semestral; e fortalecimento da imagem da UNISINOS junto aos públicos interno e externo.

Em 1995 foram conduzidos os processos de discussão e de tomada de decisão sobre algumas questões críticas para a consecução das Opções Estratégicas. Com relação ao pessoal docente, nesse ano foram definidas as políticas para capacitação e revisados e melhorados os processos de recrutamento e seleção. Foram ainda iniciados os planejamentos dos demais Centros de Ensino e revisados os planos dos dois Centros pioneiros.

A ação mais significativa efetivada em 1995, como conseqüência do Plano Estratégico, foi a alteração na estrutura organizacional da Universidade que, entre várias outras mudanças, teve a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento.

Em 1996 tem início a coleta de dados da Avaliação Institucional, com a aplicação dos instrumentos aos alunos, professores, funcionários e coordenadores de curso. A abrangência da avaliação é censitária. Ainda nesse ano são identificados e analisados os indicadores referentes às metas fixadas para 2003, em termos de capacitação docente. Realiza-se, então, o seminário de avaliação da execução do Plano no triênio 1994-1996, com a participação da comunidade universitária.

Em 1997 inicia-se o processo de revisão e atualização do Plano Estratégico com a participação do corpo gerencial da Universidade. É estabelecida a metodologia para o desenvolvimento do processo segundo o modelo utilizado e referendado pela consultoria externa. Outra questão importante encaminhada em 1997 é o desenvolvimento de um processo de construção da Visão.

Em 1998 inicia-se um novo período de gestão da Universidade, com a recondução do Reitor para o quarto mandato. Nesse ano é criada a Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento, integrada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento.

Ainda em 1998 são construídos os indicadores institucionais para avaliação, constatação e monitoramento do desempenho da Universidade em relação aos objetivos estratégicos. A comunidade acadêmica e administrativa é preparada para implementação da metodologia de desdobramento do Plano Estratégico em Planos de Ação.

Um fator extremamente impactante nessa época foi a caracterização de um referencial, completado pelas avaliações externas produzidas pelas Comissões de Especialistas da SESu/MEC, Comissões de Avaliação da CAPES/MEC, pelas classificações obtidas no Exame Nacional de Cursos e em outros processos que fornecem indicadores de mérito público, que possibilita o diagnóstico de imagem, da posição e do papel da UNISINOS no contexto em que atua. Nesse mesmo ano é iniciado o processo de revisão da logomarca da Universidade. O seminário de conclusão do Plano Estratégico da UNISINOS para o quinquênio 1999-2004, com a formulação do plano global e a apresentação da metodologia de desdobramento do Plano nas unidades gerenciais, encerra o ano de 1998.

Em janeiro de 1999 é feita a apresentação do Plano ao Conselho Universitário. São aprovados os referenciais que orientarão a Universidade e os seus integrantes para um período de cinco anos, identificados pela Missão, Visão, Credo, Objetivos Permanentes, Princípios de Gestão, Opções e Objetivos Estratégicos. Inicia-se então a implantação do desdobramento do Plano Estratégico.

É realizado um seminário com os integrantes da alta administração para identificação das prioridades institucionais e dos responsáveis pela sua execução e resultados. Através de um outro seminário, com os diretores da Universidade, foram avaliados a metodologia, os procedimentos e os critérios para definição das prioridades anuais. Ainda em 1999 é encaminhada a discussão e decisão sobre questões críticas para a consecução das prioridades e garantia do envolvimento dos professores, alunos e funcionários.

A partir daí, o plano estratégico é implementado, sendo ainda complementado e discutido em reuniões semanais do Grupo Planest. Essas discussões resultaram, em 2001, na elaboração de nove projetos estratégicos que não chegaram a ser implementados na forma como foram elaborados originalmente.

Em maio de 2001 a Universidade iniciou um terceiro ciclo, através da contratação de uma nova consultoria e de nova revisão do plano. Os nove projetos foram rediscutidos e resultaram em onze novos projetos a serem detalhados e implementados a partir de 2002. Esse ciclo está em execução neste momento, com o início da implementação das primeiras ações resultantes da última revisão do plano.

#### 4.2 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento e implementação de estratégias da Unisinos pode ser dividido em três grandes ciclos, conforme exposto em 4.1.2. Esses ciclos estão caracterizados pelos planos estratégicos elaborados desde que a Universidade iniciou a sua trajetória de planejamento estratégico: um primeiro plano estabelecido para um período de dez anos (1994-2003) e um segundo, resultado de uma revisão do primeiro, com um horizonte de cinco anos (1999-2004). Após esses dois momentos, a UNISINOS promoveu uma nova revisão do plano que se iniciou em 2001 e cujas primeiras ações estão em fase inicial de implementação. Como essa última revisão do plano ainda não tem um tempo de implementação que permita uma análise mais consistente, ou seja, o processo ainda não tem um conjunto de resultados que constituam um histórico razoável a ser analisado em um estudo de caso, este trabalho está focado na implementação do plano estabelecido para o quinquênio 1999-2004.

Ao analisar as fases que compõem a metodologia de trabalho adotada e que resultou no plano para o período 1999-2004, pode-se observar que existe uma preocupação basicamente com a questão da formulação do plano, mas não com a sua implementação. Essa metodologia foi proposta pela empresa de consultoria Macroplan Prospectiva & Estratégia e foi utilizada até o momento da publicação do plano estratégico para o período de 1999 a 2004, sendo constituída das seguintes fases:

- Fase 1. Construção das premissas - construção de um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um conjunto coerente de avaliações e decisões básicas, que orientará a formulação ou atualização do Plano Estratégico.
- Fase 2. Grandes Escolhas - com base nas premissas anteriormente estabelecidas, essa fase tem por objetivo conceber e escolher as estratégias que a organização deve seguir num dado horizonte de tempo - os próximos 2, 5 ou 10 anos, por exemplo, de modo a cumprir sua missão e alcançar um desempenho auto-sustentável.
- Fase 3. Detalhamento do Plano Estratégico - aqui, o objetivo é instrumentalizar as Grandes Escolhas Estratégicas formuladas na fase anterior, tendo em vista sua posterior implementação e controle.
- Fase 4. Implementação - o objetivo dessa etapa é preparar a implantação do Plano Estratégico, compreendendo, no mínimo, as seguintes atividades: desenvolvimento da logística da implantação, divulgação do Plano Estratégico, especificação, detalhamento e aprovação dos Projetos Estratégicos e elaboração de Planos Táticos ou Gerenciais.

Essa metodologia, embora incluía uma última fase denominada “Implementação”, diz respeito basicamente às fases que compreendem a etapa de planejamento e preparação da implementação. Entretanto, não contempla a fase de implementação propriamente dita do plano estratégico formulado. A partir da aprovação e publicação do plano, a UNISINOS iniciou o processo de implementação sem o apoio de uma consultoria externa. Somente a partir do final de 2001 – portanto após praticamente três anos de implementação – é que foram contratados os serviços de uma outra empresa de consultoria, a Business Systems. Dessa forma, o plano previsto para um horizonte de cinco anos contou, praticamente durante os seus três primeiros anos de implementação, apenas com as competências internas da organização. Esse conjunto de fatores demonstra que, além de a metodologia adotada não prever técnicas e etapas relativas à implementação propriamente dita, a Universidade lançou-se à tarefa sem o apoio de uma consultoria externa.

Além disso, o plano estratégico foi considerado por muitas das pessoas que eram responsáveis por sua implementação como tendo pouco foco e um número muito grande de prioridades.

No questionário 13, por exemplo, a pessoa que respondeu colocou a seguinte observação:

1. Premissas que nortearam minhas respostas

a. Sua definição de “Plano Estratégico Unisinos” como:

(1) Documento “Missão e Perspectivas” -> do que depreendi um elenco de 81 prioridades;

(2) “Resultados das reuniões semanais ... até maio 2001” -> do que depreendi um questionamento resumido na frase: “Quem tem 81 prioridades não tem nenhuma”

No questionário 18, foi apontada a “falta de foco” como um dos problemas do plano estratégico e no questionário 23 aparece a observação de que “houve excesso de estratégias e de planos de ação”.

Esses problemas, entretanto, não podem ser considerados como fatores de fracasso do plano, uma vez que no mesmo questionário 18, por exemplo, houve preocupação em ressaltar “... que o P.E. até o momento resultou em grandes benefícios p/ a Universidade. Além de constituir-se em um elemento que propiciou um grande movimento de aprendizagem organizacional, colocou a Universidade num patamar de destaque em termos de educação superior no país”.

#### 4.3 APLICAÇÃO DA *SURVEY* – LISTA DE FATORES RELATIVOS À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

As questões que compõem o instrumento de pesquisa utilizado na *survey* refletem os fatores pesquisados e que estão relacionados à implementação do plano estratégico. Esses fatores, em conformidade com as dimensões e categorias apresentadas no modelo de pesquisa (Figura 13, item 3.2), foram analisados sob duas visões: “grau de concordância” e “nível de influência”.

### 4.3.1 Cálculo do *Ranking* das Questões

Para estabelecimento dos *rankings* das questões segundo cada visão, foi calculado um índice de classificação atribuindo-se pesos aos graus das escalas Likert utilizadas no instrumento de pesquisa. O quadro da Figura 19 mostra os pesos atribuídos a cada grau das duas escalas.

Grau de concordância	Nível de influência	Peso
Discordo totalmente	Não tem influência	1
Mais discordo do que concordo	Tem pouca influência	2
Mais concordo do que discordo	Tem muita influência	3
Concordo plenamente	É decisivo	4

Figura 19 - Pesos atribuídos aos graus das escalas Likert

A partir da freqüência de cada grau em cada afirmação apresentada no questionário, foi utilizada a seguinte fórmula para calcular um índice de classificação para a questão:

$$I_c = \frac{f_{r1} + 2f_{r2} + 3f_{r3} + 4f_{r4}}{f_{r1} + f_{r2} + f_{r3} + f_{r4}}$$

Onde:

$I_c$  é o índice de classificação no *ranking* para uma determinada questão;

$f_{r1}$  é a freqüência de respostas “Discordo totalmente” ou “Não tem influência” para a questão;

$f_{r2}$  é a freqüência de respostas “Mais discordo do que concordo” ou “Tem pouca influência” para a questão;

$f_{r3}$  é a freqüência de respostas “Mais concordo do que discordo” ou “Tem muita influência” para a questão;

$f_{r4}$  é a freqüência de respostas “Concordo plenamente” ou “É decisivo” para a questão.

Dessa forma, o intervalo de valores possíveis para o índice de classificação vai de 1 a 4. Ou seja, se todas as respostas para uma determinada questão fossem do tipo “Discordo totalmente” (para o fator grau de concordância) ou “Não tem influência” (para o fator nível de influência), o índice dessa questão seria = 1 para a respectiva visão analisada. No outro extremo, uma questão que recebesse somente respostas para o grau mais elevado da respectiva escala Likert, teria seu índice = 4. Assim, as questões foram ordenadas de forma decrescente, ou seja, quanto maior o valor de  $I_c$ , mais alta a posição no *ranking* correspondente à respectiva visão.

#### 4.3.1.1 Grau de concordância por fator, isoladamente

O *ranking* das 55 questões – e, conseqüentemente, dos fatores pesquisados associados a cada uma – em relação ao grau de concordância, estabelecido conforme descrito em 4.3.1, é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - *Ranking* das questões segundo o “grau de concordância”

<i>Ranking</i>	Questão	Freqüências					$I_c$
		Discordo totalmente	Mais discordo do que concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo plenamente	Sem resposta	
<b>1</b>	<b>38</b>	0	4	18	17	1	3,333
<b>2</b>	<b>1</b>	3	2	15	20	0	3,300
<b>3</b>	<b>27</b>	0	5	17	15	3	3,270
<b>4</b>	<b>47</b>	0	10	10	18	2	3,211
<b>5</b>	<b>14</b>	0	2	25	9	4	3,194
<b>6</b>	<b>6</b>	1	6	16	15	2	3,184
<b>7</b>	<b>37</b>	1	7	17	14	1	3,128
<b>8</b>	<b>9</b>	0	7	21	12	0	3,125
<b>9</b>	<b>53</b>	1	8	20	11	0	3,025
<b>10</b>	<b>13</b>	0	12	16	11	1	2,974
<b>11</b>	<b>18</b>	0	10	20	9	1	2,974
<b>12</b>	<b>55</b>	0	11	16	10	3	2,973
<b>13</b>	<b>44</b>	0	10	17	9	4	2,972
<b>14</b>	<b>28</b>	1	11	17	11	0	2,950



Ranking	Questão	Frequências					I <sub>c</sub>
		Discordo totalmente	Mais discordo do que concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo plenamente	Sem resposta	
15	12	3	8	18	11	0	2,925
16	7	1	9	21	8	1	2,923
17	29	4	9	13	13	1	2,897
18	10	2	9	20	8	1	2,872
19	41	1	10	22	6	1	2,846
20	2	1	16	13	10	0	2,800
21	52	2	15	13	10	0	2,775
22	24	3	7	25	4	1	2,769
23	17	1	15	17	7	0	2,750
24	32	2	13	18	7	0	2,750
25	22	4	13	11	11	1	2,744
26	48	3	13	13	8	3	2,703
27	26	4	10	16	7	3	2,703
28	20	5	12	12	10	1	2,692
29	34	1	17	14	7	1	2,692
30	49	0	13	16	3	8	2,688
31	23	2	15	13	7	3	2,676
32	25	1	13	20	3	3	2,676
33	11	3	14	16	7	0	2,675
34	54	4	14	14	8	0	2,650
35	15	1	17	16	5	1	2,641
36	39	2	14	22	2	0	2,600
37	46	1	17	15	4	3	2,595
38	21	3	13	19	3	2	2,579
39	36	2	14	19	2	3	2,568
40	45	5	10	16	3	6	2,500
41	16	2	19	16	3	0	2,500
42	35	4	18	12	5	1	2,462
43	4	3	19	13	4	1	2,462
44	43	2	19	13	3	3	2,459
45	8	6	15	16	3	0	2,400

Ranking	Questão	Frequências					I <sub>c</sub>
		Discordo totalmente	Mais discordo do que concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo plenamente	Sem resposta	
<b>46</b>	<b>42</b>	3	21	14	2	0	2,375
<b>47</b>	<b>50</b>	7	15	14	3	1	2,333
<b>48</b>	<b>30</b>	4	19	14	1	2	2,316
<b>49</b>	<b>19</b>	7	17	10	4	2	2,289
<b>50</b>	<b>51</b>	4	23	10	2	1	2,256
<b>51</b>	<b>40</b>	5	20	13	1	1	2,256
<b>52</b>	<b>5</b>	11	11	12	4	2	2,237
<b>53</b>	<b>31</b>	6	19	10	2	3	2,216
<b>54</b>	<b>3</b>	11	15	8	5	1	2,179
<b>55</b>	<b>33</b>	5	22	12	0	1	2,179

#### 4.3.1.2 Nível de influência por fator, isoladamente

A Tabela 2, a seguir, apresenta o *ranking* das questões - estabelecido conforme descrito em 4.3.1- de acordo com o nível de influência que aquela questão ou fator tem, na opinião dos participantes da pesquisa, em relação à implementação do plano estratégico.

