PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

VANDERLEIA KONS VOGEL

O ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, A EFICÁCIA GERENCIAL E A GERAÇÃO DE EXTERNALIDADES POSITIVAS EM ORGANIZAÇÕES DE SETORES DISTINTOS

CURITIBA
2024

VANDERLEIA KONS VOGEL

O ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, A EFICÁCIA GERENCIAL E A GERAÇÃO DE EXTERNALIDADES POSITIVAS EM ORGANIZAÇÕES DE SETORES DISTINTOS

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Jansen Maia Del Corso, Ph.D.

CURITIBA
2024

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

Vogel, Vanderleia Kons
V878a 2024 O alinhamento da estratégia organizacional, a eficácia gerencial e a geração de externalidades positivas em organizações de setores distintos / Vanderleia Kons Vogel; orientador: Jansen Maia Del Corso. – 2024.
388 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2024
Bibliografia: f. 257-260

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico. 3. Capacidade executiva. I. Corso, Jansen Maia del. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD. 20. ed. – 658.4

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD

TERMO DE APROVAÇÃO

O ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, A EFICÁCIA GERENCIAL E A GERAÇÃO DE EXTERNALIDADES POSITIVAS EM ORGANIZAÇÕES DE SETORES DISTINTOS
Por

VANDERLEIA KONS VOGEL

Tese aprovada em **22 de maio de 2024** como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Profª. Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Orientador

Profa. Dra. Leila Andressa Dissenha
Examinadora

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Examinador

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

ESCOLA DE NEGÓCIOS

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD

Prof. Dr. Ivan Vicentin
Examinador

Documento assinado digitalmente
gov.br
NICHOLAS JOSEPH TAVARES DA CRUZ
Data: 10/06/2024 10:43:27-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz
Examinador

Estudo apoiado pelo Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina – UNIEDU

Dedico esta tese ao meu marido Guilherme Vogel
e à minha filha Victoria Vogel.

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos são para as pessoas que fazem parte desta história.

Meu marido e minha filha.

Meus pais e irmãos *in memoriam*.

Meu sogro e minha sogra.

Meus sobrinhos.

Meu cunhado e minha cunhada.

Meus amigos.

Meus colegas de trabalho.

Professores do Doutorado.

Amigos do Doutorado e do Mestrado.

Um agradecimento especial às empresas, SOL PARAGLIDERS, MENEGOTTI e a IES, que gentilmente aceitaram minha proposta de estudo e abriram suas portas para me receber. Agradeço pela oportunidade concedida, pelo acolhimento de todas as pessoas, pela dedicação do seu tempo e pelo conhecimento que adquiri estudando suas organizações.

Ao Professor Jansen, que em todos os momentos me incentivou e me orientou para a finalização desta tese.

A todos, muito obrigada pela paciência, atenção e incentivos!

RESUMO

Ao estudar as organizações, seus ambientes e propósitos, é perceptível a necessidade do planejamento, de ter estratégias e objetivos alinhados tanto à estrutura e implementação, quanto à eficácia gerencial e à geração de valor e externalidades positivas. Esta pesquisa tem o objetivo de estudar esse cenário em organizações de setores distintos, por isso a escolha de realizar o estudo em uma Indústria de Transformação de equipamentos para voo livre e vestuário, em uma Indústria de Transformação de máquinas e equipamentos e em uma Instituição de Ensino Superior. De natureza quantitativa e qualitativa, de caráter exploratório, a pesquisa é um estudo de casos múltiplos. Foi conduzida ainda a pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa responde a quatro pressupostos e está dividida em três etapas: a primeira apresenta a Caracterização da gestão estratégica aplicada, com vistas à entrega de valor e à geração de externalidades positivas. A segunda expõe o perfil dos gestores, as competências gerenciais e o nível de eficácia, estabelecendo a importância da definição de competências necessárias para que o gerente desempenhe seu papel de forma efetiva e eficaz. Nessa fase, para identificar os dados, adaptou-se o modelo gerencial de Quinn et al. (2003), que visa à eficácia gerencial. Por fim, a terceira etapa apresenta a síntese das caracterizações da gestão estratégica das três organizações de setores distintos, demonstrando, com base nas análises, as diferenças e convergências da gestão estratégica, da geração de valor e de externalidades positivas. Salienta-se que este estudo apresenta uma proposta de adaptação ao modelo de Avaliação Gerencial a partir do modelo aplicado por Quinn et al. (2003) e, teoricamente, contribui com inserções de novas características para a definição do perfil gerencial: Perfil Eficaz e Perfil Ineficaz dos gestores. E na prática, a proposta de adaptação contribui para a definição de alinhamento das estratégias, para a definição da eficácia gerencial e para a geração de externalidades positivas.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico. Nível de eficácia. Geração de Valor. Externalidades Positivas.

ABSTRACT

When studying organizations, their environments and purposes, the need for planning is noticeable, to have strategies and objectives aligned both with structure and implementation, as well as with managerial effectiveness and the generation of value and positive externalities. This research aims to study this scenario in organizations from different sectors, which is why the choice to carry out the study in a Processing Industry of equipment for gliding and clothing, in a Processing Industry of machinery and equipment and in an Institution of University education. Quantitative and qualitative in nature, exploratory in nature, the research is a multiple case study. Bibliographic and documentary research was also conducted. The research responds to four assumptions and is divided into three stages: the first presents the Characterization of applied strategic management, with a view to delivering value and generating positive externalities. The second exposes the managers' profile, managerial skills and level of effectiveness, establishing the importance of defining the skills necessary for the manager to perform his role effectively and effectively. At this stage, to identify the data, the management model of Quinn et al. was adapted. (2003), which aims at managerial effectiveness. Finally, the third stage presents a synthesis of the characterizations of the strategic management of the three organizations from different sectors, demonstrating, based on the analyses, the differences and convergences of strategic management, value generation and positive externalities. It should be noted that this study presents a proposal to adapt the Management Assessment model based on the model applied by Quinn et al. (2003) and, theoretically, contributes with the insertion of new characteristics to define the managerial profile: Effective Profile and Ineffective Profile of managers. And in practice, the adaptation proposal contributes to the definition of alignment of strategies, to the definition of managerial effectiveness and to the generation of positive externalities.

Keywords: Strategic Alignment. Level of effectiveness. Value generation. Positive Externalities.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Resultado da busca 23
Tabela 02 – Palavras chaves e quantidade de artigos 23
Tabela 03 – Alinhamento entre os constructos 25
Tabela 04 – Visitas realizadas 59
Tabela 05 – Aplicação da pesquisa 64
Tabela 06 – Análise de Conteúdo_ Citações 68
Tabela 07 – Categorias de Análise_ Unidades de Registro 68
Tabela 08 – Categorias de Análise_ Total de Citações 69
Tabela 9 – Papel do Gerente: Mentor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel 126
Tabela 10 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados 127
Tabela 11 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel 129
Tabela 12 – Papel do Gerente: Facilitador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados 129
Tabela 13 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel 132
Tabela 14 – Papel do Gerente: Inovador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados 132
Tabela 15 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel 134
Tabela 16 – Papel do Gerente: Negociador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados 135
Tabela 17 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel 137
Tabela 18 – Papel do Gerente: Diretor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados 137
Tabela 19 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel 139
Tabela 20 – Papel do Gerente: Produtor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados 140

Tabela 21 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....142
Tabela 22 – Papel do Gerente: Monitor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....142
Tabela 23 – Papel do Gerente: Coordenador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....144
Tabela 24 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....145
Tabela 25 – Alinhamento estratégico.....148
Tabela 26 – Alinhamento estratégico_ Quatro modelos gerenciais.....150
Tabela 27 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva.....152
Tabela 28 – Papel do Gerente: Mentor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....157
Tabela 29 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....157
Tabela 30 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....159
Tabela 31 – Papel do Gerente: Facilitador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....160
Tabela 32 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....162
Tabela 33 – Papel do Gerente: Inovador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....163
Tabela 34 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....165
Tabela 35 – Papel do Gerente: Negociador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....165
Tabela 36 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....167
Tabela 37 – Papel do Gerente: Diretor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....168
Tabela 38 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....170

Tabela 39 – Papel do Gerente: Produtor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....170
Tabela 40 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....172
Tabela 41 – Papel do Gerente: Monitor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....173
Tabela 42 – Papel do Gerente: Coordenador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....175
Tabela 43 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....175
Tabela 44 – Alinhamento estratégico 180
Tabela 45 – Alinhamento estratégico_ Quatro modelos gerenciais 182
Tabela 46 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva 184
Tabela 47 – Papel do Gerente: Mentor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....190
Tabela 48 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....190
Tabela 49 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....192
Tabela 50 – Papel do Gerente: Facilitador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....193
Tabela 51 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....195
Tabela 52 – Papel do Gerente: Inovador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....195
Tabela 53 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....197
Tabela 54 – Papel do Gerente: Negociador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....198
Tabela 55 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....200
Tabela 56 – Papel do Gerente: Diretor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....200

Tabela 57 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....202
Tabela 58 – Papel do Gerente: Produtor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....203
Tabela 59 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....205
Tabela 60 – Papel do Gerente: Monitor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....206
Tabela 61 – Papel do Gerente: Coordenador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel.....208
Tabela 62 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados.....208
Tabela 63 – Alinhamento estratégico 213
Tabela 64 – Alinhamento estratégico_ Quatro modelos gerenciais 215
Tabela 65 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva 217
Tabela 66 – Papel do Gerente_ Mediana CT_ Nível de Significância.....243

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Elaboração da estratégia de baixo risco 33
Figura 02 – Métricas para medir o impacto da estrutura 35
Figura 03 - Quatro perfis ineficazes 49
Figura 04 - Quatro perfis eficazes 50
Figura 05 – Sistemas de valores de uma empresa 51
Figura 06 – Cadeia de valores de uma empresa.....52
Figura 07 – Framework teórico.....54

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Descrição dos impulsionadores estratégicos de escolha estrutural 36
Quadro 02 – Características dos quatro modelos gerenciais de Quinn et al. (2003) 46
Quadro 03 – Quadro de valores competitivos 47
Quadro 04 – Oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.....47
Quadro 05 - Estratégias, métodos de coleta e análise de dados 55
Quadro 06 - População Entrevista Semiestruturada 58
Quadro 07 – Local, data e horários das Entrevistas Semiestruturada 58
Quadro 08 – Unidades de Registro_ Formulação da Estratégia 61
Quadro 09 – Unidades de Registro_ Estrutura e Implementação da Estratégia 61
Quadro 10 – Unidades de Registro_ Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia 61
Quadro 11 – Unidades de Registro_ Cadeia de Valor e Externalidade Positiva 61
Quadro 12 – População Questionário de Pesquisa Survey 63
Quadro 13 – Proposta _Modelo Gerencial _ Papel de Mentor e Facilitador 114
Quadro 14 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Papel de Inovador e Negociador 115
Quadro 15 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Papel de Diretor e Produtor.....117
Quadro 16 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Papel de Coordenador e Monitor 118
Quadro 17 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Alinhamento Estratégico 119
Quadro 18 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Cadeia de Valor e Geração de Externalidades Positivas 121
Quadro 19 – Formulação da Estratégia _ organizações de setores distintos 220
Quadro 20 – Estrutura e Implementação da Estratégia_ organizações de setores distintos 223
Quadro 21 – Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia _ organizações de setores distintos 227
Quadro 22 – Cadeia de Valor e Externalidades Positivas _ organizações de setores distintos 230
Quadro 23 – Alinhamento Estratégico.....232
Quadro 24 – Cadeia de Valor e Externalidades Positivas 233
Quadro 25 – Alinhamento Estratégico_ Quatro modelos Gerenciais 235
Quadro 26 – Papel do Gerente: Mentor e Facilitador.....236

Quadro 27 – Papel do Gerente: Inovador e Negociador 238
Quadro 28 – Papel do Gerente: Diretor e Produtor 239
Quadro 29 – Papel do Gerente: Monitor e Coordenador.....240
Quadro 30 – Competências Necessária_ MENEGOTTI 241
Quadro 31 – Competências Necessária_ IES.....242

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de Unidades de Registro - Formulação da Estratégia – SOL PARAGLIDERS 70
Gráfico 2 – Distribuição de Unidades de Registro – Estrutura e Implementação da Estratégia – SOL PARAGLIDERS 78
Gráfico 3 – Distribuição de Unidades de Registro – Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia – SOL PARAGLIDERS 82
Gráfico 4 – Distribuição de Unidades de Registro – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva – SOL PARAGLIDERS 84
Gráfico 5 – Distribuição de Unidades de Registro – Formulação da Estratégia – MENEGOTTI 86
Gráfico 6 – Distribuição de Unidades de Registro – Estrutura e Implementação da Estratégia – MENEGOTTI 90
Gráfico 7 – Distribuição de Unidades de Registro – Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia – MENEGOTTI 93
Gráfico 8 – Distribuição de Unidades de Registro – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva – MENEGOTTI 96
Gráfico 9 – Distribuição de Unidades de Registro – Formulação da Estratégia – IES 99
Gráfico 10 – Distribuição de Unidades de Registro – Estrutura e Implementação da Estratégia – IES 105
Gráfico 11 – Distribuição de Unidades de Registro – Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia – IES 110
Gráfico 12 – Distribuição de Unidades de Registro – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva – IES 112
Gráfico 13 – Perfil dos respondentes: Cargo 122
Gráfico 14 – Perfil dos respondentes: Tempo de empresa 122
Gráfico 15 – Perfil dos respondentes: Escolaridade 123
Gráfico 16 – Perfil dos respondentes: Idade 123
Gráfico 17 – Perfil dos respondentes: Sexo 124
Gráfico 18 – Papel do Gerente Mentor_ esta competência é necessária 125
Gráfico 19 – Papel do Gerente: Mentor_ utilizo desta competência 125
Gráfico 20 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência 128

Gráfico 21 – Papel do Gerente Facilitador_ esta competência é necessária 128
Gráfico 22 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência.....131
Gráfico 23 – Papel do Gerente Inovador_ esta competência é necessária.....131
Gráfico 24 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência 133
Gráfico 25 – Papel do Gerente Negociador_ esta competência é necessária 133
Gráfico 26 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência 136
Gráfico 27 – Papel do Gerente Diretor_ esta competência é necessária.....136
Gráfico 28 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência 138
Gráfico 29 – Papel do Gerente Produtor_ esta competência é necessária.....138
Gráfico 30 – Papel do Gerente Monitor_ esta competência é necessária.....141
Gráfico 31 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência.....141
Gráfico 32 – Papel do Gerente Coordenador_ utilizo desta competência.....143
Gráfico 33 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária.....143
Gráfico 34 – Nível de Eficácia_ utilizo desta competência 146
Gráfico 35 – Nível de Eficácia_ esta competência é necessária 146
Gráfico 36 – Alinhamento Estratégico 147
Gráfico 37 – Alinhamento Estratégico_ Quatro modelos gerenciais 149
Gráfico 38 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva.....151
Gráfico 39 – Perfil dos respondentes: Tempo de empresa 153
Gráfico 40 – Perfil dos respondentes: Cargo.....153
Gráfico 41 – Perfil dos respondentes: Escolaridade.....154
Gráfico 42 – Perfil dos respondentes: Idade 154
Gráfico 43 – Perfil dos respondentes: Sexo 155
Gráfico 44 – Papel do Gerente Mentor_ utilizo desta competência.....156
Gráfico 45 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária 156
Gráfico 46 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência 158
Gráfico 47 – Papel do Gerente Facilitador_ esta competência é necessária 158
Gráfico 48 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência.....161
Gráfico 49 – Papel do Gerente Inovador_ esta competência é necessária.....161
Gráfico 50 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência 164
Gráfico 51 – Papel do Gerente Negociador_ esta competência é necessária 164
Gráfico 52 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência 166
Gráfico 53 – Papel do Gerente Diretor_ esta competência é necessária.....166
Gráfico 54 – Papel do Gerente Produtor_ esta competência é necessária.....169

Gráfico 55 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência 169
Gráfico 56 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência 171
Gráfico 57 – Papel do Gerente Monitor_ esta competência é necessária 171
Gráfico 58 – Papel do Gerente Coordenador_ utilizo desta competência 174
Gráfico 59 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária 174
Gráfico 60 – Nível de Eficácia_ esta competência é necessária 177
Gráfico 61 – Nível de Eficácia_ utilizo desta competência 177
Gráfico 62 – Alinhamento Estratégico 179
Gráfico 63 – Alinhamento Estratégico_ Quatro modelos gerenciais 181
Gráfico 64 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva 183
Gráfico 65 – Perfil dos respondentes: Tempo de empresa 185
Gráfico 66 – Perfil dos respondentes: Cargo 185
Gráfico 67 – Perfil dos respondentes: Escolaridade 186
Gráfico 68 – Perfil dos respondentes: Idade 186
Gráfico 69 – Perfil dos respondentes: Sexo 187
Gráfico 70 – Papel do Gerente Mentor_ utilizo desta competência 188
Gráfico 71 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária 188
Gráfico 72 – Papel do Gerente Facilitador_ esta competência é necessária 191
Gráfico 73 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência 191
Gráfico 74 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência 194
Gráfico 75 – Papel do Gerente Inovador_ esta competência é necessária 194
Gráfico 76 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência 196
Gráfico 77 – Papel do Gerente Negociador_ esta competência é necessária 196
Gráfico 78 – Papel do Gerente Diretor_ esta competência é necessária 199
Gráfico 79 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência 199
Gráfico 80 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência 201
Gráfico 81 – Papel do Gerente Produtor_ esta competência é necessária 201
Gráfico 82 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência 204
Gráfico 83 – Papel do Gerente Monitor_ esta competência é necessária 204
Gráfico 84 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária 207
Gráfico 85 – Papel do Gerente Coordenador_ utilizo desta competência 207
Gráfico 86 – Nível de Eficácia_ utilizo desta competência 210
Gráfico 87 – Nível de Eficácia_ esta competência é necessária 210
Gráfico 88 – Alinhamento Estratégico 212

Gráfico 89 – Alinhamento Estratégico_ Quatro modelos gerenciais 214
Gráfico 90 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva.....216
Gráfico 91 – Categoria de Análise: Formulação da Estratégia das três organizações 219
Gráfico 92 – Categoria de Análise: Estrutura e Implementação da Estratégia das três organizações.....222
Gráfico 93 – Categoria de Análise: Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia das três organizações 226
Gráfico 94 – Categoria de Análise: Cadeia de Valor e Externalidade Positiva das três organizações.....229
Gráfico 95 – Perfil Ineficaz_ utilizo desta competência 245
Gráfico 96 – Perfil Ineficaz_ esta competência é necessária 246
Gráfico 97 – Perfil Ineficaz_ utilizo desta competência 247
Gráfico 98 – Perfil Eficaz_ esta competência é necessária.....248
Gráfico 99 – Perfil Ineficaz_ utilizo desta competência 249
Gráfico 100 – Perfil Eficaz_ esta competência é necessária.....250

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 21

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 22

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 26
1.2.1 Objetivo Geral 26
1.2.2 Objetivos Específicos 26
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA 26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PRESSUPOSTOS DA PESQUISA 29

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 29
2.1.1 Estratégias, recursos e capacidades 29
2.1.2 Estratégia de baixo risco 32
2.1.3 Estrutura organizacional e execução 34
2.1.4 Indicadores de desempenho e tradução da estratégia 37
2.2 EFICÁCIA GERENCIAL 40
2.2.1 Competências 40
2.2.2 Competências Organizacionais 41
2.2.3 Competências Gerenciais e o Papel do Gerente 42
2.3 GERAÇÃO DE EXTERNALIDADE POSITIVAS 50
2.3.1 Cadeia de Valor e Externalidades Positivas 51
3 METODOLOGIA 55

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 55
3.2 MÉTODO QUALITATIVO 56
3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO 59
3.4 MÉTODO QUANTITATIVO 62
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS 65
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 67

4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO 67
4.2 CARACTERIZAÇÃO: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO SOL PARAGLIDERS 69
4.3 CARACTERIZAÇÃO: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO MENEGOTTI85
4.4 CARACTERIZAÇÃO: INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR – IES..... 97
4.5 ANÁLISE DESCRITIVA 113
4.5.1 Perfil dos gestores da Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS122
4.5.2 Nível de Eficácia dos gestores da Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS 124
4.5.3 Alinhamento estratégico na opinião dos gestores da Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS 147
4.5.4 Cadeia de Valor e Externalidades Positivas na opinião dos gestores da Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS 151
4.5.5 Perfil dos gestores da Indústria de Transformação MENEGOTTI 153
4.5.6 Nível de Eficácia dos gestores da Indústria de Transformação MENEGOTTI 155
4.5.7 Alinhamento estratégico na opinião dos gestores da Indústria de Transformação MENEGOTTI 178
4.5.8 Cadeia de Valor e Externalidades Positivas na opinião dos gestores da Indústria de Transformação MENEGOTTI 182
4.5.9 Perfil dos gestores da Instituição de Ensino Superior – IES 185

4.5.10 Nível de Eficácia dos gestores da Instituição de Ensino Superior – IES187
4.5.11 Alinhamento estratégico na opinião dos gestores da Instituição de Ensino Superior – IES 211
4.5.12 Cadeia de Valor e Externalidades Positivas na opinião dos gestores da Instituição de Ensino Superior – IES 215
4.6 SÍNTESE DAS CARACTERIZAÇÕES: ORGANIZAÇÕES DE SETORES DISTINTOS 218
4.6.1 Alinhamento Estratégico, a Cadeia de Valor e Externalidades Positivas218
4.6.2 Nível de Eficácia Gerencial..... 234
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 251
REFERÊNCIAS..... 256
APÊNDICE A 260
APÊNDICE B 284
APÊNDICE C 292
APÊNDICE D 303
APÊNDICE E 331
APÊNDICE F..... 349
APÊNDICE G 366
ANEXO A..... 385
ANEXO B 387

1 INTRODUÇÃO

A universidade, pela sua natureza e finalidade, é palco de discussões sobre a realidade vivida pela sociedade, é um lugar que produz conhecimento, organiza e articula saberes, forma cidadãos, profissionais intelectuais críticos e reflexivos, capazes de transformar a realidade em que vive (MOREIRA, 2018). São organizações complexas em diferentes dimensões, pois se relacionam com gestores, coordenadores, docentes e discentes. Tem como princípios e objetivos a formação humana, por meio do desenvolvimento humano, científico e tecnológico.

A indústria por outro lado, por meio de pessoas e máquinas, transforma a matéria-prima em um produto com a finalidade de ser comercializado. É uma atividade econômica que além das mudanças quanto aos tipos de mercadorias produzidas passa por constante evolução tecnológica. Como na universidade a indústria também se destaca por gerar a troca de conhecimentos, ideias e informação.

Mesmo sendo dois setores distintos, são dois agentes econômicos que geram externalidades. As externalidades são efeitos que provém de uma atividade econômica que tem consequências em outra, que pode ser representada pelo custo ou benefício desta atividade.

Segundo os estudos de Porter e Kramer (2011), a ideia de gerar externalidades positivas está profundamente conectada ao conceito mais amplo de Criação de Valor Partilhado (*Creating Shared Value – CSV*). Essencialmente, essa abordagem defende que, ao adotar práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, as empresas não apenas beneficiam a si mesmas, mas também criam valor para suas comunidades e partes interessadas (Porter & Kramer, 2011). Nesta pesquisa pretende-se identificar quais externalidades positivas são geradas nestas distintas organizações, ou seja, por esses agentes econômicos (Indústria e Universidade).

Muito se fala sobre estratégia e sobre seu papel fundamental na sobrevivência de uma organização. De acordo com Quinn (2001) a estratégia é definida como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas.

Um dos itens que diferencia as empresas líderes de mercado é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências individuais são exploradas.

As organizações de sucesso destacam-se por suas estratégias eficazes e diversificadas e para tal, contam com gestores para planejar, organizar, dirigir e controlar seus processos e recursos. Cabe ainda a gestão alinhar e engajar as pessoas no cumprimento de objetivos, metas e obtenção de resultados. Neste cenário, ter um modelo gerencial auxilia as organizações na geração de valor e na obtenção da vantagem competitiva.

Quinn et al. (2003), defende que a definição de modelos gerenciais nos ajudam a representar, comunicar ideias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real. Ainda, alinhado ao autor, destaca-se a importância de que esse modelo não deve estar vinculado apenas à identidade e emoções pessoais, para assim, fazer com que a gestão perceba e aprecie novas concepções.

Para auxiliar os gestores no desempenho de seus papéis, é importante eleger competências específicas. O modelo gerencial de Quinn et al. (2003), define oito papéis e as competências necessárias para que o gestor obtenha um desempenho efetivo e eficaz. O modelo gerencial proposto neste estudo, adaptado do modelo de Quinn et al. (2003), considera as decisões estratégicas dos gestores em relação às competências necessárias para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas e o nível de eficácia gerencial, contribuindo assim com o alinhamento interno e externo das organizações.

Contar com uma gestão eficaz, que tem conhecimento interno e externo e dos ativos tangíveis e intangíveis também está alinhado em construir uma empresa com capacidade dinâmica. Teece et al. (1997) propuseram a abordagem de capacidades dinâmicas como uma extensão da visão baseada em recursos – VBR da empresa, que procura explicar a superioridade no desempenho das organizações, e as estratégias que permitem alcançá-la, mediante utilização dos seus recursos e capacidades essenciais. Na VBR, a fonte de vantagem competitiva é proveniente de recursos e competências internas das organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa visa estudar organizações de setores distintos, diante disso, pretende-se avaliar a eficácia das competências dos Gestores, a estratégia organizacional e as externalidades positivas de uma Indústria de Transformação de

equipamentos para voo livre e vestuário, de uma Indústria de Transformação de máquinas e equipamentos e, de uma Instituição de Ensino Superior.

Diante deste contexto e com base nos constructos, que definem esta pesquisa, “geração de externalidades positivas – GEP, alinhamento estratégico – AE e eficácia gerencial – EG”, iniciou-se a busca dos artigos entre os meses de agosto/setembro 2021. Foram incluídos na pesquisa, todos os anos e tipos de documentos (artigos, documentos de conferência capítulos de livro e livros), além disso, os artigos deveriam conter em seus títulos, palavras chaves ou resumo, os termos da busca. O primeiro resultado identificou 869 documentos, conforme tabela 01:

Tabela 01 – Resultado da busca

Busca	Palavras-chave	Scopus
1	TITLE-ABS-KEY((("Generation of Externalities" OR Externalities OR "Positive externalities") AND ("Company performance" OR "Core competencies" OR "Strategic management" OR "strategic planning and execution" OR "competitive advantage" OR "goals and targets " OR "strategy " OR Alignment OR "Business strategy" OR "organizational effectiveness") AND (Servitization OR Knowledge OR "Managerial skills" OR "managers " OR "management " OR "core skills" OR "Leadership capability" OR "human resource skills" OR "skills " OR measurement OR "leadership styles " OR competencies)))	869

Fonte: dados da pesquisa 2021.

Após análise desta base, e visando identificar estudos mais atualizados referente ao tema a busca foi limitada aos últimos cinco (5) anos, de 2017 a 2021, resultando em (377) documentos. Optou-se ainda por limitar a área de estudo para Ciências Sociais Aplicadas – Ciência da Administração, Gestão de negócios e Contabilidade, Economia e Finanças e Ciência da decisão. Identificando assim 206 documentos, destes, na tabela 02, apresenta-se em quantos artigos foi identificado as palavras chaves definidas para cada constructo.

Tabela 02 – Palavras chaves e quantidade de artigos

Constructo	Palavras-chave	Quantidade de artigos
Geração de Externalidades Positivas – GEP	Generation of externalities OR externalities OR positive externalities	194
Alinhamento estratégico – AE	Company performance OR core competencies OR Strategic management OR strategic	171

	planning and execution OR competitive advantage OR goals and targets Strategy OR alignment, business strategy OR organizational effectiveness.	
Eficácia gerencial – EG	Servitization OR Knowledge OR managerial skills OR managers OR management OR core skills OR Leadership capability OR human resource skills OR skills OR measurement, leadership styles OR competencies	12

Fonte: dados da pesquisa 2021.

Importante destacar que dos 194 artigos encontrados, por meio das palavras chaves do construto GEP, apenas 14 estavam direcionados a externalidades positivas – EP, conforme segue:

1. EP da intercambialidade entre fósseis e biocombustíveis
2. EP e outros benefícios sobre a economia linear
3. EP referente a captação de água
4. EP da digitalização no ambiente social e econômico
5. EP e negativas do patenteamento
6. EP para o mercado através da responsabilidade social
7. EP associadas à presença de mulheres em cargos de supervisão e alta Direção
8. Responsabilidade social em formas congruentes de responsabilidade social, isto é, criando EP para a sociedade
9. Junto com inúmeras EP, como evitar o efeito de bloqueio cognitivo, os clusters regionais de excelência tornam-se dependentes de suas contrapartes externas, seja no domínio nacional ou internacional.
10. Uma teoria de EP decorrentes do capital humano transferível que os autores argumentam que reverte principalmente para a empresa.
11. A recuperação e a conservação dos recursos agrícolas fornecem EP e benefícios sociais tanto a nível local como regional.
12. Os *clusters* da indústria são amplamente aceites como aspectos importantes das economias regionais onde se inserem, uma vez que neles se testemunham complementaridades dos membros do cluster que proporcionam sinergias e EP.

13. Estratégias das empresas Multinacionais, e as políticas do governo local desempenham um papel importante na obtenção de EP.
14. Os propósitos estratégicos seguindo uma filosofia de gestão social, com o objetivo de melhorar a fase de execução, aumenta as EP e reduz as externalidades negativas.

No constructo AE dos 171 artigos apenas 2 com ênfase no planejamento / alinhamento estratégico, conforme segue:

1. Instrumentos de **planejamento estratégico**, transporte, instrumentos de planejamento espacial e estatutário.
2. Devido à crise financeira global, as **estratégias de gestão de risco** entre os *stakeholders* começaram a ser questionadas. Assim, pode-se argumentar que *on blockchain Technologies* evoluíram como uma saída dessa situação, que começou com a mudança dos processos de tomada de decisão gerencial.

Já no constructo e EG, dos 12, considera-se apenas 5 alinhados a competência, conforme descrito:

1. Um curso projetado para cultivar a competência do aluno em análise e interpretação de dados com consciência política.
2. Como a abertura de mercados para serviços eletrônicos, aprimoramento de infraestruturas locais, melhoria das competências digitais e mecanismos de financiamento da inovação.
3. Este estudo analisa as competências para a sustentabilidade em instalações hoteleiras
4. A educação para o desenvolvimento sustentável deve incluir a aprendizagem ativa multidisciplinar como uma competência desejável.
5. O conhecimento tornou-se a principal fonte para que uma organização ganhe sua competência central.