Tabela 2 - *Ranking* das questões segundo o “nível de influência”

Ranking	Questão	Frequências					I <sub>c</sub>
		Não tem influência	Tem pouca influência	Tem muita influência	É decisivo	Sem resposta	
<b>1</b>	<b>38</b>	0	0	5	34	1	3,872
<b>2</b>	<b>47</b>	0	1	6	30	3	3,784
<b>3</b>	<b>39</b>	0	1	11	28	0	3,675
<b>4</b>	<b>18</b>	0	1	13	25	1	3,615
<b>5</b>	<b>48</b>	0	0	15	21	4	3,583
<b>6</b>	<b>12</b>	0	2	13	25	0	3,575
<b>7</b>	<b>34</b>	0	1	16	21	2	3,526
<b>8</b>	<b>28</b>	0	0	19	20	1	3,513
<b>9</b>	<b>40</b>	0	1	17	20	2	3,500
<b>10</b>	<b>53</b>	0	2	16	21	1	3,487
<b>11</b>	<b>26</b>	1	2	12	21	4	3,472

Ranking	Questão	Frequências					I <sub>c</sub>
		Não tem influência	Tem pouca influência	Tem muita influência	É decisivo	Sem resposta	
12	3	0	4	13	22	1	3,462
13	20	0	3	16	20	1	3,436
14	42	0	1	20	18	1	3,436
15	46	0	0	21	16	3	3,432
16	23	0	2	17	17	4	3,417
17	50	0	5	13	21	1	3,410
18	9	0	3	17	19	1	3,410
19	7	0	2	19	18	1	3,410
20	27	0	3	16	18	3	3,405
21	15	0	2	19	16	3	3,378
22	30	0	2	19	16	3	3,378
23	14	0	4	14	17	5	3,371
24	13	1	2	18	18	1	3,359
25	33	0	2	21	16	1	3,359
26	37	0	5	15	18	2	3,342
27	29	0	2	21	14	3	3,324
28	45	0	2	19	12	7	3,303
29	32	0	4	20	16	0	3,300
30	11	0	2	24	14	0	3,300
31	51	0	3	21	14	2	3,289
32	43	0	2	22	12	4	3,278
33	52	0	4	23	13	0	3,225
34	2	1	3	21	13	2	3,211
35	54	2	2	21	14	1	3,205
36	41	0	4	24	10	2	3,158
37	55	0	3	24	8	5	3,143
38	19	1	3	23	10	3	3,135
39	8	1	3	25	10	1	3,128
40	17	1	4	25	10	0	3,100
41	22	2	5	19	12	2	3,079
42	35	1	1	30	6	2	3,079

Ranking	Questão	Frequências					I <sub>c</sub>
		Não tem influência	Tem pouca influência	Tem muita influência	É decisivo	Sem resposta	
43	1	0	6	24	9	1	3,077
44	16	0	5	27	8	0	3,075
45	31	0	5	23	7	5	3,057
46	24	1	4	25	8	2	3,053
47	25	1	3	26	6	4	3,028
48	10	1	4	26	7	2	3,026
49	44	1	4	25	6	4	3,000
50	21	0	6	27	6	1	3,000
51	36	1	7	23	6	3	2,919
52	6	1	8	21	6	4	2,889
53	4	0	8	26	3	3	2,865
54	5	3	6	24	5	2	2,816
55	49	0	9	21	2	8	2,781

Analisando os resultados obtidos para esta visão, pode-se observar que houve uma tendência de atribuição de um nível de influência significativo para todas as questões (ou fatores associados). Ou seja, os participantes da pesquisa consideraram que todos os fatores pesquisados têm uma considerável influência na implementação do plano estratégico. Das 55 questões, apenas 16 receberam alguma resposta do tipo “Não tem influência”. Dessas, somente uma questão recebeu 3 respostas desse tipo, 2 questões foram consideradas por 2 pessoas como não tendo influência e as outras 13 questões receberam apenas uma resposta do tipo “Não tem influência”. Por outro lado, todas as questões tiveram alguma resposta do tipo “É decisivo”.

#### 4.3.2 Cálculo do *Ranking* das Categorias

Além da análise dos fatores isoladamente, foram estudadas as categorias definidas para a pesquisa (ver 3.2). Para isso, os fatores foram agrupados segundo essas categorias e analisados em conjunto.

O estabelecimento de um *ranking* das categorias para cada uma das visões – grau de concordância e nível de influência – ocorreu de uma forma análoga àquela aplicada aos fatores individualmente, porém considerando as médias das freqüências, uma vez que cada categoria possui um número diferente de questões. Ou seja, para as categorias a fórmula utilizada foi a seguinte:

$$IC_c = \frac{F_{r1} + 2F_{r2} + 3F_{r3} + 4F_{r4}}{F_{r1} + F_{r2} + F_{r3} + F_{r4}}$$

Onde:

$IC_c$  é o índice de classificação da categoria segundo uma das duas visões;

$F_{r1}$  é a soma das respostas “Discordo totalmente” ou “Não tem influência” para todas as questões da categoria;

$F_{r2}$  é a soma das respostas “Mais discordo do que concordo” ou “Tem pouca influência” para todas as questões da categoria;

$F_{r3}$  é a soma das respostas “Mais concordo do que discordo” ou “Tem muita influência” para todas as questões da categoria;

$F_{r4}$  é a soma das respostas “Concordo plenamente” ou “É decisivo” para todas as questões da categoria.

#### 4.3.2.1 Grau de concordância e nível de influência, por categoria

A Tabela 3 mostra o *ranking* das categorias por grau de concordância.

Tabela 3 - *Ranking* das categorias por grau de concordância

Categoria	Nro. de questões	Freqüências					$IC_c$
		Discordo totalmente	Mais discordo do que concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo plenamente	Sem resposta	
Resultados da etapa de formulação do PE	19	56	223	309	155	17	2,758
Liderança e atitude	13	23	168	206	90	33	2,745

Categoria	Nro. de questões	Frequências					IC <sub>c</sub>
		Discordo totalmente	Mais discordo do que concordo	Mais concordo do que discordo	Concordo plenamente	Sem resposta	
Recursos	6	18	73	100	38	11	2,690
Resultados	6	18	86	87	44	5	2,668
Processo	11	33	157	162	70	18	2,637

Ao analisar a coluna mais à direita da Tabela 3, onde encontram-se os valores do índice (IC<sub>c</sub>) calculado para o processo de *ranking*, é possível verificar que existe mínima diferença entre eles. Isso significa que as respostas foram muito semelhantes, em termos de grau de concordância, quando se analisam as categorias em lugar das questões isoladamente.

Com relação ao nível de influência, as categorias também não apresentaram resultados significativamente diferentes umas em relação às outras. A Tabela 4, a seguir, apresenta o *ranking* das categorias segundo o nível de influência. De imediato pode-se observar que os valores obtidos para o nível de influência, no caso das categorias, são todos maiores do que os relativos ao grau de concordância. Além disso, existe uma distância maior entre os valores de IC<sub>c</sub> das categorias que se encontram nas extremidades do *ranking* segundo esta visão, em comparação com o grau de concordância.

Tabela 4 - *Ranking* das categorias por nível de influência

Categoria	Frequências						IC <sub>c</sub>
	Número de questões	Não tem influência	Tem pouca influência	Tem muita influência	É decisivo	Sem resposta	
Liderança e atitude	13	1	30	221	227	41	3,407
Processo	11	3	29	220	161	27	3,305

Categoria	Frequências						IC <sub>c</sub>
	Número de questões	Não tem influência	Tem pouca influência	Tem muita influência	É decisivo	Sem resposta	
Resultados	6	2	19	118	91	10	3,296
Resultados da etapa de formulação do PE	19	10	72	392	255	31	3,224
Recursos	6	4	23	130	69	14	3,168

#### 4.4 QUESTÃO ABERTA

A questão aberta incluída no instrumento de pesquisa constitui-se em uma ferramenta que propicia uma análise qualitativa. Através das respostas a essa questão foram expressas opiniões e declarações que contribuiriam para a análise do processo, além de fornecerem elementos para a identificação de eventuais fatores não contemplados pelas questões objetivas.

No questionário 18 há referência à “falta de foco” do planejamento estratégico, enquanto que no questionário 23 existem mais dois registros a esse respeito, dando conta de que “houve excesso de estratégias e excesso de planos de ação” e “indeterminação quanto ao foco essencial do Planejamento Estratégico...”. Essas declarações evidenciam um fator que não foi abordado pelo instrumento: foco e objetividade do plano. Como consequência não se tem uma idéia do nível de influência desse fator na implementação do plano estratégico. Porém, pelo fato de ter havido a preocupação por parte de duas pessoas no sentido de chamar a atenção para esse aspecto, pode-se pelo menos levantar a hipótese de que ele seja importante e investigá-lo em um outro momento.

Podem ser destacadas ainda observações sobre a questão da comunicação, abordada apenas na questão 42 do instrumento de pesquisa. No questionário 22 o respondente chama a atenção para o fato de que “a comunicação sobre o andamento das ações decorrentes do Planejamento Estratégico é fundamental para

o comprometimento dos funcionários com sua implementação”. No questionário 23 foi registrada a manifestação de que “a comunicação para integrar as pessoas ao Plano foi inexistente em muitos momentos e ineficaz em outros...”.

A questão do *feedback* também é ressaltada através de manifestações expressas no questionário 36: “Encaminhamos o relatório (anual), mas não há devolução quanto ao alinhamento da área ao PLANEST e a avaliação dos indicadores propostos” e “O Pró-Reitor faz avaliação e planejamento semestral, o que não percebemos é como está o nosso envolvimento em relação ao Plano GLOBAL”. Este fator poderia ser associado à questão da comunicação ou da liderança e atitude, dependendo de onde possa estar a origem do problema: existiria a intenção de fornecer *feedback* e a comunicação é falha ou as lideranças simplesmente não agem em relação a isso?

Outras contribuições trazidas pela questão aberta estão expressas a seguir, na análise do processo (5.1).



## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISE DO PROCESSO

Através dos documentos analisados, observa-se que o processo de planejamento e implementação de estratégias, na UNISINOS, passou por momentos diferentes no que se refere à forma como foi conduzido. Num primeiro momento, foi empreendido um movimento no sentido do pensar estratégico, seguido de eventos que promoveram a disseminação desse pensamento e o engajamento por parte da comunidade acadêmica da UNISINOS, principalmente professores e funcionários técnico-administrativos.

Após a contratação da consultoria da empresa Macroplan Prospectiva & Estratégia, a Universidade partiu para um exercício de discussão, orientado pela consultoria, contemplando as análises interna e externa da Instituição. Esse processo desenvolveu-se mesclando elementos de algumas das “escolas” definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Podem ser identificados elementos da “escola do *design*”, uma vez que a UNISINOS adotou técnicas de análise ou avaliação interna e externa para a criação de estratégias, seguida da avaliação dessas estratégias e escolha de algumas delas para implementação. Entretanto, observa-se também uma grande preocupação com a participação das pessoas para promover a emergência das estratégias (escola do aprendizado) e a construção coletiva, ou seja, um processo semelhante ao definido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como característico da “escola cultural”.

Em outras palavras, houve uma combinação das técnicas de análise formais com o potencial do processo de aprendizado, levando em conta a cultura organizacional ou “cognição coletiva” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Isso está bastante evidente nos dois planos estratégicos gerados no processo, através do destaque dado ao que a Universidade chamou de “planejamento participativo” (UNISINOS, 1994) ou “planejamento estratégico participativo” (UNISINOS, 1999).

Entretanto, a abordagem adotada levantou alguns questionamentos com relação à velocidade com que as ações ocorriam, ou seja, o processo de construção coletiva poderia ser lento demais frente à velocidade das mudanças do ambiente. No questionário 7, é evidenciada essa preocupação: “O prazo dilatado é útil para reforçar o surgimento do pensamento estratégico mas, na prática, é preciso aprender a equacionar a relação entre curto e longo prazo, face à rapidez com que o contexto externo e interno mudam”.

Essa questão da aprendizagem e da participação podem ser observados também através de algumas das respostas à questão aberta do instrumento de pesquisa. No questionário 18 aparece a observação sobre o fato de o planejamento estratégico “(...) constituir-se em um elemento que propiciou um grande movimento de aprendizagem organizacional (...)”. No questionário 36, há referência ao processo coletivo: “O pensar coletivamente nos desafiou para a criatividade, ousadia e transformar sonhos em ações”.

Nesse processo, entretanto, houve algumas falhas no sentido da abrangência dessa participação, colocada por algumas das pessoas que responderam à pesquisa. Não ficou claro, entretanto, se essa falta de participação ocorreu por exclusão dessas pessoas, no sentido de que elas não foram convidadas a participar do processo, ou se a sua não-participação foi uma opção das próprias pessoas ou instâncias envolvidas. No questionário 20, por exemplo, é colocado “(...) que o planejamento estratégico precisa envolver o que é mais peculiar na Universidade – os espaços de ensino e de aprendizagem e os sujeitos responsáveis pela vida dessas peculiaridades, sem perder de vista as instâncias de gestão da IES”. No questionário 23, existe a observação de que “(...) não houve o envolvimento das Coordenações de Curso que em uma IES é essencial”.

Outra questão importante a ser destacada no processo é a constituição da equipe denominada “Grupo Planest”, que teria o potencial de promover um acompanhamento e um alinhamento dos pensamentos e das ações devido à frequência das reuniões (semanais), envolvendo a alta administração, gerências intermediárias e chefias, além de colaboradores de diversas áreas da Universidade. Essas reuniões propiciaram o espaço para o processo de construção, de aprendizado e de formação de consenso. No questionário 7, há a seguinte

manifestação: “A transição foi provida a partir do comprometimento de todos com o processo de mudança, na forma de projetos e ações que se alinharam, em sua maioria, de forma espontânea e consensual, nas áreas mais influentes sobre o funcionamento global”. Por outro lado, existem contestações à existência desse alinhamento, conforme expresso no questionário 18, que acusa “Falta de alinhamento entre as estratégias corporativas e os objetivos das unidades gerenciais”.

O Grupo Planest não teve uma composição fixa ao longo de todo o processo. Permaneceram sempre os membros da Reitoria e os diretores. Os demais membros, na sua maioria, foram sendo agregados ou então aderiram ao grupo, sendo que alguns participaram durante um período e depois ausentaram-se. Muitas das alterações na composição do Grupo Planest ocorreram devido a mudanças em cargos cujos ocupantes participavam da equipe. Porém, não houve nenhuma determinação ou ação explícita no sentido de substituir as pessoas, no grupo, em função das substituições nos cargos. Em princípio, aqueles que já participavam do Grupo poderiam continuar mesmo que não ocupassem mais o cargo que inicialmente os havia levado a integrar a equipe. Da mesma forma, não havia uma orientação formal que estabelecesse quem poderia ou não participar da equipe. A coordenação do processo sempre definiu o grupo como aberto à participação. Essas alterações na composição da equipe, todavia, foram interpretadas de forma negativa por algumas pessoas. O questionário 10, por exemplo, aponta que “Diferentes composições do Grupo Planest não foi saudável para a continuidade do trabalho”.

Conforme foi destacado em 4.2, a metodologia utilizada pela empresa de consultoria que orientou a Universidade até 1999 não contemplou especificamente a etapa de implementação do plano resultante do processo de formulação. A Universidade empreendeu a sua implementação com recursos internos até 2001, quando contratou outra consultoria. Esse fato é observado quando se analisa a metodologia utilizada pela empresa de consultoria, porém não ficou evidenciado nas manifestações expressas através da questão aberta do instrumento de pesquisa, pois não houve qualquer referência a esse ponto.

## 5.2 FATORES EMERGENTES DA ANÁLISE POR GRAU DE CONCORDÂNCIA

Como as questões do instrumento foram todas colocadas na forma de afirmações positivas, o grau de concordância pode ser interpretado como o quanto o que é afirmado ocorreu ou não no caso em estudo. Assim, pode-se analisar os fatores associados a cada afirmação, de forma isolada, em termos de se ocorreram ou não na Unisinos. Da mesma forma, pode ser feita a análise de o quanto cada categoria de fatores foi mais ou menos contemplada no caso em estudo.

### 5.2.1 Isolado

A análise a seguir destaca os fatores que mais ocorreram e também os que menos ocorreram, segundo o estudo de caso. Ou seja, foram evidenciados os fatores que ocupam as extremidades do *ranking* de “grau de concordância”.

Conforme a Tabela 1, os fatores com os quais houve maior concordância, ou seja, aquilo que, segundo os respondentes, “mais ocorreu” na instituição em estudo em relação ao plano estratégico foi:

1. **Convicção da alta administração** – categoria “Liderança e atitude”, questão 38 “A alta administração demonstra convicção com relação à implementação do plano estratégico”;
2. **Utilização do documento resultante do planejamento como referência para o trabalho** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 1 “O documento ‘Missão e Perspectivas – plano estratégico 1999-2004’, resultante do processo de planejamento, é referência constante para o meu trabalho”;
3. **Utilização de uma metodologia para formação e implementação das estratégias** – categoria “Processo”, questão 27 “O plano estratégico é resultado de um processo que fez uso de uma metodologia estruturada para formação e implementação das estratégias organizacionais”;
4. **Envolvimento e patrocínio da alta administração** – categoria “Liderança e Atitude”, questão 47 “Existe efetivo envolvimento e patrocínio da alta administração na implementação do plano estratégico”;

5. **Atendimento às expectativas da alta administração** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 14 “O plano estratégico atende às expectativas da alta administração”;
6. **Horizonte de planejamento adequado** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 6 “O horizonte de planejamento considerado (5 anos) foi adequado”;
7. **Papel definido de um grupo permanente de P.E.** – categoria “liderança e atitude”, questão 37 “Está definido o papel de um grupo permanente de planejamento estratégico”;
8. **Análise adequada de forças e fraquezas** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 9 “O plano estratégico incluiu uma análise adequada das forças e fraquezas da Instituição”;

As freqüências das respostas a essas 8 questões estão representadas na Figura 20.