Na tabela 03 apresenta-se a quantidade de artigos, o cruzamento das palavras chaves e o alinhamento entre os constructos:

Tabela 03 – Alinhamento entre os constructos

Constructo	Quantidade de artigos
Geração de externalidades positivas AND Alinhamento estratégico	1

Geração de externalidades positivas AND Eficácia gerencial	0
Alinhamento estratégico AND Eficácia gerencial	0
Geração de externalidades positivas AND Alinhamento estratégico AND Eficácia gerencial	0

Fonte: dados da pesquisa 2021.

Mesmo com a identificação de um artigo entre GEP AND AE, salienta-se que este não foi utilizado como referencial teórico desta pesquisa, pois, está relacionado ao alinhamento estratégico seguindo uma filosofia de gestão social.

Portanto, este estudo pretende responder o seguinte problema de pesquisa, **Como organizações de setores distintos produzem alinhamento interno e externo considerando suas decisões estratégicas, eficácia gerencial e necessidade de geração de externalidades positivas?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Estudar em organizações de setores distintos o alinhamento da estratégia organizacional, o nível de eficácia gerencial e a geração de externalidades positivas.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar se a função gerencial dos agentes do processo decisório se alinha ao plano estratégico.
b) Analisar as competências gerenciais definidas e os fatores de geração de resultados.
c) Caracterizar a gestão estratégica aplicada, com vistas a entrega de valor e de geração de externalidades positivas.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Dentre outros aspectos, a relevância deste estudo pode ser reconhecida pela contribuição acadêmica para a temática nos estudos em administração, contribuição

prática para a gestão nas organizações do setor do Ensino Superior e Indústria de Transformação e contribuição social.

A estratégia organizacional deve engajar o negócio da empresa ao pensamento de seus administradores, deve direcionar as ações e atitudes das pessoas envolvidas com o negócio. Deve ainda fazer com que a empresa seja competitiva em seu mercado de atuação.

Alinhado a estratégia organizacional, destaca-se a capacidade dinâmica, necessária para as empresas que operam em ambientes de rápida mudança. Para Teece et al. (1997), a capacidades dinâmica está no processo pelo qual a firma desenvolve e renova suas competências, processo este que é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria firma como pelo dinamismo do ambiente.

Existe uma relação muito grande entre as competências organizacionais e individuais. As competências individuais proporcionam o alinhamento com a estratégia da organização. Estas refletem os conhecimentos e as habilidades utilizadas para alcançar os objetivos organizacionais. Diante do exposto, destaca-se a importância de definir competências aos gestores que tem a função de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos e processos organizacionais.

O modelo gerencial de Quinn et al. (2003) **define oito papéis e as competências necessárias** para que o gestor obtenha um desempenho efetivo e eficaz. Neste estudo, **adaptou-se este modelo ao cenário atual da Indústria de Transformação e da Instituição de Ensino Superior**, contribuindo assim para a fundamentação teórica estabelecida por Quinn et al. (2003) e para a função e visão de eficácia dos gestores das organizações que são o foco desta pesquisa. Na prática, com o modelo proposto, foi possível estudar e identificar, nessas organizações de setores distintos, as competências individuais definidas com base no planejamento estratégico e sua eficácia na geração de valor e externalidades positivas.

As organizações escolhidas para realizar a pesquisa estão situadas na cidade de Jaraguá do Sul e Joinville, ao norte do estado de Santa Catariana – SC, que é polo da microrregião do Vale do Itapocu, considerado um dos principais parques fabris do estado. O PIB do município é o sétimo maior no Estado de SC e está entre as 100 maiores economias do país, ocupando a 93ª posição. Com base nos dados do Censo IBGE (2022), a população da cidade é de 182.660 habitantes, com uma densidade demográfica de 344,06 habitantes por quilômetro quadrado. Em termos sociais, de acordo com o IBGE (última divulgação em 2010), o município se destaca pelo seu

indicador de qualidade de vida, registrando um Índice de Desenvolvimento Humano – IDH de 0,803, o que o coloca na 34ª posição no país e na 8ª posição no Estado. Além disso, 61,70% da população está economicamente ativa.

A cidade de Jaraguá do Sul possui o terceiro parque industrial de SC, com economia sólida baseada na Indústria de Transformação, principalmente no ramo metalúrgico, metalmecânico, equipamento para voo livre e têxtil. Recentemente, voltada à implementação de uma matriz econômica de inovação, ciência e tecnologia, além de um expressivo comércio e setor de serviços que atende a todos os municípios circunvizinhos. É uma das cidades que mais cresceu economicamente no Estado nos últimos anos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta teorias referente ao Alinhamento Estratégico, Recursos e Capacidades, Estratégia de Baixo Risco, Estrutura e Execução e Tradução da Estratégia. A Eficácia Gerencial, Competências, Competências Organizacionais, Gerenciais e o Papel do Gerente. A Geração das Externalidades Positivas. Os pressupostos são introduzidos ao longo do texto.

2.1 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico refere-se à prática de assegurar que todos os elementos de uma organização estejam em harmonia com sua estratégia global. Isso implica que a formulação da estratégia, a estrutura e implementação, a eficácia gerencial para a implementação da estratégia, bem como a cadeia de valor e as externalidades positivas, estejam direcionados para os objetivos de longo prazo da empresa. Conforme destacado Quinn et al. (2003), o alinhamento estratégico é o mecanismo pelo qual uma organização, compreendendo seus objetivos gerais, empreende ações para garantir que todas as áreas trabalhem em conjunto para alcançá-los. É por meio desse alinhamento que a empresa pode desenvolver um planejamento estratégico dinâmico e eficaz.

2.1.1 Estratégias, recursos e capacidades

A estratégia é o começo, a definição do caminho que levará a empresa ao sucesso, é ter clareza do mercado, do ambiente seja interno ou externo e de como agregar valor aos clientes e acionistas. É definir objetivos amplos e centrais, metas claras e mensuráveis. É ter o envolvimento da gestão e engajar as pessoas para o atingimento dos resultados. Quinn (1991), contribui, definindo que a estratégia é um modelo ou plano que integra de forma coerente os objetivos, as políticas e a sequência de ações da organização.

Não existe uma definição única de estratégia, estratégia pode ser identificada em uma organização, que descreve como pretende criar valor para seus acionistas e clientes e define as ações e recursos requeridos para se atingir resultados desejados KAPLAN E NORTON, 2004. Já, alinhando o ambiente interno e externo, para Andrews

(2001) a estratégia é como a ideia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo.

De acordo com Muller (2003), a análise do ambiente é um método sistemático para identificar mudanças necessárias na estratégia e nas capacidades internas de uma empresa. O autor destaca a importância dessa análise para compreender a essência da organização, fornecer contexto para a formulação de estratégias e entender aspectos cruciais da situação da empresa, como a natureza do setor, as tendências do mercado e a intensidade da concorrência, que estão além do controle direto da empresa. Além disso, a análise visa identificar as forças e fraquezas da empresa em seu contexto atual.

A empresa visa ainda ser competitiva, para isso tem-se a contribuição de Porter (2004) que define que a estratégia deve estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter mais retorno sobre o investimento.

Ainda de acordo com Mintzberg (2002), a empresa desenvolve sua personalidade assim como as pessoas desenvolvem seu caráter interagindo com o ambiente interno e externo. Segundo o autor o conceito de estratégia, pode ser definido e denominado como os 5 Ps da estratégia:

- Plano: Aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo;
- Pretexto: A estratégia é uma tática e pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes;
- Padrão: Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção;
- Posição: A organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente, pelo mercado;

- Perspectiva: Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Quando se aborda o tema de estratégia, por si só, a estratégia demanda de definições, alinhamentos, posicionamento e visão do futuro, em gerar valor para a empresa e para os clientes. Demanda ainda de tempo, recursos, conhecimentos, capacidades e competências, para que assim, a empresa sobreviva e prospere.

A estratégia é a direção e o escopo de uma organização ao longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências (JOHNSON et al., 2007).

É fundamental que ao definir a estratégia também se identifique os recursos tangíveis e intangíveis necessários para alcançar os objetivos definidos. Na Visão Baseada em Recursos – VBR, Penrose (2006) define que o foco está nas condições internas da firma, analisando como os recursos são obtidos, combinados e aplicados. Diferentes graus de controle desses recursos representam direcionadores cruciais para níveis distintos de desempenho das organizações.

Ainda alinhado a definição de recursos, para que a empresa tenha capacidade estratégica é necessário ter clareza de seus recursos iniciais que são necessários para atender as exigências mínimas dos clientes. Quais são suas competências iniciais, atividades e processos necessários para atender as exigências mínimas dos clientes e continuar a existir e seus recursos únicos que sustentam a vantagem competitiva e que os concorrentes têm dificuldade de imitar ou obter (JOHNSON et al., 2007).

Para prosperar e lidar com os constantes desafios e fatores críticos que surgem das demandas dos clientes as empresas visam desenvolver a capacidade estratégica que também é conhecida como a capacidade dinâmica. A capacidade dinâmica, conforme Teece et al. (1997), é a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente.

Um ponto crucial na definição da estratégia é a responsabilidade social corporativa (RSC), que se refere ao compromisso das organizações em conduzir suas operações de forma ética, levando em consideração o impacto de suas atividades na sociedade e no meio ambiente. Conforme destacado por Gull et al. (2023), a responsabilidade social corporativa não é mais uma escolha, mas sim uma

necessidade para as empresas que almejam sustentabilidade a longo prazo. O investimento em práticas socialmente responsáveis não é apenas um imperativo ético, mas também uma estratégia inteligente de negócios. Isso se deve ao fato de que consumidores e investidores estão cada vez mais propensos a apoiar empresas que demonstrem um compromisso genuíno com questões sociais e ambientais.

Retomando agora a estratégia e a primeira fase, da vantagem competitiva pelo posicionamento definida por Porter (1980), para a empresa é necessário se adaptar ao meio, gerar condições de sobrevivência e maior competitividade no mercado. Para tal o autor sugere como instrumento de análise um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria, o modelo de cinco forças atuantes sobre a organização: a) ameaça de novas entradas; b) ameaça de produtos substitutos; c) poder negocial dos clientes; d) poder negocial dos fornecedores; e) rivalidade entre as empresas existentes.

Este modelo das cinco forças ao ser utilizado pela empresa, visa auxiliar na definição da estratégia, pois, a empresa passa a ter uma imagem mais clara do negócio. Isso se dá pelo fato do modelo desdobrar a cadeia vertical de atividade econômica, que vai desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até os clientes.

2.1.2 Estratégia de baixo risco

Independentemente de qual segmento a empresa está inserida, a estratégia, amplia seu conhecimento sobre o mercado, sobre seus processos internos e identifica informações que direcionam a gestão e a tomada de decisões mais coerentes. Aos gestores cabe o papel de contribuir e de reduzir riscos à estratégia organizacional. Chatterjee (2006 p,43), contribui definindo que, para conceber uma estratégia de baixo risco, é necessário saber onde eles estão, sua natureza e como controlá-los. O autor destaca três categorias de riscos:

- Risco de demanda: que representa o risco de o cliente não comprar um produto ou serviço no nível esperado.
- Risco competitivo: representa o risco de os concorrentes imitarem o que a sua empresa faz e tomar seus clientes.
- Risco da competência: representa o risco de sua empresa não ser capaz de entregar valor aos clientes e capturar parte desse valor para os acionistas.

Elaborar estratégias, realinhar o que foi planejado são desafios constantes vividos pelos gestores, é necessário manter a eficiência na produtividade, alinhar os recursos e competências com vistas aos desejos dos clientes, visando aumentar a entrega de valor ao cliente e aos acionistas. Chatterjee (2006), atenta para o risco do negócio, que pode se manifestar em dois diferentes estágios. Na execução da estratégia, que podem sempre existir, e com certa frequência na elaboração da estratégia, pelo fato de a empresa não considerar os riscos das competências neste estágio do projeto, o que predispõe o negócio à falha.

Para a elaboração da estratégia, importante ter clareza da visão, missão e valores da empresa, ter conhecimento do todo para elaborar, definir os meios que deverão ser executados para atingir o objetivo maior. Neste sentido, Chatterjee (2006, p.50) defende que os gerentes devem ter absoluta clareza nos poucos objetivos centrais que devem buscar para manter sua vantagem competitiva. O processo de identificação desses objetivos não é fácil, mas uma vez que os gerentes os façam, estarão em uma posição muito melhor para evitar os riscos de falha.

A clareza com que os gerentes podem formular os objetivos centrais determina a clareza com que eles podem identificar as competências fundamentais e necessárias para que o modelo de negócio funcione. Os objetivos centrais e as competências necessárias devem ser expressas de forma que todos as compreendam completamente, e percebam quais metas precisam atingir, individual e coletivamente para alcançar os objetivos. Isso minimiza boa parte dos riscos de execução (CHATTERJEE 2006). A figura 01 descreve pontos importantes no processo de elaboração da estratégia de baixo risco:

Figura 01 – Elaboração da estratégia de baixo risco

Fonte: Adaptado de Chatterjee (2006)

Alinhado a estratégia de baixo risco, aos recursos e as competências necessárias e, visando evitar o risco de o cliente não comprar um produto ou serviço no nível esperado e o risco de os concorrentes imitarem o que a sua empresa faz e tomar seus clientes. Porter (1989) argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente criando a diferenciação sustentável no mercado. Isso pode consistir em fornecer aos clientes mais valor do que os concorrentes ou em fornecer valor comparável, porém a um custo mais baixo do que os concorrentes.

Indiferente do segmento as empresas visam ser competitivas e para ter uma estratégia competitiva, é necessário desenvolver uma fórmula ampla para o modo de como irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é “uma combinação dos fins, que são as metas que a empresa busca e dos meios que são as políticas pelos quais está buscando chegar lá” (PORTER, 2004).

2.1.3 Estrutura organizacional e execução

Como visto até agora a empresa, com base na definição da estratégia, visa internamente gerar maior produtividade por meio de seus recursos e competências, para assim, atingir um melhor desempenho, ser mais competitiva e gerar vantagem competitiva. Destaca-se ainda que é imprescindível, que na elaboração, se determine a estrutura para a execução da estratégia, visto que, esta pode impactar em todos os processos e na tomada de decisão. De acordo com Hrebiniak (2006, p.115) “a estratégia afeta a estrutura, ou alternativamente, a estrutura é importante para a execução da estratégia, tanto no nível corporativo quanto de negócios”.

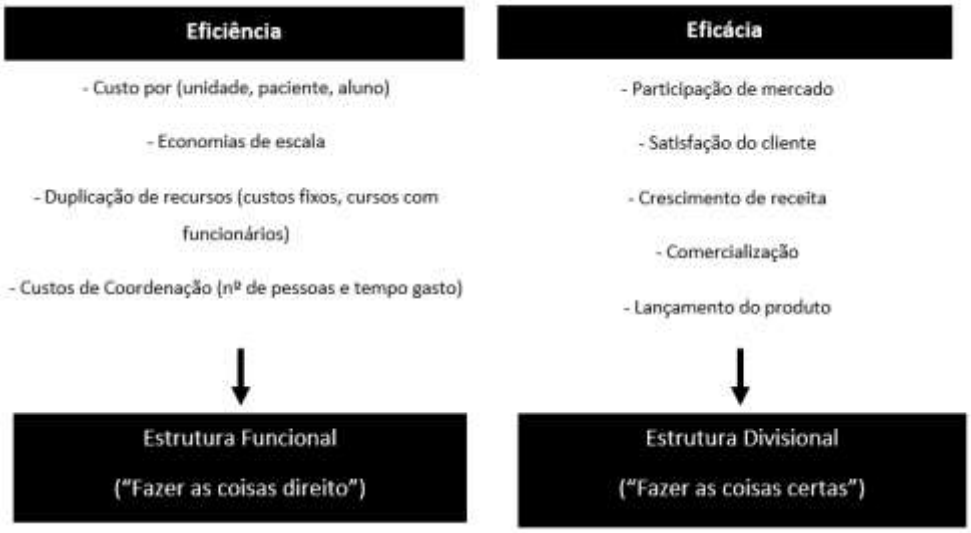
Importante identificar a função e o impacto da estrutura na execução da estratégia, para isso Hrebiniak (2006, p.119), há pelo menos cinco problemas que merecem maior análise: 1) Medir o impacto da estrutura, visando identificar quais são os custos e os benefícios das diversas formas estruturais; 2) Centralização versus descentralização, qual o equilíbrio correto e o que determina; 3) A relação entre estratégia e estrutura, que aspectos da estratégia impulsionam a escolha da estrutura; 4) Conseguir coordenação e compartilhamento de informações nas unidades organizacionais, compartilhar conhecimento é importante para a execução da

estratégia; 5) Esclarecer as responsabilidades; essas definições estruturais básicas são necessárias para uma execução eficaz.

Sempre que a estrutura for definida e ou alterada é necessário ter conexão com a estratégia. É preciso ter clareza nas informações destacadas por Hrebiniak, cabe aos gestores analisarem cada ponto, para assim, planejar e replanejar as ações e tomar decisões alinhadas a estratégia e a competitividade da empresa. Porter (2004) complementa ao definir a importância de observar a empresa pelas inúmeras atividades distintas que ela executa, por projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto, ou seja, não devemos observar a empresa como um todo e sim por atividades executadas.

Como comentado é importante medir o impacto da estrutura na estratégia, a figura 02 apresenta métricas sugeridas por Hrebiniak (2006) que podem ser empregadas para medir o impacto da estrutura e que são resumidas em eficiência e eficácia.

Figura 02 – Métricas para medir o impacto da estrutura



Fonte: Hrebiniak (2006, p.125)

Indiferente o segmento da empresa e da estratégia definida para atingir os resultados, pode-se dizer que todos têm em comum o desejo de que a estratégia funcione. E para que funcione destaca-se mais uma vez a importância de analisar a estrutura para fazer a estratégia funcionar. O quadro 01 apresenta quatro impulsionadores estratégicos principais da escolha estrutural de uma organização escritos por Hrebiniak (2006, p.140).

Quadro 01 – Descrição dos impulsionadores estratégicos de escolha estrutural

Impulsionadores: Tipo de estratégia	
a. Baixo custo	→ Centralização, estrutura funcional
b. Foco diferenciado	→ Descentralização, estrutura divisional
c. Global coordenada	→ Organização matricial
Descrição: A estrutura varia com a estratégia. Normalmente a liderança de custos requer certa confiança em uma estrutura funcional, especializada em processos, por causa da sua capacidade de reduzir os custos e obter várias economias. O tipo de estratégia conduz a escolha da estrutura e os consequentes benefícios desejados.	
Impulsionadores: Necessidades de Eficiência/eficácia	
d. Eficiência	→ Centralização
e. Eficácia	→ Descentralização
Descrição: A eficiência e a eficácia podem ser os objetivos traçados a fim de se obter vantagens competitivas. Neste ponto o autor menciona que para se obter eficiência maior é a dependência em uma estrutura administrativa centralizada e para se obter eficácia é mais provável, optar por uma estrutura descentralizada.	
Impulsionadores: Relação com mercados e tecnologias	
f. Se ambos forem elevados	→ Maior centralização
g. Se ambos forem baixos	→ Maior descentralização
h. Se um for baixo e outro elevado	→ Mistura de centralização e descentralização
Descrição: O grau da relação com o mercado é um importante impulsionador estratégico da estrutura. Um mesmo canal de distribuição pode atender a diversos mercados, a mesmos clientes. Quanto maior for o grau de relação dos mercados, maior será a probabilidade de centralização.	
Impulsionadores: Crescimento e tamanho organizacional	
Crescimento / tamanho grande	→ Descentralização aumenta (reduzindo uma organização grande para partes menores e mais gerenciáveis)
Descrição: Alinhado a estratégia de crescimento de uma empresa, o tamanho organizacional pode aumentar a complexidade e a dificuldade de coordenar, diante disso, é comum reduzir o tamanho organizacional, isso resulta em uma maior descentralização da estrutura.	

Fonte: Adaptado de Hrebiniak (2006)

O autor escreve sobre o fato de quão é difícil e complexo para as empresas as escolhas estruturais. E reforça o fato de que mesmo assim, é imprescindível que seja feito. A escolha deve envolver o alinhamento estre a estratégia e a estrutura, a gestão, as equipes e grupos de trabalho, para que a empresa possa manter a qualidade dos produtos e serviços, possa ter maior produtividade, ser competitiva no mercado e por fim, entregar valor aos clientes e acionistas.

O futuro não precisa ser imaginado, precisa ser construído, diante do exposto, Prahalad e Hamel (2005) escrevem sobre a importância da arquitetura estratégica, sobre definir o que é necessário fazer certo agora para que se possam atingir os objetivos futuros da organização. Pode ser considerado o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo. Sendo assim, a arquitetura estratégica é considerada um plano amplo onde as oportunidades serão visualizadas e apreciadas.

Diante deste cenário, destaca-se a importância da definição das competências necessárias, de uma gestão eficaz e alinhada a estratégia da empresa. Pois, o sucesso, ou fracasso final de uma estratégia depende da adequação das competências ao modelo do negócio. Algumas empresas se deparam com problemas de execução, resultantes não de uma execução pobre, mas de não antecipação dos riscos nas competências necessárias para executar a estratégia (CHATTERJEE, 2006 p,73).

Pressuposto – P01: Quando a estrutura definida pela empresa está alinhada a estratégia e sabe-se quais competências fundamentais precisam ser desenvolvidas, a empresa se prepara melhor para construir um caminho mais eficiente para atingir os resultados esperados.

2.1.4 Indicadores de desempenho e tradução da estratégia

Partindo do pressuposto de que a estratégia está definida, as competências necessárias identificadas e sendo desenvolvidas, a estrutura alinhada a estratégia, o próximo passo é pensar em como mensurar, comunicar todos os envolvidos. Para implementar a estratégia empresarial, Kaplan e Norton (2004) propõem o uso do *Balanced Scorecard* – BSC como ferramenta gerencial, originalmente concebida com a finalidade de mensuração. A metodologia foi aprimorada e passou a ser utilizada também para comunicar os objetivos estratégicos. Nessa ferramenta, utiliza-se para medir o desempenho da empresa, os indicadores de desempenho que são desdobrados a partir dos objetivos estratégicos e que visam comunicar a estratégia para todos.

Na década de 70, Andy Grove (CEO da Intel) criou a metodologia *OKR* – *Objective and Key Results*, que é um significativo modelo de gestão estratégica. Segundo Stray et al. (2022), essa metodologia auxilia no desdobramento dos objetivos

estratégicos da organização e estimula maior envolvimento, transparência e cooperação entre os colaboradores, resultando na formação de equipes multifuncionais. Segundo os autores, os Objetivos (*Objectives*), representam as metas ou resultados que a organização deseja alcançar em um determinado período. Eles devem ser ambiciosos, inspiradores e orientados para o resultado desejado. Os Resultados-Chave (*Key Results*), são indicadores mensuráveis que ajudam a avaliar se os Objetivos foram alcançados. As *OKRs* são definidas em ciclos regulares, geralmente trimestrais e visam promover o alinhamento organizacional.

Destaca-se sobre a necessidade de ter informações para acompanhar os resultados da empresa, seja por dados numéricos, por meio de sistemas ou planilhas. Importante que a gestão tenha informação para analisar e tomar decisões com base na estratégia definida. Os autores Duclós e Santana (2009), definem que os Indicadores de desempenho, fornecem informações quanto ao cumprimento do objetivo estratégico, permitem obter dado ou informação numérica sobre as medidas relacionadas a um sistema, um processo ou um produto. Medir o desempenho organizacional consiste, portanto, na avaliação dos resultados dos processos desenvolvidos por uma empresa, por meio da utilização de indicadores com objetivos previamente determinados.

As empresas que possuem suas estratégias transmitidas por indicadores de desempenho gerenciam suas ações visualizando o presente o passado e futuro permitindo uma avaliação contínua do desempenho de seus processos e pessoas. É necessário também compreender que os indicadores devem interagir para que se constituam em instrumentos eficazes de gestão.

> Por indicadores de desempenho subentendem-se os índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado indicador de qualidade. Portanto, os resultados de um indicador de qualidade são garantidos pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho podem ser chamados de itens de controle das causas, bem como são estabelecidos sobre os pontos de verificação do processo (TACHIZAWA; ANDRADE, 2003, p.211).

O BSC tem como diferencial a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho, conhecidos como KPI – *Key Performance Indicator*. Os indicadores de desempenho fornecem o *feedebck* para os executivos avaliarem a execução da estratégia. Ao utilizar o BSC a organização assume um

compromisso com a transparência na comunicação da estratégia e inicia um processo de geração de sinergia entre as pessoas (DUCLÓS E SANTANA 2009).

O BSC é uma ferramenta gerencial e o sistema de mensuração deve se concentrar na estratégia da organização, como ela espera criar valor sustentável no futuro (KAPLAN; NORTON, 2004). Os autores mencionam que para traduzir a visão e a estratégia das empresas, no BSC os indicadores são divididos em quatro perspectivas: Perspectiva financeira que busca responder como a organização é vista pelos acionistas; Perspectiva de clientes que busca responder como a organização é vista pelos clientes; Perspectiva de processos internos que busca responder em que a organização deve ser melhor, e Perspectiva de aprendizado e crescimento que busca responder em que a organização pode continuar melhorando e criando valor.

Em relação a comunicação, a gestão visual, segundo Greif (1991), é caracterizada como uma ferramenta de comunicação que se aproxima dos indivíduos que necessitam das informações, oferecendo uma apresentação precisa e acessível a todos. Essa abordagem simplifica as tarefas diárias, promovendo a eficiência e criando um ambiente de trabalho mais acolhedor e familiar. Neste contexto, a gestão visual utiliza elementos visuais, como gráficos, diagramas, entre outros recursos para representar dados, informações, processos e projetos de maneira clara e intuitiva. Esses elementos podem ser projetados por meio de TV corporativas. A TV permite exibir informações relevantes de maneira visual e atrativa para os colaboradores. Essa abordagem facilita a comunicação transparente e o compartilhamento dos Objetivos Estratégicos com toda a equipe.

Segundo Teixeira (2014) a Gestão Visual busca permitir aos envolvidos visualização e compreensão, tornando a situação mais transparente, ajudando a focar em processos e a priorizar o que realmente é necessário. Ela pode também, fornecer informações que gerem ações no ponto da comunicação. O alinhamento pode ser hoje um dos maiores desafios da empresa, fazer com que todos sigam na mesma direção, pode não ser uma tarefa simples, por isso, uma compreensão clara da direção auxilia as pessoas a se direcionarem em todos os níveis e cargos.

Pressuposto – P02: A empresa que ao comunicar sua estratégia, utiliza uma ferramenta que 1) traduz a estratégia, 2) que alinha a organização a estratégia, 3) que mobiliza a mudança por meio dos gestores, visa o alinhamento estratégico da organização com seus públicos.

2.2 EFICÁCIA GERENCIAL

A eficácia gerencial está relacionada à capacidade de um gestor atingir os objetivos estabelecidos, entregar resultados positivos e utilizar com eficiência os recursos disponíveis. Isso envolve estar capacitado e aplicar as competências definidas e alinhadas no planejamento estratégico. Cabe ao gestor desempenhar seu papel alinhado às estratégias e ter habilidades para definir metas claras, alcançá-las dentro do prazo, tomar decisões acertadas, definir responsabilidades, inovar, gerir as mudanças e liderar equipes de forma eficaz.

2.2.1 Competências

O debate sobre o conceito de competência iniciou nos Estados Unidos e define competência com ênfase em atributos pessoais. Conforme descrito por McClelland (1973) e Boyatzis (1982), competência é um conjunto de qualificações ou características subjacentes a pessoa. É a interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa que é qualificada para a realização de um determinado trabalho.

Na perspectiva francesa a ênfase está no desempenho entregue e no contexto. Nesta perspectiva os autores Zarifian (2001) e Le Boterf (1999) descrevem que o conceito de competência se relaciona a entrega de valor do indivíduo em determinado contexto profissional, que se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável.

O estudo de Gonczi (1999), traz a abordagem integradora, descrevendo que competências são habilidades e atitudes necessárias e relativas a um padrão de desempenho atingido, e comportamentos pelos quais o desempenho é alcançado pela pessoa em um determinado contexto profissional.

Para Quinn et al. (2003) uma competência envolve tanto a posse de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada, e para desenvolver determinadas competências, além de ter o conhecimento teórico, também é necessário ter a oportunidade de praticá-las. Alinhado a estes conceitos e ao que se pretende pesquisar, não basta os gerentes deterem certo conjunto de competências, se não realizarem a entrega de valor aos clientes e à organização.

2.2.2 Competências Organizacionais

Ter clareza do plano que integra os objetivos, as políticas e a definição das ações para a execução da estratégia, são pontos chaves, porém, importante destacar que ter competências organizacionais alinhadas a este plano, é mais um passo para fazer com que a organização seja mais competitiva.

A competência, conforme Mills et al. (2002), é uma habilidade de fazer alguma coisa e quando aplicada a empresas, competência é uma forma de descrever sua performance nas atividades. Se a empresa pode superar a maioria dos competidores em um fator competitivo que os clientes valorizam, ela possui uma força ou uma atividade de alta competência. Por outro lado, a empresa que possui uma fraqueza ou uma atividade de baixa competência, ela não supera a maioria dos competidores em um fator competitivo que os clientes valorizam.

A dimensão estratégica das competências se refere à organização e está apoiada no conceito de *core competence* ou competência essencial desenvolvida por Prahalad e Hamel (1998). Para tratar a competência no plano das organizações é preciso considerar duas dimensões, ligadas às transformações que o mundo dos negócios vem sofrendo, como aponta Fleury e Fleury, (2010): (a) âmbito de atuação da organização – local, regional, nacional ou global e (b) visão estratégica.

A competência organizacional é uma gama de habilidades que conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico. Prahalad e Hamel (1998) ampliam o conceito, atrelando ao conjunto de habilidades, tecnologias e que gera uma fonte de vantagem competitiva e contribui para o valor percebido pelo cliente. Ulrich (2000), conjunto de competências individuais, que constituem competências organizacionais estáveis, as quais não podem ser facilmente copiadas

Analisando estes conceitos, é possível destacar palavras em comum, habilidades, estratégia, vantagem competitiva, geração de valor para o cliente e difícil de ser copiado pelo concorrente. É muito importante que as competências organizacionais estejam alinhadas ao planejamento estratégico. Ocorrendo assim o alinhamento entre a estratégia e os recursos disponíveis para a geração de resultados da organização.

As competências organizacionais são criadas, segundo Dutra (2004), a partir da constituição da empresa e são estocadas ao longo do tempo no conjunto de patrimônio organizacional. Durante este processo a empresa adquire um patrimônio

de conhecimento que aos poucos é transferido aos funcionários. Que por sua vez por meio de sua performance adquire suas competências individuais alinhadas a este patrimônio.

A competência pode ser atribuída a diferentes atores, a organização que lhes são próprias advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. As pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. As competências da organização são definidas como características de seu patrimônio de conhecimentos e a das pessoas como a capacidade da pessoa de agregar valor a este patrimônio (DUTRA, 2009).

Percebe-se que é preciso alinhar as competências das pessoas as estratégias da organização, para que assim, a empresa tenha profissionais que com base nos conhecimentos adquiridos, na capacidade de se adaptar as situações de trabalho, de ter iniciativa e capacidade de mobilizar conhecimentos em diferentes contextos, fazem com que a empresa proporcione melhores resultados e externalidades positivas aos seus clientes e acionistas.

2.2.3 Competências Gerenciais e o Papel do Gerente

Competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa de acordo com a complexidade de suas atividades e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar a organização. Para a empresa ser competitiva não adianta as pessoas possuírem conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas pela organização se esta não se dispõe a entregar o que tem.

Existe uma relação muito grande entre as competências organizacionais e individuais. As competências individuais proporcionam o alinhamento com a estratégia da organização. Estas refletem os conhecimentos e as habilidades utilizadas para alcançar os objetivos organizacionais. Diante do exposto, destaca-se a importância de definir competências aos gestores que tem a função de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos e processos organizacionais.

Dutra (2004), a competência gerencial também pode ser compreendida como uma ação por meio da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais e pessoais que buscam o cumprimento de uma entrega, em um determinado contexto.

A Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. 9.394, 1996), aprovada após a Reforma de 1968, atribuiu à coordenação de cursos a responsabilidade pela direção e pela qualidade dos cursos superiores.

> A coordenadoria de curso passou a ser, assim, uma exigência do MEC na estrutura organizacional de todos os tipos de IES. Ao coordenador de curso cabe gerenciar essa unidade em todos os aspectos acadêmicos e administrativos, cabendo-lhe principalmente, segundo exigências do MEC, a direção de dois órgãos colegiados, também obrigatórios em cada curso: o colegiado do curso e o núcleo docente estruturante (NDE). (Colombo, 2011, p. 29).

Para o MEC, as funções e atribuições dos coordenadores envolvem: a melhoria contínua do curso; o compromisso com a gestão acadêmica através das práticas pedagógicas; a formação acadêmica e profissional, com competência acadêmica e pedagógica; a experiência fora da academia; o desenvolvimento das competências na gestão acadêmica; a articulação e implantação das políticas de gestão institucional; e a dedicação à administração acadêmica que atenda a quantidade de alunos, professores e compromissos institucionais (SILVA, 2014).

Ainda segundo Silva (2014), os desafios que os coordenadores lidam requer habilidades que promovam uma melhoria qualitativa dos cursos, na gestão do conhecimento, na eficácia na tomada de decisão e na promoção do desenvolvimento sustentável das IES. É fundamental também que o coordenador entenda as reais necessidades dos discentes e consiga promover mudanças dentro do contexto que se encontram as IES.

Para complementar o comportamento do coordenador destaca-se a importância da liderança. O líder nas organizações é aquele que consegue obter os resultados almejados por meio da gestão do capital humano constituído por membros de sua equipe e pelo alinhamento dos objetivos de todas as partes interessadas. Nas IES, as interessadas estão envolvidas direta ou indiretamente com a instituição, colaboradores, alunos, fornecedores, comunidades locais, governo e sociedade. Diante disso, cabe ao líder viabilizar e estreitar a comunicação com esse público (Colombo, 2011 p. 124). Ainda segundo o autor, como gestor de talentos, a atenção precisa estar voltada a obter o máximo e o melhor de seus colaboradores ao influenciar e inspirar pessoas para a ação.

Quinn et al. (2012) descreve que os gerentes estão em uma posição intermediária entre os proprietários e os trabalhadores. Consequentemente,

enfrentam uma constante flutuação de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e influência sobre as relações dentro do ambiente organizacional. É neste ambiente que os gerentes constroem suas identidades, absorvendo valores e práticas sociais, enquanto passam pelo processo de desenvolvimento estratégico. Em relação a esse aspecto paradoxal da função gerencial, Quinn et al (2012) enfatizam a aprendizagem e a maestria gerencial e a necessidade dos gerentes serem capazes de se adaptar e atuar de maneiras diversas no contexto organizacional.

Os gerentes, conforme Mintzberg (2010), são indivíduos encarregados da supervisão de outras pessoas. A função de gerência é extremamente variada, podendo envolver responsabilidades em diversas áreas, como linhas de produtos ou serviços, funções básicas, programas ou políticas específicas, ou unidades de negócio. Segundo o autor, não há uma única maneira de gerenciar com eficiência.

Diante disso, Mintzberg (2010) desenvolveu um modelo de gestão que busca explicar a dinâmica e os papéis inerentes à função gerencial, indo além da simples ideia de controle. Ele criou um modelo genérico de gestão que se aplica ao trabalho de qualquer gerente, independentemente das características da organização ou do nível hierárquico ocupado, incorporando os resultados de sua pesquisa sobre a prática do trabalho gerencial.

No modelo definido por Mintzberg (2010), o autor apresenta 10 papéis de gestão organizados em grupos distintos: papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz); papéis interpessoais (representante da empresa, líder e contato); papéis decisórios (empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador); papéis de estruturação (define responsabilidades, funções e relações hierárquicas e papéis de programação do trabalho (aloca recursos e define tarefas e prazo).

Em coerência com o modelo proposto, Mintzberg (2010) defende que os gerentes devem ter competências que os ajudem na execução dos papéis gerenciais. O autor elege um conjunto de competências gerenciais, porém sugere, que estas competências sejam determinadas pela organização, levando em consideração as especificidades de sua realidade e a dinâmica de trabalho de cada gerente nos diversos níveis hierárquicos.

Um dos objetivos deste estudo é identificar o nível de eficácia gerencial utilizando as competências necessárias para que o gestor obtenha um desempenho

efetivo e eficaz. Diante disso, optou-se pelo modelo de Quinn et al. (2003), que descreve os papéis desempenhados pelos gerentes nas organizações, bem como define competências específicas para cada um desses papéis e identifica líderes organizacionais eficazes e ineficazes.

O gerente, conforme Quinn et al. (2003) necessita desempenhar diferentes papéis ou mesmo desempenhá-los simultaneamente para que suas competências sejam manifestas e reconhecidas. Diante disso, o modelo definido pelo autor, se dá pela junção de quatro modelos organizacionais:

- Modelo das metas racionais: nesta abordagem a crença de que uma direção clara acarreta resultados produtivos. O clima é econômico-racional e as decisões são tomadas visando o lucro-líquido. **A função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático.**
- Modelo dos processos internos: este é um modelo que complementa o das metas racionais. Os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade e a premissa referente aos meios e fins tem como base a rotinização, definição de processos. O clima organizacional é hierárquico e as decisões são tomadas pelas regras e estruturas. **A função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e coordenador confiável.**
- Modelo das relações humanas: neste modelo a ênfase está no compromisso, coesão e moral. A proposição é que o envolvimento resulta em compromisso e os valores centrais são a participação, resolução de conflitos e construção de consenso. **A função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.**
- Modelo de sistemas abertos: neste modelo os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo. A premissa é de que a adaptação e inovação contínua promovem a aquisição e manutenção de recursos externos. Os processos são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento de mudança. **Cabe ao gerente ser inovador criativo e um negociador dotado de substancial astúcia política**. No quadro 02 um resumo das características de cada modelo:

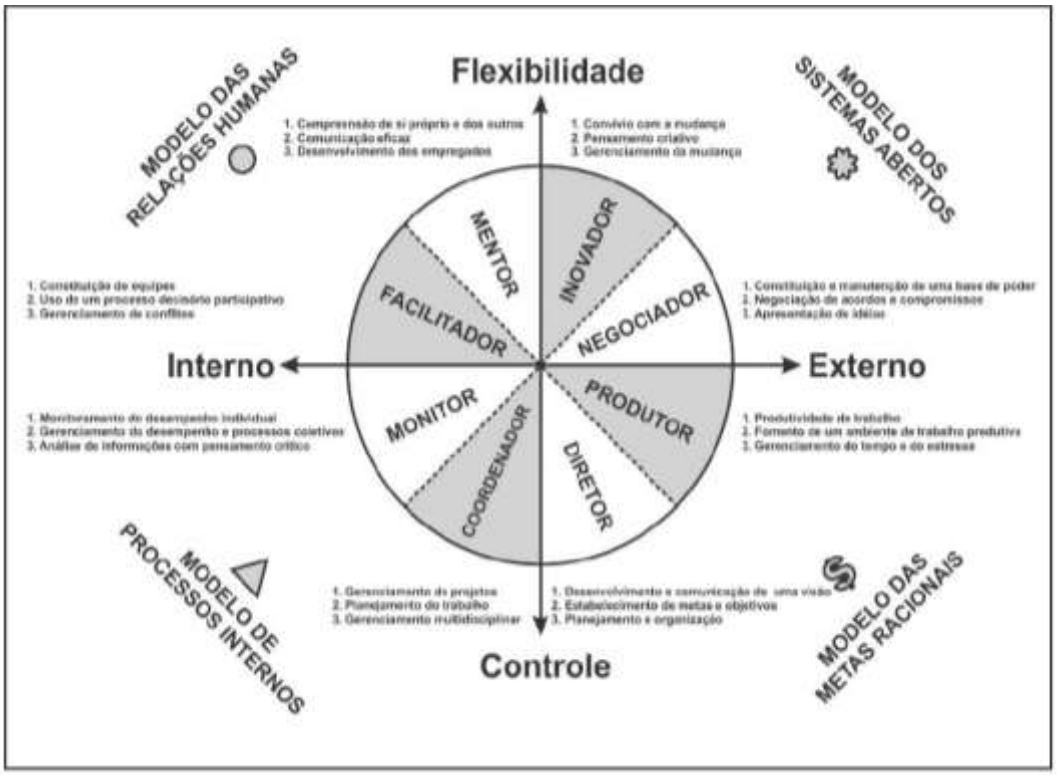
Quadro 02 – Características dos quatro modelos gerenciais de Quinn et al. (2003)

Modelos e *Símbolos*	**Metas Racionais** $	**Processos Internos** △	**Relações Humanas** ○	**Sistemas Abertos** ✡
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: "Lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do Gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Quinn et al., 2003, p.11

Visualizados de maneira isolada, os modelos não propiciam a gama de perspectivas, a amplitude de escolhas e a eficácia potencial decorrentes de se considerá-los todos como parte de um arcabouço maior, conforme quadro 03 o "quadro de valores competitivos: critérios de eficácia".

Quadro 03 – Quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn et al., 2003, p.14

Os autores destacam que, tendo em vista que algumas estratégias são eficazes em um contexto e não são em outras, o ideal seria o desempenho efetivo em todos os quatro modelos simultaneamente.

Uma competência envolve tanto ter o conhecimento quanto a capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Desenvolver competências específicas requer não apenas a exposição ao conhecimento teórico, mas também a oportunidade de colocar em prática. No quadro 04, os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.

Quadro 04 – Oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Papel	**Competências**
Inovador	Convívio com a mudança Pensamento criativo Gerenciamento da mudança
Negociador	Constituição e manutenção de uma base de poder Negociação de acordos e compromissos Apresentação de ideias
Produtor	Produtividade do trabalho Fomento de um ambiente de trabalho produtivo Gerenciamento do tempo e do estresse

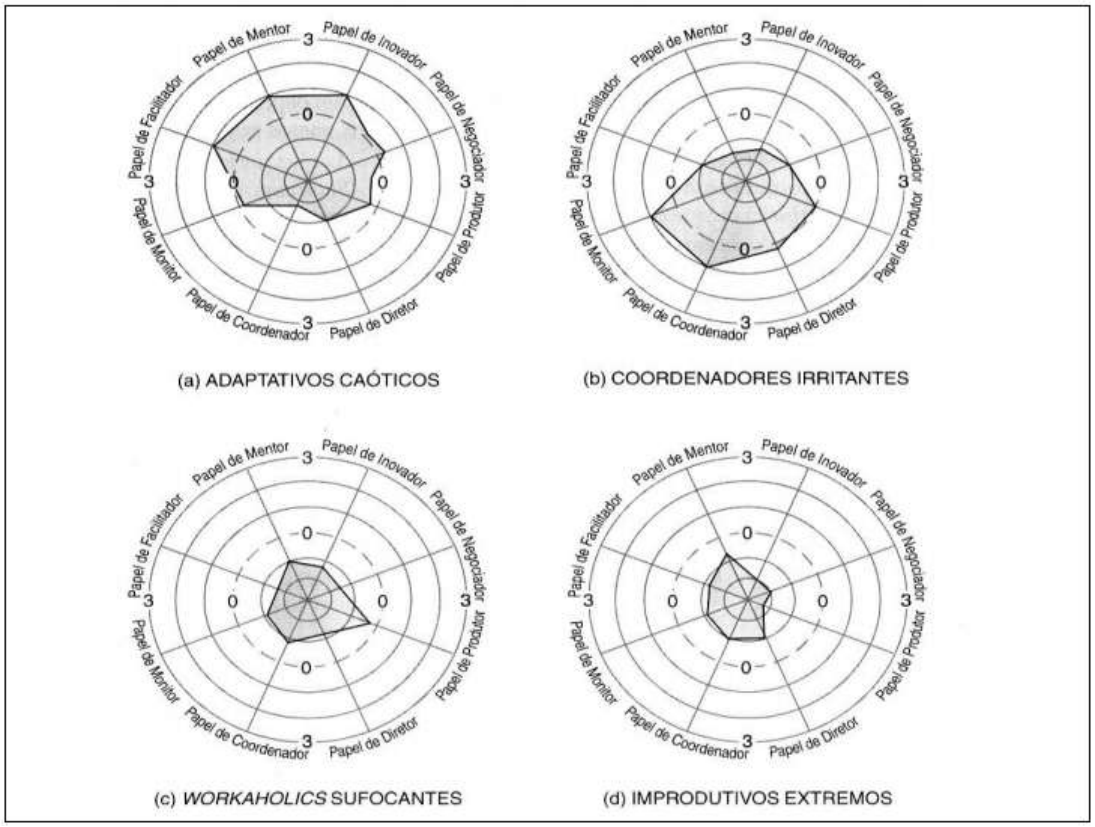
Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão Estabelecimento de metas e objetivos Planejamento e organização
Coordenador	Gerenciamento de projetos Planejamento do trabalho Gerenciamento multidisciplinar
Monitor	Monitoramento do desempenho individual Gerenciamento do desempenho e processos coletivos Análise de informações com pensamento crítico
Facilitador	Constituição de equipes Uso de um processo decisório participativo Gerenciamento de conflitos
Mentor	Compreensão de si próprio e dos outros Comunicação eficaz Desenvolvimento dos empregados

Fonte: Quinn et al., 2003, p.25

O modelo Quinn et al. (2003) estabelece ainda quatro perfis ineficazes e quatro perfis eficazes. Nesse sentido os quatro perfis ineficazes:

a) Adaptativos caóticos: quase todos os papéis exercidos timidamente, à exceção dos de facilitador, mentor e inovador;
b) Coordenadores irritantes: papéis de monitor e coordenador mais expressivos, comparativamente aos demais;
c) Workaholics sufocantes: destaque positivo para o papel de produtor;
d) Improdutivos extremos: nenhum dos papéis exercido de modo reconhecido.

Figura 03 - Quatro perfis ineficazes

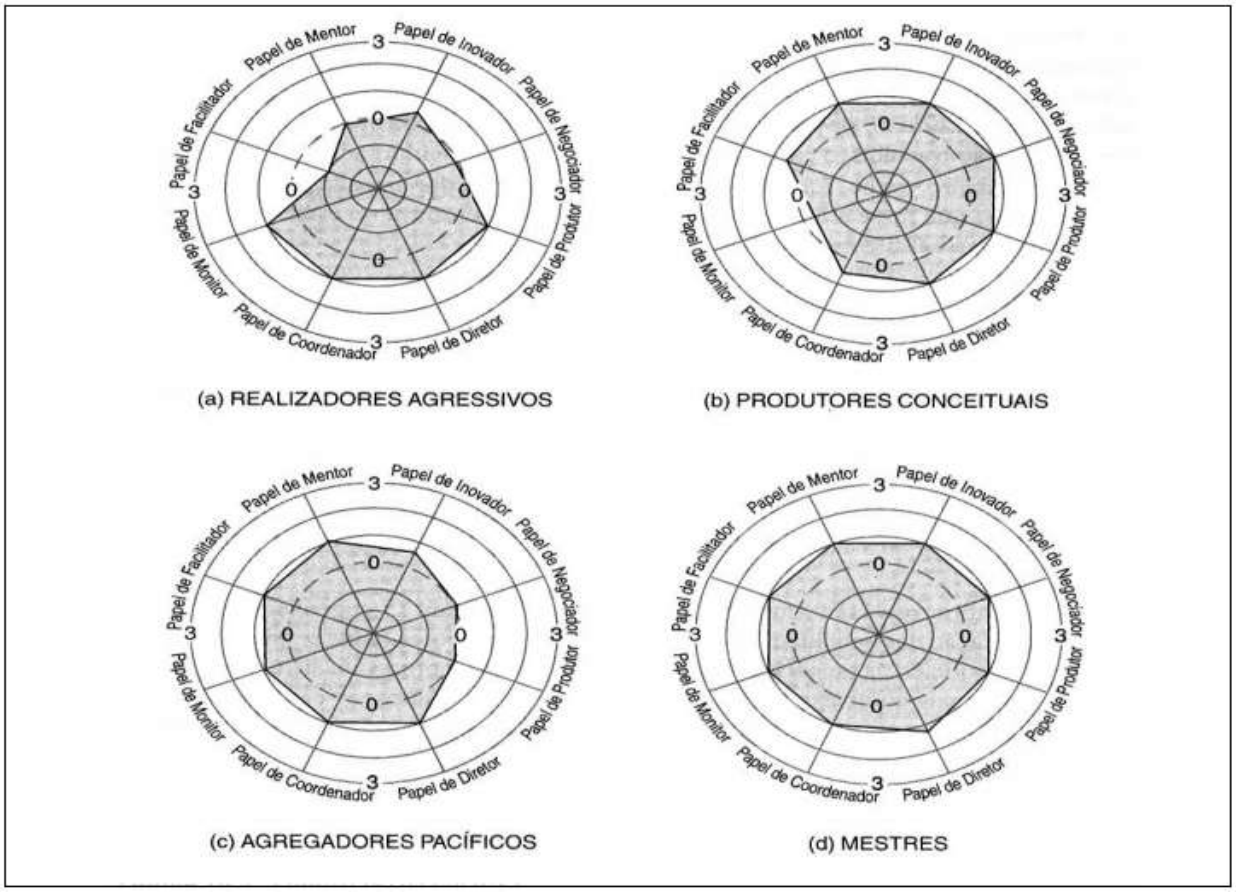


Fonte: Quinn et al., 2003, p.378

Os quatro perfis gerenciais eficazes:

a) Realizadores agressivos: quase todos os papéis exercidos a contento, à exceção do facilitador e do mentor;
b) Produtores conceituais: papéis de monitor e coordenador menos expressivos;
c) Agregadores pacíficos: execução mais tímida dos papéis de produtor, negociador e inovador;
d) Mestres: todos os papéis exercidos de modo eficaz.

Figura 04 - Quatro perfis eficazes



Fonte: Quinn et al., 2003, p.379

Para Quinn et al. (2003), os quatro modelos apresentados são considerados subdomínios interligados que fazem parte de um construto maior: a eficácia organizacional.

Pressuposto – P03: O gerente, ao desempenhar o seu papel de forma efetiva e eficaz, está alinhado à estratégia e à geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo.

2.3 GERAÇÃO DE EXTERNALIDADE POSITIVAS

De acordo com Porter e Kramer (2011), a geração de externalidades positivas está intrinsecamente ligada ao conceito mais amplo de Criação de Valor Partilhado. Os autores destacam a importância das organizações em contribuir positivamente para a sociedade enquanto buscam o sucesso organizacional. As empresas podem gerar impactos positivos na sociedade ao mesmo tempo em que buscam lucratividade, incorporando considerações sociais e ambientais em suas estratégias

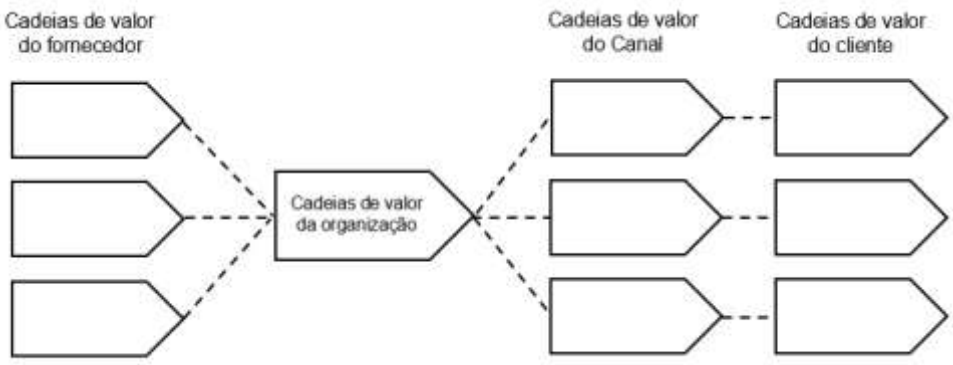
de negócios. A essência dessa abordagem é que, ao adotarem práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, as empresas podem criar valor não apenas para si mesmas, mas também para suas comunidades e partes interessadas (Porter e Kramer, 2011).

2.3.1 Cadeia de Valor e Externalidades Positivas

A estratégia de uma empresa requer o alinhamento das expectativas dos seus acionistas e possíveis compradores. Identificar e ter clareza das necessidades de seus clientes, auxiliará a empresa na entrega de valor, pois, a percepção de valor está diretamente ligada à percepção do cliente sobre seu produto ou serviço e às necessidades que ele tem. O valor é criado, segundo Porter (2004), quando uma empresa cria vantagem competitiva para o seu comprador ou faz com que ele alcance seu desempenho.

Para alcançar tal objetivo, de gerar valor ao cliente, a empresa deve analisar todas as atividades consideradas como estratégicas e, como instrumento de exame, sugere-se a cadeia de valores. A cadeia de valores divide uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. (PORTER, 2004). A cadeia de valores de uma empresa, encaixa-se numa corrente maior de atividades, também conhecida como sistemas de valores, que pode ser analisada conforme a figura 05.

Figura 05 – Sistemas de valores de uma empresa



Fonte: Porter, 2004

Os fornecedores possuem cadeia de valores que criam e entregam para uma empresa. Além disso, os fornecedores também podem influenciar o desempenho de uma empresa. Neste ponto destaca-se a necessidade de análise do posicionamento da empresa, para se adaptar ao meio e ao mercado que está inserida. Percebendo tanto o poder negocial dos fornecedores, quanto a necessidade dos clientes.

Muitos produtos passam pelas cadeias de valores dos canais a caminho do comprador, mas a base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto ou serviço na cadeia de valores do comprador que é quem determina as necessidades (PORTER, 2004).

Independentemente de qual segmento a empresa está inserida, durante a elaboração da estratégia, define-se quais atividades devem ser executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Porter (2004) destaca que na execução da estratégia, estas atividades são relacionadas as atividades de valor, por meio destas atividades uma empresa cria um produto valioso para seus compradores.

Ainda, o autor define que as atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinada com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também determinará sua contribuição para as necessidades do comprador e assim para a diferenciação. Podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio, conforme apresenta-se na figura 06.

Figura 06 – Cadeia de valores de uma empresa

Fonte: Porter, 2004

Para cada atividade, seja de apoio ou primária, será necessário alocar os recursos, neste caso, tanto tangíveis como intangíveis. Visando atingir o valor agregado ao cliente, para implementar as estratégias, sugere-se profissionais competentes, qualificados e com conhecimento técnico e tecnológico para desempenhar cada função. Visto que a cadeia de valor de uma empresa, segundo Porter (2004) é o modo como ela executa suas atividades individuais, é o reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de estratégia e da economia básica das próprias atividades.

A empresa, com base na definição da estratégia, visa internamente gerar maior produtividade por meio de seus recursos, competências, e atividades, para assim, atingir um melhor desempenho. Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Criar valores para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia (PORTER, 2004). Pode-se dizer que este é o ponto do sucesso da estratégia, onde o cliente ganha, a empresa torna-se competitiva e gera valor aos acionistas.

Os autores Porter e Kramer (2011) argumentam que a geração de externalidades positivas está intimamente relacionada ao conceito mais abrangente de Criação de Valor Compartilhado. Esse conceito é inovador, pois busca integrar os objetivos econômicos e sociais das empresas por meio da geração de valor compartilhado tanto para a empresa quanto para a sociedade (Porter & Kramer, 2011).

Segundo os autores, a dimensão social do CSV concentra-se em gerar benefícios tangíveis para a sociedade. Isso inclui a criação de empregos, o desenvolvimento de competências e capacidades locais, o fornecimento de acesso a serviços básicos, como saúde e educação, e o fortalecimento das comunidades em que a empresa opera. A dimensão ambiental considera os impactos decorrentes das operações da empresa. Isso envolve a adoção de práticas sustentáveis que permitem que a empresa seja reconhecida pela redução de sua pegada ambiental, pelo uso responsável dos recursos naturais e pela conservação do meio ambiente (Porter & Kramer, 2011).

Diante desse contexto, além de gerar valor aos fornecedores, clientes e acionistas, a empresa gera ainda externalidades positivas aos demais envolvidos: A comunidade que está inserida, as pessoas que fazem parte do quadro de funcionários, outras atividades afetadas economicamente e entidades públicas.

Pressuposto – P04: As externalidades são positivas, quando geram valor para os clientes, com a entrega do produto, aos acionistas, com a geração de lucro e aos demais envolvidos que obtém benefícios além do produto ou do lucro.

Por fim, com base na revisão teórica e nos pressupostos apresentadas, foi possível esboçar o *framework* teórico, conforme apresenta-se na Figura 07.

Figura 07 – Framework teórico

Fonte: Baseado na revisão de literatura, 2024

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia aplicada para a realização dessa pesquisa. Expõe o delineamento da pesquisa, o método qualitativo, seguido da análise de conteúdo. O Método quantitativo e análise de dados e por fim as definições constitutivas e operacionais das variáveis.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Babbie (2016), o pesquisador deve definir o que será observado e analisado, bem como entender o motivo e a maneira de realizar essa análise. O primeiro passo consiste em detalhar o que se deseja descobrir, seguido pelo segundo passo, que envolve a escolha do método mais adequado para atingir esse objetivo.

Visando investigar em organizações de setores distintos o alinhamento da estratégia organizacional, o nível de eficácia gerencial e a geração de externalidades positivas. O tipo de pesquisa adotada foi o estudo de caso múltiplos e a abordagem é de natureza quantitativa e qualitativa de caráter exploratório. Foi aplicada ainda a pesquisa bibliográfica e documental.

O quadro 05 apresenta a estratégia de pesquisa e os métodos de coleta e análise de dados, alinhados ao problema de pesquisa, objetivo geral e específicos:

Quadro 05 - Estratégias, métodos de coleta e análise de dados

Problema de Pesquisa	Como organizações de setores distintos produzem alinhamento interno e externo considerando suas decisões estratégicas, eficácia gerencial e necessidade de geração de externalidades positivas?	
Objetivo Geral	Estudar em organizações de setores distintos o alinhamento da estratégia organizacional, o nível de eficácia gerencial e a geração de externalidades positivas.	
Objetivos específicos	**Forma de Coleta de Dados**	**Técnica de Análise de Dados**
Identificar se a função gerencial dos agentes do processo decisório se alinha ao plano estratégico.	Entrevista semiestruturada Análise Documental.	Análise de conteúdo com o auxilio do *software*: Atlas.ti.

Analisar as competências gerenciais definidas e os fatores de geração de resultados.	Pesquisa *Survey*.	O tratamento de dados com o auxílio do *software* Qualtrics e de planilhas eletrônicas: Excel.
Caracterizar a gestão estratégica aplicada, com vistas a entrega de valor e de geração de externalidades positivas.	Entrevista semiestruturada Análise Documental.	Análise de conteúdo com o auxilio do *software*: Atlas.ti.

Pressuposto de Pesquisa	Quando a estrutura definida pela empresa está alinhada a estratégia e sabe-se quais competências fundamentais precisam ser desenvolvidas, a empresa se prepara melhor para construir um caminho mais eficiente para atingir os resultados esperados.
	A empresa que ao comunicar sua estratégia, utiliza uma ferramenta que 1) traduz a estratégia, 2) que alinha a organização a estratégia, 3) que mobiliza a mudança por meio dos gestores, visa o alinhamento estratégico da organização com seus públicos.
	O gerente, ao desempenhar o seu papel de forma efetiva e eficaz, está alinhado à estratégia e à geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo.
	As externalidades são positivas, quando geram valor para os clientes, com a entrega do produto, aos acionistas, com a geração de lucro e aos demais envolvidos que obtém benefícios além do produto ou do lucro.

Fonte: Adptado de Souza (2015)

Com o objetivo de estudar organizações de setores distintos, foram escolhidas deliberadamente duas indústrias de transformação e uma instituição de ensino superior. A seleção dessas organizações baseou-se em critérios específicos alinhados aos objetivos da pesquisa, assegurando a representatividade e a relevância dos dados coletados. Os critérios definidos, incluem a diversidade setorial, a relevância organizacional, o estilo de gestão, o tamanho e a estrutura organizacional.

Segundo Yin (2005), a presença de casos múltiplos pode fortalecer as conclusões globais do estudo, uma vez que esses casos podem ser selecionados para replicar cada situação, proporcionar comparações deliberadas e contrastantes.

3.2 MÉTODO QUALITATIVO

Warner (2002) descreve que objetivo da maioria das entrevistas qualitativas é derivar interpretações, não fatos ou leis, da conversa dos entrevistados, o autor define ainda que o objetivo é de entender o significado das experiências e dos mundos de vida dos entrevistados.

Neste contexto, uma entrevista semiestruturada foi conduzida com o intuito específico de identificar se a função gerencial dos agentes do processo decisório se alinha ao plano estratégico. Além disso, com base nos dados e informações da entrevista, pretende-se caracterizar a gestão estratégica na Indústria de Transformação e na organização de Ensino Superior com vistas a entrega de valor e de geração de externalidades positivas.

Segundo Vergarda, (2005) a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. O roteiro da entrevista foi elaborado com base na revisão de literatura e adaptado ao cenário atual da Indústria de Transformação e da Instituição de Ensino Superior. Além disso, utilizou-se a experiência, vivência profissional e habilidades em gestão da autora, para desenvolver um questionário robusto, adequado à pesquisa atual e capaz de proporcionar *insights* valiosos e dados significativos.

Destaca-se que o roteiro foi organizado em quatro etapas distintas: Formulação da Estratégia; Estrutura e Implementação da Estratégia; Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia; e Cadeia de Valor e Externalidade Positiva. Esta subdivisão tem como objetivo capturar, de maneira abrangente, o conhecimento e as experiências dos entrevistados em relação ao tema em questão.