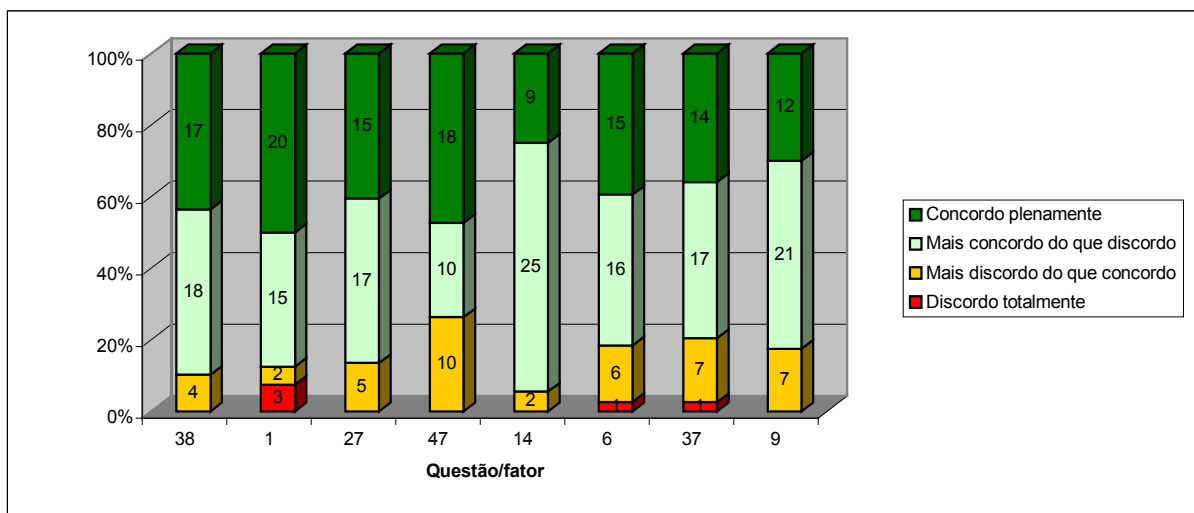


Figura 20 - Questões/fatores com maior grau de concordância

O *ranking* das questões ou fatores segundo o grau de concordância (Tabela 1), revela que aquilo que mais ocorreu na UNISINOS, de acordo com a pesquisa, foi a “convicção da alta administração” (questão 38). Isso indica que a alta administração conseguiu, através da sua participação ativa em todo o processo, transmitir a idéia da sua convicção em relação à implementação do plano

estratégico. Do total de respostas à questão 38 (convicção da alta administração), 87,5% foram do tipo “mais concordo do que discordo” ou “concordo plenamente”. A Figura 21 ilustra com clareza o alto grau de concordância com a afirmação 38.

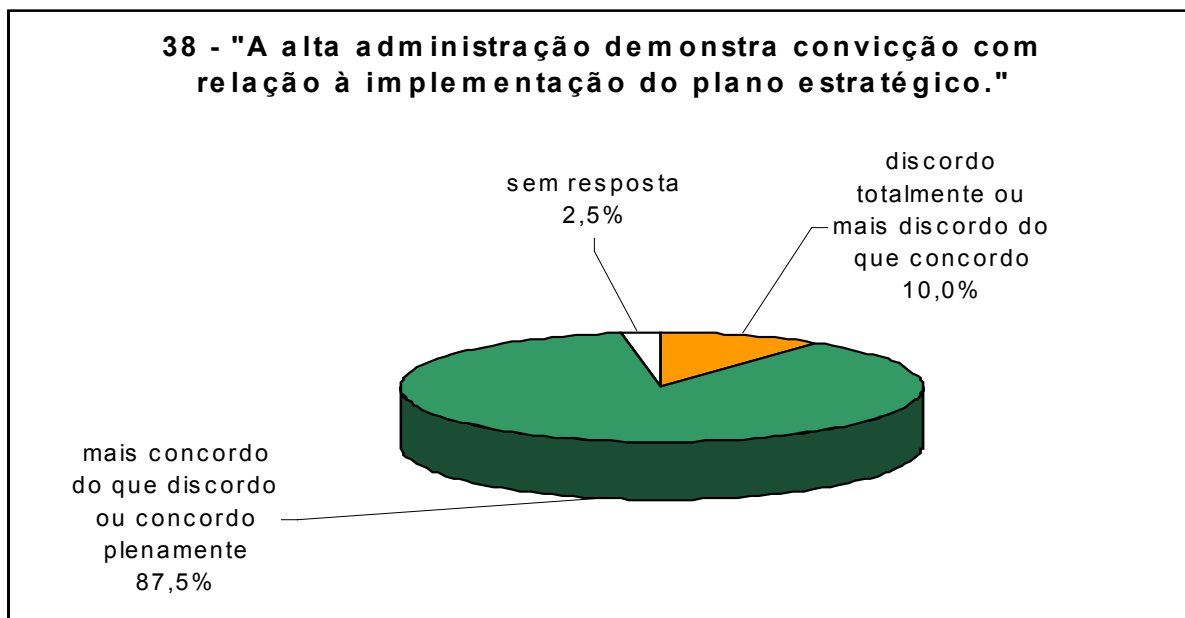


Figura 21 - Grau de concordância com a afirmação 38

Outro fator que, de acordo com a pesquisa, mais ocorreu no caso da UNISINOS, foi a utilização do documento resultante da etapa de formulação como referência para o trabalho. Nesse caso, também 87,5% das respostas foram do tipo “mais concordo do que discordo” ou “concordo plenamente” contra 12,5% de respostas “discordo totalmente” ou “mais discordo do que concordo”. A Figura 22 apresenta o grau de concordância com a afirmação 1.



Figura 22 - Grau de concordância com a afirmação 1

Um terceiro fator que ocorreu no caso da UNISINOS foi a utilização de uma metodologia estruturada para formação e implementação das estratégias. O grau de concordância com esta afirmativa revela que as pessoas reconhecem que a Universidade utilizou uma metodologia de trabalho para formular e implementar as estratégias. Cerca de 80% das pessoas que responderam à pesquisa revelaram concordar em parte ou totalmente com a afirmação 27. O alto grau de concordância com esta afirmação é ilustrado na Figura 23.

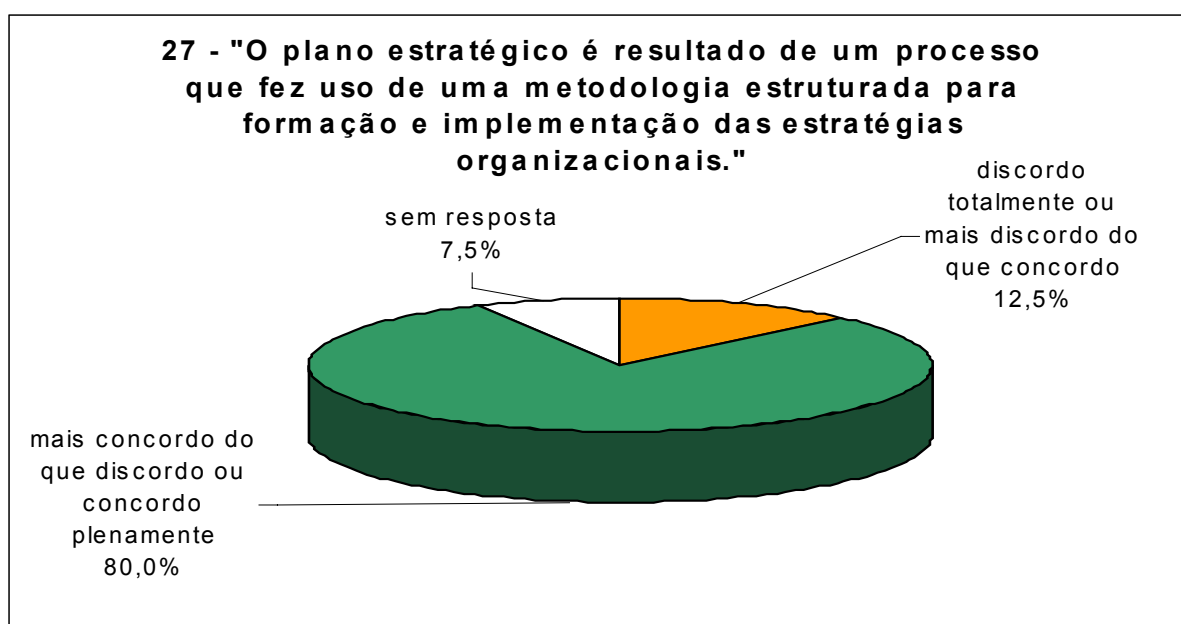


Figura 23 - Grau de concordância com a afirmação 27

As pessoas também demonstraram concordar que houve envolvimento e patrocínio da alta administração na implementação do plano estratégico. Isto é comprovado pelo fato de 70% daqueles que responderam à pesquisa concordarem em parte ou totalmente com esta afirmação. O alto grau de concordância nesta questão revela coerência com os resultados obtidos para a questão 38 (convicção da alta administração). Ou seja, a pesquisa revela que a alta administração teve papel importante na implementação do plano estratégico participando, patrocinando e demonstrando convicção em relação ao processo. A Figura 24 mostra o grau de concordância com a afirmação 47, que trata da participação e patrocínio da alta administração.



Figura 24 -Grau de concordância com a afirmação 47

A alta administração aparece novamente como fator importante no caso da UNISINOS quando se observa o grau de concordância com a questão 14 – atendimento às expectativas da alta administração. Isto é ilustrado pela Figura 25.



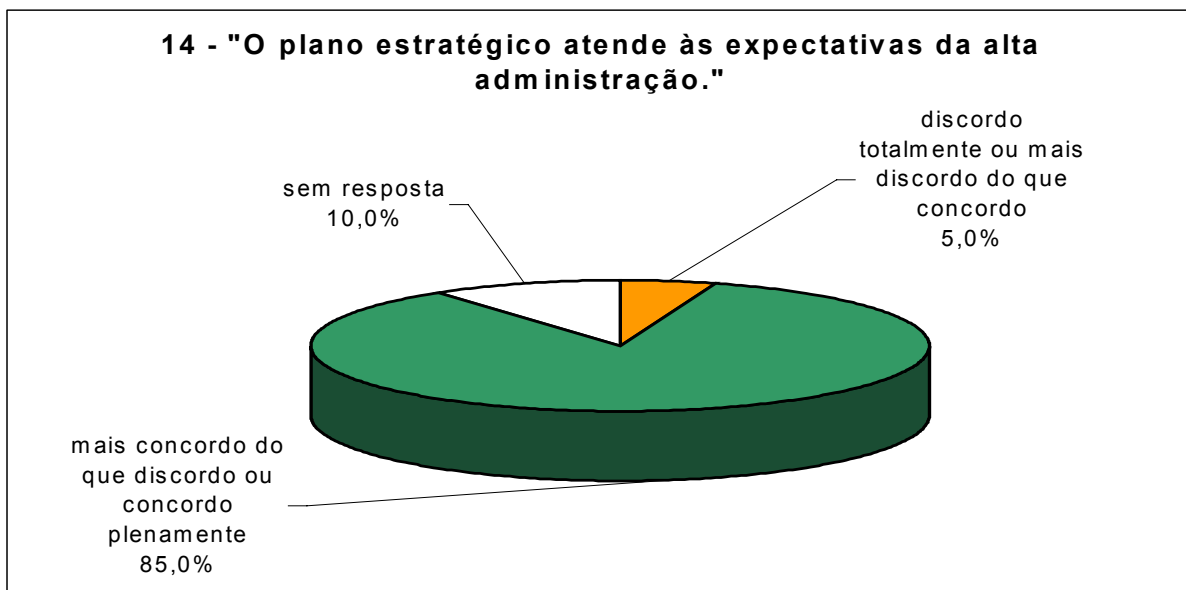


Figura 25 - Grau de concordância com a afirmação 14

A seguir, destaca-se a questão 6, referente ao horizonte de planejamento. A Figura 26 demonstra que 77,5% dos respondentes concordam em parte ou totalmente com a afirmação de que o horizonte de planejamento considerado foi adequado.

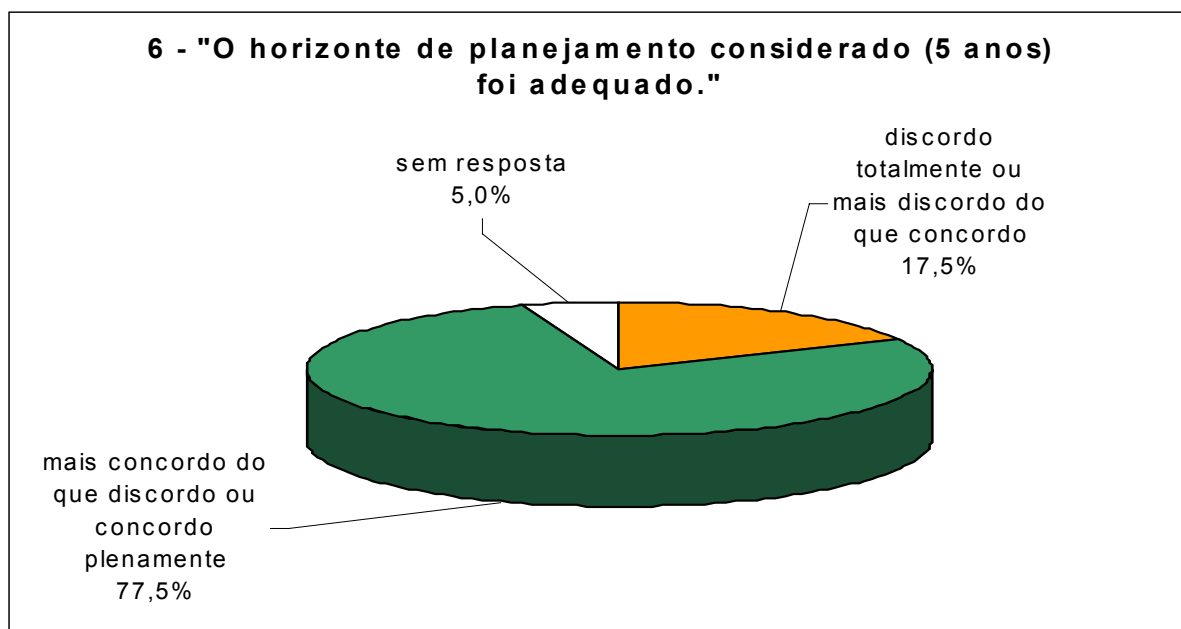


Figura 26 - Grau de concordância com a afirmação 6

Observando a outra extremidade do *ranking*, ou seja, aquelas questões – ou fatores – para as quais houve menor concordância (ou maior discordância), observa-se que, na opinião dos respondentes, o que “menos ocorreu” na instituição em relação ao plano estratégico foi:

1. **Estratégias claras e explícitas para as unidades gerenciais** – categoria “Processo”, questão 33 “As diversas unidades gerenciais têm estratégias de ação claras e explícitas, que apóiam o plano estratégico e que estão associadas às metas das unidades, equipes e indivíduos”;
2. **Plano financeiro para a implementação** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 3 “O processo de planejamento incluiu um plano financeiro completo para a implementação do plano estratégico”;
3. **Logística para apoio às ações previstas no plano** – categoria “Processo”, questão 31 “Foi desenvolvida uma logística para apoiar cada uma das estratégias previstas no plano estratégico”;
4. **Plano de transição** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 5 “O plano estratégico incluiu um plano de transição”;
5. **Adesão de todas as instâncias organizacionais** – categoria “Liderança e atitude”, questão 40 “Durante a implementação do plano estratégico tem havido adesão de todas as instâncias organizacionais”;
6. **Facilidade para medir os benefícios resultantes da implementação** – categoria “Resultados”, questão 51 “Tem sido fácil medir os benefícios resultantes da implementação do plano estratégico”;

A Figura 27 a seguir apresenta a distribuição de frequência das respostas para as 6 questões que obtiveram menor grau de concordância por parte dos participantes da pesquisa.