O roteiro de entrevista foi validado por meio de pré-teste realizados com gestores da Indústria de Transformação e da Instituição do Ensino Superior. Durante esse processo, a autora apresentou o roteiro da entrevista a uma amostra representativa desses profissionais. Com base nos *feedbacks* recebidos, algumas questões foram unificadas e outras excluídas. O resultado consiste em um questionário composto por vinte questões.

A pesquisa realizada neste estudo, conforme Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, artigo VII, é uma pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontaneamente na organização.

Com o objetivo de estudar organizações de setores distintos, foram escolhidas duas Indústrias de transformação e uma Instituição de Ensino Superior. Warnen (2002), na lógica da pesquisa, são realizadas entrevistas com uma amostra representativa de uma população maior, elaborada sistematicamente para que os resultados sejam generalizáveis para essa população.

Diante do contexto e alinhado aos objetivos desse estudo, a população envolvida na entrevista semiestruturada foi composta por membros da alta gestão da

organização. Entende-se que suas perspectivas e experiências são fundamentais para a compreensão dos fenômenos investigados. No quadro 06, pode ser observado os cargos envolvidos:

Quadro 06 - População Entrevista Semiestruturada

Instituição de Ensino Superior	**Indústria de Transformação – SOL PARAGLIDERS**	**Indústria de Transformação – MENEGOTTI**	**Estratégia e método de coleta**
Reitor	Diretor	CEO	**Entrevista semiestruturada**
Vice-Reitora e Pró-Reitora Acadêmica	Diretora		
Pró-Reitor Administrativo			
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação			

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Vale destacar que na Indústria de transformação – MENEGOTTI, o organograma é composto, em seu topo pela CEO e por quatro diretores. A CEO decidiu que apenas ela participaria da entrevista semiestruturada, enquanto os diretores participariam exclusivamente da pesquisa *Surwey*.

As sete entrevistas aconteceram entre os meses de julho a dezembro de 2023. Foram realizadas de forma individual. No quadro 07 pode ser observado o local, data e horário de realização das entrevistas.

Quadro 07 – Local, data e horários das Entrevistas Semiestruturada

Local, data e horário: Entrevista Semiestruturada	**Gestor**	**Instituição de Ensino Superior**	**Indústria de Transformação – SOL PARAGLIDERS**	**Indústria de Transformação – MENEGOTTI**
	Diretor		Presencial na Indústria 28/07/2023 - 11h	
	Diretora		Presencial na Indústria 02/08/2023 - 11h	
	CEO			Presencial na Indústria 18/10/2023 - 11h
	Reitor	*Microsoft Teams* 17/11/2023 - 8h		
	Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	*Microsoft Teams* 17/11/2023 - 14h		
	Pró-Reitor Administrativo	*Microsoft Teams* 17/11/2023 - 15h		
	Vice-Reitora e Pró-Reitora Acadêmica	*Microsoft Teams* 24/11/2023 - 9h30min		

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Além das entrevistas, na indústria de transformação – SOL PARAGLIDERS realizou-se uma visita guiada pelo Supervisor da área de Recursos Humanos. Na MENEGOTTI a visita foi acompanhada e guiada pela CEO. Estes momentos proporcionaram à autora uma imersão mais completa nos processos operacionais, nas instalações e em algumas práticas utilizadas no dia a dia dentro das organizações. Destaca-se que a autora trabalha há 18 anos na Instituição de Ensino Superior em estudo. Na tabela 04 observa-se a data das visitas realizadas nas organizações:

Tabela 04 – Visitas realizadas

	Indústria de Transformação – SOL PARAGLIDERS	**Indústria de Transformação – MENEGOTTI**
Data: Visita	28/07/2023	30/10/2023

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Para auxiliar na análise do conteúdo e codificação das informações identificadas nesse estudo foi utilizado o *software Atlas.ti Web*.

3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para a análise de conteúdo, foi adotado o modelo proposto por Bardin (2016). De acordo com a autora, essa abordagem oferece uma metodologia sistemática e estruturada para a análise, interpretação e compreensão de dados textuais em pesquisas qualitativas. A proposta de Bardin (2016) busca não apenas entender os discursos em seus significados explícitos, mas também explorar nuances e inferências subjacentes.

Para organizar os dados e formar o corpus da pesquisa, foram utilizadas as diretrizes estabelecidas por Bardin, que define o corpus como "o conjunto de documentos considerados para serem submetidos aos procedimentos analíticos" (BARDIN, 2016).

Nesta etapa, foi necessário seguir duas regras importantes. A primeira é a regra da homogeneidade, que requer que os documentos selecionados sejam uniformes e atendam a critérios específicos de seleção, sem apresentar singularidades excessivas fora desses critérios. A segunda é a regra da pertinência, que estabelece que os documentos selecionados devem ser relevantes como fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo da análise (BARDIN, 2016).

O processo de organização e análise das entrevistas teve início com a transcrição detalhada dos dados coletados. Cada entrevista foi cuidadosamente transcrita, garantindo a fidelidade às respostas fornecidas pelos participantes. As transcrições das entrevistas encontram-se disponíveis nos Apêndices A, B, C, D, E, F e G.

Visando uma compreensão profunda dos relatos realizou-se uma leitura atenta das transcrições das entrevistas. Essa primeira análise permitiu a identificação de padrões, temas recorrentes e nuances nas respostas. Facilitando a categorização dos dados e dos documentos fornecidos pela empresa.

Diante deste contexto, foi organizado em um único documento, os dados advindos da transcrição das entrevistas, dos documentos fornecidos pelas organizações e das observações realizadas durante as visitas. Essa consolidação foi organizada separadamente para cada entrevista realizada, resultando assim em sete arquivos para análise de conteúdo.

Na sequência para auxiliar na análise do conteúdo e codificação das informações identificadas foi utilizado o *software Atlas.ti Web*. O *software Atlas.ti* consiste em uma ferramenta para a análise de dados qualitativos que pode facilitar o gerenciamento e a interpretação desses dados (WALTER et al., 2015).

De acordo com Bardin (2016), o emprego do computador na análise de conteúdo é particularmente significativo em pesquisas qualitativas, principalmente quando o corpus a ser organizado é extenso em volume de dados.

Segundo Bardin (2016), os resultados brutos são tratados de forma a tornarem-se significativos e válidos, sendo necessário estabelecer as unidades de registro e unidades de contexto, que são elementos fundamentais para a análise de conteúdo. A autora define que os registros podem ser trechos de entrevistas, documentos, enquanto o contexto se refere ao ambiente mais abrangente no qual as unidades de registro estão inseridas.

Como unidade de registro foi escolhido o tema, que conforme Bardin (2016), "o tema é a unidade de significação que aparece naturalmente de um texto analisado de acordo com determinados critérios relacionados à teoria que orienta a leitura".

Durante a leitura de cada documento foram atribuídos as Unidades de Registros para cada “tema” que continham informações relevantes ao alinhamento da estratégia. Nesta etapa foram identificados 87 Temas – Unidades de registro, que podem ser observados por categoria de análise nos quadros 08 a 11.

Quadro 08 – Unidades de Registro_ Formulação da Estratégia

Categoria de Análise: Formulação da Estratégia		
Unidade de Registro - 19		
Análise Concorrente	Definição das diretrizes	Objetivos de LP
Análise de Mercado	Definição de Negócio	Orientado para o cliente
Análise do Cliente	Definição de um “Plano”	Posicionamento de Mercado
Análise Financeira	Informalidade	Revisão do Plano
Análise SWOT	Metas Centrais	Tendência de Mercado
Consultoria	Metas gerais	
Cultura da organização	Objetivos de CP	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Quadro 09 – Unidades de Registro_ Estrutura e Implementação da Estratégia

Categoria de Análise: Estrutura e Implementação da Estratégia		
Unidade de Registro - 46		
Acompanhamento	Gerenciamento de Risco	Ponto a melhorar
Análise de eficiência	Gerenciar fornecedores	Produtos exclusivos
Assistência Técnica	Gestão Integrada	Reuniões Colaboradores
Atendimento digital	Grupos Trabalho	Reuniões Conselho Curador
Automatizar processos	Indicadores Desempenho	Reuniões Diretores
Avaliação Institucional	Indústria 4.0	Reuniões Pró-Reitores
Avaliações Externas	Ineficiência produtiva	Reuniões Reitor
Comércio Exterior	Inovação	Reuniões Coordenadores
Comitês	ISA	Segurança equipamento
Comunicação	NPS	Sistema de Qualidade
Contrato de Resultado	*OKRs*	Solução Tecnológica
Desenvolvimento de Produto	Organização dos Processos	Sustentabilidade
Divisão de Departamentos	Organograma	Tecnologia aplicada
Eficiência produtiva	Pandemia -	Transformação Digital
Engessar o processo	Pandemia +	
Ferramentas	Planilha de Excel	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Quadro 10 – Unidades de Registro_ Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia

Categoria de Análise: Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia		
Unidade de Registro - 17		
Acessibilidade da Gestão	Governança familiar	Responsabilidade do Diretor
Capacitação Docente	Grupo Parceiro	Responsabilidade Pró-Reitores
Clareza nas atividades	Imersão	Responsabilidade Reitor
Competências Fundamentais	Importância do PPR	Treinamento e Desenvolvimento
Conselho Curador	Realizações	Unidades organizacionais
Gestão Visual	Recursos Humanos	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Quadro 11 – Unidades de Registro_ Cadeia de Valor e Externalidade Positiva

Categoria de Análise: Cadeia de Valor e Externalidade Positiva		
Unidade de Registro - 5		
Benefícios ofertados	Valor para a Comunidade	Valor social
Gera valor	Valor para acionistas	

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Com a finalização dessa etapa, os dados identificados se transformaram em informações significativas para a análise dos resultados.

3.4 MÉTODO QUANTITATIVO

A pesquisa de opinião é, possivelmente, o método mais eficaz à disposição do pesquisador social interessado em obter dados originais para descrever uma população muito extensa para ser observada diretamente. Uma amostragem probabilística cuidadosamente selecionada proporciona um grupo de entrevistados cujas características podem ser consideradas como representativas daquelas da população em geral (BABBIE, 2016, p. 247).

Um instrumento comum na pesquisa quantitativa é o survey, que se caracteriza principalmente por um conjunto de perguntas padronizadas dirigidas a uma amostra da população. A distinção entre survey e censo reside no escopo; o primeiro seleciona uma amostra, enquanto o último envolve toda a população. Como instrumento empírico, existem várias abordagens para o desenho de um survey, dependendo de seus objetivos (BABBIE, 1999).

Entre as três categorias de pesquisa *survey*, aquela definida para este estudo foi a pesquisa descritiva, a qual, segundo Babbie (2016), tem como objetivo mapear traços distribuídos pela amostra. Essa categoria é apropriada quando se deseja descrever características específicas, comportamentos e opiniões do público envolvido. Diante desse contexto, na segunda etapa, visando analisar se as capacidades gerenciais são eficazes para a geração de externalidades positivas e o alinhamento estratégico, foi aplicado um questionário utilizando o *survey*.

A construção do questionário teve como fundamento os princípios delineados por Quinn et al. (2003), embasada na revisão de literatura e adaptado ao cenário atual da Indústria de Transformação e da Instituição de Ensino Superior. Adicionalmente, a autora aplicou sua experiência prática, conhecimento profissional e competências em gestão para desenvolver um questionário alinhado às demandas atuais da pesquisa.

A validação do questionário se deu por meio de pré-testes aplicados com gestores da Indústria de Transformação e da Instituição de Ensino Superior. Durante esse processo, o questionário foi submetido a uma amostra representativa desses profissionais. Com base nas sugestões recebidas, algumas nomenclaturas foram alteradas, visando assim garantir a adequação e clareza das questões.

A pesquisa realizada neste estudo, conforme Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, artigo VII, é uma pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional.

Para viabilizar a aplicação, o questionário de pesquisa survey foi integrado no *Qualtrics Survey Software*, visto que este *software,* permite que a coleta e tabulação dos dados do estudo sejam realizadas automaticamente. A *Qualtrics* permite que o pesquisador construa, aumente e analise levantamentos, formulários e banco de dados on-line instantaneamente.

Com o objetivo de estudar organizações de setores distintos, foram escolhidas duas Indústrias de transformação e uma Instituição de Ensino Superior. A população-alvo constitui em todos os Gestores que trabalham nessas três organizações. Diante disso, o quadro 12 apresenta os cargos dos profissionais que foram convidados a responder o questionário de pesquisa *survey*:

Quadro 12 – População Questionário de Pesquisa Survey

Instituição de Ensino Superior	**Indústria de Transformação – Sol PARAGLIDERS**	**Indústria de Transformação – MENEGOTTI**	**Estratégia e método de coleta**
Reitor (a)	Diretor (a)	Diretor (a)	**Pesquisa *survey* – *Questionário***
Pró-Reitor (a)	Supervisor (a)	Coordenador (a)	
Coordenador (a)	Terceirizado		
Supervisor (a)	Encarregado (a)		
	Controller		
	Projetista		
	Analista		
	Assistente		

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Destaca-se que na Indústria de Transformação – SOL PARAGLIDERS a Direção solicitou que além dos gestores, colaboradores que estão sendo desenvolvidos para cargos de gestão também participassem da pesquisa. São profissionais que desempenham funções gerenciais, porém o cargo ainda não foi atualizado. Isso explica a presença dos cargos de Analista e Assistente. Já o cargo “terceirizado” é ocupado por gestores que, atualmente, desempenham funções estratégicas, porém na forma de Prestadores de Serviço.

O questionário foi enviado por meio da plataforma *Qualtrics Survey Software,* para o endereço eletrônico dos profissionais selecionados para este estudo. Na tabela

05 pode ser observado o período de aplicação das pesquisas, o número de profissionais convidados e o número de respondentes.

Tabela 05 – Aplicação da pesquisa

	Instituição de Ensino Superior	**Indústria de Transformação – SOL PARAGLIDERS**	**Indústria de Transformação – MENEGOTTI**
Período de Aplicação da Pesquisa	04/12 a 15/12, sendo prorrogada até 22/12/2023	05/08 a 15/08, sendo prorrogada até 24/08/2023	07/11 a 22/11, sendo prorrogada até 19/12/2023
Número de Gestores Convidados	34	23	27
Número de respondentes	34	23	20

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Vale destacar que o percentual de respondentes foi significativo. Na Indústria de Transformação – SOL PARAGLIDERS e na Instituição de Ensino Superior atingiu-se 100% de respondentes. Já na Indústria de Transformação – MENEGOTTI o percentual de respondentes foi de 74,07%. Segundo Babbie (2016) uma taxa de 70% ou mais, é muito boa para análise e relatório. Porém o autor escreve ainda que, estas são regras rudimentares, sem base estatística, e uma falta de viés de resposta demostrada é muito mais importante do que uma alta taxa de resposta.

É importante destacar que visando evitar viés nas respostas, a autora definiu o público-alvo em consonância com os objetivos da pesquisa e utilizou questões que foram previamente testadas. Além disso, utilizou uma plataforma que possibilitou que o questionário só pudesse ser finalizado e enviado de forma completa. Por fim, foram disponibilizados prazos flexíveis e formas de contato para esclarecer dúvidas dos respondentes durante o preenchimento do questionário.

O tratamento de dados foi conduzido utilizando as informações geradas pelo software de pesquisa *Qualtrics* e planilhas eletrônicas do Excel. Além de gráficos, utilizou-se medidas de tendência, como média, mediana, desvio padrão e variação para analisar as variações das respostas. De acordo com Babbie (2016), a pesquisa descritiva tem como propósito examinar e descrever situações e eventos, com o intuito de observar e relatar os fenômenos observados de maneira detalhada e precisa.

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS

No presente estudo, buscou-se pesquisar a relação entre três constructos: Alinhamento Estratégico – AE, Geração de Externalidades Positivas – GEP e Eficácia Gerencial – EG. A seguir são apresentados cada constructo, com suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO).

a) Alinhamento estratégico

D.C. – A estratégia deve estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter mais retorno sobre o investimento (PORTER, 2004).

D.O. – Foram considerados os objetivos centrais, o design da estrutura para a execução da estratégia e de como a estratégia é comunicada. Para identificar este alinhamento estratégico foi aplicada uma entrevista semiestruturada.

b) Geração de externalidades positivas

D.C. - O valor é criado, segundo Porter (2004), quando uma empresa cria vantagem competitiva para o seu comprador ou faz com que ele alcance seu desempenho.

D.O. – Para identificar a externalidade positiva gerada ao cliente foi aplicada uma entrevista semiestruturada. O questionário abordou os temas com base em Porter, visando identificar, se as organizações têm visão das atividades que são consideradas como estratégicas e se utiliza do sistema de valores para atingir seu diferencial no mercado. Ainda na entrevista e no questionário *Survey*, foi questionado sob a percepção de geração de externalidades positivas aos demais envolvidos, neste caso a comunidade que está inserida, as pessoas que fazem parte do quadro de funcionários, outras atividades afetadas economicamente e entidades públicas.

c) Eficácia Gerencial

D.C. – O modelo gerencial definido por Quinn et al. (2003), se dá pela junção de quatro modelos organizacionais: Modelo das metas racionais, dos processos internos, das relações humanas e do Modelo de sistemas abertos. Estes modelos, inicialmente podem parecer perspectivas diversas, mas juntas formam um constructo maior que visa a eficácia organizacional. O modelo define ainda oito papéis e

competências necessárias para que o gestor obtenha um desempenho efetivo e eficaz, no qual o autor define que os quatro perfis gerenciais eficazes são: Realizadores agressivos, Produtores conceituais, Agregadores pacíficos e Mestres. E os quatro perfiz ineficazes: Adaptativos Caóticos, Coordenadores Irritantes, Workaholics sufocantes e Improdutivos extremos (QUINN 2003).

D.O. – Para identificar o nível de eficácia gerencial, foi aplicada uma Pesquisa *Survey*. O questionário teve como base o modelo de Quinn et al. (2003) e os participantes da pesquisa avaliaram a relevância dos itens em uma escala *Likert* de cinco pontos, incluindo: (1) significa: Discordo Totalmente – DT, (2) Discordo parcialmente – DP, (3) Nem concordo e nem discordo – NCND, (4) Concordo parcialmente – CP e (5) Concordo Totalmente – CT.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em conformidade com os procedimentos metodológicos, aos objetivos geral e específicos e as definições constitutivas e operacionais, apresentam-se nesta etapa os resultados da pesquisa. Esses resultados foram obtidos em dois momentos: o primeiro por meio da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, da visita *in loco* e da análise de documentos disponibilizados. E o segundo por meio da análise dos dados e informações identificadas por meio da *Surwey* aplicada com os gestores das três organizações estudas.

Inicialmente apresentam-se as categorias de análise de conteúdo, uma vez que esta metodologia foi definida e utilizada durante toda a análise das três organizações. Em seguida, expõem-se a Caracterização de cada organização com base na Fundamentação Teórica. Na sequência a análise descritiva dos dados e informações identificadas por meio da *Surwey* e, por fim apresenta-se a Síntese das Caracterizações das três organizações de setores distintos.

4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para a categorização dos dados, visando uma análise mais sistemática e que permitisse identificar padrões e tendências relevantes, foi utilizado a análise temática.

Segundo Bardin (2016) a análise temática se concentra na identificação e exploração dos temas subjacentes nos dados, buscando compreender os significados atribuídos pelos participantes da pesquisa.

As categorias de análise na pesquisa, conforme Bardin (2016), surgem por meio de uma "operação de classificação dos elementos constituintes de um conjunto, por diferenciação e, posteriormente, por reagrupamento com base em critérios previamente estabelecidos".

Na etapa de enumeração, optou-se por contar a ocorrência das unidades de registro, identificando assim o número de vezes que foram citadas. A escolha dessa regra de “presença” se dá pelo fato de que o número de entrevistas realizadas difere entre as três organizações. E porque o objetivo é de identificar a ocorrência e não a frequência ou relevância de cada unidade de registro.

Os dados coletados foram tratados de maneira que pudessem ser significativos, prontos para análise e interpretação. Gerando assim, por meio da

presença das unidades de registro identificadas em cada análise de conteúdo, o número de citações, que pode ser observado na Tabela 06.

Tabela 06 – Análise de Conteúdo_ Citações

	Análise de Conteúdo	Organizações	Unidades de Registro	Citação
1	Entrevista_Diretoria_Sol Paragliders	Indústria Transformação Sol Paragliders	50	129
2	Entrevista_Diretora_Sol Paragliders	Indústria Transformação Sol Paragliders	26	55
3	Entrevista_CEO_Menegotti	Indústria Transformação Menegotti	42	106
4	Entrevista_Reitor_IES	Instituição de Ensino Superior	46	112
5	Entrevista_Pró-reitor Pesquisa e Pós-Graduação_IES	Instituição de Ensino Superior	33	64
6	Entrevista_Pró-reitor Administrativo_IES	Instituição de Ensino Superior	41	74
7	Entrevista_Vice-reitora e Pro-reitora Acadêmica_IES	Instituição de Ensino Superior	34	70
			Total	**610**

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Conforme comentado anteriormente o roteiro da entrevista foi desenvolvido para identificar o alinhamento da estratégia e seguiu quatro etapas: Formulação da Estratégia; Estrutura e Implementação da Estratégia; Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia e Cadeia de Valor e Externalidade Positiva. Estas etapas serviram de base para previamente definir as unidades de contexto. Com essa definição dos 4 grupos de categoria de análise, cada unidade de registro foi alinhada a categoria que pertencia.

O quadro de codificação segundo Bardin (2016), é uma ferramenta essencial para organizar e estruturar os dados coletados. A tabela 07 apresenta as categorias de análise e as respectivas quantidades de Unidades de Registro atribuídos.

Tabela 07 – Categorias de Análise_ Unidades de Registro

Categoria de Análise: Alinhamento da Estratégia	Unidades de Registro
Formulação da Estratégia	19
Estrutura e Implementação da Estratégia	45
Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia	17
Cadeia de Valor e Externalidade Positiva	6
Total de Unidades de Registro	87

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Visto que o estudo envolveu três organizações a Tabela 08 apresenta as categorias de análise e a quantidade de Unidades de Registro atribuídos a cada uma delas durante a análise de conteúdo.

Tabela 08 – Categorias de Análise_ Total de Citações

Categoria de Análise: Alinhamento da Estratégia	**Indústria Transformação SOL PARAGLIDERS**	**Indústria Transformação MENEGOTTI**	**Instituição de Ensino Superior**	**Total de Citações**
Formulação da Estratégia	47	30	80	**157**
Estrutura e Implementação da Estratégia	83	49	133	**265**
Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia	30	20	68	**118**
Cadeia de Valor e Externalidade Positiva	24	7	39	**70**
Total de Citações	**184**	**106**	**320**	**610**

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Destaca-se que na Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS foram realizadas duas entrevistas, na MENEGOTTI houve uma entrevista e na Instituição de Ensino Superior, foram conduzidas quatro entrevistas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO SOL PARAGLIDERS

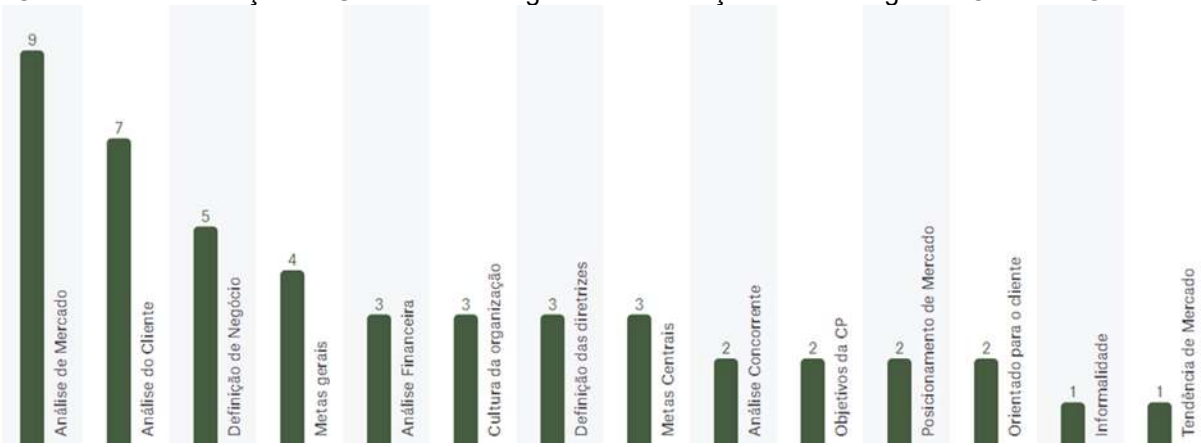
Os anos de 1992 e 1996, marcam o início da história da SOL. Em 1992 foi oficializada a empresa FUN Gliders Equipamentos Aerodesportivos LTDA. Oito meses depois de voar o primeiro protótipo é vendido o primeiro parapente Magic FUN. Em 1996 o nome é trocado para SOL PARAGLIDERS por conta da internacionalização. Já nessa época com o objetivo de dar passos largos no conhecimento e na qualidade dos produtos a empresa fez parcerias com empresas europeias.

Hoje a SOL PARAGLIDERS continua sendo uma empresa familiar e é especializada em equipamentos e acessórios para voo livre. A indústria fabrica e comercializa equipamentos esportivos relacionados ao voo livre, além de produzir e oferecer a linha de vestuário e acessórios para a prática esportiva. A empresa tem uma trajetória sólida, com mais de 30 anos de envolvimento no esporte e mantém uma estreita relação com tudo o que está relacionado ao voo livre.

A SOL tem como filosofia lançar produtos exponencialmente melhores do que os atuais, garantindo significativos avanços em quatro atributos: Segurança, Desempenho, Facilidade de Operação e Inovação.

A **formulação da estratégia** implica a criação de um plano abrangente para alcançar os objetivos de uma organização. Em relação ao alinhamento da estratégia, esse processo apresenta o ponto de partida para o planejamento estratégico e é fundamental para o sucesso de qualquer organização. O gráfico 1 apresenta a presença das unidades de registo na formulação da estratégia da SOL PARAGLIDERS.

Gráfico 1 – Distribuição de Unidades de Registro - Formulação da Estratégia – SOL PARAGLIDERS



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresentam-se 47 citações, sendo que as que mais se destacam são, análise de mercado, análise de cliente e definição de negócios, pontos importantes para a formulação da estratégia e perceptíveis no ambiente organizacional.

Conforme destacado por Porter (2004), (V. pág. 31), a Direção da empresa, ao desenvolver a estratégia para seu empreendimento, estabeleceu as diretrizes fundamentais: Missão, Visão, Negócio, Crenças e Valores. Nesse contexto a **Missão da empresa** “é oferecer produtos criativos para os simpatizantes e praticantes do voo, dos esportes e das atividades ao ar livre, com rigor no uso dos materiais e acabamentos, proporcionando sensações inesquecíveis em nossos clientes e orgulho em nossos colaboradores.”

Tem como **Visão** “ser reconhecida como uma marca inspiradora de liberdade entre praticantes e simpatizantes dos esportes ao ar livre.” O **Negócio** da SOL é “fornecer produtos que geram sensação de desafio, emoção e liberdade.”

A **Crença**: “Voar é mais do que mover-se no ar, é sair de nossas redomas e sombras de concreto, é ver o mundo de cima, é sentir o quanto gigante é a natureza e seus elementos, é descobrir que a terra é azul. A liberdade é a essência do ser humano. Você pode voar.”

Estas diretrizes também ficam claras durante a entrevista, quando a Direção, comenta que a empresa está envolvida com lazer, esporte e a competição. O público-alvo da empresa são as pessoas que se sentem melhor em contato com a Natureza. “Homens e mulheres experimentando a sensação de desafio e emoção exercendo seu direito à liberdade. Praticantes de todos os níveis e modalidades de voo livre com parapente – do voo de lazer ao voo de competição, do voo de distância ao voo acrobático, do iniciante ao experiente.” A empresa procura desenvolver produtos que se encaixem nestas pessoas.

Há 30 anos a SOL tem uma estreita relação com tudo que é relacionado ao voo livre, tornando-se uma empresa Líder nas Américas e uma das líderes mundiais na produção de parapentes e equipamentos de voo livre. Ainda neste mesmo foco, pensando nas pessoas que realizam atividades ao ar livre, a empresa expandiu sua atuação ao incorporar a produção de vestuário em seu portfólio de negócios.

Em consonância com a abordagem de Muller (2003), (V. pág. 31), a Direção realiza constantemente a **avaliação do ambiente externo e a identificação de tendências relevantes para a empresa**. Estuda sobre os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem afetar a organização. Estuda o Mercado e seus clientes para identificar novas tendências, mudanças nas necessidades, preferências e bem-estar do seu público-alvo. Realiza viagens para outros países, com o intuito de analisar seus concorrentes e fornecedores, ou seja, a cadeia de valor da organização para identificar, vulnerabilidades, tendências e oportunidades para seu negócio.

Para estudar o cenário mundial, a empresa recepciona constantemente seus parceiros de negócios, seus possíveis clientes e conta com profissionais experientes em Voo Livre no seu quadro de funcionários. Por meio desta prática é possível identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo da empresa.

Alinhado a teoria de Porter (2004), (V. pág. 35), a empresa elaborou um “mapa estratégico” com o apoio de duas importantes entidades representativas do setor industrial no Brasil, a CNI – Confederação Nacional da Indústria e a ABDI – Associação Brasileira da Indústria. Este mapa descreve os próximos passos rumo à transformação digital, visa melhorar os processos internos, desenvolver novos negócios, produtos e aprimorar a experiência de seus clientes e funcionários.

Hoje a empresa tem dois negócios, a confecção do vestuário e a confecção do Paragliders, que é chamada de área técnica. Diante disso, ao questionar quais as principais ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos da empresa, a Direção comentou que na confecção do Paragliders já faz muito tempo que foi implantado o Kaizen e que constantemente são realizadas melhorias nos processos, produtos e serviços. Isso envolve todos os membros da organização, desde a liderança até a linha de frente. Salientou também que trabalha com a eficiência dos setores e da fábrica.

Relembrou que em 2007, 2008, foi um período no qual a empresa exportou em média 80%, e com a crise o mercado caiu em torno de 90%, além disso, enfrentaram bastante problemas de inadimplência dos clientes. Neste momento a empresa, para se manter no mercado, focou em implantar o Kaizen, em “entregar mais como menos”, ou seja, otimizou os processos internos para reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a produtividade.

Na sequência veio a automação, a mudança de máquinas que eram mecânicas, para eletrônicas, ocorrendo um processo bem avançado. Mesmo que o processo de Costura ainda seja um negócio muito manual, a empresa deu um grande passo com a aquisição de máquinas automáticas. Parece ser algo pequeno, mas melhorou muito a eficiência do processo.

Alinhado a isso e com a implantação do Kaizen, a empresa trabalhou duas frentes, que foi 20% a mais de produção, com 20% menos esforço físico. Salientou a importância fundamental de adotar essa perspectiva de gestão, evidenciando que a empresa não apenas prioriza a eficiência operacional e a entrega de resultados, mas também dedica atenção considerável ao aspecto humano, promovendo ativamente o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Para tal, é essencial manter o local de trabalho organizado e alinhado com o processo, evitando desperdício de tempo, recursos e movimentos desnecessários. Nessa linha, a Direção comentou sobre algumas atividades desempenhadas e como

estas agregam valor ao produto, se a linha de produção estiver organizada. Por exemplo, se a funcionária se levanta para buscar uma tesoura, depois uma linha, ou levanta algo pesado, todos esses movimentos, além de gerar um esforço maior ao funcionário, geram custo ao produto. O importante é a operação, quando o funcionário pega o tecido e corta está gerando valor, quando junta as partes dos tecidos, mais uma vez está agregando valor. Entre o tecido estar contado e juntar, não gerou valor apenas a logística.

Diante disso, ressaltou o quanto é importante reduzir o esforço físico e os movimentos desnecessários, de estar com tudo organizado, de receber as peças de forma correta, na organização correta. Porque neste momento também se tem preocupação com a saúde mental, pois, se o funcionário tiver que ficar quebrando a cabeça para montar um equipamento que tem em média 2400 partes, além de gerar um desgaste físico e mental, sua produtividade será afetada. A confecção deste equipamento só é possível porque tem uma organização muito forte em todas as etapas.

Em resumo, a empresa passou pela automação, daí veio o Kaizen que foi trabalhado muito com o aspecto ergonômico, parte do esforço físico, esforço mental e os esforços que não agregam valor, para assim sobrar mais tempo para a produção, de uma forma mais humanizada.

Em consonância com a abordagem de Hrebiniak (2006), (V. pág. 36), hoje a SOL tem um novo processo e está medindo a eficiência da fábrica e realizando reuniões semanais para acompanhar o Planejamento da Produção, a eficiência da fábrica é avaliada por meio da comparação entre as horas disponíveis para produção e as horas programadas para a fabricação; avaliando a organização dos processos; o desperdício de tempo em atividades desnecessárias. Com base nos resultados obtidos, são implementadas ações de melhoria, com foco constante na satisfação dos funcionários, clientes e no desempenho da empresa.

Ainda, pensando na eficiência, a empresa investiu em energia solar e climatizou todo o ambiente da fábrica. Essa decisão foi tomada com base na queda de produtividade gerada pelo calor excessivo.

Alinhado ao programa de ergonomia, a empresa implementa medidas visando prevenir problemas de saúde entre os colaboradores e promover uma maior produtividade. Nesse contexto, é adotado um programa de "pausas no trabalho", consistindo em intervalos de relaxamento a cada uma hora e quarenta e cinco

minutos. Ao soar do sino, aqueles que estão sentados levantam, enquanto os que estão em pé sentam-se, durante um período de três minutos. Essa prática contribui não apenas para a saúde física, mas também para o bem-estar geral dos funcionários.

No que se refere ao **sistema de qualidade**, todos os parapentes fabricados passam por rigorosos testes realizados tanto interna quanto externamente por funcionários especializados e experientes em Voo Livre. Esses profissionais conduzem avaliações minuciosas de qualidade e desempenho em locais externos, em morros da cidade de Jaraguá do Sul. Além disso, os testes são conduzidos internamente nas instalações da fábrica, por meio de processos meticulosos que avaliam a qualidade, o desempenho e a segurança, sendo esses pontos cruciais na produção de um parapente. Na sequência o **equipamento é homologado por um órgão Europeu para obter a aprovação de qualidade e segurança.**

Conforme destacado por Quinn (1991), (V. pág. 30), a Direção comentou que trabalha **com objetivos e metas de curto prazo**. Tem uma história de 32 anos e durante esse período e vivências ocorridas percebe que diante de tantas instabilidades prefere trabalhar com objetivos, metas e realizações de curto prazo.

Destacou que não se engajou no processo de planejar pensando em médio e longo prazo, que talvez esse seja um ponto que seria importante melhorar, mas que no momento a empresa segue com objetivos e metas de curto prazo. Neste ponto também comentou que prefere não “engessar o processo”, para tal, define poucos objetivos, como por exemplo: lançamento de produto, aumento de mercado, aumento nas vendas, coleções nas datas certas, fabricação e ponto de equilíbrio.

Entende que no que se refere a objetivos e metas financeiras poderia ter uma definição mais alinhada e planejada, ou seja, ter um pouco mais de disciplina e cobrança.

Reforçou sua opinião de trabalhar com objetivos e metas de curto prazo, utilizando de exemplo de quando aconteceu a “pandemia da COVID 19, causada pelo coronavírus” quem planejou passar por esse processo e ao mesmo tempo o quanto precisou planejar a curto prazo, pensando em todas as dificuldades que se passou neste período, parada de produção, dificuldades com importação e exportação, recessão, inflação, falta de transporte e matéria prima. E que até o ano passado, em 2022, ainda foi um ano de muitas incertezas. Diante disso, acredita ser importante ter uma linha mestra para seguir, comunicar estes objetivos e metas de curto prazo e realizar o que está proposto.

A empresa se preocupa com a entrega do produto no tempo estimado, visto que o parapente fabricado pela empresa é certificado na Europa e é um processo que pode levar entre quatro e oito meses. No negócio Sol Paragliders, relatou que a empresa é praticamente orgânica, que acompanha o mercado, o mercado cresce, a empresa cresce, o mercado cai, a empresa se mantém. Tem-se um *Market share* bem grande no Brasil e para conquistar mais é muito difícil, pode-se dizer que para crescer 1%, talvez tenha que investir 3%, pois é um mercado com barreiras.

Destacou que todos os concorrentes “são informais”, que competem e concorrem no Brasil com um mercado informal. O mundo em desenvolvimento e subdesenvolvido tem essa “cara” de informalidade, sendo um problema no Brasil, na América Latina. Já no mercado formal, Europa, Estados Unidos, Japão, Coréia, que são países que a empresa também concorre, vem a dificuldade no Brasil, que é logística, e o fato de exportar o imposto junto. A empresa trabalha com mais de 70 países e enfrenta esses embates.

A empresa é muito eficiente da fábrica para dentro, mesmo tendo o custo da mão de obra muito maior que os concorrentes formais. Destacou que entre as médias e grandes empresas que fabricam parapente, a SOL é a única que não fabrica na Ásia. Os concorrentes formais fabricam no Vietnam, no Sirilanka e na Tailândia, visto que a mão de obra é mais barata.

Um dos diretores desempenha seu papel na gestão da área de vendas, assumindo a responsabilidade integral pelo processo de exportação. Conduzindo todas as etapas, desde a prospecção de novos clientes até o despacho dos equipamentos. Diante disso, relata que sua meta está alinhada com a estratégia de curto, médio e longo prazo. Destaca que, devido ao fato de a empresa fazer parte de um nicho de mercado com conhecimento muito único, os desafios são constantes para ampliar a presença de mercado e adquirir novos clientes.

Alinhado com o conceito de Chatterjee (2006), (V. pág. 34), a SOL define objetivos centrais para o setor de produção e comercial, pois percebe-se que estes podem auxiliar no contexto da organização e no direcionamento das atividades e estratégias. Como comentado pela Direção, os objetivos são de curto prazo e envolvem mais a área de produção e comercial, como por exemplo, desenvolvimento de produto, pesquisa e desenvolvimento, lançamento de produto, estudo de mercado, objetivos comerciais, e definição de produtos para serem vendidos.

No negócio de vestuário, a Direção comentou que identifica oportunidades para um crescimento significativo, três vezes superior ao atual, e essa é a meta que norteia as estratégias futuras. Um crescimento geométrico, visando manter o DNA da marca em suas raízes para o esporte e a atividade. Já no negócio PARAGLIDERS a estratégia é manter a organicidade, manter a linha de conduta, analisando o mercado financeiro, a exportação e importação.

A Direção destaca a importância de analisar as mudanças econômicas, mencionando uma consideração cuidadosa sobre as flutuações econômicas, à variação nas taxas de câmbio, enfim a fatores que impactam nas operações de exportação e importação. Comentou sobre experiências anteriores com o dólar e relata que, atualmente, permanece com a estratégia em uma abordagem mais cautelosa e prudente, visto que o negócio Paragliders exporta o dobro do que importa.

Já para o negócio do vestuário, a Direção observa que os concorrentes principais são marcas importadas. Exemplifica isso citando marcas como North Face e Columbia, cujos produtos são semelhantes e possuem preços premium aqui no Brasil. Diante disso, a SOL busca entregar seus produtos pela metade do preço, visando um segmento de clientes que desejam o produto e a tecnologia oferecida, mas que não estão dispostos a comprar dessas marcas consolidadas.

Percebe-se que a SOL incorpora em sua estratégia a inovação de seus produtos. No Paragliders se destaca pela incessante produção de equipamentos de alta performance, qualidade e segurança, e que são concebidos globalmente. Já no segmento do vestuário pretende se sobressair como uma marca nacional de destaque, apresentando um produto avançado que utiliza a tecnologia italiana para trazer inovações ao Brasil, sendo reconhecido por seu *flagship*.

Conforme destacado por Duclós e Santana (2009), (V. pág. 39), e**m relação aos Indicadores de Desempenho**, a Direção destaca que avalia o desempenho financeiro, concentrando-se no desempenho operacional. O indicador chave utilizado é a receita por funcionário, sendo que os gestores têm visão do valor que é considerado como excelente, do ponto de equilíbrio (*breakeven*) e quando está gerando prejuízo. O controle financeiro é uma ferramenta essencial, e a Direção comenta que a empresa vem se dedicando para aprimorar continuamente seus processos.

A Direção falou sobre os altos e baixos que a empresa já passou, especialmente durante crises. Menciona a prática de cortes que são necessários

durante esses períodos, mas que também compreende que a empresa precisa ter uma atenção maior na definição e acompanhamento dos indicadores de desempenho. Ressaltou que, no momento, a empresa não está muito sistemática nas avaliações individuais, embora tenha realizado muitas melhorias, como a transição de 'funcionograma' para 'organograma'. Ele ainda menciona que, no passado, antes da crise, a empresa possuía participação nos resultados. Expressa a importância e a necessidade de retomar esses processos, que envolvem e motivam os funcionários.

A Direção destaca a intenção de continuar melhorando financeiramente. Durante a pandemia da COVID-19, a empresa aproveitou para reduzir os custos e aumentar os lucros. Ele comenta sobre o crescimento significativo que a empresa apresentou do ano de 2019 para o ano de 2023, praticamente duplicando de tamanho.

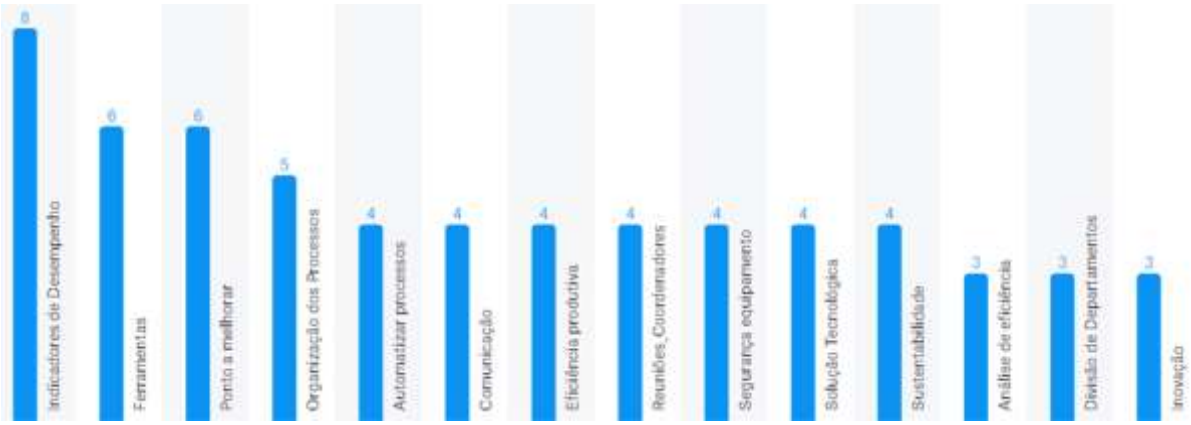
Durante esse período de pandemia, ele percebeu ainda a necessidade de fortalecer a governança familiar. Para isso, definiu-se um acordo entre os sócios, estabeleceram-se critérios para participação, e como ponto principal, foi instituído um Conselho Consultivo com reuniões regulares. A Direção relata que estabeleceu o objetivo de organizar o negócio até os seus 65 anos, destacando seu compromisso por meio da participação no curso de conselheiro e do desenvolvimento contínuo do conselho, que está em processo de evolução. Tem como meta, ter um bom nível de gestão, de condição do negócio, ter um olhar bem fixo.

Com base nessa meta, a Direção ressalta que não se trata apenas do resultado financeiro, pois este pode ser alcançado de várias formas, às vezes, de maneiras não muito heterodoxas. Expressa preocupação com a continuidade do negócio e considera importante refletir sobre como será essa continuidade, ponderando sobre as ações realizadas e seu impacto. Alinhado com o conceito de Gull et al. (2023), (V. pág. 32 e 33), a direção destaca positivamente a importância de incluir os ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nesse contexto, no planejamento estratégico da empresa, relata sobre aplicar a inteligência econômica, sem esquecer da inteligência social, mesmo sabendo que isso não será fácil.

A Direção destaca sua experiência em uma imersão em Israel, realizada em 2023, onde visitou startups, empresas de diferentes portes e pequenas universidades. Destaca a importância do pensamento coletivo no país, onde o senso de comunidade é crucial para o sucesso econômico, fundamental para a manutenção e sustentação da segurança nacional. Ele ressalta a relevância dessa perspectiva, observando que, em relação à defesa, ela gera uma ramificação econômica abrangente.

O gráfico 2 apresenta a presença das unidades de registo na Estrutura e Implementação da Estratégia da SOL PARAGLIDERS.

Gráfico 2 – Distribuição de Unidades de Registro – Estrutura e Implementação da Estratégia – SOL PARAGLIDERS



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresentam-se 83 citações, as que mais se destacam são, indicador de desempenho, ferramentas, pontos a melhorar e organização de processos. São práticas e processos importantes para alinhar a formulação da estratégia a estrutura organizacional.

Conforme destacado por Hrebiniak (2006), (V. pág. 35), **Em relação a estrutura** a Direção considera que a divisão de setores é importante e destaca que a empresa tem áreas que são comuns entre o vestuário e o PARAGLIDERS, como por exemplo, a Diretoria, Financeiro, Comércio Exterior, Suprimentos, Recursos Humanos, Expedição, Financeiro, Tecnologia da Informação - TI e Marketing.

A estrutura do Paragliders, se divide nas seguintes áreas: Desenvolvimento, Comercial da linha de Parapente, Fábrica de Parapente, Costura de Parapente e Acessórios da Costura.

A estrutura definida para a SOL PARAGLIDERS, além de proporcionar eficiência na produção dos equipamentos, também apresenta o quanto a fábrica está organizada para apresentar todas as etapas da confecção do equipamento aos clientes que visitam constantemente a fábrica.

Hoje, segundo a Direção, 95% do que está sendo produzido já está orientado para atender às demandas únicas de cada cliente. Neste cenário a empresa, além de não ter estoques desnecessários, de evitar a fabricação excessiva de itens que podem

não ter saída no mercado, também atende a demanda por produtos exclusivos e oferece aos clientes a possibilidade de escolher as especificidades do produto. Representando assim, uma abordagem diferenciada e centrada no cliente, resultando em uma experiência mais significativa e alinhada às preferências do consumidor.

Destaca-se ainda que a estrutura definida, demonstra ainda, a preocupação que a empresa tem com a qualidade e a segurança do produto. A Direção também destacou a importância dos clientes serem ouvidos, acredita que eles são fonte de tendências e condutores de novidades, são pessoas que se informam muito sobre “voar” e diante disso, em sua maioria estão bem informados neste contexto.

No negócio de Confecção a estrutura está definida nas seguintes áreas: Desenvolvimento, Planejamento e Controle da Produção - PCP, Fábrica da Confecção, Confecção da Costura, Linha de Confecção, Comercial e Loja.

Cada etapa da produção do vestuário exige considerações cuidadosas para atender às demandas do mercado, iniciando pela análise de tendências, antecipando as preferências do consumidor, as paletas de cores em voga e os estilos. Como comentado pela Direção, em 2021 já estava sendo definida a cor que será tendência em 2024 e hoje (agosto de 2023) a empresa está produzindo o que o cliente vai consumir no inverno de 2024.

Essa atenção às tendências visa auxiliar na definição do design, na escolha de materiais e técnicas de produção. Destaca-se que a automação e a eficiência operacional utilizada pela SOL também desempenham um papel crucial na otimização da produção.

De certa forma hoje, no vestuário a empresa acaba tendo um estoque, que a Direção reconhece que muitas vezes é apreciado pelo cliente, pois quando ele chega na loja tem diversas opções de escolha, porém ele também destaca o quanto isso é ineficiente, a empresa já consumiu energia e já teve a pegada de carbono negativa resultante do processo de produção.

Alinhado ao conceito de Porter (2004), (V. pág. 35), pensando no futuro e em uma abordagem mais assertiva e focada, a Direção tem planejado uma melhoria neste processo. O objetivo é alinhar a produção às necessidades individuais e buscar maior eficiência e redução de desperdícios. Diante disso, a empresa, no negócio de vestuário, está implantando uma célula 4.0. A Direção destaca que pretende com a implementação da Indústria 4.0 trabalhar a customização em massa, permitindo que os consumidores comprem produtos personalizados.

Com isso, a empresa visa atender à demanda por produtos exclusivos, e reduzir o desperdício e estoques desnecessários. A Direção acredita que com a produção alinhada diretamente às escolhas dos consumidores, evitará a fabricação excessiva de itens que podem não ter saída no mercado, resultando em uma cadeia de suprimentos mais eficiente e sustentável.

Conforme destacado por Porter (2004), (V. pág. 52 e 53), no **processo de formulação e implementação da estratégia**, na linha Paragliders, torna-se um pouco mais difícil a **escolha por fornecedores**, hoje a empresa acaba sendo uma consumidora pequena, não tendo muita força e ou influência sob o fornecedor. Além disso, tem três fornecedores que fabricam o tecido no mundo, tem três que fabricam a ferragem e três que fabricam os cordeletes. São fornecedores com nicho de mercado limitado, diante disso a empresa se adapta com os materiais disponíveis.

Destaca-se que os fornecedores muitas vezes contemplam a evolução, porém, sua atenção geralmente está voltada para as necessidades do mercado em vez de considerar diretamente as necessidades específicas da SOL. Por exemplo, diante da tendência de mercado em direção a equipamentos mais leves, eles adaptam a produção para criar tecidos mais leves.

Na linha de vestuário, a dinâmica é totalmente diferente. A empresa adquire o tecido para a produção e conta com uma variedade de fornecedores disponíveis. A busca por fornecedores é orientada para estabelecer parcerias sólidas e construir relacionamentos baseados na confiança, pois, tem-se o objetivo de garantir a entrega de produtos de qualidade dentro dos prazos estabelecidos. Adicionalmente, a empresa realiza análises e monitora algumas práticas dos seus fornecedores, especialmente aquelas relacionadas ao impacto ambiental, considerando que essa atividade é uma das mais poluentes em todo o mundo.

A organização utiliza um **Sistema Integrado de Gestão Empresarial** *Enterprise Resource Planning - ERP*, um *software* destinado a centralizar informações e otimizar a integração entre diferentes áreas. A Direção mencionou que a empresa utiliza o sistema Systextil, desenvolvido pela Intersys. Além disso, para o desenvolvimento de produtos, são utilizados os softwares Molde.me e Audaces e na área de vendas, a equipe faz uso do sistema Ibetch.

A diretoria vem trabalhando para melhorar **o acompanhamento e progresso dos objetivos e metas estratégicas.** Acredita-se que, com base nas diretrizes e

orientações estabelecidas nas reuniões do Conselho, em breve, envolverá os demais níveis de gestores neste processo.

Com a área de Produção já realiza reuniões semanais para discutir o que está em processo, porém o que falta é fazer a junção entre os indicadores de todas as áreas. A Direção utilizou de exemplo, hoje temos os indicadores de Recursos Humanos, como turnover, absenteísmo e saúde do trabalhador e apesar de serem aspectos fundamentais para a gestão, esses indicadores muitas vezes não estão totalmente integrados ao negócio como um todo. Para entender melhor o impacto dessas métricas no desempenho global da empresa, destaca a importância de realizar um cruzamento desses indicadores com os resultados financeiros e os investimentos de retorno.

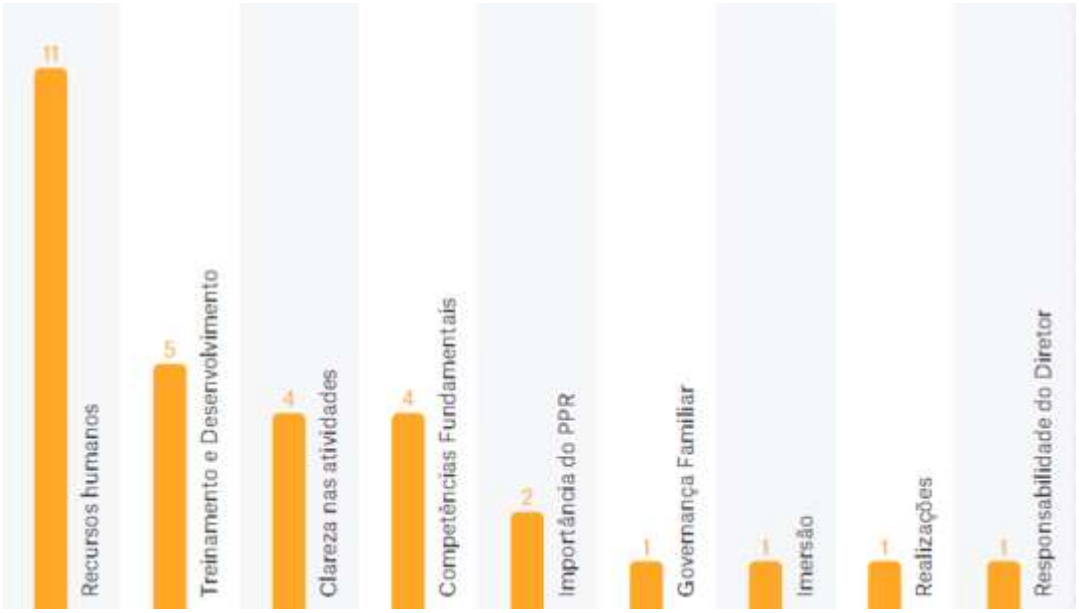
A empresa **não tem práticas de comunicação bem definidas para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e compreendam a estratégia**. Utiliza-se de alguns pontos de comunicação formal, como murais e comunicados individuais, para divulgar informações mais amplas. Conforme conceitos de Greif (1991) e Teixeira (2014), (V. pág. 40), a Direção da SOL destaca que precisa ser definido o que e onde deverá ser comunicado em relação ao planejamento estratégico da empresa.

A Direção salienta que mantém uma comunicação muito aberta com a equipe e que acredita que as pessoas, além de serem informadas, devem ter a possibilidade de opinar e participar da definição dos objetivos, porém ressalta que este é um processo que será discutido nas reuniões do conselho para definir como dar andamento e atingir uma integração ainda maior com os gestores.

Durante o tempo que realizei e a visita, observei a interação entre o diretor e os gestores da fábrica, e aproveitei para comentar isso no momento da entrevista, em resposta, fala da Direção “eu gosto mais da produção do que da gestão, e dessa forma passo muito tempo com eles e eu acredito muito nisso, por que qual é a cultura da empresa? A cultura da empresa é a cultura do dono, não dizer que é o dono, mas é do gestor”. Nesse sentido, e com base em diversos momentos da entrevista, percebe-se que a Direção exerce sua função de forma ativa, com comunicação próxima e colaboração constante, também servindo de exemplo a seus liderados, relembrando a todo momento a crença definida para a empresa.

O gráfico 3 apresenta a presença das unidades de registo para a Eficácia gerencial e Implementação da Estratégia da SOL PARAGLIDERS.

Gráfico 3 – Distribuição de Unidades de Registro – Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia – SOL PARAGLIDERS



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria, foram identificadas 30 citações, com ênfase em aspectos como recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, além da clareza nas atividades. Esses são elementos cruciais para a implementação da estratégia.

Como comentado pela Direção nos últimos três anos, a empresa vem trabalhando com planejamento e objetivos de curto prazo e que cada conquista é importante, neste sentido ao alcançar resultados desejados nem sempre são “comemorados”, porém quando não são atingidos os motivos, as causas são analisadas. Pelo perfil da Direção assim que um objetivo é alcançado, a equipe já está pensando nos próximos desafios.

Mais uma vez a Direção reconhece que toda a estratégia está em suas mãos e que vem trabalhando essa mudança junto ao conselho. Ele acredita **que precisa e que é importante para a empresa discutir sobre o planejamento estratégico e divulgar**, manter a equipe informada sobre as conquistas e sobre o que ainda precisa ser feito.

Alinhado ao conceito de Chatterjee (2006), (V. pág. 34) e Quinn et al. (2003), (V. pág. 46), em **relação às competências necessárias para atingir os objetivos da empresa, os diretores comentam que apesar de não estar documentado, os**

gestores têm conhecimento e clareza das competências e habilidades necessárias para que cada cargo, cada funcionário desempenhe as diversas funções e atividades.

Com base nessa definição de competências, identificam-se as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, bem como se aplica o processo de contratação de novos colaboradores.

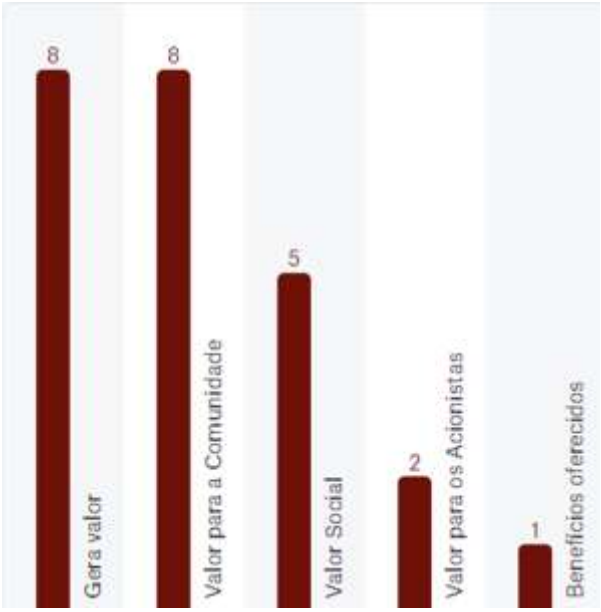
Ainda nesse sentido, a Direção destaca que a empresa investe no desenvolvimento de Menor Aprendiz, proporcionando oportunidades para jovens, preferencialmente filhos de seus funcionários. Isso incentiva nesses futuros profissionais a importância de continuar seus estudos e de aprender na prática diversas atividades que podem auxiliar na escolha de uma profissão. É importante ressaltar que esses jovens recebem um salário, promovendo assim o senso de responsabilidade financeira, apoio à família e benefícios sociais para a sociedade onde a empresa está inserida.

A Direção comentou que a maior parte dos **funcionários têm clareza de suas atividades e compreendem seu papel dentro da empresa.** Destacou que no negócio do parapente percebe isso com mais propriedade e que é preciso trabalhar, melhorar este processo na confecção.

Os diretores comentam que no passado a empresa contava com a Participação nos Resultados como um benefício, e que retomar esse processo é uma meta da empresa. Mesmo percebendo que os funcionários estão engajados e motivados com a empresa e a gestão, reconhecem a importância de retomar esse processo para fortalecer o alinhamento estratégico. Destacam, ainda, que a empresa precisa estar financeiramente preparada, visando a continuidade e prosperidade desse processo, sendo essencial um bom planejamento.

O gráfico 4 apresenta a presença das unidades de registo na Cadeia de Valor e Externalidade Positiva da SOL PARAGLIDERS.

Gráfico 4 – Distribuição de Unidades de Registro – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva – SOL PARAGLIDERS



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresenta-se 24 citações, as que mais se destacam são, gerar valor, valor para a comunidade e valor social. São fatores imprescindíveis para influenciar a percepção do cliente.

Conforme conceito de Porter e Kramer (2011), (V. pág. 52), por ser formada por pessoas, a Direção destaca que a empresa é um agente social, que não tem a noção de amplitude deste impacto no meio que está inserido, mas tem ciência de ser um efeito positivo. Gerar externalidades positivas faz parte da estratégia da empresa em todos os segmentos, econômico, social, humano e ambiental.

Acredita que, como indústria, já tem essa função. Além de pagar mais impostos no Brasil, a externalidade é gerada por meio de como a empresa se comporta, de como ela age, se preocupando com a reciclagem, com a geração de energia, avaliando todo o contexto e o que pode gerar impacto positivo no entorno.

A Direção reforçou o compromisso que a empresa tem com as questões ambientais, utilizando do exemplo de pessoas que aproveitam as sobras dos tecidos e materiais gerados pela empresa para produzirem outros produtos.

Conforme conceito de Porter (2004), (V. pág. 53), a SOL reconhece o valor que a empresa gera para o cliente no sentido de proporcionar por meio do voo livre uma experiência única, e destaca que esta experiência pode ser vivida por todos, como é o exemplo do cadeirante, que tem a possibilidade de fazer o voo duplo. Destaca o fato

do cliente identificar a empresa utilizando a expressão “família SOL”, pois, o cliente não vê apenas a linha de produção, e sim as pessoas envolvidas no processo.

Outro destaque envolve o desenvolvimento, criação de “produtos técnicos, soluções e inovações” para segmentos como Defesa civil, Serviço militar, Corpo de Bombeiros e para a Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAE, nesta questão social, a SOL atende a essas demandas devido à sua equipe com conhecimento técnico e à disposição constante para aceitar os desafios provenientes da comunidade em que está inserida.

4.3 CARACTERIZAÇÃO: INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO MENEGOTTI

O Grupo MENEGOTTI é uma companhia brasileira, que está na quarta geração de uma gestão familiar. Com capital 100% brasileiro, ao longo de sua trajetória ampliou sua estrutura e diversificou seus produtos, focando os negócios em dois ramos distintos: construção e agrícola. Hoje possui quatro Unidades:

- **Unidade Menmaq:** Em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, sua unidade matriz e sede administrativa, é responsável pela montagem e pintura de misturadores e das famosas betoneiras, produto líder nacional de vendas.
- **Unidade Mentec:** Também em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, é a unidade de distribuição, que se destaca por sua agilidade na entrega dos produtos MENEGOTTI para todo o país.
- **Unidade Menfer:** Em Corupá, Santa Catarina, unidade de processamento de aço, onde se inicia a fabricação dos produtos, com as máquinas de corte a laser chapa e tubo, prensas, guilhotinas, solda, entre outros processos.
- **MENEGOTTI North América (MNA):** Em Georgia, Atlanta, unidade do Grupo nos Estados Unidos, responsável pela comercialização de produtos e atendimento para a América do Norte.