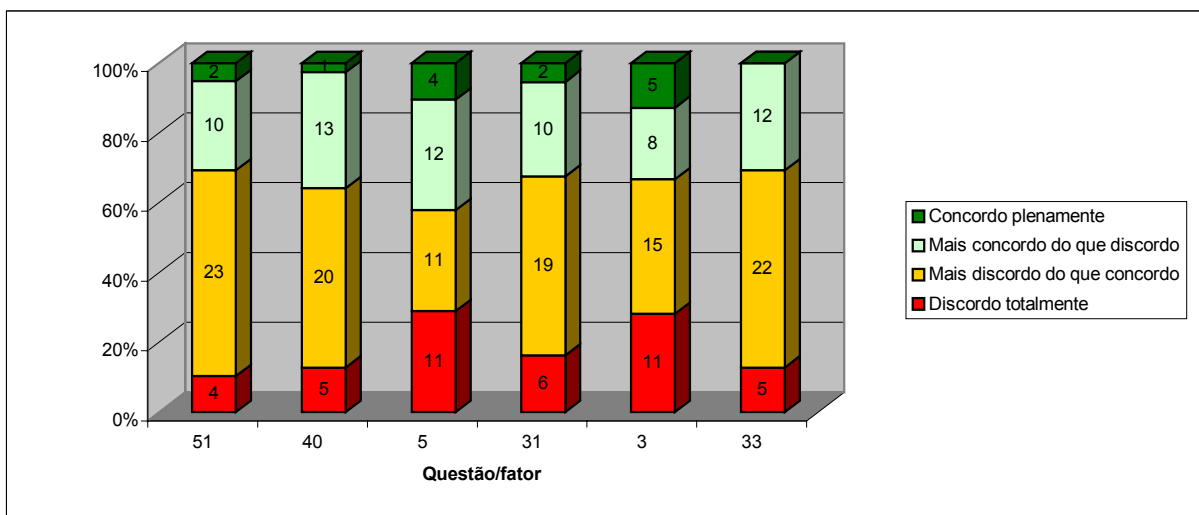


Figura 27 - Questões/fatores com menor grau de concordância

A análise dessas questões indica que o que menos ocorreu na implantação do plano estratégico da UNISINOS foi a definição de estratégias claras para as unidades gerenciais. A Figura 28 ilustra o grau de concordância com a questão 33, que aborda esse fator.

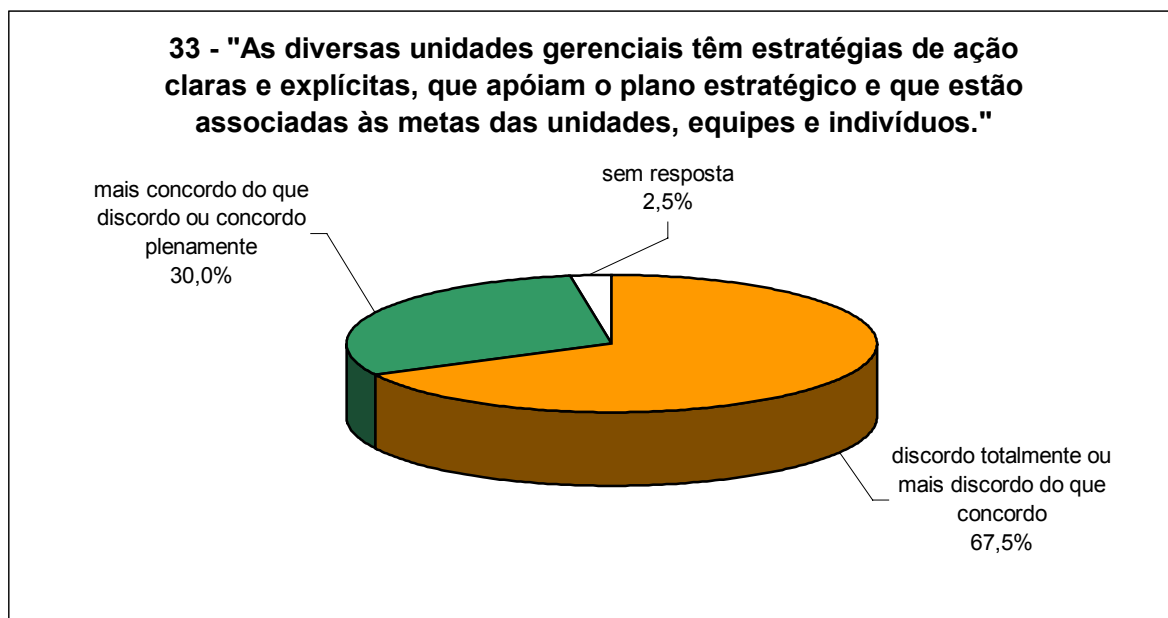


Figura 28 - Grau de concordância com a afirmação 33

Pode-se observar também que grande parte das pessoas não concorda que tenha sido elaborado um plano financeiro para implementação do plano estratégico. Nesse caso, 65% das pessoas disseram concordar apenas em parte ou discordar totalmente da afirmação, enquanto somente 32,5% concordaram em parte ou plenamente (Figura 29).

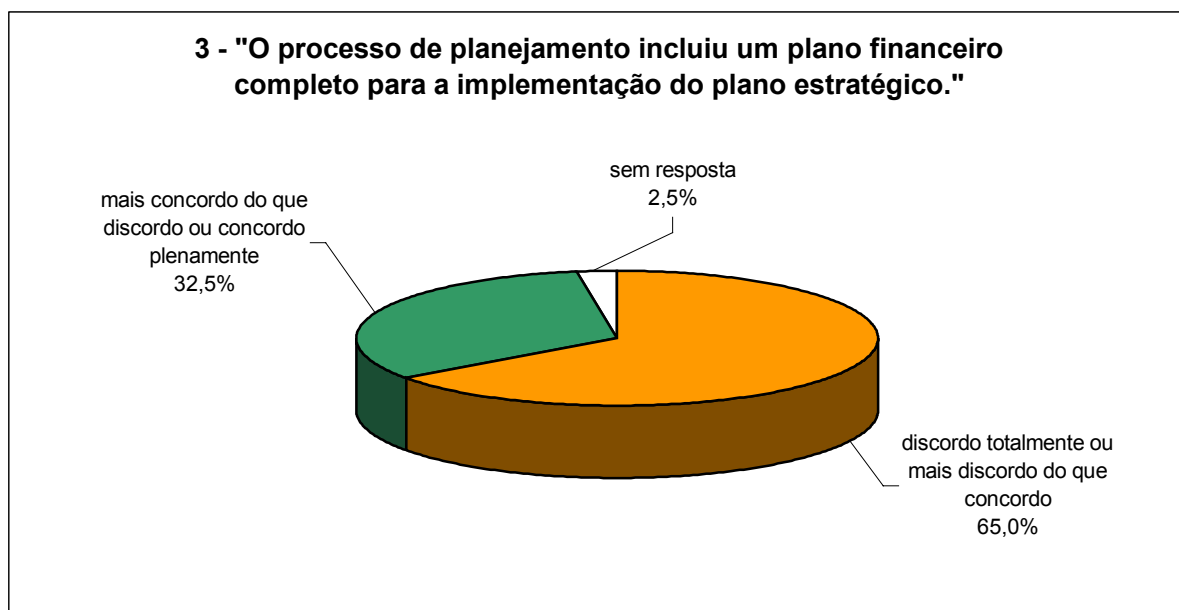


Figura 29 - Grau de concordância com a afirmação 3

As respostas à questão 31 demonstram que também houve discordância quanto à afirmação de que teria sido desenvolvida uma logística para apoiar as ações previstas no plano estratégico. A Figura 30 ilustra esta discordância.



Figura 30 - Grau de concordância com a afirmação 31

A diferença entre as freqüências das respostas para as questões que ficaram nas extremidades do *ranking* pode ser observada através da Figura 31.

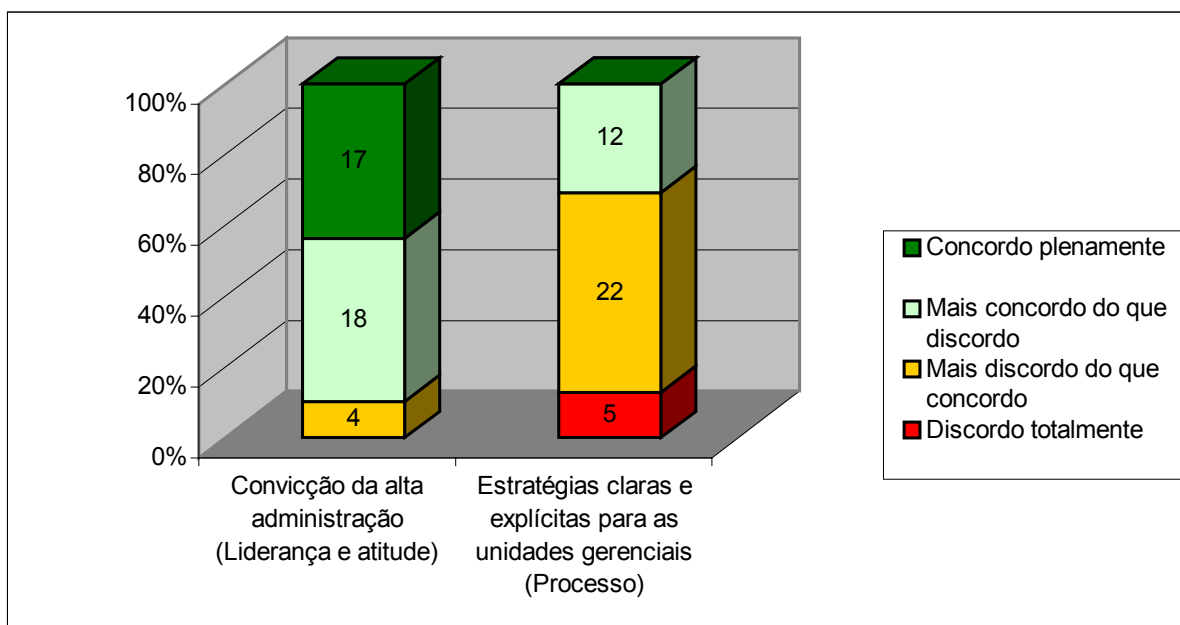


Figura 31 - Freqüências das respostas para as questões com maior e menor grau de concordância

### 5.2.2 Por Categoria

Se tomadas as frequências das respostas a todas as questões de cada categoria, nota-se que elas refletem opiniões semelhantes quanto à concordância. Não há uma divergência significativa em relação ao conjunto de respostas dadas às questões de categorias diferentes. Todas comportam-se da mesma maneira. As diferenças só ficaram evidentes entre as questões (ou fatores), isoladamente.

Além disso, houve um equilíbrio também no sentido de que todas as categorias revelaram um valor intermediário para  $IC_c$  (ver Tabela 3). Isto indica que houve equivalência entre a discordância e a concordância com as questões dessa categoria, quando tomadas em conjunto.

Isso fica mais evidente através da Figura 32.

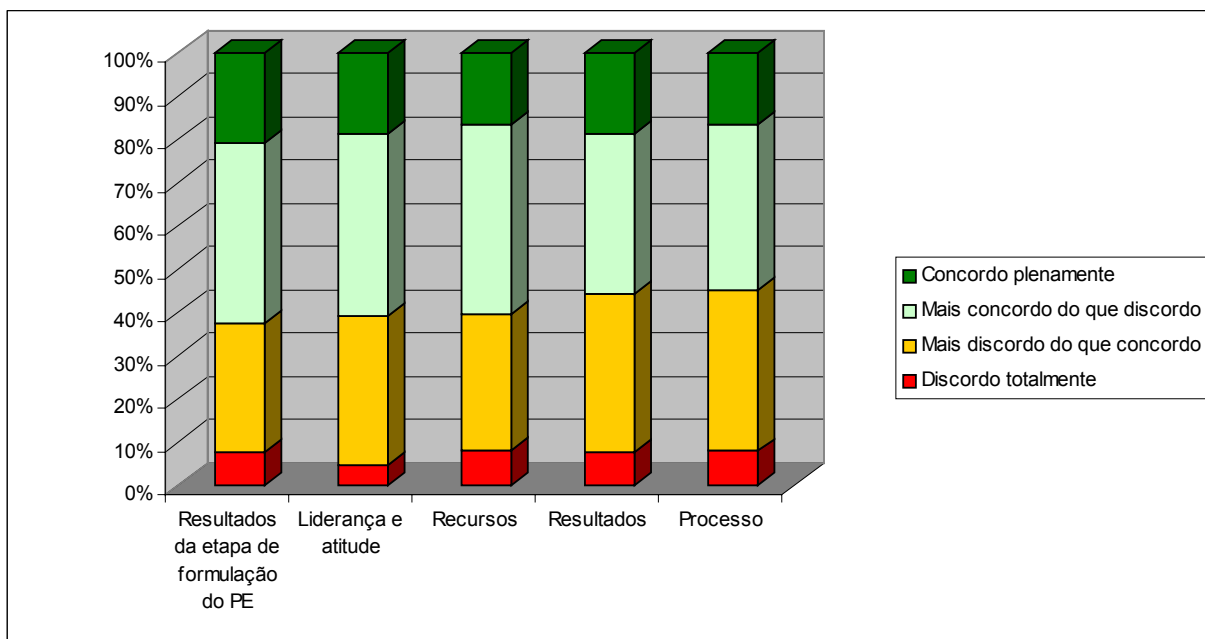


Figura 32 - Comparação entre o grau de concordância das categorias

A Figura 33 permite visualizar com maior clareza o equilíbrio das respostas em relação ao grau de concordância, pois mostra que as categorias que se situam nas extremidades do *ranking* têm uma distribuição quase idêntica das médias de respostas para esta visão.

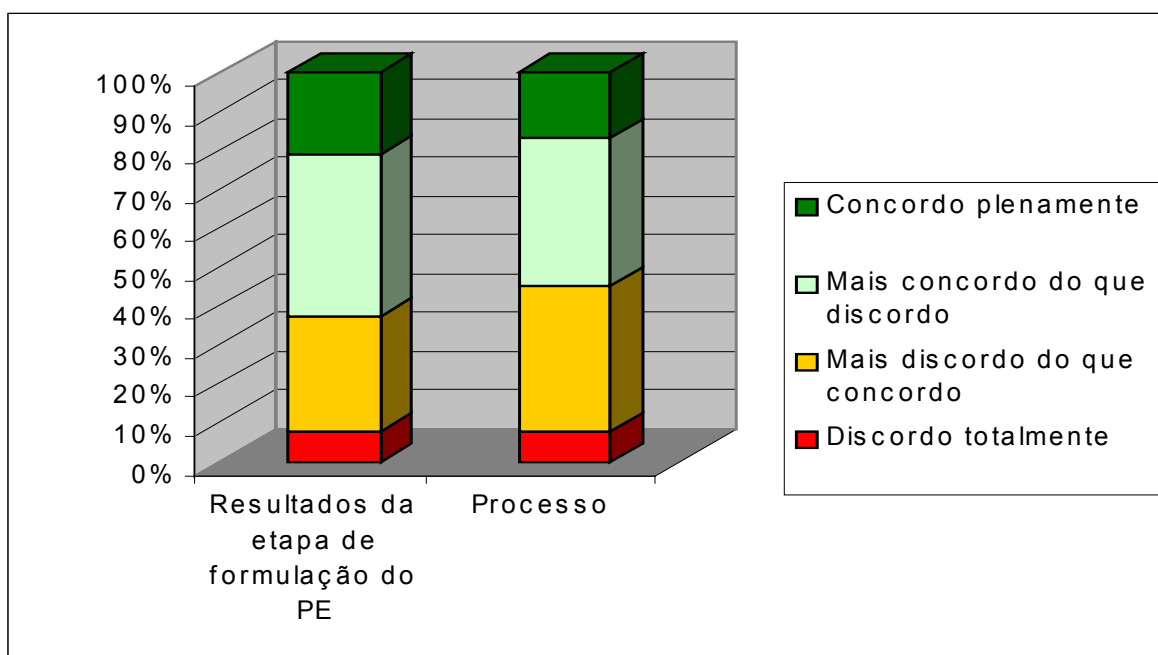


Figura 33 - Categorias com maior e menor grau de concordância em relação à implementação do plano estratégico

### 5.3 ANÁLISE DO NÍVEL DE INFLUÊNCIA

A visão “nível de influência” revela o quanto as pessoas que responderam à pesquisa acreditam que cada fator, associado a cada questão respondida, influi ou não na implementação do plano estratégico. A seguir são apresentados os resultados obtidos para essa visão, sendo destacados os fatores que foram considerados mais influentes, assim como aqueles aos quais foi atribuído menor grau de influência. Da mesma forma, são analisadas as categorias de fatores segundo a visão “nível de influência”.

#### 5.3.1 Isolado

Todos os participantes da pesquisa consideraram o fator associado à questão 38 – convicção da alta administração –, primeiro no *ranking* de nível de influência, como tendo grande influência ou como decisivo para a implementação do plano estratégico, ou seja, não houve nenhuma resposta para esta questão do tipo “Tem pouca influência” ou “Não tem influência”. No outro extremo do *ranking*, a questão 49 – tomada de decisões estratégicas independentemente dos ciclos de planejamento de longo prazo – recebeu 21 respostas do tipo “Tem grande influência”, 2 do tipo “É decisivo” e apenas 19 pessoas consideraram este fator como tendo pouca influência na implementação do plano estratégico.

Mesmo assim, é possível observar uma razoável diferença entre o nível de influência desses dois fatores situados nas extremidades do *ranking*, como mostra a Figura 34.

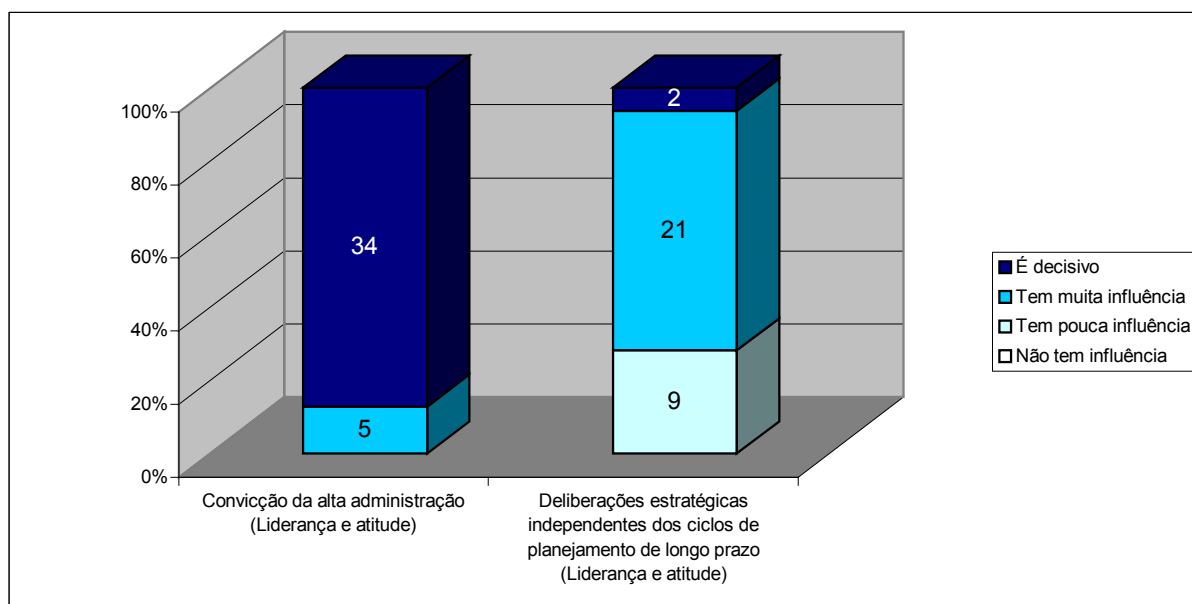


Figura 34 - Fatores com maior e com menor influência na implementação do plano estratégico

Outra observação que pode ser feita com relação aos dois fatores localizados nas extremidades do ranking de nível de influência é que eles pertencem à mesma categoria – liderança e atitude.

De acordo com a Tabela 2, os fatores considerados como tendo maior influência na implementação do plano estratégico foram:

1. **Convicção da alta administração** – categoria “Liderança e atitude”, questão 38 “A alta administração demonstra convicção com relação à implementação do plano estratégico”;
2. **Envolvimento e patrocínio da alta administração** – categoria “Liderança e atitude”, questão 47 “Existe efetivo envolvimento e patrocínio da alta administração na implementação do plano estratégico”;
3. **Convicção das gerências intermediárias** – categoria “Liderança e atitude”, questão 39 “As gerências intermediárias demonstram convicção com relação à implementação do plano estratégico”;



4. **Visões estratégicas executáveis** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 18 “O plano estratégico contém visões estratégicas executáveis”;
5. **Membros da alta administração com mesma visão e mesmo nível de conhecimento sobre rumo estratégico** - categoria “Liderança e atitude”, questão 48 “Todos os membros da alta administração têm a mesma visão e o mesmo nível de conhecimento do rumo estratégico da Instituição”;
6. **Definição clara da natureza e da orientação do negócio** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 12 “O plano estratégico definiu claramente a natureza e a orientação do ‘negócio’ da Instituição”;

A Figura 35 a seguir apresenta as distribuições de freqüências das respostas para as questões associadas aos fatores que têm maior influência na implementação do plano estratégico.

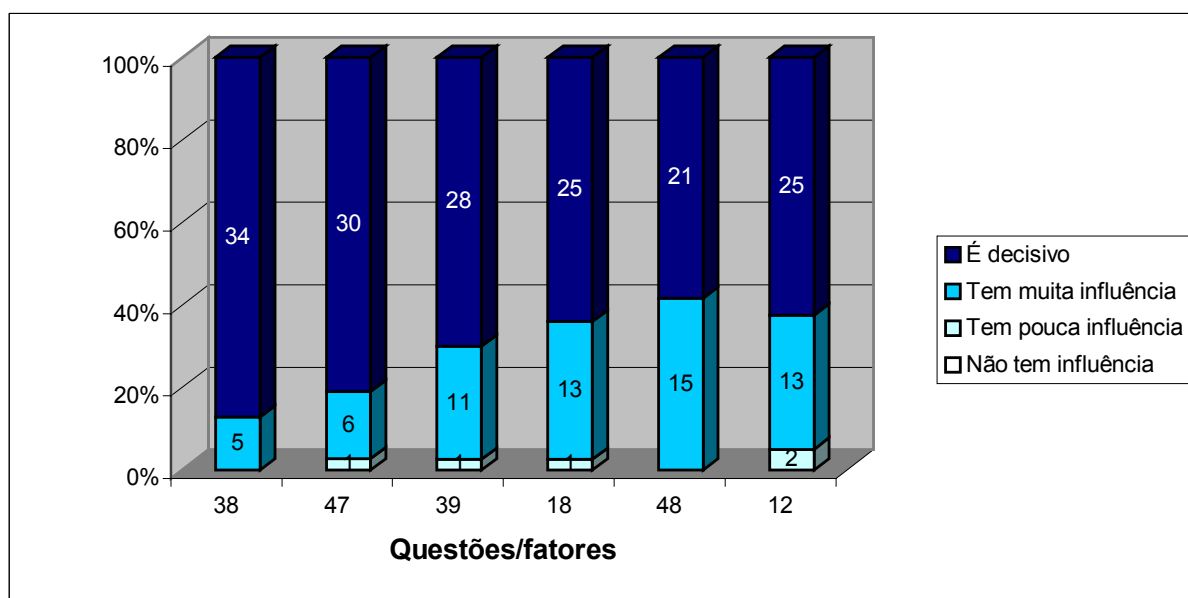


Figura 35 - Questões/fatores com maior nível de influência

O nível de influência atribuído ao fator “convicção da alta administração”, na implementação do plano estratégico, mostrou-se extremamente elevado. Do total de respostas à questão 38, 97,5% apontaram que esse fator tem grande influência ou é decisivo na implementação do plano. Desse total, 85% consideraram que a

convicção da alta administração é decisiva na implementação do plano estratégico. Não houve nenhuma resposta a essa questão do tipo “não tem influência” ou “tem pouca influência”. O gráfico da Figura 36 reflete o alto nível de influência atribuído a esse fator.



Figura 36 - Nível de influência atribuído ao fator associado à afirmação 38

O fator seguinte no *ranking* de nível de influência foi o efetivo envolvimento e patrocínio da alta administração (representado pela afirmação 47 do instrumento). Nesse caso, 90% das respostas foram do tipo “tem grande influência” ou “é decisivo”, contra 7,5% de respostas do tipo “não tem influência” ou “tem pouca influência”. Na verdade, apenas uma resposta – o que representa os 7,5% do total – foi de que esse fator tem pouca influência, não tendo sido assinalada a alternativa “não tem influência” por nenhum dos respondentes. A Figura 37 apresenta o nível de influência atribuído à afirmação 47.

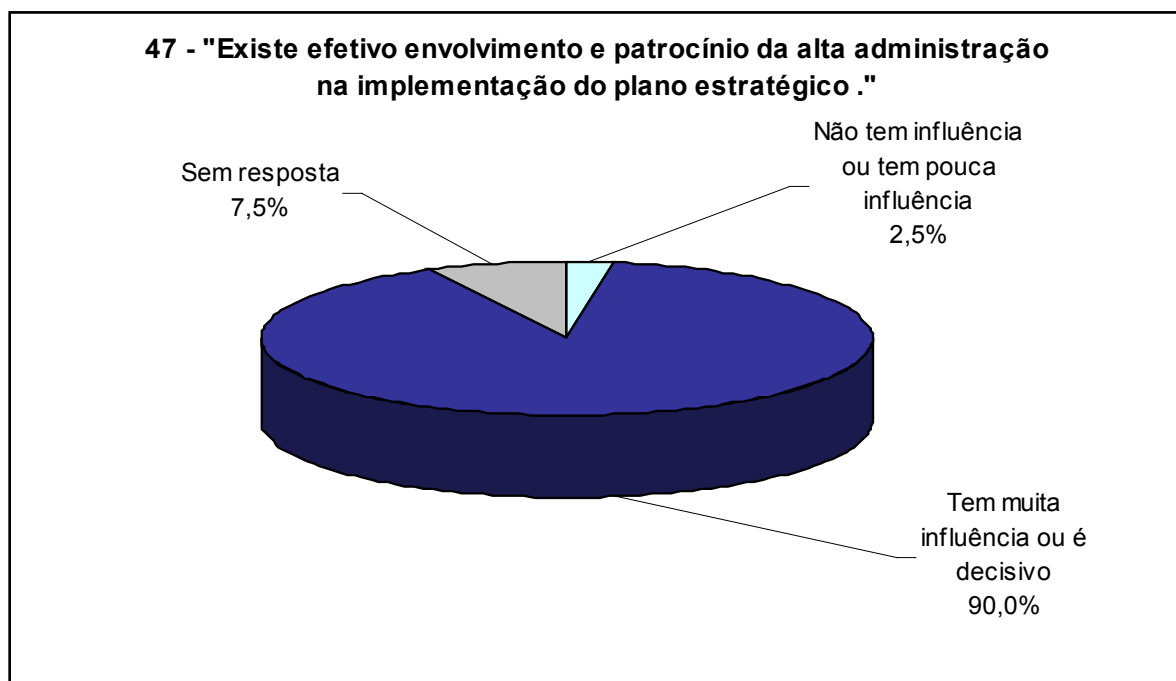


Figura 37 - Nível de influência atribuído ao fator associado à questão 47

Os fatores considerados como tendo menor nível de influência (embora ainda assim elevado) na implementação do plano estratégico foram:

1. **Decisões estratégicas separadas dos ciclos de planejamento de longo prazo** – categoria “Liderança e atitude”, questão 49 “São tomadas decisões estratégicas separadamente dos ciclos formais de planejamento de longo prazo”;
2. **Plano de transição** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 5 “O plano estratégico incluiu um plano de transição”;
3. **Implementação de projetos em curto prazo, sem necessidade análises adicionais significativas** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 4 “A implementação dos projetos identificados durante o processo de planejamento estratégico pode ser iniciada em curto prazo, sem necessidade de significativas análises adicionais”;

4. **Horizonte de planejamento adequado** – categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, questão 6 “O horizonte de planejamento considerado (5 anos) foi adequado”;
5. **O plano estratégico estabelece o ritmo e o curso dos eventos** - categoria “Processo”, questão 36 “O plano estratégico estabelece o ritmo e determina o curso dos eventos em vez de reagir contra eles”.

A Figura 38 apresenta um gráfico com as distribuições de freqüências das respostas para as 5 questões que obtiveram os menores índices em termos de nível de influência.

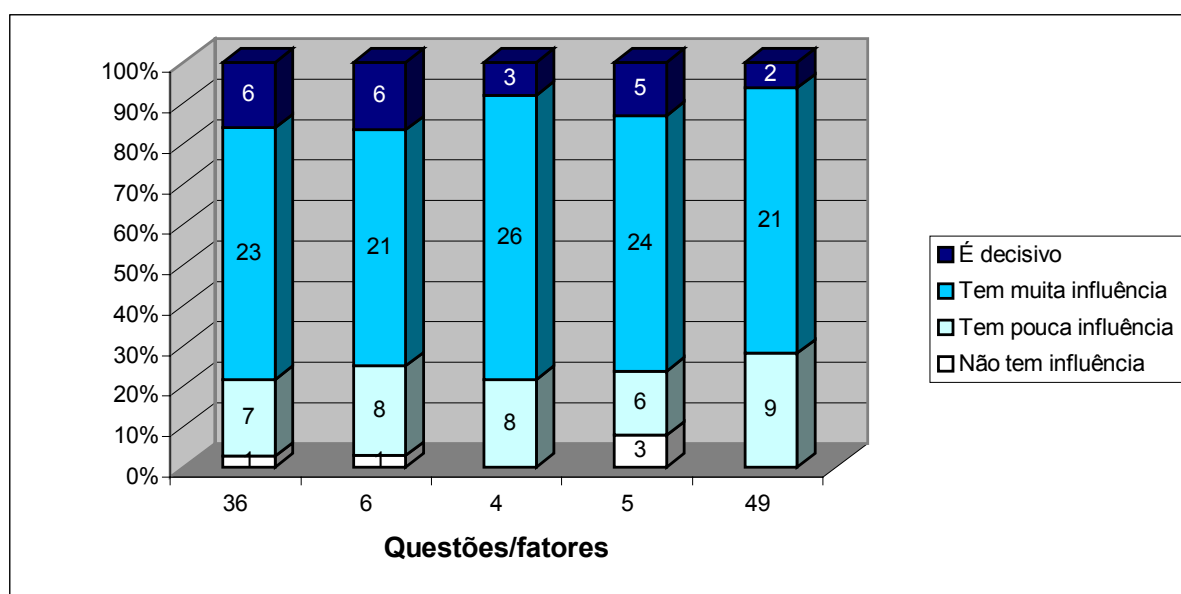


Figura 38 - Questões/fatores com menor nível de influência na implementação do plano estratégico

Mesmo os fatores considerados como tendo menor influência, ou seja, aqueles que ocupam as últimas posições no *ranking* dessa visão, apresentam um nível de influência relativamente alto. A Figura 39 apresenta um gráfico que reflete o nível de influência da questão (ou fator) com menor índice  $I_i$  (Tabela 2). É possível observar que mesmo sendo o fator, dentre os pesquisados, que possui o menor nível de influência na implementação do plano estratégico, 57,5% das respostas foram do tipo “tem grande influência” ou “é decisivo”. Ou seja, mais da metade dos que responderam à pesquisa acreditam que esse fator tem muita influência na implementação do plano, mesmo considerando que 20% das pessoas não

responderam a essa questão. É importante registrar ainda que 2 pessoas (5% do total) responderam que esse fator é decisivo.