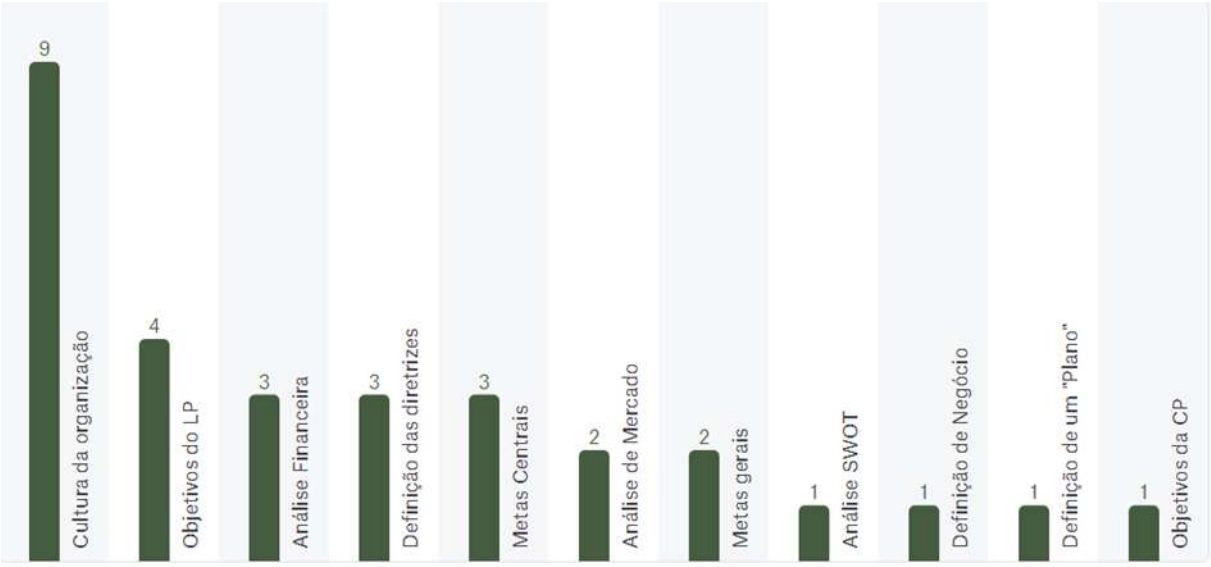
Conforme destacado por Porter (2004), (V. pág. 31), na gestão exercida pela Direção da empresa MENEGOTTI destaca-se o envolvimento dos diretores no Planejamento Estratégico, deste a formulação, definição de estrutura e implementação da estratégia.

Com a perspectiva de que todos trabalhem em busca dos mesmos objetivos, a Direção engaja os diretores e gerentes de todas as unidades de negócio no processo estratégico. Essa abordagem tem sido fundamental para a compreensão, alinhamento e consecução dos objetivos e metas organizacionais. Algumas das diretrizes definidas são:

- Visão: Ser líder na América no fornecimento e fabricação de produtos de qualidade e competitivos, em nossas linhas.
- Missão: Fornecer de forma sustentável produtos e serviços para o mercado com o compromisso de aumentar a produtividade, a segurança e a rentabilidade de nossos clientes.
- Princípios:
    - Orientar nossas ações pelas expectativas dos clientes;
    - Ter atitude vencedora;
    - Buscar fortemente os resultados;
    - Valorizar o ser humano;
    - Ser ético;
    - Inovar;
    - Crescer sustentavelmente.

A formulação da estratégia é um processo fundamental para o sucesso da organização. Implica na criação de um plano abrangente para alcançar os objetivos estabelecidos, esse processo representa o ponto de partida para o planejamento estratégico. O gráfico 5 apresenta a presença das unidades de registo na formulação da estratégia da MENEGOTTI.

Gráfico 5 – Distribuição de Unidades de Registro – Formulação da Estratégia – MENEGOTTI



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresenta-se 30 citações, as que mais se destacam são, Cultura Organizacional, objetivos de longo prazo, análise financeira, definição de

diretrizes e metas centrais. São fatores importantes para a formulação da estratégia e perceptíveis no ambiente organizacional.

Em consonância com a abordagem de Muller (2003), (V. pág. 31), a MENEGOTTI **avalia o ambiente interno, externo, identificar as tendências relevantes** e anualmente, a Direção realiza o Planejamento Estratégico e utilizam a análise SWOT. Por ser uma prática de muitos anos destaca que se torna cada vez mais eficiente, uma vez que realizam a revisão do documento, ajustando as ameaças e identificando as oportunidades. Durante essa etapa analisam ainda, indicadores econômicos e demais dados e informações que consideram fundamentais para o plano estratégico.

Visando ainda, compreender e avaliar sua posição de mercado em determinados produtos, a dois anos atrás a companhia também tinha como prática adquirir pesquisas de mercado. Esta servia de base para identificar oportunidades e ameaças no diagnóstico da estratégia organizacional.

Percebe-se propriedade e preparo da alta Direção na utilização de diversos processos para analisar o mercado que a empresa está inserida, no entanto a Direção relata que apesar de empregar diversos processos, a equipe ainda tem o desafio de obter informações de mercado referente a seu desempenho nas regiões que atua.

Hoje a empresa não possui indicadores para comparar o desempenho da equipe de vendas em áreas extensas. Se discute qual seria a melhor forma de adquirir essas informações, que dados devem ser levados em consideração, como população, índices de desenvolvimento e/ou potencial de compra. Para fortalecer o plano estratégico, busca-se por uma ferramenta, ou dados que possibilitem essa análise mais aprofundada.

Alinhado ao conceito de Porter (2004), (V. pág. 35), para organizar as informações do que foi planejado, priorizar os objetivos, as ações e para auxiliar na tomada de decisão, a empresa utiliza a “matriz tática”. Esta ferramenta proporciona à alta Direção uma visão ampla do plano estratégico, das ações, prazos, dos custos e recursos envolvidos.

Conforme destacado por Duclós e Santana (2009), (V. pág. 39), com base no planejamento estratégico **a empresa tem Indicadores de Desempenho definidos para todas as unidades e setores** e, além disso cada um possui seu “contrato de resultado”. A gestão desse contrato é realizada pelo Coordenador do setor, que junto a sua equipe realiza as ações definidas com vistas ao atingimento da meta almejada.

Utilizando dessa ferramenta gerencial **a Direção avalia o desempenho e a eficiência dos processos internos da empresa,** pois, assim que esse contrato é definido, o Coordenador realiza reuniões mensais com o Diretor que por sua vez realiza reuniões mensais com a CEO.

Estas reuniões mensais visam posicionar a alta Direção sobre o andamento do projeto, status do prazo das ações definidas, se está em dia e/ou atrasado, como o setor vem desempenhando seu projeto e eficiência do processo. Ainda por meio dessa organização hierárquica a CEO obtém informações e tem visão do desempenho de todos os setores e por consequência realiza o acompanhamento do planejamento estratégico e feedback constante junto à sua equipe.

A empresa utiliza ainda, como mecanismo de gestão**, os Comitês**, que neste caso são formados por funcionários com determinados conhecimentos para discutir, analisar e propor soluções e melhorias.

Segundo a Direção, hoje a empresa tem “treze comitês” e estes encontram-se divididos por “Necessidades da MENEGOTTI”. Essa necessidade é identificada com base nas fraquezas e oportunidades e onde a empresa pode atuar com foco para ter melhores resultados. Para medir o desempenho dos comitês a empresa define metas, que também são acompanhadas pela alta Direção.

Conforme conceitos de Greif (1991) e Teixeira (2014), (V. pág. 40), c**omo prática de comunicação para atingir todos os membros da equipe, além de realizar constantes reuniões a Direção utiliza da gestão visual,** que visa promover a transparência da informação e é projetada para melhorar a comunicação e facilitar a compreensão rápida dos dados. Além disso, os funcionários podem acompanhar as informações em tempo real, facilitando a tomada de decisão e resolução de problemas.

Todos os setores possuem televisores que projetam o andamento dos contratos de resultados, indicadores de desempenho e metas. Além dos televisores, cartazes estão afixados em diversas paredes, com o **Propósito** da empresa, comunicando os pilares e objetivos da sustentabilidade, “Governança, Social e Ambiental” o **Sonho,** comunicando os pilares e objetivos estratégicos “Resultado, Mercado, Processos e Pessoas”. Com a **Ideologia** da empresa, comunicando Visão, Missão e Princípios e com a **Política da Qualidade**, comunicando Negócio, as Unidades e o Compromisso da empresa.

Alinhado ao conceito de Gull et al. (2023), (V. pág. 32 e 33), outro ponto de destaque é o painel elaborado para transmitir as “**Atitudes Sustentáveis da MENEGOTTI. ASG - Ambiental, Social e Governança”**. Este foi projetado por cores, seguindo azul para Governança, vermelho para Social e verde para Ambiental. Neste painel, por meio de dados e gráficos são comunicados os objetivos e indicadores referente às atitudes sustentáveis. Ainda, com o apoio do setor da Qualidade e por meio dos indicadores de desempenho da qualidade, a produção também consegue visualizar e acompanhar os dados do dia e do mês do que está sendo fabricado.

Em relação a comunicação deu ênfase e aprecia um bom marketing. Acredita que para engajar as pessoas nos programas e nas boas práticas promovidas pela empresa, é importante contar com a divulgação visual. Quando inicia um novo projeto, instiga sua equipe para criar a identidade visual, como logo, e nome atraente. Esta prática além de auxiliar no lançamento do programa, tem o papel fundamental de manter na memória das pessoas o comprometimento que a empresa tem com os funcionários e a comunidade.

Conforme destacado por Quinn (1991), (V. pág. 30), os **objetivos e metas gerais definidos no planejamento estratégico estão alinhados às oportunidades e as ameaças e são projetados para longo prazo.** Hoje, por exemplo, a Direção tem visão de onde querem chegar até 2030. Já para os demais funcionários, são divulgados os objetivos e metas de três anos, incluindo as gerais e dos setores. Alinhado com o conceito de Chatterjee (2006), (V. pág. 34), e com base na matriz tática que contempla os quatro principais objetivos da empresa, a equipe de planejamento estratégico desdobra os principais objetivos em “projetos estratégicos”, que se transformam nos “contratos de resultados” por setor.

Com base nos objetivos estratégicos são desdobrados os projetos, diante disso, hoje a empresa tem quinze projetos em andamento. Todos esses projetos somam uma média de quinhentas ações no ano. Considerando que cada coordenador é designado para pelo menos um projeto, destaca-se que desta forma, não gera sobrecarga e sim uma eficaz divisão de responsabilidade para o alcance dos objetivos traçados.

Cada coordenador desmembra seu projeto com base nos objetivos e metas pré-determinadas para o seu setor. Na sequência, ocorre a definição de ações, prazos e recursos necessários. Como o projeto pode ter a duração de um ano, é importante que a equipe tenha visão clara do que deseja alcançar, porém considerando a

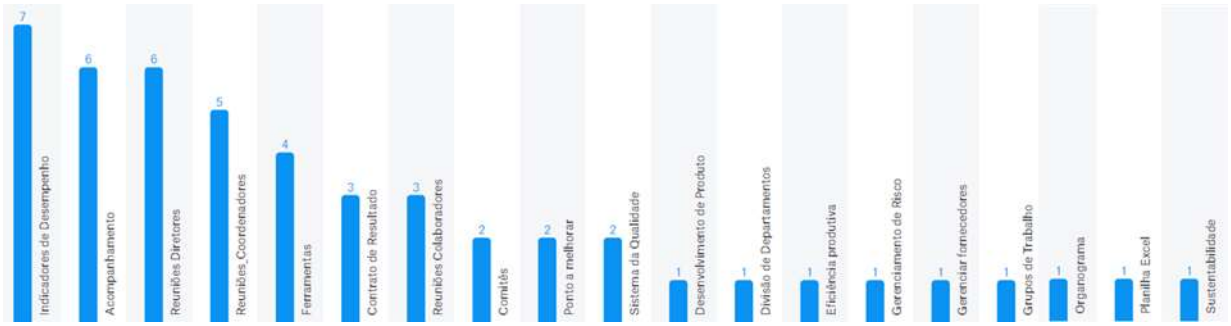
maturidade de sua equipe, cabe ao gestor gerenciar as etapas, podendo por exemplo, optar por trabalhar com a equipe execuções e entregas trimestrais.

O processo é monitorado pela alta Direção nas reuniões mensais e o acompanhamento dos resultados também é realizado por toda a equipe por meio dos televisores distribuídos na empresa. Gráficos são desenvolvidos para cada uma das quinhentas ações, visando informar o status do projeto.

A Direção destacou que a cada três meses realiza um pronunciamento para todos os funcionários. Este tem o propósito de engajar a equipe no planejamento estratégico da empresa. Para tal, ela fala sobre os objetivos, projetos em andamento, resultados financeiros, Ideologia e Indicadores de desempenho. Comentou que durante a transmissão das informações procura utilizar de exemplos que todos os funcionários compreendam o seu papel no atingimento dos resultados.

O gráfico 6 apresenta a presença das unidades de registo na Estrutura e Implementação da Estratégia da MENEGOTTI.

Gráfico 6 – Distribuição de Unidades de Registro – Estrutura e Implementação da Estratégia – MENEGOTTI



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresentam-se 49 citações, as que mais se destacam são, indicador de desempenho, acompanhamento e reuniões com diretores. São práticas e processos importantes para alinhar a formulação da estratégia a estrutura organizacional.

Conforme destacado por Hrebiniak (2006), (V. pág. 35), a empresa está **dividida por setores**, tendo um Diretor Administrativo, de Operações, Comercial e de Exportação, conforme organograma além dos diretores cada departamento tem suas coordenações e demais cargos.

Percebe-se que as atividades e recursos estão organizados por departamentos que operam com autonomia e alinhados aos objetivos globais. O diretor tem controle

direto sobre suas atividades e recursos, facilitando assim a supervisão e a avaliação de desempenho dentro de suas áreas.

A **estrutura da empresa é composta** por profissionais com conhecimento de área e cada departamento concentra-se em atividades específicas e relacionadas à sua função. Este tipo de estrutura também visa facilitar a comunicação, visto que cada departamento compartilha de interesses e objetivos semelhantes.

A equipe de desenvolvimento, por exemplo, faz parte do setor de engenharia, sob a gestão do Diretor de Operações. Esta equipe tem a definição do “contrato de resultado” e de quantos projetos devem entregar, seguindo todo o planejamento em relação a prazo, recursos, orçamento e acompanhamento dos projetos.

A Direção comentou ainda, que além dos comitês a empresa forma grupos para atuar em temas específicos, como por exemplo, o grupo da gestão do clima, o grupo de voluntários. Neste caso estes grupos são formados por funcionários de todas as unidades e visam opinar, sugerir, participar da ação direcionada ao tema proposto.

Em relação à Cultura, visão, missão, propósito enfatiza a constante repetição ela destaca a importância de manter essa prática, mesmo que seja necessária uma repetição constante, especialmente devido à presença de novos membros na empresa.

A empresa atualmente tem como prática realizar o Levantamento de Necessidade de Treinamento e Desenvolvimento, para tal, envolve a liderança neste processo. Com base neste diagnóstico tem-se uma previsão de profissionais que serão treinados e do valor que será investido.

A Direção destacou que neste ano 2023, diversos treinamentos foram realizados, acredita que envolveu uma média de 20% da equipe. Salientou ainda que, realizam o acompanhamento deste importante processo, analisando o percentual investido em treinamento em relação ao ROB - Retorno sobre o Capital Empregado e à receita. O desafio anual é aumentar gradualmente os investimentos em treinamento.

Isso evidencia-se na matriz tática da empresa, que foi planejada e dividida em **quatro estratégias, resultado, mercado, processos e pessoas**. Então, na parte de pessoas, um dos indicadores, é o treinamento.

Ela salientou ainda que tem como desafio, formar, desenvolver a liderança internamente. Este indicador de retenção de profissionais também é acompanhado e no ano de 2022, 60% dos líderes foram formados a partir de oportunidades proporcionadas internamente. Reconhece como sendo uma vantagem significativa

em diversos aspectos, uma vez que estes profissionais já estão adaptados à cultura da empresa, além disso, há benefícios financeiros visto que a empresa possui uma política de cargos e salários estabelecida.

Conforme destacado por Porter (2004), (V. pág. 52 e 53), no final deste ano de 2023, **será a primeira vez que a empresa promoverá um encontro junto a seus fornecedores.** Este tem como objetivo apresentar informações dos objetivos, onde a empresa pretende chegar até o ano de 2025 e ainda, encorajá-los na preparação estrutural, visando acompanhar esse possível crescimento da empresa.

Hoje a empresa realiza **o acompanhamento do planejamento estratégico por meio "do Excel" segundo a Direção eles tem uma "Bela planilha"** e funciona muito bem. Comentou que se questiona constantemente sobre os benefícios de implantar um sistema, e que não se motiva na implantação pela fase inicial, de precisar implantar todos os dados. Salienta que continua procurando a melhor oferta e que não descarta a possibilidade de mudança.

Porém, também destaca que indiferente, se for por meio de um sistema, ou do Excel, **o importante é o acompanhamento e este processo pode ser a grande diferença**. Não adianta ter os indicadores, as metas e os dados, se não realizarem o acompanhamento e análise. E neste caso destacou que a cultura atual está tão disseminada no sentido de acompanhar o plano estratégico por meio do Excel, que talvez por isso ainda não tenha realizado a mudança.

Conforme conceitos de Greif (1991) e Teixeira (2014), (V. pág. 40), analisando o fato de que a empresa tem como prática a gestão visual e de realizar constantes reuniões para acompanhar o status dos objetivos e ações referente ao planejamento estratégico, percebe-se que mesmo sem um sistema próprio, o processo vem sendo realizado com êxito.

Conforme destacado por Duclós e Santana (2009), (V. pág. 39), cada setor da empresa tem uma **média de oito a dez indicadores, sendo definido peso para cada um deles**. Nos contratos de resultados da diretoria são escolhidos três indicadores em comum, que é o faturamento, EBITDA e despesas. Conforme destaca a Direção, indicadores que fazem toda a diferença no resultado. Além destes três, cada diretor possui no mínimo outros cinco indicadores para medir o desempenho de suas áreas.

A empresa promove **regularmente encontros gerenciais com o propósito de discutir de forma abrangente sua estratégia.** Mensalmente, acontece reuniões entre a CEO e os diretores, que, por sua vez, realizam com os coordenadores. A cada

trimestre, a CEO realiza pronunciamentos envolvendo todos os funcionários das diferentes unidades.

Além dessas reuniões, são organizados encontros trimestrais que envolvem todos os diretores e gerentes de todas as unidades. Estes encontros são realizados em locais externos à empresa para garantir total concentração nos assuntos relacionados ao plano estratégico. Durante essas ocasiões, são abordados temas cruciais para a estratégia da empresa. Ainda, alinhando aos objetivos estratégicos da organização e para manter a equipe informada e inspirada, a empresa também aproveita esses momentos para convidar palestrantes especializados para compartilhar insights sobre temas emergentes.

No passado, **a empresa identificava potenciais riscos relacionados à execução da estratégia durante o planejamento estratégico**. Embora a Direção considere essa uma boa prática, atualmente, adotam uma gestão mais proativa e pontual. Diante disso, hoje cabe ao gestor esta análise. Se o gestor perceber qualquer elemento que possa comprometer o processo, a operação é interrompida para uma análise e discussão imediata sobre possíveis melhorias.

O gráfico 7 apresenta a presença das unidades de registo para a Eficácia gerencial e Implementação da Estratégia da MENEGOTTI.

Gráfico 7 – Distribuição de Unidades de Registro – Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia – MENEGOTTI

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria, foram identificadas 20 citações, com ênfase em aspectos como gestão visual e clareza nas atividades. Esses são elementos cruciais para a implementação da estratégia e são facilmente observáveis no ambiente organizacional.

Alinhado ao conceito de Porter (2004), (V. pág. 31), a alta Direção da empresa realiza todo o planejamento estratégico, encaminhando o processo para que a execução aconteça e revisam o plano constantemente. Visto que a equipe trabalha com base no que foi planejado **a Direção comenta que seu papel na tomada de decisões estratégicas, é mínimo.** Isso se deve à clareza nas alçadas, proporcionando a cada área uma visão e autonomia bem definidas para a tomada de decisões.

Relatou que é envolvida em situações que demandam auxílio na tomada de decisões, especialmente quando eventos ocorrem fora do planejamento e/ou envolvem decisões financeiras.

Diante do exposto, **o alinhamento entre as decisões tomadas e o plano estratégico da organização é consistente**. No entanto, a Direção destacou que conseguem realizar em média 80% do que foi planejado. Apesar deste percentual melhorar a cada ano, considera que isso acontece, algumas vezes, por falta de organização de tempo da equipe, por imprevistos ocorridos nos setores e questões de rotinas. Tem como desafio aprimorar esse percentual, por isso a cada ano enfatiza com os gestores a importância do planejamento, de propor ações que sejam realizáveis, ou seja, que apresentem um equilíbrio entre uma ação desafiadora, alinhada à estratégia e exequibilidade no prazo determinado.

Alinhado com conceito de Chatterjee (2006), (V. pág. 34) e Quinn et al. (2003), (V. pág. 46), a empresa tem **definido três tipos de competências "Comportamentais, Técnicas e Pessoais"** e estão alinhadas para atingir os objetivos da empresa. A Direção destacou a importância de desenvolver estas competências com base no nível de atuação da pessoa dentro da empresa e que as expectativas variam de acordo com o nível hierárquico.

A empresa adota o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI, assim cada nível hierárquico da empresa, sabe quais competências são necessárias e o que cada um deve ter para desempenhar sua função.

A Direção **considera que fazer com que os funcionários tenham clareza de suas atividades e compreendam seu papel no alcance da estratégia é um**

trabalho contínuo e constante. A todo momento é necessário conscientizar o funcionário, de forma a fazê-lo entender o quanto cada atividade faz parte de algo maior. Do quanto cada um pode, realizando suas atividades, antecipando possíveis problemas, auxiliar no atingimento dos resultados.

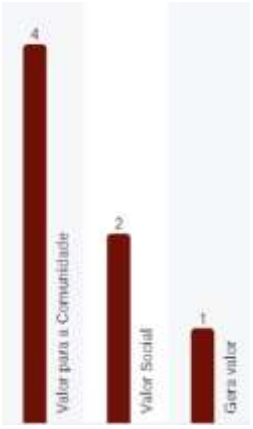
Ela comentou que sempre, durante os pronunciamentos trimestrais, procura utilizar de exemplos simples, “não estamos chegando nos resultados, aí eu dou exemplo: gente, o problema da betoneira lá no final da linha, se você observar antes de terminar, você já está ajudando a empresa a economizar tanto, que já auxilia no resultado. Saiu da sala e não apagou a luz…sabe, exemplos simples que todas as pessoas de todos os níveis entendam, que ela faz diferença no resultado”

Faz dois anos que a empresa retomou com o benefício de Participação nos Resultados - PPR. A Direção destacou o quanto considera importante ter esse benefício para os funcionários e para a empresa. É mais uma forma de alinhar e engajar todos os envolvidos no planejamento estratégico da empresa. Atualmente, o PPR abrange os resultados gerais da companhia. Ela observou que anteriormente, além dos resultados gerais, também incluía os resultados por setores. No entanto, para o ano de 2024, a intenção é manter o formato atual, focando nos resultados globais da empresa.

Com entusiasmo, comentou ainda que realiza comemorações trimestralmente. Que a empresa tem alguns rituais. No mês de abril, promove um churrasco na hora do almoço, no mês de julho tem festa junina, no mês de outubro, tem nega maluca. Eles costumam chamar esses eventos de “o gostinho da vitória”, são momentos aguardados pelos funcionários, para comemorar os resultados. O pagamento do PPR é realizado no mês de fevereiro e neste caso para manter a tradição a empresa distribui picolé.

O gráfico 8 apresenta a presença das unidades de registo na Cadeia de Valor e Externalidade Positiva da MENEGOTTI.

Gráfico 8 – Distribuição de Unidades de Registro – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva – MENEGOTTI



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresenta-se 7 citações, as que mais se destacam são, valor para a comunidade e valor social. São fatores imprescindíveis para influenciar a percepção do cliente. Diretamente a empresa não prevê **a geração de externalidades positivas** no planejamento estratégico, no entanto percebe-se ações realizadas para tal. Na matriz tática, por exemplo, um dos objetivos em destaque é a Sustentabilidade que está dividido em Governança, Social e Ambiental". A empresa tem definido metas que envolvem todos os setores para o alcance deste novo desafio.

A Direção destacou que nos últimos dois anos, **a empresa, por meio do Imposto de Renda, vem conseguindo fazer doações via projeto social e acredita que isso ajuda no desenvolvimento da cidade.** Salientou que a empresa tem definido contribuir para o bem-estar de crianças, idosos e em atividades esportivas.

Conforme conceito de Porter (2004), (V. pág. 53), a Direção também comentou que a empresa gera valor para o seu cliente e para a comunidade que está inserida, neste momento destaca a Missão da empresa que é "Fornecer de forma sustentável produtos e serviços para o mercado com o compromisso de aumentar a produtividade, a segurança e a rentabilidade de nossos clientes". Ou seja, tudo que a empresa vender tem que ser melhor e servir para ajudar o cliente.

Comentou sobre a geração de empregos, que isso é um ponto importante para a cidade, mas que tem um desafio maior: O desafio de ser uma "empresa incrível", é desta forma que deseja ser vista pela comunidade. Para tal a empresa já promove diversos benefícios para seus funcionários, e tem planejado realizar ações diferentes, inovadoras para os próximos anos.

Por fim, a Direção comentou que acredita que a empresa **tem excelentes práticas de gestão, de anos e que funcionam. Relatou que algumas são da época de seu pai e que percebe que a continuidade** de determinados processos, fazem a diferença.

4.4 CARACTERIZAÇÃO: INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR – IES

A IES tem duas Unidades, localizadas nas cidades de Jaraguá do Sul e Joinville. Segue uma filosofia cristã e solidária que promove o diálogo entre as ciências, as sociedades e as culturas. Nessa perspectiva, tem a missão de desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura, e formar cidadãos humanos, éticos, justos e solidários para a transformação da sociedade, por meio de processos educacionais de excelência, pelas modalidades da educação presencial e da educação a distância através de seus polos.

A IES tem uma razão de ser que se materializa nos seus valores, conforme segue:

- Amor ao trabalho: Realizar o trabalho com disposição, excelência, perseverança, generosidade e espírito cooperativo, desenvolvendo os talentos a serviço do bem comum.
- Espiritualidade: Viver a espiritualidade mariana e apostólica, encarnada, relacional e afetiva, fundamentada em Jesus Cristo e no seu Evangelho, legada por São Marcelino Champagnat. Por meio dela, orientar nossa compreensão do mundo e o nosso relacionamento com Deus, com nós mesmos, com as pessoas e com a natureza.
- Presença: Ter presença significativa e acolhedora junto às pessoas, com disponibilidade, transparência, confiança, justiça, vivendo relações que testemunhem o cuidado e o respeito.
- Comprometimento: Com a qualidade de ensino e com a sustentabilidade financeira, oferecendo uma formação integral do ser humano, com a responsabilidade ética, ambiental e social.
- Efetividade: Na indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e na integração e inserção comunitária

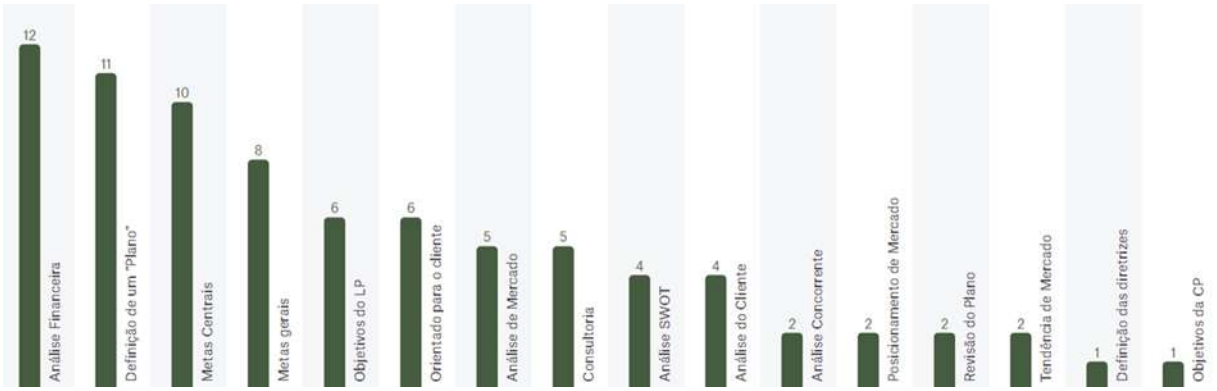
- Interculturalidade: Buscar a unidade na diversidade, por meio do respeito, do diálogo, da acolhida e da sinergia resultante das relações entre as diferentes identidades e culturas, seus agentes e suas respectivas expressões e contextos.
- Simplicidade: Viver a simplicidade nas ações, relacionamentos e processos, com autenticidade e humildade, disponibilizando potencialidades em favor da missão, em um esforço contínuo de reconhecimento e superação de nossas limitações.
- Espírito de família: Afirmamos nosso espírito de família, compreendendo-nos como diferentes e complementares ao vivenciar o acolhimento, o amor, o diálogo e a esperança, na ação constante para construir comunidades como espaços de vida.
- Solidariedade: Somos comprometidos e perseverantes na busca do bem comum, na promoção e defesa dos direitos, preferencialmente com os pobres e excluídos que vivem em situação de fronteira, criando laços de responsabilidade recíproca e equânime na construção da paz, da justiça socioambiental, como sinal de esperança no mundo.

Conforme destacado por Porter (2004), (V. pág. 31) e com o objetivo de comunicar e ampliar o conhecimento dentro da comunidade acadêmica, a Missão está em destaque em todos os murais e salas de aula. São organizados eventos regulares para disseminar a Missão e os Valores. Além disso, esses princípios são difundidos por meio das ações promovidas pelos profissionais e acadêmicos envolvidos com a IES.

A Instituição de Ensino Superior em estudo, optou por não autorizar a divulgação de seu nome. Ainda, durante a entrevista identificou-se que a instituição conta com a parceria de um determinado Grupo. Diante deste contexto, na análise da entrevista semiestruturada foi utilizado “IES ou IES em estudo” para identificar a Instituição de Ensino Superior pesquisada, e “Grupo parceiro” quando se refere ao determinado Grupo.

O gráfico 9 apresenta a presença das unidades de registo na Formulação da Estratégia da IES.

Gráfico 9 – Distribuição de Unidades de Registro – Formulação da Estratégia – IES



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresenta-se 80 citações, sendo que as que mais se destacam são, análise financeira, definição de um plano e metas centrais. São pontos importantes para a formulação da estratégia e perceptíveis no ambiente organizacional.