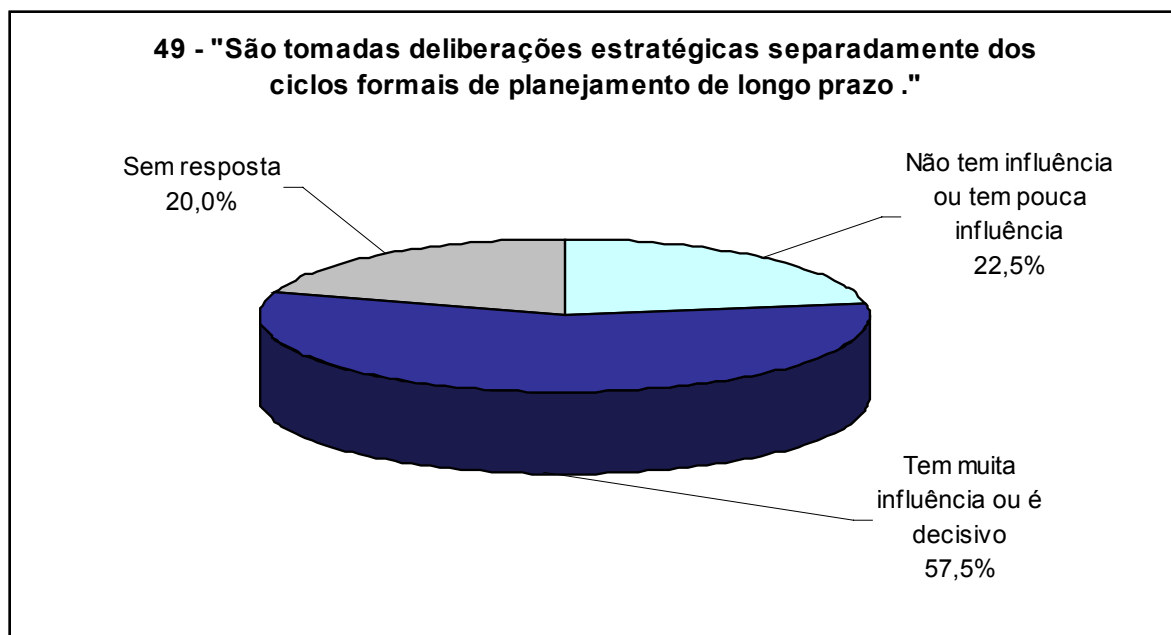


Figura 39 - Nível de influência atribuído ao fator associado à questão 49

A Figura 40 e a Figura 41, a seguir, refletem o quanto é alto o nível de influência mesmo dos fatores que ficaram nas últimas posições do *ranking* relativo a esta visão.

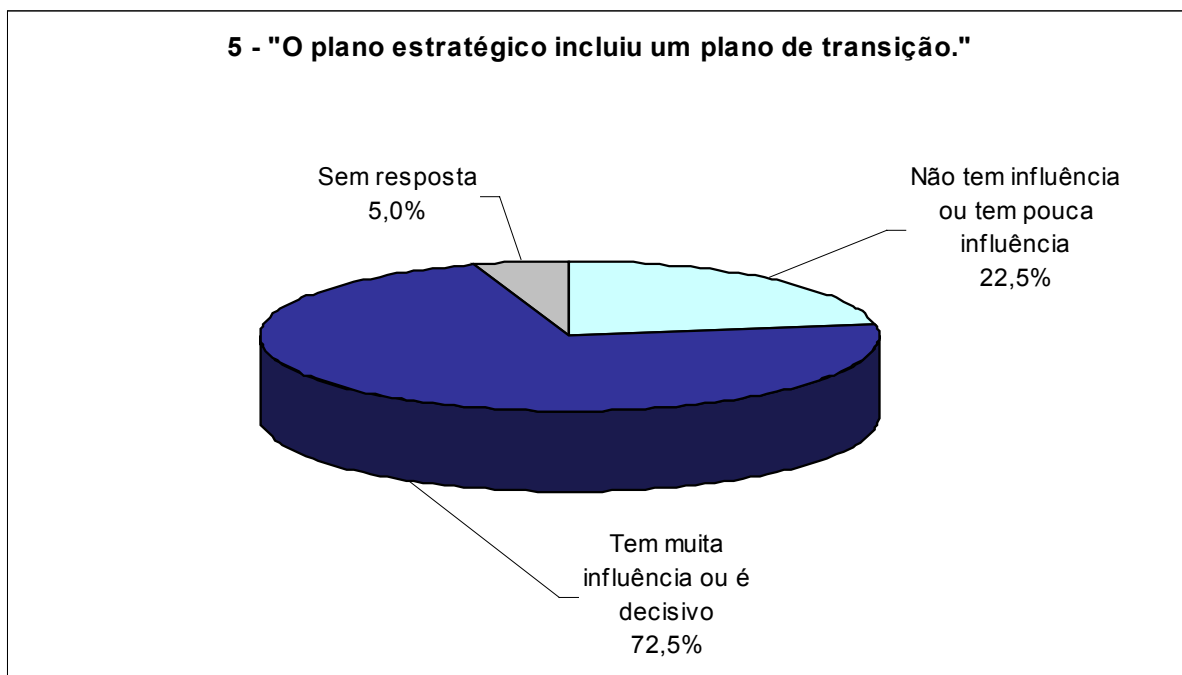


Figura 40 - Nível de influência atribuído ao fator associado à questão 5

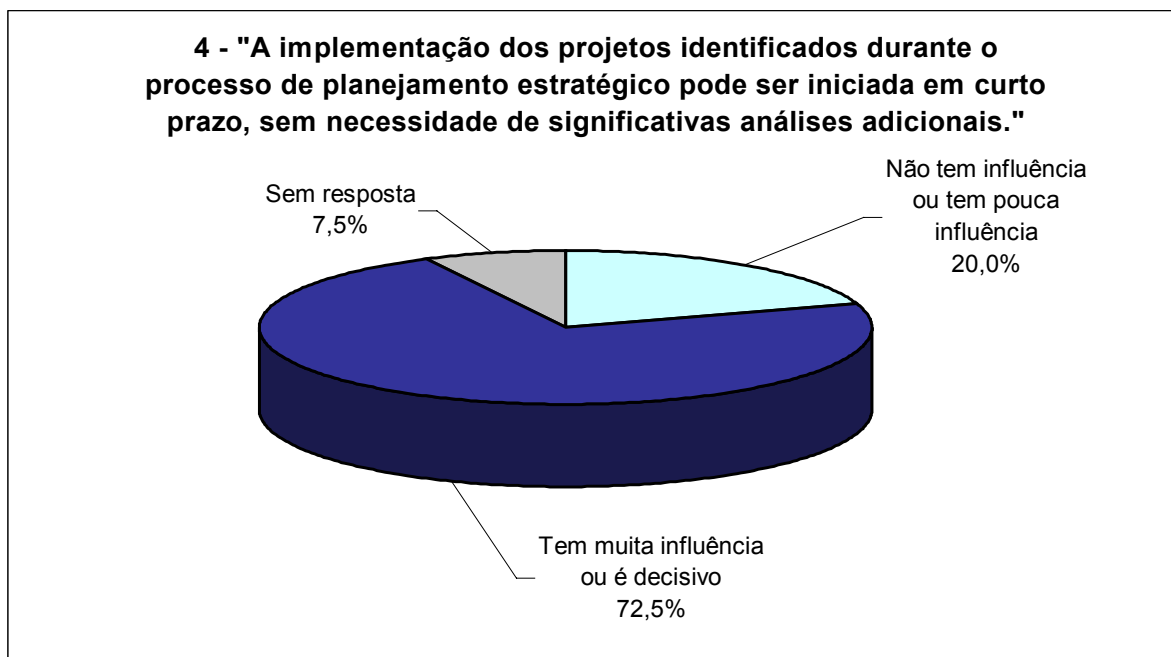


Figura 41 - Nível de influência atribuído ao fator associado à questão 4

### 5.3.2 Por Categoria

Se, por um lado, todos os fatores pesquisados foram considerados influentes na implementação do plano estratégico, por outro, as categorias sob as quais foram agrupados esses fatores apresentaram uma diferença mais acentuada em relação ao nível de influência do que no que diz respeito ao grau de concordância. As diferenças entre as categorias no que se refere ao nível de influência é evidenciada através da Figura 42.

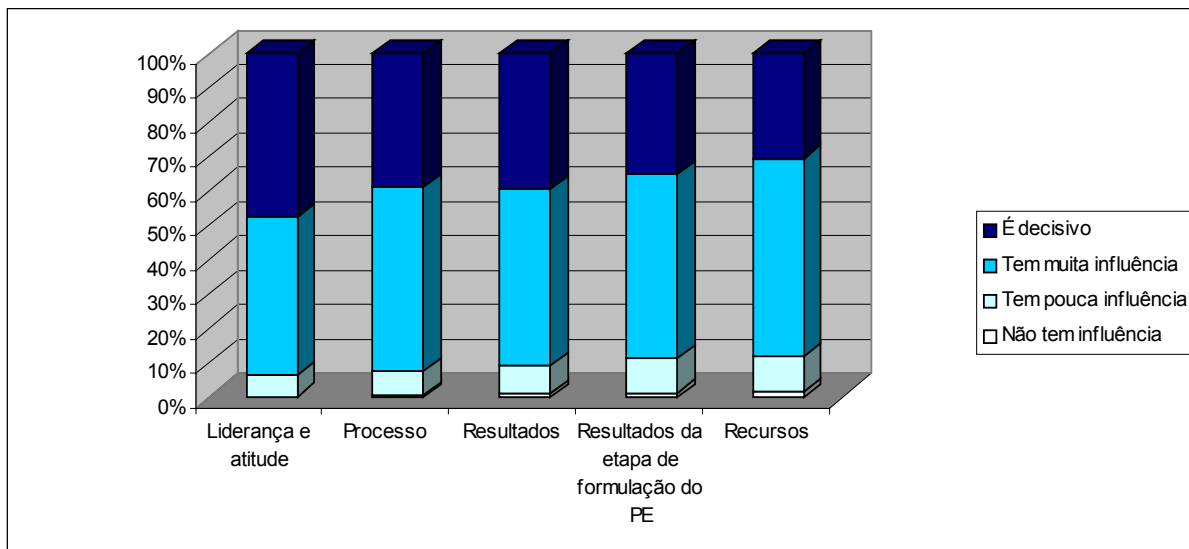


Figura 42 - Comparação entre o nível de influência das categorias

O gráfico revela que a categoria que mais tem influência na implementação do plano estratégico é aquela composta pelos fatores que dizem respeito a liderança e atitude.

Além disso, a diferença mais acentuada entre os níveis de influência das categorias que ocupam os extremos do *ranking*, quando comparada à visão “grau de concordância”, fica mais visível através da Figura 43 e da Figura 33.

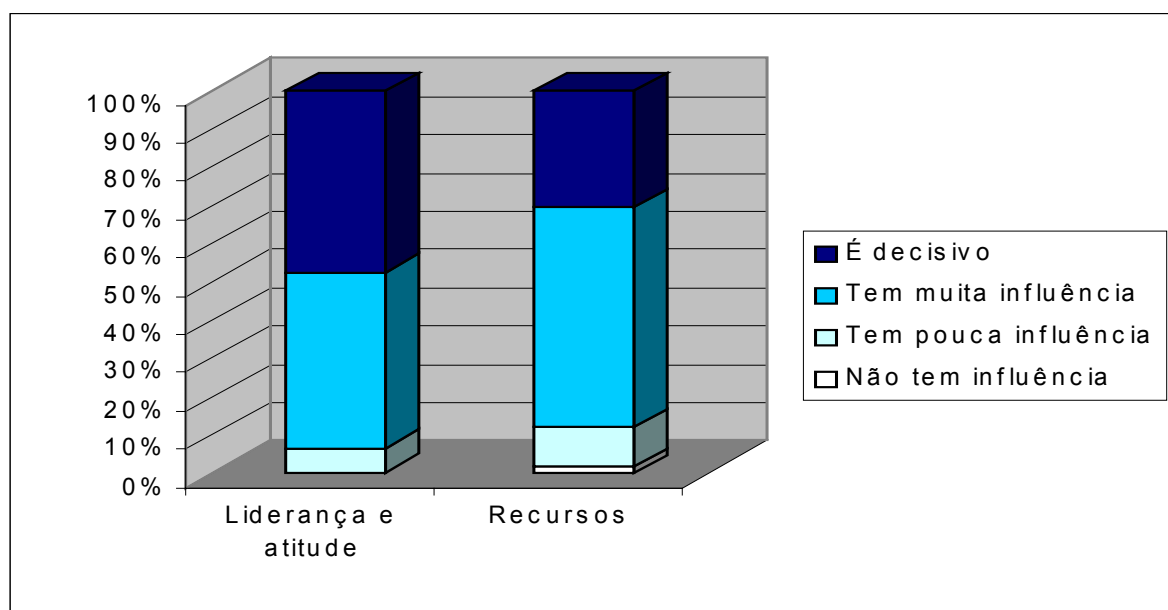


Figura 43 - Categorias com maior e menor nível de influência na implementação do plano estratégico

## 6 CONCLUSÕES

Este capítulo resume uma análise dos resultados encontrados, as contribuições do estudo realizado, identificando as suas implicações teóricas e práticas, assim como indicações para pesquisas futuras. Alguns aspectos gerais sobre o rigor e legitimação dos fatores encontrados e propostos como influentes para a implementação de planos estratégicos também são considerados.

Dentro de uma visão positivista, o rigor científico é difícil de ser alcançado em pesquisas que se propõem a investigar contextos organizacionais. Assim, para seu incremento, são necessários rígidos padrões metodológicos com relação à coleta de dados, medição e obtenção de resultados (Triviños, 1987; Yin, 2001). Autores que realizam pesquisas na área de sistemas de informação, como Premkumar e King (1994), também vêm considerando estudos de casos como um método importante para pesquisas exploratórias que visam a incorporar elementos ocorridos na prática aos modelos teóricos.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou elevar o seu rigor científico através da preparação da coleta de dados (entrevistas e análise de documentos) e da análise de dados, buscando a identificação e categorização adequada dos conteúdos observados pelo pesquisador, amenizando o fato de utilizar um estudo de caso único. O processo de condução da análise dos dados, utilizando análise do conteúdo dos documentos e das respostas à questão aberta introduzida no instrumento de pesquisa pelo pesquisador e por um especialista, além da análise através de duas visões para cada questão – grau de concordância e nível de influência –, buscou reforçar a legitimidade dos fatores encontrados. Destaca-se também o grau de conhecimento dos participantes da pesquisa sobre o assunto pesquisado, o que contribuiu significativamente para os resultados obtidos.

### 6.1 RESUMO DOS RESULTADOS OBTIDOS

A partir dos resultados desta pesquisa pode-se concluir que todos os fatores pesquisados foram considerados de grande influência na implementação do plano



estratégico no caso em estudo. O quadro da Figura 44 mostra um resumo dos fatores mais influentes no processo pesquisado.

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>	<b>Fatores</b>	<b>Autor(es)</b>
Diagnóstico/ formulação	Resultados da etapa de formulação do plano estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visões estratégicas executáveis</li> <li>• Definição clara da natureza e orientação do negócio</li> <li>• Plano financeiro para a implementação</li> </ul>	Kaplan e Norton (1997) Tregoe e Zimmerman (1982) McLean e Soden (1977)
Implementação/ avaliação	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação das estratégias à alocação de recursos de curto e longo prazos</li> </ul>	Kaplan e Norton (1997)
	Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano estratégico como instrumento para escolha quanto a futuros produtos e mercados</li> </ul>	Tregoe e Zimmerman (1982)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos gerais claramente compreendidos, decisivos e atingíveis</li> </ul>	Mintzberg e Quinn (2001)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de um processo estratégico global</li> </ul>	Oliveira (2001)
Liderança e atitude		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convicção da alta administração</li> </ul>	Vacca (1983)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento e patrocínio da alta administração</li> <li>• Convicção das gerências intermediárias</li> <li>• Mesma visão e mesmo nível de conhecimento do rumo estratégico por parte da alta administração</li> </ul>	Premkumar e King (1994); Oliveira (2001) Earl (1993); Galliers (1994) Tregoe e Zimmerman (1982)
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação para alavancar os resultados</li> </ul>	Oliveira (2001)

Figura 44 - Fatores mais influentes na implementação de um plano estratégico

Entretanto, alguns resultados merecem destaque especial. O conjunto de fatores que mais influenciou na implementação do plano estratégico foi aquele associado à categoria “liderança e atitude”, principalmente as questões relativas à atuação da alta administração (questões 38, 47 e 48) e das gerências intermediárias (questão 39). Isso revela que, neste caso, a implementação do plano dependeu mais das questões de liderança do que do próprio plano em si, pois a categoria “Resultados da etapa de formulação do plano estratégico”, que contempla muitos aspectos relativos ao conteúdo do plano, ficou em quarto lugar no *ranking* de nível de influência. É evidente que deve ser observado que as diferenças entre os níveis de influência atribuídos às categorias não foram muito grandes, a exemplo dos fatores isoladamente.

De certa forma surpreende o fato de os fatores relativos aos recursos para implementação do plano terem sido considerados, no conjunto, aqueles que menos influíram na implementação. Ou seja, foram mais importantes do que os recursos a liderança, o processo, os resultados (monitoramento) e os resultados da etapa de formulação do plano. Isto revela que, neste caso em estudo, é mais importante que se dê atenção a aspectos relativos ao modo como o processo é liderado, as convicções das lideranças, as suas posturas do que ao plano propriamente dito.

Por outro lado, quando se analisa a concordância com as afirmações apresentadas na pesquisa, conclui-se que houve um equilíbrio entre as várias categorias nesse aspecto. As respostas às questões propostas pela pesquisa revelam que, quando analisadas de forma agrupada por categorias, possuem médias de respostas muito semelhantes e, mais do que isto, bastante equilibradas entre concordância e discordância. Os destaques só ocorreram quando se analisa os fatores isoladamente segundo esta visão. Nesse caso, aparecem com alto grau de concordância novamente questões que envolvem liderança e atitude como, por exemplo, convicção da alta administração (questão 38), envolvimento e patrocínio da alta direção (questão 47) e o papel de um grupo permanente de planejamento estratégico (questão 37) – o Grupo Planest.

Existe ainda pelo menos um fator que não foi diretamente contemplado nas questões do instrumento de pesquisa mas que foi citado nas respostas dadas à questão aberta: a falta de foco do plano estratégico. E isso talvez se deva ao grande número de objetivos e principalmente de prioridades estabelecidas, muitas vezes sem a associação com indicadores quantitativos ou, pelo menos, objetivos.

Cabe ainda salientar que, se por um lado todos os fatores pesquisados foram considerados bastante influentes na implementação do plano estratégico, por outro lado existem fatores que mereceriam mais atenção por parte da Universidade, o que ficou evidenciado através de um menor grau de concordância com as afirmações associadas a eles. Os principais seriam:

- a) falta de estratégias claras e explícitas para as unidades gerenciais – neste caso uma maior atenção ao desdobramento do plano;
- b) falta de um plano financeiro para a implementação do plano estratégico;
- c) maior adesão de todas as instâncias organizacionais – neste caso faltaram na pesquisa questões relativas a comunicação, por exemplo, que poderiam explicar este problema;
- d) dificuldade em medir os benefícios resultantes da implementação do plano estratégico – neste caso as razões poderiam ser falta de indicadores ou falta de comunicação;
- e) falta de uma base uniforme para priorizar projetos – as razões disto também não ficaram claras através da pesquisa, porém o grande número de prioridades pode ser uma delas; e,
- f) falta de uma logística para apoiar as principais ações previstas no plano.

A enumeração desses fatores não esgota as possibilidades de conclusões propiciadas pela pesquisa, porém estabelece a base para um aprofundamento do estudo e implementação de ações que permitam um maior sucesso na implementação de um plano estratégico no caso da UNISINOS.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou identificar os fatores que tiveram influência na implementação do plano estratégico de uma organização em particular – a UNISINOS. Porém, por se tratar de um trabalho final de mestrado profissional, traz uma contribuição importante para a Instituição à qual está vinculado o pesquisador, sendo este um dos objetivos dessa modalidade de pós-graduação estrito senso.

Por se tratar de um estudo de caso único, esta pesquisa não permite uma generalização (o que é tratado a seguir, nas limitações da pesquisa). Porém, pode servir como estudo exploratório para uma pesquisa sobre fatores que têm influência na implementação de planos estratégicos em outras organizações do mesmo segmento ou até mesmo de outros segmentos. Também é possível estabelecer uma base para pesquisas em um número maior de organizações de forma a mapear fatores comuns que exercem influência na implementação de planos estratégicos.

Portanto, esta pesquisa apresenta contribuições na medida em que traz benefícios para a organização objeto do estudo de caso, além da possibilidade de constituir-se em um primeiro passo para estudos posteriores sobre o tema em outras organizações.

Além disso, este estudo provê conhecimento para os gerentes e profissionais da área de estratégia, seja de negócio ou de TI, através da identificação de fatores influentes na implementação dos planos estratégicos, que possam contribuir em ajustes de futuros processos de planejamento estratégico.

## 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Conforme já foi referido, a principal limitação desta pesquisa deve-se ao fato de ser um estudo de caso único, o que impede – ou pelo menos limita muito – a possibilidade de generalização. Não é possível afirmar que os fatores aos quais foi atribuído um alto nível de influência nesta pesquisa sejam efetivamente aqueles que têm maior influência na implementação de planos estratégicos de um modo geral.

A falta de um instrumento de natureza qualitativa como, por exemplo, entrevistas em profundidade, dificulta uma análise mais detalhada dos fatores e das categorias. Se, por um lado, a questão aberta incluída no instrumento de pesquisa

propiciou espaço para manifestações espontâneas, por outro, não houve um direcionamento da investigação sobre questões específicas, dificultando a identificação de possíveis convergências entre as manifestações. Em função disso, não foi possível identificar as verdadeiras razões de alguns problemas detectados, ficando evidentes apenas os problemas em si. Da mesma forma, o sucesso na implementação de determinados fatores em muitos casos não teve suas causas explicitadas, o que permitiria recomendar uma divulgação e disseminação das ações bem-sucedidas.

#### 6.4 INDICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma primeira abordagem para a seqüência deste trabalho poderia ser a aplicação desta pesquisa a outras pessoas, na Instituição em estudo, que não fizeram parte do Grupo Planest e que, portanto, não participaram do processo de elaboração do plano estratégico.

A partir desta pesquisa é possível também propor uma análise de erros e acertos que poderão contribuir para um maior sucesso na implementação de futuros planos estratégicos na Instituição. Isso poderia permitir, em um passo ainda seguinte, a proposição de um modelo de implementação de planos estratégicos orientado para o sucesso dessas implementações.

As pesquisas futuras na área devem atentar para os seguintes aspectos: validação dos fatores influentes para implementação de planos estratégicos em outras instituições de ensino superior brasileiras, tanto privadas como públicas. Além disso, sugere-se que um número maior de pesquisas sejam realizadas em organizações de outros setores e segmentos (hospitais, escolas, comércio, instituições financeiras, etc.) observando se os mesmos fatores são significativos, contribuindo para a generalização dos resultados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWMAN, B.; DAVIS G.; WETHERBE, J. Three stage model of MIS planning. **Information and management**, [S.l.], v.6, n.1, p.11-25, ago.1983.

BOYTON, A. C.; ZMUD R. W. An assessment of critical success factors. **Sloan management review**, [S.l.], v.25, n.4, p.17-27, 1984.

EARL, M. J. Experiences in strategic information planning. **MIS quarterly**, Minneaplis, v.17, n.1, p.1-24, mar. 1993.

GALLIERS, R. D. Strategic information systems planning: myths, reality and guidelines for successful implementation. In: GALLIERS, R. D.; BAKERS, B. S. H. **Strategic information management**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994, p.129-147.

GIL, Carlos Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GILL, S. Information systems planning: a case review. **Information and management**, [S.l.], v.4, n.5, p.233-238, dez. 1981.

GOTTSCHALK, Petter. Implementation predictors of strategic information systems plans. **Information and management**, [S.l.], p.77-91, jan. 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAY, R. M.; SZYPENSKI, N.; HORING, K.; BARTZ, G. Strategic planning of information systems at the corporate level. **Information and management**, [S.l.], v.3, n.5, p.175-186, dez. 1980.

KING, W. R. Strategic planning for management information systems. **MIS quarterly**, Minneapolis, v.2, n.1, p.27-37, mar.1978.

LEDERER, A. L.; SALMELA, H. Toward a theory of strategic information systems planning. **Journal of strategic information systems**, [S.l.], v.5, n.3, p.237-253, \_\_.1996.

LEDERER, Albert L.; SETHI, Vijay. The implementation of strategic information systems planning methodologies. **MIS quarterly**, Minneapolis, v.12, n.3, p.445-461, set. 1988.

\_\_\_\_\_. Key prescriptions for strategic information systems planning. **Journal of MIS**, [S.l.], v.13, n.1, p.35-62, 1996.

MACROPLAN – PROSPECTIVA E ESTRATÉGIA. **A metodologia macroplan**. Disponível em: <[http://www.macroplan.com.br/plan\\_est.htm](http://www.macroplan.com.br/plan_est.htm)>. Acesso em: 5 out. 2001.

McLEAN, E. R.; SODEN, J. V. **Strategic planning for MIS**. New York: John Wiley and Sons, 1977.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. **Reflexão sobre o processo estratégico**. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/gurus/sloan2.html>>. Acesso em: 8 set. 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL; Joseph. **Safári de estratégia; um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSKOWITZ, R. Strategic systems planning shifts to data-oriented approach. **Computerworld**, [S.l.], p.109-119, mai. 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTO, Claudio. Uma introdução ao planejamento estratégico. **Boletim técnico do SENAC**, [S.l.], v.24, n.2, mai./ago. 1998.

PREMKUMAR, G; KING, W. R. Organizational characteristics and information systems planning: na empirical study. **Information systems research**, [S.l.], v.5, n.2, p.75-109, 1994.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard business review**, [S.l.], p.215-229, mar./abr. 1979.

SAFT, Emi Maria Santini. Pró-Reitoria de Desenvolvimento, UNISINOS, São Leopoldo, 09 de agosto de 2002. Entrevista para análise crítica do instrumento de pesquisa a ser aplicado ao Grupo Planest.

SCHWARTZ, M. H. MIS planning. **Datamation**, [S.l.], p.18-31, set. 1970.

SULLIVAN JR, C. H. Systems planning in the information age. **Sloan Management review**, [S.l.], v.26, n.2, p.3-13, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TREGOE, Benjamin B.; ZIMMERMAN, John W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. **Desdobramento do plano estratégico: plano geral das prioridades institucionais 1999-2004**. São Leopoldo: [s.n.], 1999.

\_\_\_\_\_. **Estrutura administrativa**. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/institucional/estrutura>>. Acesso em: 7 set. 2001.

\_\_\_\_\_. **Fatos & números**. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/informe-se/fatos/>>. Acesso em: 6 set. 2001.

\_\_\_\_\_. **Missão e perspectivas: 1994-2003**. São Leopoldo: [s.n.], 1994.

\_\_\_\_\_. **Missão e perspectivas: plano estratégico 1999-2004**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1999.

\_\_\_\_\_. **Relatório de atividades 2001**. São Leopoldo: [s.n.], 2002.

VACCA, J. R. BSP: how is it working. **Computerworld**, [S.I.], mar. 1983.

YADAV, S.B. Determining na organization's information requirements: a state of the art survey. **Data base**, [S.I.], p.3-20, 1983.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACHMAN, J. A. Business systems planning and business information control study: a comparison. **IBM systems journal**, [S.I.], v.21, n.1, p.31-53, 1982.



## **ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA**

- Considere as afirmações do quadro a seguir com relação à implementação\* do Plano Estratégico da Unisinos. Entende-se por Plano Estratégico da Unisinos o conjunto composto pelo documento "Missão e Perspectivas – Plano Estratégico 1999-2004" e pelos resultados das reuniões semanais do Grupo Planest, às sextas-feiras, que se seguiram à publicação do documento, até maio/2001.
- Para cada afirmação, marque com um "X" apenas uma das quatro colunas - numeradas de 1 a 4 -, indicando o quanto você discorda da ou concorda com a afirmação (observe a legenda acima das colunas).
- Da mesma forma, em apenas uma das quatro colunas seguintes - identificadas pelas letras N, P, G e D -, assinale a alternativa que melhor expressa a sua opinião quanto ao nível de influência do que está sendo afirmado em relação à implementação do plano estratégico (observe a legenda acima das colunas).
- Se preferir não responder a qualquer uma das questões, deixe em branco todas as oito colunas correspondentes àquela questão.
- Se, na sua opinião, as questões expressas no quadro não cobrem todos os aspectos essenciais que envolvem a implementação do Plano Estratégico da Unisinos, utilize o espaço ao final do formulário e o verso das folhas para agregar suas contribuições e opiniões.

AFIRMAÇÃO	1. Discordo totalmente 2. Mais <u>discordo</u> do que concordo 3. Mais <u>concordo</u> do que discordo 4. Concordo plenamente				N - Não tem influência P – Tem pouca influência G – Tem grande influência D – É decisivo			
	Grau de concordância				Nível de influência			
1. O documento "Missão e Perspectivas – plano estratégico 1999-2004", resultante do processo de planejamento, é referência constante para o meu trabalho.	1	2	3	4	N	P	G	D
2. O processo de planejamento previu planos de infra-estrutura organizacional e tecnológica e de capacitação de pessoal para implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D
3. O processo de planejamento incluiu um plano financeiro completo para a implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D
4. A implementação dos projetos identificados durante o processo de planejamento estratégico pode ser iniciada em curto prazo, sem necessidade de significativas análises adicionais.	1	2	3	4	N	P	G	D
5. O plano estratégico incluiu um plano de transição.	1	2	3	4	N	P	G	D
6. O horizonte de planejamento considerado (5 anos) foi adequado.	1	2	3	4	N	P	G	D
7. O plano estratégico levou em conta adequadamente a estrutura, o tamanho e a cultura da Instituição.	1	2	3	4	N	P	G	D

\* Implementar: pôr em execução, pôr em prática (Houaiss, 2001, p.1581)

AFIRMAÇÃO	1. Discordo totalmente				N - Não tem influência						
	2. Mais <u>discordo</u> do que concordo				P – Tem pouca influência						
				3. Mais <u>concordo</u> do que discordo				G – Tem grande influência			
				4. Concordo plenamente				D – É decisivo			
8. O plano estratégico descreveu adequadamente os passos que deveriam ser seguidos para a sua implementação.	1	2	3	4	N	P	G	D			
9. O plano estratégico incluiu uma análise adequada das forças e fraquezas da Instituição.	1	2	3	4	N	P	G	D			
10. O plano estratégico considerou adequadamente questões legais e ambientais.	1	2	3	4	N	P	G	D			
11. O plano estratégico incluiu uma avaliação adequada do ambiente externo (concorrência, mercado, conjuntura política e econômica, etc.).	1	2	3	4	N	P	G	D			
12. O plano estratégico definiu claramente a natureza e a orientação do “negócio” da Instituição.	1	2	3	4	N	P	G	D			
13. O plano estratégico explicita adequadamente os objetivos e estratégias organizacionais fixados durante o processo de planejamento.	1	2	3	4	N	P	G	D			
14. O plano estratégico atende às expectativas da alta administração.	1	2	3	4	N	P	G	D			
15. Há clareza com relação à relevância dos projetos propostos no plano estratégico para as metas organizacionais.	1	2	3	4	N	P	G	D			
16. O plano estratégico possui níveis adequados de simplicidade, formalidade e flexibilidade.	1	2	3	4	N	P	G	D			
17. Há clareza e profundidade de análise na apresentação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
18. O plano estratégico contém visões estratégicas executáveis.	1	2	3	4	N	P	G	D			
19. O plano estratégico determina uma base uniforme para priorizar projetos.	1	2	3	4	N	P	G	D			
<b>Etapa de implementação do plano estratégico</b>	<b>Grau de concordância</b>				<b>Nível de influência</b>						