Conforme destacado por Hrebiniak (2006), (V. pág. 35), a **estrutura organizacional da IES está organizada para atender os pilares da Educação Superior, o ensino, a pesquisa e a extensão.** Diante disso, o organograma apresenta no topo da hierarquia o Conselho Curador, seguido pelo Reitor. O Reitor é apoiado pela Vice-Reitora que também exerce o papel de Pró-Reitora Acadêmica. Além disso, a estrutura conta com o Pró-Reitor Administrativo e o Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-graduação.

A **formulação do Planejamento Estratégico, iniciou em 2019, com vigência prevista para o período de 2020 a 2025.** No momento da elaboração contou com a participação da alta Direção, do Grupo parceiro, e de uma Consultoria especializada para a elaboração do Planejamento Estratégico**.** Em consonância com a abordagem de Muller (2003), (V. pág. 31), para iniciar o processo**, a consultoria apresentou um amplo estudo do mercado educacional, contendo, tendências de mercado, situação econômica da época, dados do censo e demais pontos que foram considerados para avaliar o ambiente externo e identificar as tendências relevantes.**

A Direção salientou a importância de contar com essa consultoria, pois, diante da apresentação de uma quantidade extensa de dados levantados e informações refinadas e tratadas previamente pela consultoria, o processo foi altamente produtivo.

Nesse cenário a gestão precisou apenas analisar as informações, ganhando tempo significativo no andamento do processo.

Destaca-se que para esta fase de análise do ambiente externo, a consultoria, aproveitando sua experiência no setor, liderou e forneceu direcionamentos relevantes para a IES em estudo. Em continuidade, a alta Direção, refinou as recomendações para atender às necessidades específicas da IES, analisou os concorrentes locais, avaliou o ambiente interno e, por fim, deram início à matriz SWOT.

A elaboração da Matriz SWOT foi conduzida de forma colaborativa, envolvendo diversos conhecimentos da consultoria, da alta Direção, do grupo parceiro e do Conselho Curador. Ainda, durante este processo, a IES em estudo convidou demais profissionais, como Coordenadores de Curso para contribuírem com suas opiniões.

Vale destacar que a aprovação do Planejamento Estratégico é realizada pelo Conselho Curador. O Grupo parceiro mencionado não tem poder de gestão. A IES em estudo conta com essa parceria para trocar ideias, pois estão na vanguarda. Além disso, são considerados como um conselho consultivo.

Conforme destacado por Duclós e Santana (2009), (V. pág. 39), para avaliar o **desempenho e a eficiência dos processos internos a IES em estudo utiliza Indicadores de desempenho**. Esses indicadores estão alinhados ao Planejamento estratégico definido e se dividem em metas estratégicas, institucionais, táticas e operacionais.

Destaca-se na fala da Direção a importância de acompanhar a parte financeira. Os dados deste indicador são consolidados mensalmente por especialistas do Grupo parceiro. Os gestores da IES em estudo visualizam os dados utilizando o Power BI. Isso proporciona a oportunidade de avaliar, de forma abrangente, o desempenho, por meio das informações relacionadas ao Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), inadimplência e fluxo de caixa.

Ainda na parte financeira realiza-se diariamente o acompanhamento do processo de recebimento, estes dados são consolidados internamente. Com estas informações é possível acompanhar o indicador e tomar as medidas necessárias em relação aos inadimplentes.

Em relação à parte acadêmica, os dados também são consolidados internamente, e neste caso destaca-se que há a geração de muitos dados e informações para acompanhar o processo, porém eles estão em *dashboards* separados. Este cenário acaba gerando mais trabalho para os gestores, entretanto

salienta-se que muitos coordenadores realizam o acompanhamento destes indicadores que visam manter a qualidade do ensino e a satisfação dos alunos.

Desde o período de pandemia a IES em estudo intensificou seus esforços em dois indicadores de grande relevância para instituições de Ensino Superior. Diante disso diariamente é acompanhado a Evasão e a Captação de alunos.

Para acompanhar a Evasão, além do *dashboard*, é possível gerar informações no sistema TOTVS, ferramenta que todos os gestores possuem acesso. Ainda para evitar a evasão tem-se o “comitê de evasão” formado por diversas frentes, como: Coordenadores de curso, equipe da central de relacionamento, financeiro, equipe do Serviço de Orientação Universitária – SOU e Reitoria. Este comitê realiza três reuniões semanais. Nestas reuniões é possível identificar no *dashboard,* informações referente aos alunos e os motivos pelos quais desejam evadir. Munido destas informações o Coordenador de curso realiza contato com o aluno e muitas vezes consegue retê-lo.

Para acompanhar a Captação e rematrícula, além de todas as ações e informações geradas pelo setor de Marketing a IES também tem o “comitê de captação” formado por diversas frentes, como: equipe do Marketing, Coordenadores de curso, equipe da central de relacionamento, secretária acadêmica, financeiro e Reitoria. Este comitê visa acompanhar todo o processo de captação e desenvolver estratégias para atingir a meta desejada.

Estes são alguns dos indicadores operacionais citados pela Diretoria, que destacou que o ponto principal desta abordagem, de acompanhar o desempenho está atrelado ao fato de que praticamente todos os indicadores possuem uma conexão com o planejamento estratégico. Isso possibilita analisar se os objetivos e metas planejadas estão sendo alcançadas. Proporciona ainda, uma forma eficaz de manter os gestores informados e alinhados com as diretrizes do planejamento estratégico.

A Direção comentou que utiliza o *Power BI* para monitorar os indicadores de desempenho. Tendo assim uma visão abrangente das atividades em execução. Já para assegurar o alcance eficaz das metas, utiliza de diversas ferramentas e metodologias como, o Canvas, o Kanban, o PDCA e o Plano de ação. A escolha se dá conforme a necessidade e o contexto da aplicação. O acompanhamento dos Indicadores de desempenho é realizado mensalmente. A Direção consolida os dados, que, posteriormente, são analisados. Estes resultados também são encaminhados para análise do grupo parceiro e socializados em reuniões realizadas com o Conselho Curador.

A Direção destacou que, além dos Indicadores de Desempenho definidos para a reitoria, a IES em estudo implantou a abordagem de *OKRs - Objectives and Key Results.* Conforme destacado por Stray et al. (2022), (V. pág. 38 e 39), os objetivos e resultados chaves também estão alinhados ao Planejamento Estratégico. Entretanto, nessa abordagem a IES em estudo projeta as *OKRs* para serem simples e claras. Para os objetivos são definidos metas amplas e desafiadoras e estão vinculados a visão de longo prazo. Além disso, os resultados chaves são formulados de maneira a serem alcançados de forma mensurável.

Os *OKRs* são definidos a cada quadrimestre e é uma forma de envolver uma equipe maior no processo. Para cada objetivo a IES define vários *OKRs* e consequentemente envolve vários setores nas ações que visam atingir os resultados chaves. Diante deste contexto, estes profissionais envolvidos participam de reuniões pontuais para posicionar o andamento dos resultados. Diante do sucesso, comemora-se e são definidos novos *OKRs*, diante do insucesso, analisam-se as causas e novos *OKRs* são definidas.

Para medir a satisfação e a lealdade que o aluno tem com a IES em estudo, utiliza-se o NPS - *Net Promoter Score*. A IES utiliza o NPS Relacional, sendo aplicado duas vezes no ano, contendo perguntas chaves para identificar o número de promotores e detratores, e o NPS Transacional, que possibilita avaliar a satisfação dos alunos em tempo real, ou seja, tem-se um feedback imediato em relação a infraestrutura, a metodologia utilizada durante a aula, e demais pontos que o aluno queira avaliar. Esta ferramenta fornece uma visão ampla de todo processo, possibilitando aos gestores tomarem medidas para melhorar a experiência do aluno.

A IES em estudo também conta com os resultados advindos da Avaliação Institucional. Internamente são aplicadas diversas pesquisas para avaliar o desempenho docente, condições de oferta de curso e infraestrutura, desempenho do Coordenador de curso, satisfação com Projetos Extensionistas, Trabalho de Conclusão de Curso, Estágio e Projeto Pedagógico. Para avaliar a satisfação do aluno é gerado o ISA - Índice de Satisfação Acadêmica. Este indicador é acompanhado semestralmente e por curso. A CPA - Comissão Própria de Avaliação Institucional, identifica informações cruciais para auxiliar no Planejamento Estratégico, na tomada de decisão, bem como no direcionamento de melhorias e inovações.

A IES dispõe, adicionalmente, dos resultados das avaliações externas, que são realizadas pelo MEC - Ministério da Educação. Com base na nota obtida e nos

relatórios gerados, tanto para o processo de reconhecimento de curso, quanto para recredenciamento da instituição, essas informações são analisadas pelos gestores.

Os gestores também avaliam as notas do ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes que avalia o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação ofertados pela IES em estudo. Já para avaliar a qualidade dos cursos de graduação analisa-se o CPC- Conceito Preliminar de Curso. O IGC - Índice Geral de Cursos, que é um indicador que avalia a qualidade global das instituições de ensino superior e o IDD - Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado que é um indicador que avalia o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes.

Fala da Direção: “**Então, todos esses indicadores, eles conversam com aquilo que foi planejado lá no planejamento estratégico**. Porque eles são a ponta de tudo, onde você mede se a estratégia deu resultado que estava sendo esperado”.

Conforme destacado por Quinn (1991), (V. pág. 30), os **objetivos e metas gerais definidos pela IES em estudo, estão alinhados ao Planejamento Estratégico e são de curto, médio e longo prazo**. Visto que o Planejamento está definido para o período de cinco anos, foram estabelecidos objetivos e metas a serem alcançadas anualmente. Esses incluem ações previstas desde o início, no ano de 2020 até o último ano, em 2024.

Até o final do ano de 2022, a IES em estudo, abordava o sistema cascata de metas. Metas institucionais eram estabelecidas para o Reitor, que desdobrava para os pró-reitores, que por sua vez, alinhavam com os demais gestores. Abrangendo assim, os diversos setores das IES, cada qual com suas metas específicas e alinhadas ao planejamento estratégico.

Em 2023 permanecem cinco metas institucionais que são atribuídas ao reitor, porém agora para o desdobramento, acompanhamento desses resultados passou-se a utilizar os *OKRs - Objectives and Key Results*. Diante do exposto, os objetivos definidos normalmente são os mesmos e a Direção estabelece resultados-chaves que direcionam os esforços para alcançar essas metas. Esta definição ocorre quadrimestralmente em reuniões e é validado pelo grupo parceiro e aprovado pelo conselho curador, garantindo que sejam metas finais alinhadas aos desafios e necessidades da instituição.

Nesta nova abordagem, de *OKRs* o processo passa a ser mais colaborativo, pois para um objetivo tem-se diversos setores colaborando para o atingimento da meta. Utiliza-se dos *insights* dos gestores para conjuntamente definir os melhores direcionadores de ação.

Como comentado anteriormente o Planejamento Estratégico foi definido para um período de cinco anos. Em relação a comunicação das estratégias, de uma maneira mais detalhada apenas a Direção tem acesso. Para os coordenadores foram realizadas duas reuniões, na primeira de uma forma menos detalhada foi apresentado os objetivos e metas e na segunda foi apresentado a revisão do planejamento. Já para os demais funcionários, durante uma das reuniões realizada pela Direção, foram compartilhados alguns objetivos e diretrizes do planejamento estratégico.

Conforme conceitos de Greif (1991) e Teixeira (2014), (V. pág. 40), a Direção acredita que, neste quesito, **a comunicação do planejamento pode ser aprimorada.** Mesmo não podendo divulgar todos os detalhes estratégicos, é possível reforçar os objetivos e metas, proporcionando aos funcionários, maior conhecimento e envolvimento sobre os resultados esperados. Apesar de nem todos os funcionários terem acesso integral ao Planejamento Estratégico, **observa-se que a gestão consegue engajar os membros dos setores em iniciativas alinhadas aos objetivos e metas.** Trabalhando de forma colaborativa, a Direção coordena ações junto às suas equipes.

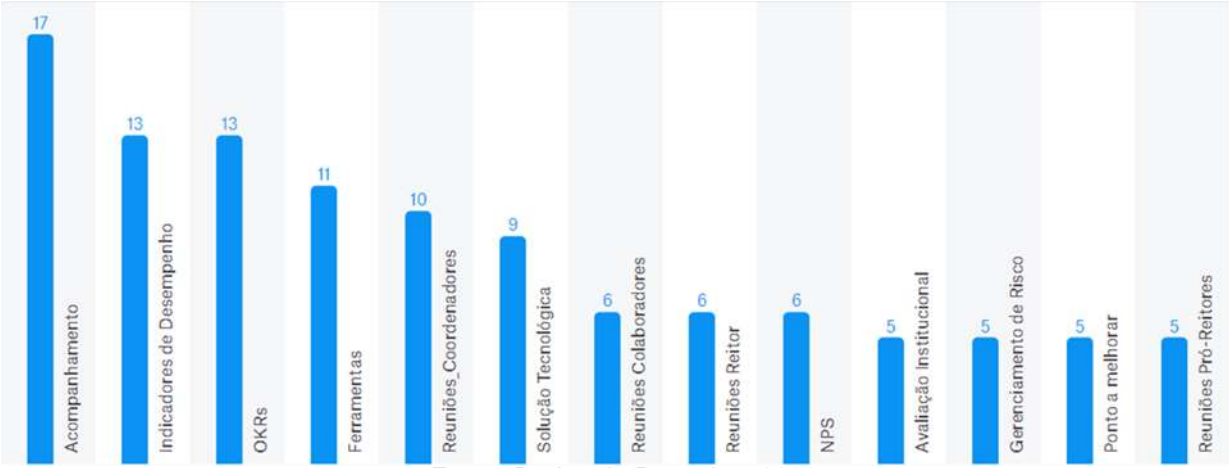
A Direção destacou pontos importantes referente a gestão financeira, pois na elaboração do planejamento não se previa a ocorrência de dois anos de pandemia. Diante desse cenário, foi necessário rever alguns objetivos definidos, sendo que alguns estão sendo realizados com menos investimento e outros adiados para o próximo ciclo de planejamento. Ele acredita que essa gestão vem administrando bem o orçamento, mantendo o equilíbrio entre a manutenção das operações diárias e a alocação de recursos para os projetos de investimento, definidos no planejamento estratégico.

Embora a IES em estudo disponha de uma equipe enxuta de funcionários, a Direção destaca que em meio aos diversos desafios financeiros, o conhecimento, habilidades e experiência dos membros da equipe tem sido fundamental para dar andamento às ações necessárias para atingir os objetivos desejados. Por outro lado, ter uma equipe reduzida também impacta no cenário da IES, pois, por vezes os

gestores se envolvem não apenas em aspectos estratégicos e táticos, mas também em questões operacionais.

Destacando a questão de recursos, neste cenário, o financeiro e humano, o desafio da gestão está em determinar quais projetos e ações são prioritários para promover de forma eficaz o sucesso acadêmico e institucional. O gráfico 10 apresenta a presença das unidades de registo na Estrutura e Implementação da Estratégia da IES.

Gráfico 10 – Distribuição de Unidades de Registro – Estrutura e Implementação da Estratégia – IES



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresentam-se 133 citações, as que mais se destacam são, acompanhamento, indicador de desempenho e *OKRs*. São práticas e processos importantes para a alinhar a formulação da estratégia a estrutura organizacional.

Conforme destacado por Hrebiniak (2006), (V. pág. 35), a **estrutura das duas Unidades da IES em estudo, está organizada por departamentos e cargos que visam atender as necessidades da comunidade acadêmica.**

Vale destacar que no topo do organograma está o Conselho curador que é composto por membros externos à IES, sendo empresários, representantes da comunidade e membros do grupo parceiro. Este conselho apoia a Direção na definição de práticas e políticas administrativas e na tomada de decisões estratégicas.

O departamento acadêmico é gerido pela Pró-Reitora Acadêmica. Este é composto por diferentes setores: Departamento Acadêmico da modalidade presencial e EaD, Corpo Docente, Secretaria Acadêmica, Procuradoria e Avaliação Institucional, Central de Carreiras e Estágio, Desenvolvimento Acadêmico.

O departamento administrativo é gerido pelo Pró-Reitor Administrativo. É composto por diferentes setores: Administrativo e Infraestrutura, Marketing, Comercial, Suprimentos, Central de Relacionamento, Controladoria, Financeiro, Desenvolvimento Humano e Organizacional e Tecnologia da Informação.

O departamento de pesquisa e pós-graduação é gerido pelo Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação. Setor responsável por todo processo de pesquisa, internacionalização e pós-graduação.

Esta estrutura possibilita a colaboração entre os diferentes setores para alcançar os objetivos e metas da IES em estudo. Isso fica evidente, na fala da Direção, ao compartilharem que se reúnem regularmente para alinhar estratégias, trocar ideias, definir os *OKRs* e as ações que envolvem os diversos setores.

Com essa estrutura a IES em estudo gera uma interação constante com a comunidade. Destacam-se os projetos de extensão, as pesquisas, as oportunidades de estágio, emprego, bem como as diversas parcerias com as organizações.

A Direção reforçou a dificuldade de trabalhar com uma equipe enxuta e com o orçamento limitado. Destaca que, por vezes, não é possível designar um profissional, ou uma equipe para dar andamento e focar nas ações definidas no planejamento estratégico. Diante desse cenário, as ações são divididas entre as reitorias, resultando em um processo por vezes mais lento e nem sempre alcançando 100% do que foi planejado.

A IES em estudo incentiva ainda a criação de Centros Acadêmicos, os quais representam os interesses dos alunos, promovendo atividades acadêmicas, culturais e sociais. Já as Atléticas, que se diferem especialmente no contexto esportivos e de atividades recreativas, também são apoiadas. Ambas desempenham um papel importante na vida acadêmica e na representação dos estudantes. Além disso, tem-se o papel do representante de turma, onde o aluno é convidado para participar das reuniões do colegiado e a ter acesso aos coordenadores de curso. Salienta-se que o presidente dos Centros Acadêmicos, das Atléticas e os representantes de turma tem o contato direto e acesso aos Coordenadores.

O setor de Projeto Comunitário e Pastoral, desempenha um papel importante na promoção da Missão e dos Valores da IES. Promovem eventos envolvendo toda a comunidade acadêmica, difundindo e contribuindo para a integração e compreensão compartilhada desses importantes princípios.

Conforme destacado por Porter (2004), (V. pág. 52), para **o processo de formulação e implementação da estratégia a IES em estudo utiliza as informações provenientes** das pesquisas das Avaliações Institucionais, dos resultados do NPS, dos dados da evasão e outros indicadores que forneçam dados relacionados aos alunos. Estes resultados fornecem informações referente a satisfação dos alunos e servem de base para aprimorar os processos e direcionar estratégias que visam atender de forma mais eficaz às necessidades e expectativas da comunidade acadêmica. Uma das premissas da IES é ter feedbacks constantes, para tal, destacou a implantação do NPS Transacional. Com esses dados, torna-se possível avaliar em tempo real a experiência universitária dos alunos. Proporcionando informações importantes para avaliar e validar as estratégias adotadas.

A Direção, **comentou que para a implementação de novas estratégias**, vêm tendo a participação de alunos e egressos de diversos cursos de graduação. Está contando ainda com a opinião de profissionais que atuam em empresas da região. Esta ação, muitas vezes, gera sugestão de novos cursos de pós-graduação e vídeos com relatos de satisfação em relação a IES em estudo. Outro ponto importante, são as informações advindas das reuniões com os representantes de turma. É um espaço que os alunos têm a oportunidade de representar sua turma e manifestar seus interesses e suas opiniões aos coordenadores de curso. Essa prática além de contribuir com um ambiente mais participativo e inclusivo, fornece informações para assegurar que as políticas e práticas estejam alinhadas com as necessidades dos estudantes.

A Direção comentou que para o próximo ciclo de planejamento estratégico, pretende convidar os alunos e *stakeholder* para participarem com suas opiniões na formulação da estratégia. Reconhece que a inclusão desses grupos é valiosa para uma visão mais ampla e representativa das necessidades da comunidade acadêmica e dos parceiros externos.

A IES **não possui um sistema único para o acompanhamento do planejamento estratégico, porém, utiliza de diversas ferramentas de visualização de dados.** Essas ferramentas permitem que os gestores acessem as informações necessárias para análise e acompanhamento dos indicadores de desempenho definidos. Um sistema de Planejamento estratégico amplo pode proporcionar à IES uma abordagem integrada para o acompanhamento das

estratégias. Facilitar o acesso e promover o envolvimento de toda a equipe. Visa ainda, melhorar a comunicação dos objetivos e das metas específicas.

Conforme destacado por Duclós e Santana (2009), (V. pág. 39) e Stray et al. (2022), (V. pág. 38 e 39), o **acompanhamento do progresso das estratégias definidas é realizado por meio das metas definidas para os Indicadores de desempenho e dos *OKRs*.** Em relação aos Indicadores de desempenho, mensalmente os dados são consolidados e analisados pela Direção. Estes resultados são encaminhados para análise do grupo parceiro e socializados em reuniões realizadas com o Conselho Curador. Os *OKRs* são definidos para um período de quatro meses. A equipe responsável pelos objetivos e resultados-chave definidos, apresenta o resultado em reuniões quinzenais. Ao final do período esses resultados também são encaminhados para o grupo parceiro e socializados junto ao Conselho Curador.

A direção salientou que **conduzem constantes reuniões com suas respectivas equipes.** Essas reuniões são realizadas por departamento, envolvendo os coordenadores de área. Diversos assuntos estratégicos, táticos e operacionais são discutidos e entre eles, realiza-se o acompanhamento dos *OKRs*. Entre a Direção, além do acompanhamento mensal das estratégicas, **realiza-se em média três reuniões anuais para alinhar o progresso do Planejamento Estratégico.**

Destaca-se que a Direção desempenha suas atividades em uma sala compartilhada e essa configuração proporciona um ambiente propício para a discussão de diversos assuntos, estratégicos, táticos e operacionais. Salientam que a troca de ideia é constante, auxiliando na comunicação e tomada de decisão. Pode-se dizer que essa abordagem de gestão mais integrada promove uma cultura de transparência e de trabalho mais dinâmico.

Outra característica da Direção é a acessibilidade da gestão, proporcionando uma comunicação direta e um ambiente de trabalho mais produtivo. Essa abordagem viabiliza o feedback constante e promove uma maior interação com a equipe. A proximidade entre os gestores e suas equipes, permite ainda, a troca direta de informações e a resolução de problemas de forma mais eficaz.

A Direção promove mensalmente encontros envolvendo todos os colaboradores. Nessas reuniões são socializadas informações referente a indicadores financeiros, evasão, captação entre outros temas relevantes ao cenário interno e/ou externo da IES. Os colaboradores têm a oportunidade de encaminhar

suas dúvidas antecipadamente por meio de um formulário enviado pelo DHO, ou podem expressar seus comentários ao final da reunião. Em cada encontro, um coordenador é convidado para socializar as ações que têm promovido, os destaques do seu setor e, estratégias e futuros desafios. Para encerrar o encontro é oferecido um *coffee-break*, que possibilita a interação entre as equipes e a celebração dos aniversariantes do mês.

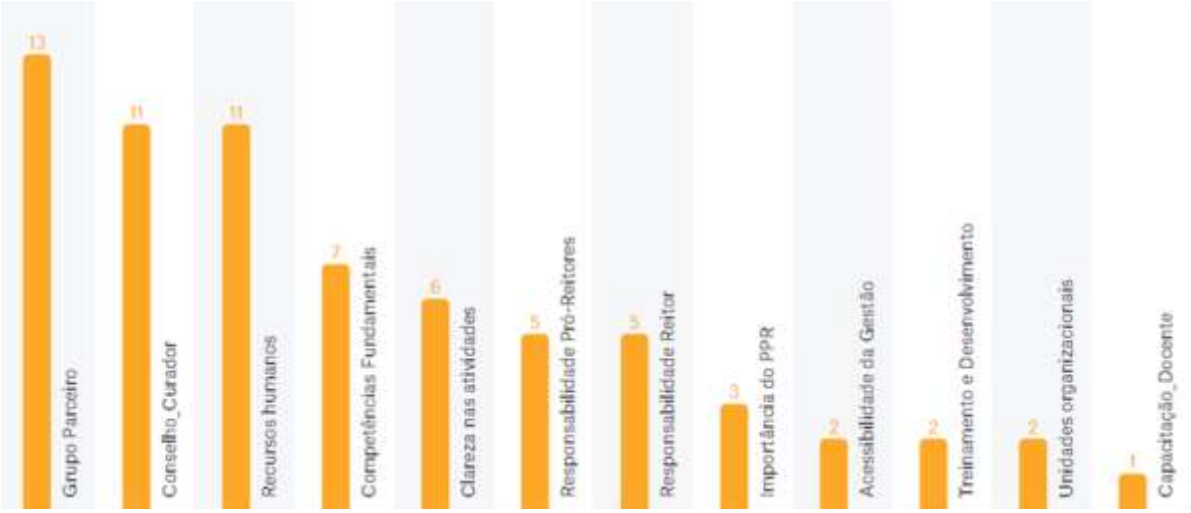
Para **gerenciar os riscos associados à implementação da estratégia,** a IES em estudo analisa possíveis ameaças que podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos. Com base nesse estudo desenvolvem estratégias para reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados. A Direção salienta que essa ação é possível pois utilizam da expertise do grupo parceiro. Esta prática já inicia durante a formulação da estratégia e segue durante a implementação.

Comentou-se ainda sobre a importância de avaliar o mercado para minimizar os riscos. Acredita que identificar as tendências de mercado, analisar a concorrência e avaliar a oferta e demanda, não apenas auxilia na tomada de decisão, mas também reduz a probabilidade de ocorrência de riscos. Para realizar essa análise, conta com o apoio dos setores de Marketing e Financeiro.

A IES em estudo utiliza ainda, como mecanismo de gestão, os Grupos de trabalho - GT, que neste caso são formados por colaboradores com determinados conhecimentos para discutir, analisar e propor soluções e melhorias. Os GTs são criados em respostas a demandas internas e/ou externas à IES. Esses grupos reúnem dados relevantes e informações relacionadas à decisão em questão.

O gráfico 11 apresenta a presença das unidades de registo para a Eficácia gerencial e Implementação da Estratégia da IES.

Gráfico 11 – Distribuição de Unidades de Registro – Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia – IES



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresenta-se 68 citações, as que mais se destacam são, grupo parceiro, Conselho Curador e recursos humanos. São pontos importantes para a implementação da estratégia.

Alinhado ao conceito de Porter (2004), (V. pág. 31), a Direção **desempenha um papel fundamental no processo de tomada de decisão estratégica.** Cada um, em seu departamento, tem a responsabilidade de identificar a melhor decisão, analisar dados e informações relevantes, identificar riscos, definir melhor estrutura, avaliar o alinhamento entre a decisão, a missão e os valores, e por fim, socializar sua estratégia. Vale ressaltar que ao final desse processo, a estratégia é apresentada ao Conselho Curador, que tem o papel de analisar e consolidar as informações, ponderar as opiniões e tomar a decisão final, alinhada ao plano estratégico da IES.

Analisando esse cenário, **pode-se dizer, que a gestão da IES em estudo é conduzida de maneira colaborativa e as decisões tomadas estão alinhadas ao planejamento estratégico.** Conforme destacado pela Direção, o papel deliberativo está sob responsabilidade do Conselho Curador. Os reitores organizam as estratégias, no entanto suas decisões são de natureza operacional, relacionadas às questões do dia a dia.

A IES em estudo tem um sistema de gestão de capital humano e essa plataforma possibilita a realização da avaliação 360º. A definição da “Árvore”, ou seja, das pessoas que conduzirão a avaliação, é determinada pela própria pessoa que será avaliada e, posteriormente, aprovada pelo seu gestor. Alinhado com conceito de

Chatterjee (2006), (V. pág. 34) e Quinn et al. (2003), (V. pág. 46), a **avaliação é conduzida com base em competências pré-definidas e alinhadas com o planejamento estratégico da IES.**

A IES em estudo desenvolveu para os gestores um PDG - Plano de Desenvolvimento Gerencial. O PDG visa aprimorar habilidades e desenvolver competências necessárias para o desempenho eficaz da liderança. Destaca-se que uma das ações, definidas neste plano, foi a oferta de sete módulos de treinamentos.

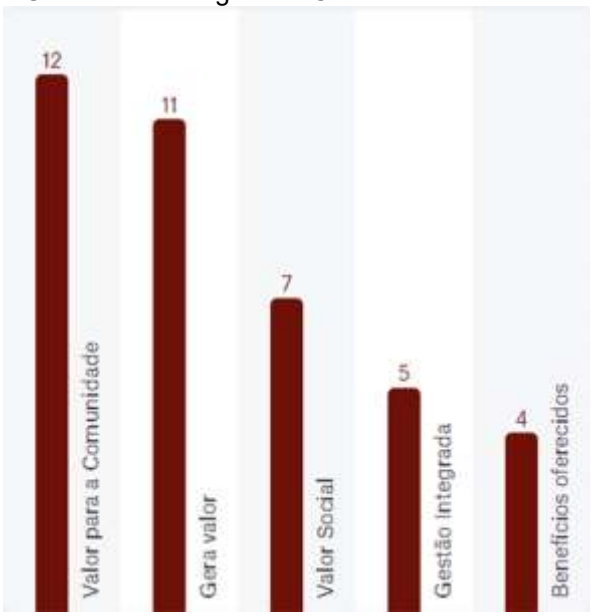
Ainda para promover o alinhamento entre as metas individuais e as da IES, os coordenadores têm o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI. Segundo a Direção, este processo é uma via de mão dupla, os reitores promovem o feedback e os coordenadores utilizam da ferramenta para traçar suas metas, objetivos e ações, visando o aprimoramento profissional.

A Direção destaca **que a clareza das atividades desempenhadas pelos funcionários em relação ao alcance das estratégias é um aspecto que demanda contínuo aprimoramento.** Percebe-se que a Direção já vem trabalhando, realizando reuniões com os gestores, envolvendo as equipes na definição dos *OKRs* e incentivando a participação de todos nas reuniões mensais da reitoria. No entanto, é preciso trabalhar ainda sobre “o porquê é importante” o funcionário desempenhar a tarefa que ele vem executando. Para assim, obter maior clareza, e entender como que a atividade que ele desempenha, pode contribuir para o planejamento estratégico da IES.

Hoje a IES em estudo não possui em seu rol de benefícios a Participação nos resultados, porém na opinião da maioria dos reitores, esta pode ser uma ferramenta que auxilie na melhoria dos processos e no alinhamento da estratégia. Comentaram que, caso a IES opte pela implantação, será necessário um bom planejamento, contemplando os detalhes do programa e os recursos financeiros necessários para manter a longevidade do benefício e da IES.

O gráfico 12 apresenta a presença das unidades de registo na Cadeia de Valor e Externalidade Positiva da IES.

Gráfico 12 – Distribuição de Unidades de Registro – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva – IES



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nessa categoria apresenta-se 39 citações, as que mais se destacam são, valor para a comunidade, gerar valor e valor social. São fatores imprescindíveis para influenciar a percepção do cliente.