AFIRMAÇÃO	<b>1.</b> Discordo totalmente <b>2.</b> Mais <u>discordo</u> do que concordo <b>3.</b> Mais <u>concordo</u> do que discordo <b>4.</b> Concordo plenamente				<b>N</b> - Não tem influência <b>P</b> – Tem pouca influência <b>G</b> – Tem grande influência <b>D</b> – É decisivo			
Recursos								
20. As estratégias previstas no plano estratégico estão associadas à alocação de recursos de longo e curto prazos.	1	2	3	4	N	P	G	D
21. O número de pessoas de apoio para a implementação do plano estratégico foi adequado.	1	2	3	4	N	P	G	D
22. Houve um processo de identificação de necessidades e a Instituição soube contratar os serviços de consultoria adequados.	1	2	3	4	N	P	G	D
23. Os recursos financeiros necessários para implementação do plano estratégico têm sido disponibilizados.	1	2	3	4	N	P	G	D
24. Os requisitos tecnológicos para a implementação do plano estratégico têm sido atendidos.	1	2	3	4	N	P	G	D
25. Há harmonia entre investimentos já feitos na infra-estrutura da Instituição e novas necessidades decorrentes da implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D
Processo	Grau de concordância				Nível de influência			
26. Existe um processo estratégico global na Instituição (diagnóstico e formulação, seguidos de implementação e avaliação).	1	2	3	4	N	P	G	D
27. O plano estratégico é resultado de um processo que fez uso de uma metodologia estruturada para formação e implementação das estratégias organizacionais.	1	2	3	4	N	P	G	D
28. Os esforços têm sido direcionados no sentido de obter objetivos gerais claramente compreendidos, decisivos e atingíveis.	1	2	3	4	N	P	G	D
29. Foram designados comitês ou equipes de gerenciamento específicas para implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D
30. As experiências na implementação do plano estratégico têm sido suficientemente compartilhadas entre as unidades gerenciais.	1	2	3	4	N	P	G	D
31. Foi desenvolvida uma logística para apoiar cada uma das principais ações previstas no plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D

AFIRMAÇÃO	1. Discordo totalmente				N - Não tem influência						
	2. Mais <u>discordo</u> do que concordo				P – Tem pouca influência						
				3. Mais <u>concordo</u> do que discordo				G – Tem grande influência			
				4. Concordo plenamente				D – É decisivo			
32. O plano estratégico é claramente determinante daquilo que se faz na Instituição.	1	2	3	4	N	P	G	D			
33. As diversas unidades gerenciais têm estratégias de ação claras e explícitas, que apóiam o plano estratégico e que estão associadas às metas das unidades, equipes e indivíduos.	1	2	3	4	N	P	G	D			
34. O plano estratégico é utilizado como instrumento para as escolhas quanto aos futuros produtos e mercados da Instituição.	1	2	3	4	N	P	G	D			
35. O plano estratégico orienta a reserva de recursos e dimensões para flexibilização e mudanças de curso.	1	2	3	4	N	P	G	D			
36. O plano estratégico estabelece o ritmo e determina o curso dos eventos em vez de reagir contra eles.	1	2	3	4	N	P	G	D			
Liderança e atitude	Grau de concordância				Nível de influência						
37. Está definido o papel de um grupo permanente de planejamento estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
38. A alta administração demonstra convicção com relação à implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
39. As gerências intermediárias demonstram convicção quanto à implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
40. Durante a implementação do plano estratégico tem havido adesão de todas as instâncias organizacionais.	1	2	3	4	N	P	G	D			
41. Os conflitos políticos que surgem durante a implementação do plano estratégico têm sido administrados adequadamente.	1	2	3	4	N	P	G	D			
42. A comunicação organizacional tem se mostrado adequada durante a implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
43. Têm sido adotadas medidas de neutralização ou atenuação das resistências internas ao plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
44. A implementação do plano estratégico preserva a liberdade de ação das pessoas.	1	2	3	4	N	P	G	D			

AFIRMAÇÃO	1. Discordo totalmente				N - Não tem influência						
	2. Mais <u>discordo</u> do que concordo				P – Tem pouca influência						
				3. Mais <u>concordo</u> do que discordo				G – Tem grande influência			
				4. Concordo plenamente				D – É decisivo			
45. O plano estratégico prevê a concentração de poder superior no local e na hora em que provavelmente seriam decisivos.	1	2	3	4	N	P	G	D			
46. O plano estratégico proporciona liderança responsável e comprometida para cada uma das metas principais.	1	2	3	4	N	P	G	D			
47. Existe efetivo envolvimento e patrocínio da alta administração na implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
48. Todos os membros da alta administração têm a mesma visão e o mesmo nível de conhecimento do rumo estratégico da Instituição.	1	2	3	4	N	P	G	D			
49. São tomadas deliberações estratégicas separadamente dos ciclos formais de planejamento de longo prazo.	1	2	3	4	N	P	G	D			
Resultados	Grau de concordância				Nível de influência						
50. Existe um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação de resultados da implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
51. Tem sido fácil medir os benefícios resultantes da implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
52. Há convicção em relação aos benefícios da implementação do plano estratégico.	1	2	3	4	N	P	G	D			
53. O plano estratégico prevê capacitação para alavancar os resultados da Instituição.	1	2	3	4	N	P	G	D			
54. O plano estratégico define precisamente o que tornará a Instituição superior – isto é, “melhor” em dimensões críticas – em relação a outras IES.	1	2	3	4	N	P	G	D			
55. O plano estratégico considera o uso de alianças e parcerias de maneira eficiente para ampliar a base de recursos e zonas de aceitação amigável para as iniciativas da Instituição.	1	2	3	4	N	P	G	D			

Contribuições e opiniões complementares (se for necessário, utilize também o verso do formulário):

## **ANEXO B – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS À QUESTÃO ABERTA**

### **Questionário 1**

Tive dificuldade em responder o questionário. O principal motivo é o atual “movimento” que a Unisinos está vivendo. Deves saber que no estágio atual não estamos trabalhando com a mesma metodologia, participação e transparência. Fiz um esforço para olhar para o processo e resultados até maio de 2001. (Como aconselhaste!)

### **Questionário 5**

Em alguns itens senti falta de uma categoria “Não tenho como opinar”. Achei mais difícil atribuir um nível de influência aos itens do que um grau de concordância. Tive dificuldades em determinadas questões de conceptualizar “Plano Estratégico” na medida em que é referido a período de tempo tão longo 1999-2004 e, na nossa instituição, muitos documentos e fases o compuseram permitindo questionar o emprego no singular de Plano Estratégico. Em algumas questões para um período de tempo entre 99 e 2004 poder-se-ia dar resposta diferente se considerada a fase inicial do mesmo (1999-2000).

### **Questionário 6**

Saliento que minhas opiniões referem-se à realidade que vivenciei na Unisinos até 30.04.2002, enquanto diretora da PRODESEN.

### **Questionário 7**

Item 5. – A transição foi provida a partir do comprometimento de todos com o processo de mudança, na forma de projetos e ações que se alinharam, em sua maioria, de forma espontânea e consensual, nas áreas mais influentes sobre o funcionamento global.



Item 6. – O prazo dilatado é útil para forçar o surgimento do pensamento estratégico mas, na prática, é preciso aprender a equacionar a relação entre curto e longo prazo, face à rapidez com que o contexto externo e o interno mudam.

Item 12. – Isso só veio a ocorrer em abril de 2002, diante da pressão interna e externa para que essa questão se explicitasse.

Item 19. – O fato de um plano determinar base uniforme para priorizar projetos não significa que isso vá ocorrer automaticamente. O modo como a cultura lê e interpreta isso condiciona a execução do plano e provoca assimetrias importantes no grau de atingimento dos objetivos e estratégias.

Item 20. – Esse é o ponto crítico. Estamos começando a cuidar dessa relação. Devido à dupla natureza das áreas – burocrática e inovadora – e aos diferentes graus de autonomia do corpo docente e funcional, há muitas linhas de fuga ao longo do processo.

Item 23 – As demandas são sempre muito maiores do que as disponibilidades. Pode-se dizer que estamos conseguindo atender pelo menos as questões de maior impacto, como a da base tecnológica e a da qualificação de pessoal docente e funcional.

Item 26 – Como ainda não estamos lidando com a plena descentralização, essas dimensões do processo estratégico são supridas pelo diálogo constante entre as principais chefias e entre estas e a Reitoria. Por isso, embora parcial, o processo acaba tendo pequena

Item 29 – Não se aplica à Universidade. Há uma coordenação geral e comitês ou equipes de gerenciamento estão diretamente relacionados aos projetos estratégicos. Pelo princípio da subsidiariedade, áreas e atores se alternam, segundo as necessidades e as competências instaladas.

Item 31 – Não se aplica, se considerada a questão no nível formal. A responsabilidade pela provisão das condições de execução se distribui pela universidade. A pró-reitoria de desenvolvimento tem contribuído para facilitar as negociações e os trânsitos entre as áreas.

Item 34 – Devido à grande autonomia do corpo docente, nem sempre há alinhamento entre o que a instituição deveria propor e o que os professores desejam ou sabem oferecer.

Item 40 – Não temos ainda controles que nos permitam afirmar isso. Há evidências de que há adesão da maioria.

Item 43 – O controle das resistências tem ocorrido ao natural, devido à insistência dos líderes em manter o rumo. Isso é mais eficaz do que as clássicas formas de convencer, dissuadir ou envolver os resistentes.

Itens 45 e 46 – Em função da pesada distribuição das responsabilidades em diversas áreas, este é o ponto crítico do modelo da UNISINOS. É difícil transitar por todas as alçadas necessárias ao atingimento de uma meta com a agilidade e a eficácia requeridas.

Item 49 – Isto compensa a “tranqueira” antes referida.

Item 54 – Embora se fale sobre isso, somente agora, em 2002, estão sendo fixadas metas e desencadeiam-se ações específicas para se atingir esse fim.

Item 55 – Somente agora, em 2002, está-se propondo a efetivação desse recurso, de modo alinhado ao posicionamento estratégico da Universidade. São muitos os convênios e contratos e muito pouco sinérgicos os resultados.

Observação: Mesmo para mim, que estou há dez anos acompanhando este esforço, não é fácil apreender o que ocorreu, ocorre e pode ocorrer em função do que estamos estabelecendo e percorrendo. Atribuo essa dificuldade à divisão que existe entre as áreas e responsabilidades, o que torna nebulosa a atmosfera que circunda os resultados. Felizmente, esses têm sido mais positivos que negativos, porém não sabemos o quanto melhores seriam se houvesse outro tipo de estrutura organizacional. Obrigada pela oportunidade. Pode usar o que escrevi, se convier.

## Questionário 8

...como eu estou muito impregnada com o processo do Planejamento Estratégico, ficou muito difícil de fazer uma avaliação do processo até maio/2001, desconsiderando a nova dinâmica adotada em 2002.

## Questionário 13

### 2. Premissas que nortearam minhas respostas

b. Sua definição de “Plano Estratégico Unisinos” como:

(3) Documento “Missão e Perspectivas” -> do que depreendi um elenco de 81 prioridades;

(4) “Resultados das reuniões semanais ... até maio 2001” -> do que depreendi um questionamento resumido na frase: “Quem tem 81 prioridades não tem nenhuma”

c. A pouca visibilidade que tenho a nível Planest:

(1) Do ocorrido entre maio/2001 e hoje;

(2) No momento, da implementação

### 3. Análise de minhas respostas

Talvez fruto dessa pouca visibilidade, minhas respostas evidenciam uma grande dissociação entre o planejado e o executado.

Atente, por favor, em especial para as questões 3 (talvez esteja aí, na minha limitada visão, uma causa); 12 – 26 – 37 e 54; As interrogações das questões 14 – 38 – 47 – 48 e as questões 49 (crucial) e 43 (conforme sua definição, torna-se paradoxal).

4. Concluindo, penso que minha contribuição (se é que você poderá considerá-la) é digna da famosa frase do “Velho Guerreiro”: “Eu vim para confundir, não p/ esclarecer”. Um abraço...

### **Questionário 18**

Entendo que o P.E. até o momento resultou em grandes benefícios p/ a Universidade. Além de constituir-se em um elemento que propiciou um grande movimento de aprendizagem organizacional, colocou a Universidade num patamar de destaque em termos de educação superior no país.

Entretanto, tivemos problemas que ao meu ver resumem-se em:

- Falta de foco;
- Melhor dimensionamento dos recursos existentes p/ suportar a estratégia; (Desalinhamento entre recurso x estratégia)
- Falta de métricas p/ monitorar a execução da estratégia;
- Falta de alinhamento entre as estratégias corporativas e os objetivos das unidades gerenciais.

### **Questionário 20**

A minha percepção é de quem não está exercendo atividade de gestão. Considero oportuno, também, registrar que as minhas concepções de universidade, educação e conhecimento determinaram as minhas respostas. Nesta perspectiva sempre insisti que a mudança na IES passa necessariamente pela sala de aula. O planejamento que não prevê a capacitação e ou a participação do professor(a) está fadado a ficar no papel. A história pode auxiliar nesta análise.

Qual o “negócio” da IES? Este precisa ser qualificado pelos sujeitos responsáveis pelo seu desenvolvimento e avaliação. E quem são estes sujeitos, na IES? Os professores não fazem sozinhos a universidade mas têm um papel significativo no seu cotidiano – fazer acontecer – dar vida – ao plano estratégico, no seu espaço de trabalho.

Pelo exposto entendo que o Plano Estratégico precisa envolver o que é mais peculiar na Universidade – os espaços de ensino e de aprendizagem e os sujeitos responsáveis pela vida destas peculiaridades, sem perder de vista as instâncias de gestão da IES.

### **Questionário 22**

O desdobramento das diretrizes é imprescindível para a implementação do Plano Estratégico.

A comunicação sobre o andamento das ações decorrentes do Planejamento Estratégico é fundamental para o comprometimento dos funcionários com sua implementação.

### **Questionário 23**

1 – Na questão 30 e na questão 33 – marquei que discordo porque não houve o envolvimento das Coordenações de Curso que em uma IES é essencial;

2 – Durante o planejamento Estratégico aconteceram indefinições, oriundas de assessorias não previstas, que dificultaram o andamento dos trabalhos;

3 – A indefinição, a não assunção por parte de alguns elementos da alta direção das estratégias que deveria liderar é, a meu ver, um fator que dificultou muito a consolidação do Plano Estratégico;

4 – A comunicação para integrar as pessoas ao Plano foi inexistente em muitos momentos e ineficaz em outros momentos;

5 – O perfil de alguns interlocutores do processo não oportunizou o envolvimento dos liderados;

6 - Houve excesso de estratégias e excesso de planos de ação;

7 – Indeterminação quanto ao foco essencial do Planejamento Estratégico e, em alguns momentos, deslumbramento quanto a um determinado projeto trouxeram indefinições e perplexidades ao processo;

8 – A liderança foi omissa em muitas situações deixando muitos projetos sem norte;

9 – Os prazos eram facilmente renegociados e o não cumprimento do cronograma tornou-se quase rotina;

10 – Diferentes composições do Grupo Planest não foi saudável para a continuidade dos trabalhos;

11 – Unidades gerenciais indispensáveis à consecução das metas não assumiram a liderança e simplesmente os projetos não aconteceram. A administração não buscou substituição a essas lideranças, não cobrou a assunção dos projetos. Isso esvaziou, ou melhor, desmotivou o grupo;

12 – Despreparo gerencial de alguns gestores foi também fator que desmobilizou alguns projetos essenciais para a implementação do Plano Estratégico.

#### **Questionário 24**

No ano 2001/2002 houve mudança de rumo em relação à revisão do plano que originou o documento “Missão e Perspectivas – Plano Estratégico 1999-2004”.

Algumas decisões tomadas em abril de 2002 não estavam explicitadas no documento anterior, o que prejudica a análise realizada.

#### **Questionário 28**

Tive dificuldades em entender a coluna de influência.

#### **Questionário 36**

O planejamento da Diretoria de Extensão é realizado a partir dos objetivos e diretrizes estratégicas envolvendo as coordenações das diversas áreas que compõe a Dex.

O que sentimos é que não há um “olhar” ao final de cada ano em relação a se a área desenvolveu ações a partir do PLANEST. Encaminhamos o relatório, mas não há devolução quanto ao alinhamento da área ao PLANEST e a avaliação dos indicadores propostos.

A PROCEX realiza semestralmente uma reunião de avaliação, com a liderança do Pró-Reitor e apoio de consultoria externa. O Pró-Reitor faz avaliação e planejamento semestral, o que não percebemos é como está o nosso envolvimento em relação ao Plano GLOBAL.

Salientamos que o PLANEST sempre orientou nossas ações e ao longo dos últimos três anos inúmeras ações foram realizadas e consolidadas pois o “planejamento” fazia parte das nossas ações, sempre tendo como foco a construção coletiva do PLANEST.

A figura do Pró-Reitor liderando o planejamento anual e revisando metas e diretrizes foi fundamental para o desenvolvimento de inúmeros projetos.

O pensar coletivamente nos desafiou para a criatividade, ousadia e transformar sonhos em ações.