Conforme conceito de Porter e Kramer (2011), (V. pág. 52), percebe-se que **a geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da IES** em estudo, conforme estabelecido na missão e valores e comentado pela Direção, “não basta fazer bem feito o nosso trabalho, a sociedade tem que reconhecer que nós fazemos um trabalho social relevante, a sociedade tem que reconhecer que nós estamos seguindo a nossa missão, seja evangelizadora ou, por outro lado, essa missão social, de chegar nas comunidades carentes e que isso faz a diferença na vida deles também”.

A Direção também destaca a geração de externalidades positivas por serem uma Instituição baseada no tripé de ensino, pesquisa e extensão. Que pela própria natureza do negócio por serem uma instituição Católica e comunitária. A IES já formou mais de 15 mil alunos, possui parceria e convênios com mais de 2 mil empresas. Neste sentido, as contribuições da IES são significativas para a sociedade.

Uma das iniciativas estratégicas promovidas pela IES é a questão da empregabilidade dos alunos. Tem-se como diretriz trabalhar o ensino por meio de teorias, práticas e extensão que visam promover uma formação acadêmica de qualidade. A IES possui ainda a “Central de Carreiras ", ferramenta disponível para o

aluno cadastrar seu currículo e empresas divulgarem suas vagas de emprego e estágio. A plataforma gera o cruzamento entre o perfil do aluno e as oportunidades de mercado.

A empregabilidade também é destaque para a IES no sentido de gerar empregos na comunidade que está inserida. Para manter e atrair profissionais, a IES se empenha em proporcionar um ambiente de trabalho saudável e participativo, além de ofertar benefícios que, por vezes, refletem positivamente em seus familiares e na convivência social de seus colaboradores.

Destaca-se o reconhecimento das empresas parceiras em relação aos projetos de extensão e estágios não-obrigatórios realizados pelos acadêmicos. Estes projetos são orientados pelos professores da IES em estudo e tem como premissa identificar oportunidades, ameaças e promover melhorias na comunidade que o acadêmico está inserido.

Conforme conceito de Porter (2004), (V. pág. 53), outro ponto relevante é a oportunidade que o aluno tem de construir uma ampla rede de contatos. Esse *networking* é fomentado pelo contato com professores e coordenadores, por meio do dia a dia em sala de aula, bem como pelos eventos, palestras, semanas acadêmicas e visitas técnicas, promovidas pelos diversos cursos ofertados pela IES.

Diante desse cenário, o valor passa a ser percebido pelo acadêmico, quando por meio da sua formação ele obtém um emprego, ele conquista um novo patamar salarial, ou uma oportunidade para seu desenvolvimento profissional e pessoal. Esse valor é expresso pelo acadêmico, quando ele se orgulha de dizer que estuda ou estudou na IES, que vive, ou vivenciou experiências únicas e, por meio disso, contribui para uma sociedade melhor.

4.5 ANÁLISE DESCRITIVA

Alinhado ao objetivo e visando identificar o nível de eficácia gerencial, o questionário aplicado na pesquisa foi divido em etapas. Na primeira, identificou-se o perfil dos respondentes, obtendo informações sobre escolaridade, tempo de empresa, cargo, idade e sexo.

Na segunda etapa, foi utilizada a proposta de adaptação ao modelo de Avaliação Gerencial a partir do modelo aplicado por Quinn et al. (2003). O modelo possibilitou identificar o nível de eficácia gerencial e as considerações estratégicas dos gestores das três organizações de setores distintos estudadas. O modelo é composto pelo Papel do Gerente, as competências e as descrições destas competências, como pode ser observado nos quadros 13 a 18. Ao responder o questionário, o gestor avaliou a relevância dos itens em uma escala *Likert* de cinco pontos, sendo 1 para "Discordo Totalmente – DT" até o 5 para "Concordo Totalmente – CT", relacionados ao fato de **"Utilizar das competências descritas no desempenho do seu papel como gestor"** e se "**estas competências são necessárias para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas**".

Quadro 13 – Proposta _Modelo Gerencial _ Papel de Mentor e Facilitador

Modelo: Relações Humanas	**Papel do Gerente: Mentor**	**Competências**	**N**	**Descritivas das competências**	**Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor.**					**Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.**				
					1 DT	**2**	**3**	**4**	**5 CT**	**1 DT**	**2**	**3**	**4**	**5 CT**
		Compreensão de si próprio	1	Tenho autocompreensão aprofundada e reconheço o que motiva e o que influencia os meus comportamentos.										
		Compreensão dos outros	2	Tenho empatia e preocupação no relacionamento com meus subordinados e superiores. Modifico meu comportamento em face de feedback e aceito críticas sem atitude defensiva.										
		Comunicação eficaz: Escuta reflexiva	3	Escuto com atenção e procuro compreender melhor o que a outra pessoa está pensando e sentindo, fazendo-lhe perguntas.										

		Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz	4	Adoto estilos de comunicação apropriados à situação e ao público e incentivo a fazerem perguntas, ou parafrasear afirmações, para clarificar o entendimento.											
		Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz	5	Delego tarefas e responsabilidades, visando aprimorar as competências e habilidades dos meus subordinados.											
		Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho	6	Dou feedback aos meus subordinados por meio da avaliação de desempenho.											
Modelo: Relações Humanas	**Papel do Gerente: Facilitador**	**Constituição de equipes**	7	Considero o trabalho em equipe e a cooperação cruciais para a empresa e conduzo programas com o objetivo de assegurar o bom funcionamento e o desenvolvimento das minhas equipes de trabalho.											
		Uso de um processo decisório participativo	8	Pratico a gestão participativa, meus subordinados têm a oportunidade de contribuir com ideias nas decisões que afetam suas vidas.											
		Gerenciamento de conflitos	9	Gerencio os conflitos, analisando a natureza da situação e os problemas subjacentes e algumas vezes estímulo o conflito, visando administrar o consenso da equipe.											

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quadro 14 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Papel de Inovador e Negociador

Modelo: Sistemas Abertos	**Papel do Gestor: Inovador**	**Competências**	**N**	**Descritivas das competências**	**Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor.**					**Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.**				
					1 DT	**2**	**3**	**4**	**5 CT**	**1 DT**	**2**	**3**	**4**	**5 CT**

		Convívio com a mudança	1	Controlo as emoções negativas e tenho capacidade de me adaptar durante o processo de mudança, pois, tenho clareza de meus propósitos e tomo decisões com base na escolha fundamental que está relacionada a minha integridade.												
		Pensamento criativo: "Em você"	2	Desenvolvo as habilidades de pensamento criativo, ao aprimorar o conhecimento básico e específico e com o domínio das competências organizacionais e individuais.												
		Pensamento criativo "E nos outros"	3	Proporciono um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos colaboradores. Acredito que todo o indivíduo tem o potencial de ser criativo.												
		Gerenciamento da mudança	4	Planejo e implemento as mudanças, para tal avalio o ambiente interno, externo e as possíveis resistências. Mantenho a equipe atualizada sobre os acontecimentos e mudanças organizacionais.												
Modelo: Sistemas Abertos	**Papel do Gerente: Negociador**	**Constituição e manutenção de uma base de poder**	5	Tenho capacidade de produzir e de mobilizar as pessoas e recursos para que as coisas sejam feitas. Para tal, elaboro políticas, defino regras, procedimentos, distribuição de recompensas e consequências, e estabeleço objetivos e planos para liderar e incentivar minha equipe de trabalho.												
		Negociação de acordos e compromissos	6	Utilizo da negociação eficaz para realizar acordos e compromissos. Estabeleço o "diálogo" visando o objetivo, o respeito e entendimento mútuo durante o processo de resolução de divergências e mediante o compartilhamento de pontos de vista.												
		Apresentação de ideias	7	Apresento ideias com base em objetivos bem definidos. Procuro conhecer meu público e ter clareza dos recursos necessários para ser eficaz.												

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quadro 15 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Papel de Diretor e Produtor

Modelo: Metas Racionais	Papel do Gerente: Diretor	**Competências**	N	**Descritivas das competências**	**Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor.**					**Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.**				
					1 DT	**2**	**3**	**4**	**5 CT**	**1 DT**	**2**	**3**	**4**	**5 CT**
		Desenvolvimento e comunicação de uma visão	1	Comunico a visão que estruturei e desenvolvi nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, tornando-a tão concreta que as pessoas possam visualizá-la facilmente. Minhas ações e tomada de decisão refletem minhas convicções em relação a essa visão.										
		Estabelecimento de metas e objetivos	2	Estabeleço e comunico os planos, objetivos e metas específicas com vistas à consecução da visão.										
		Planejamento e organização	3	Planejo e organizo a estratégia por meio da definição da estrutura, dos processos, das recompensas e das pessoas.										
Modelo: Metas Racionais	**Papel do Gerente: Produtor**	**Produtividade do trabalho**	4	Acompanho o desempenho individual de minha equipe, visando compreender e contribuir para o aumento da produtividade e para o atingimento do desempenho pessoal máximo.										
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	Auxílio e acompanho as estratégias de motivação organizacional desenvolvidas pela empresa para manter os colaboradores motivados e o ambiente de trabalho saudável e produtivo.										

		Gerenciamento do tempo e do estresse	6	Administro o estresse organizacional por meio de um conjunto prático de estratégias, para colocar a linha de visão pessoal em sintonia com o caminho crítico da organização. Administrando o tempo e minimizando a necessidade de gerenciamento do estresse.											

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quadro 16 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Papel de Coordenador e Monitor

Modelo: Processos Internos	**Papel do Gerente: Monitor**	**Competências**	**N**	**Descritivas das competências**	**Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor.**					**Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.**				
					1 DT	**2**	**3**	**4**	**5 CT**	**1 DT**	**2**	**3**	**4**	**5 CT**
		Administração dos processos essenciais	1	Administro os processos de Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras, visando gerar valor para a organização e oferecer algo que seja valorizado pelo cliente.										
		Administração de sobrecarga de informações	2	Canalizo as informações com eficiência, pois, estabeleci hábitos e sistemas de informação para administrar a sobrecarga de informações.										
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	3	Monitoro as informações, por meio de pensamento crítico. Formulo argumentos claros e persuasivos quando realizo recomendações e avaliações.										
Modelo: Processos	**Papel do Gerente: Coordenador**	**Gerenciamento de projetos**	4	Planejo e gerencio os projetos, definindo os pré-requisitos do trabalho, a definição de tempo, de recursos necessários. Monitoro o progresso e cumprimento de prazos.										
		Planejamento do trabalho	5	Proporciono aos colaboradores oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e evolução durante a execução das tarefas.										

		Gerenciamento multidisciplinar	6	Gerencio equipes multifuncionais, alinhando às tarefas de maneira a fomentar o trabalho em equipe para o atingimento de objetivos gerais e compartilhados.											

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Salienta-se que para melhor compreensão dos gestores o questionário foi aplicado contendo apenas as descritivas das competências. No entanto, para apresentar os resultados, os gráficos foram elaborados com as competências.

Na terceira etapa, os gestores tiveram a oportunidade avaliar o Alinhamento Estratégico da organização. As descritivas utilizadas no questionário estão alinhadas com as perguntas realizadas na entrevista semiestruturada e com os quatro modelos gerencias.

Quadro 17 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Alinhamento Estratégico

	N	**Descritivas**	**1 DT**	**2**	**3**	**4**	**5 CT**
Alinhamento estratégico	1	A estrutura da organização está alinhada e adequada às estratégias definidas, facilitando sua implementação.					
	2	Para a execução da estratégia, são considerados os objetivos centrais, o design da estrutura e como a estratégia é comunicada.					
	3	A empresa tem clareza de quais competências são fundamentais e que precisam ser desenvolvidas para atingir os resultados esperados.					
	4	A empresa comunica a estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores.					
	5	Como gestor obtenho lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo.					

	6	Modelo das relações Humanas: Existe envolvimento, compromisso, coesão e moral junto aos colaboradores, gerando uma atmosfera de trabalho em equipe, por meio da participação, resolução de conflitos e criação de consenso. Rumo ao desenvolvimento dos Recursos Humanos, à descentralização e à diferenciação.					
	7	Modelo dos Sistemas Abertos: A organização é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças. A ênfase está na resolução criativa de problemas, na inovação e no gerenciamento da mudança. Com rumo à expansão e ao posicionamento competitivo.					
	8	Modelo da Metas Racionais: A direção é clara, com definição de metas e critérios de eficácia para o atingimento da produtividade e do lucro. Com rumo a maximização dos resultados, a centralização e integração.					
	9	Modelo de Processos Internos: A organização segue definições e padronizações nos processos, com ênfase na definição de responsabilidades, mensuração e documentação. Rumo à consolidação e continuidade e à manutenção do Sistema.					

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Destaca-se que, com a intensão de facilitar a compreensão dos gestores, ao disponibilizar o questionário, optou-se por não incluir explicitamente os nomes dos quatro modelos nas descrições. No Quadro 17, é possível observar, destacados em vermelho, os nomes que foram posteriormente acrescentados para auxiliar na análise.

Na quarta e última etapa, os gestores tiveram a oportunidade avaliar a Cadeia de Valor e Externalidade Positivas.

Quadro 18 – Proposta _ Modelo Gerencial_ Cadeia de Valor e Geração de Externalidades Positivas

	N	Descritivas	1 DT	2	3	4	5 CT
Cadeia de Valor e Externalidades Positivas	1	A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da empresa.					
	2	Minha empresa gera valor para o cliente, fazendo com que ele alcance seu desempenho.					
	3	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **concebemos oportunidade de emprego e por consequência colaboramos com o crescimento da economia da cidade, movimentando o comércio e a prestação de serviço.**					
	4	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **promovemos ações sociais e melhorias nas entidades públicas.**					
	5	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **concebemos profissionais qualificados, o que gera maior conhecimento e desenvolvimento na sociedade.**					
	6	Na Indústria: Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **terceirizamos atividades com outras empresas, incentivando assim a abertura de novos negócios.**					
	6	Na IES: Na comunidade que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **por meio da educação, concebemos profissionais qualificados para atuar nas mais diversas atividades das empresas, e ou promovemos a geração de novos Empreendedores.**					

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Alinhado aos pressupostos da pesquisa e visando garantir uma análise precisa dos dados coletados, estabeleceu-se que as respostas marcadas como "5 – Concordo Totalmente – CT" deverão representar **um percentual de 70% ou mais do total de**

respostas para ser considerada significativa. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos nas três organizações estudadas.

4.5.1 Perfil dos gestores da Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS

A pesquisa foi direcionada para os cargos de gestão, porém vale lembrar que a Direção solicitou a participação não apenas dos gestores, mas também dos colaboradores em desenvolvimento para cargos de gestão. São colaboradores que desempenham funções gerenciais, porém o cargo ainda não foi atualizado. Isso explica a presença dos cargos de Analista e Assistente. Além disso, entre os vinte e três entrevistados a distribuição está alinhada com a nomenclatura dos **cargos** de gestão utilizada pela SOL PARAGLIDERS. Sendo que o maior percentual (39,13%) de respondentes atua no cargo de Supervisor. Considerando o **tempo de empresa**, percebe-se que a SOL conta com uma equipe estável, pois 60,87% dos gestores trabalham na empresa a mais de 16 anos.

Gráfico 13 – Perfil dos respondentes: Cargo

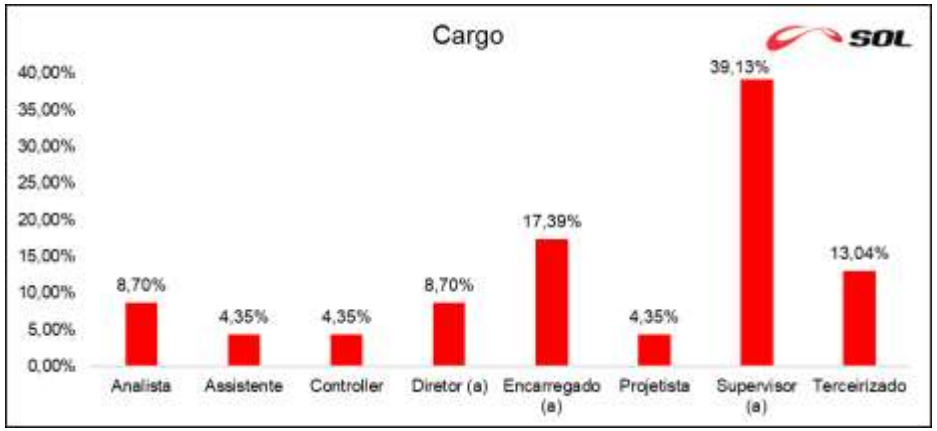


Gráfico 14 – Perfil dos respondentes: Tempo de empresa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A maioria dos gestores possui um alto nível de **escolaridade**, com aproximadamente 82% tendo completado o ensino superior. Quanto à **idade**, a equipe é predominantemente jovem, com 60% dos gestores na faixa etária entre 18 e 44 anos.

Gráfico 15 – Perfil dos respondentes: Escolaridade

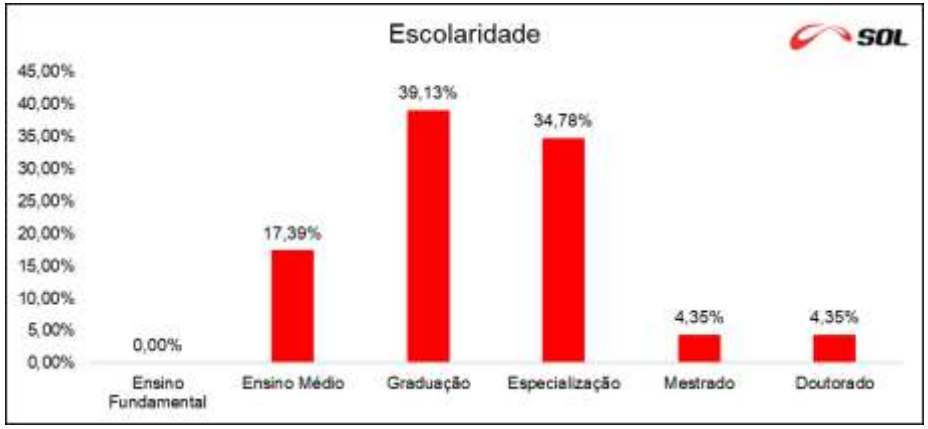
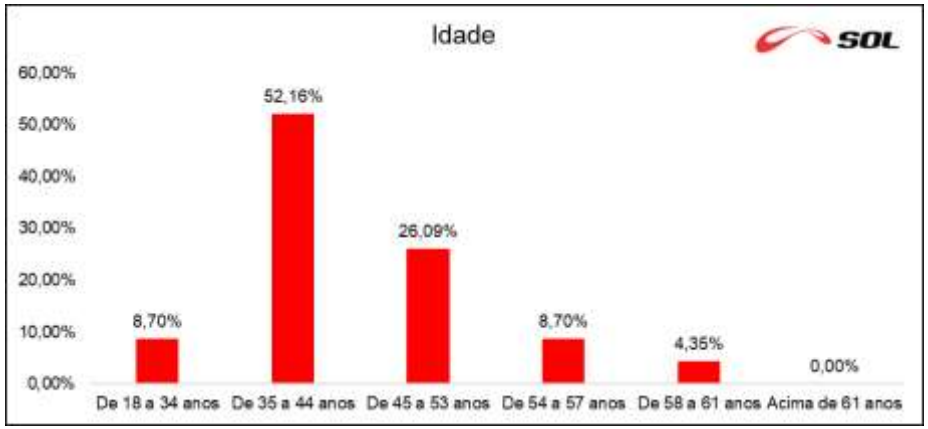


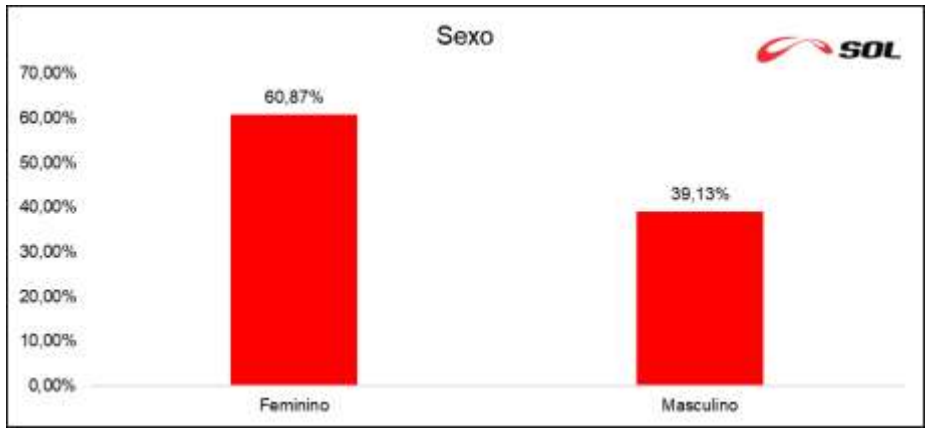
Gráfico 16 – Perfil dos respondentes: Idade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No que diz respeito aos cargos de gestão, a empresa apresenta uma predominância **feminina** em sua equipe, com 60,87% de mulheres.

Gráfico 17 – Perfil dos respondentes: Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A SOL PARAGLIDERS conta uma equipe de gestores jovens, predominantemente feminina. Caracterizada por um nível alto de escolaridade e uma ótima estabilidade no tempo de empresa.

4.5.2 Nível de Eficácia dos gestores da Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS

No modelo de Relações Humanas, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Mentor e Facilitador. Nos gráficos 18 e 19 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Mentor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 19 – Papel do Gerente: Mentor_ utilizo desta competência

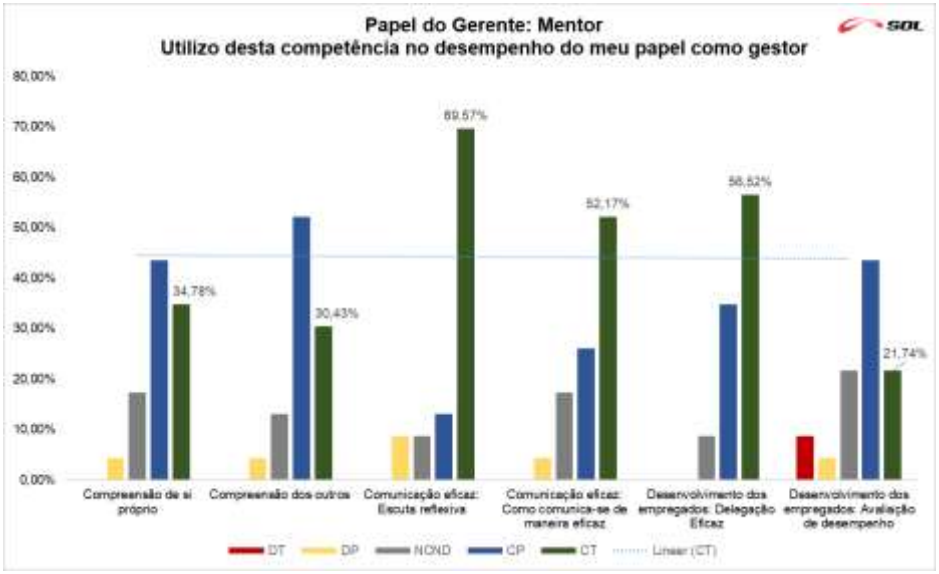
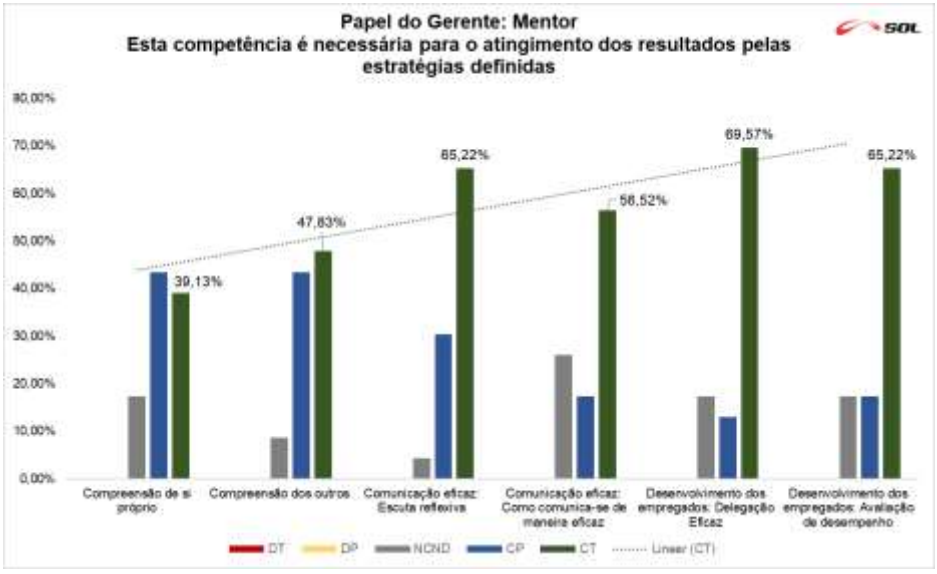


Gráfico 18 – Papel do Gerente Mentor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de mentor, salienta-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, observa-se que as competências que mais se destacam são a **Comunicação eficaz 69,57%**, com ênfase na escuta reflexiva e como comunica-se de maneira eficaz **52,17%,** e o **Desenvolvimento dos empregados 56,52%**, em relação a delegação Eficaz. Por outro lado, a competência que menos se destacou foi Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho 21,74%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, também não houve nenhuma competência com percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. Porém, foram obtidos percentuais mais próximos, destacando-se a competência **Desenvolvimento dos empregados**, em relação a delegação Eficaz **69,57%** e no que se refere a avaliação de

desempenho **65,22%**, e da **Comunicação eficaz** com ênfase na escuta reflexiva **65,22%**. A competência que menos se destacou foi Compreensão de si próprio 39,13%.

É importante ressaltar que, por meio da entrevista realizada com o gestor, foi possível identificar que a organização não conduz uma "Avaliação de Desempenho formal". Isso pode explicar essa diferença significativa entre os dois percentuais apresentados em cada gráfico.

No papel de mentor, percebe-se uma diferença nas competências que se destacam em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 9 (utilizo dessas competências) e a tabela 10 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 9 – Papel do Gerente: Mentor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Mentor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Compreensão de si próprio	1	Tenho autocompreensão aprofundada e reconheço o que motiva e o que influencia os meus comportamentos.	4,09	4,00	0,83	0,69	23
		Compreensão dos outros	2	Tenho empatia e preocupação no relacionamento com meus subordinados e superiores. Modifico meu comportamento em face de feedback e aceito críticas sem atitude defensiva.	4,09	3,00	0,78	0,60	23
		Comunicação eficaz: Escuta reflexiva	3	Escuto com atenção e procuro compreender melhor o que a outra pessoa está pensando e sentindo, fazendo-lhe perguntas.	4,43	2,00	0,97	0,94	23
		Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz	4	Adoto estilos de comunicação apropriados à situação e ao público e incentivo a fazerem perguntas, ou parafrasear afirmações, para clarificar o entendimento.	4,26	4,00	0,90	0,80	23
		Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz	5	Delego tarefas e responsabilidades, visando aprimorar as competências e habilidades dos meus subordinados.	4,48	2,00	0,65	0,42	23
		Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho	6	Dou feedback aos meus subordinados por meio da avaliação de desempenho.	3,65	5,00	1,13	1,27	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Ao considerar as competências é perceptível que algumas apresentam possível assimetria. Na tabela 9 destacam-se que as competências 3 e 5, apresentam uma assimetria positiva. Além disso, na competência 6, observa-se uma assimetria negativa. As

demais competências indicam simetria. Diante desse contexto, observa-se nesse caso, que há uma necessidade de aprimoramento dos gestores.

Tabela 10 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Mentor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Compreensão de si próprio	1	Tenho autocompreensão aprofundada e reconheço o que motiva e o que influencia os meus comportamentos.	4,22	4,00	0,72	0,52	23
		Compreensão dos outros	2	Tenho empatia e preocupação no relacionamento com meus subordinados e superiores. Modifico meu comportamento em face de feedback e aceito críticas sem atitude defensiva.	4,39	2,00	0,64	0,41	23
		Comunicação eficaz: Escuta reflexiva	3	Escuto com atenção e procuro compreender melhor o que a outra pessoa está pensando e sentindo, fazendo-lhe perguntas.	4,61	1,00	0,57	0,33	23
		Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz	4	Adoto estilos de comunicação apropriados à situação e ao público e incentivo a fazerem perguntas, ou parafrasear afirmações, para clarificar o entendimento.	4,30	4,00	0,86	0,73	23
		Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz	5	Delego tarefas e responsabilidades, visando aprimorar as competências e habilidades dos meus subordinados.	4,52	3,00	0,77	0,60	23
		Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho	6	Dou feedback aos meus subordinados por meio da avaliação de desempenho.	4,48	4,00	0,77	0,60	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na Tabela 10, destaca-se uma assimetria positiva nas competências 2, 3 e 5, enquanto as demais competências parecem simétricas. Considerando esse contexto, observa-se que há uma demanda especial às competências que demonstraram assimetria, visando intensificar sua importância para o alcance dos resultados conforme as estratégias definidas.

Nos gráficos 20 e 21 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências de Facilitador. Comparando os dois gráficos, percebe-se que existe uma homogeneidade entre duas das três competências, avaliando as respostas da sentença 5 – CT. Nas demais sentenças percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 20 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência

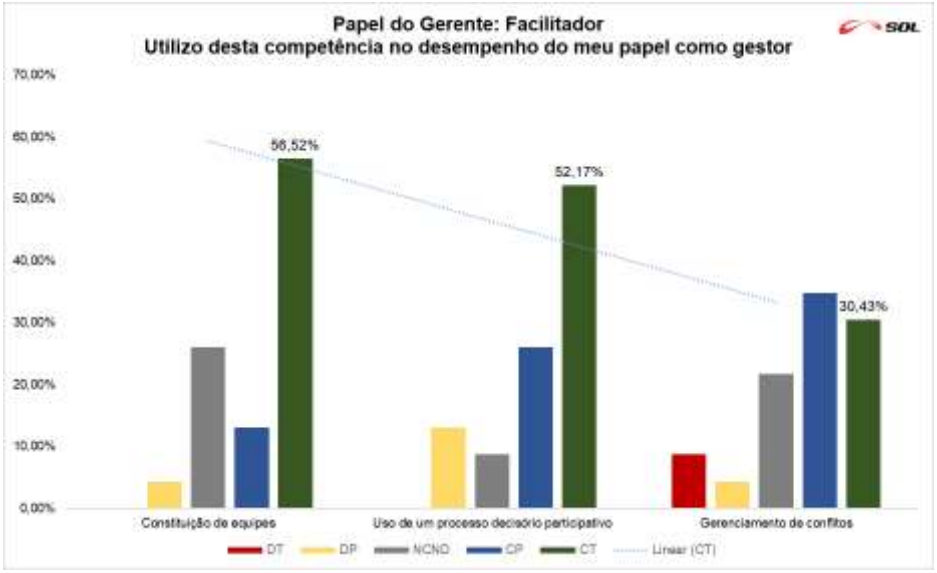
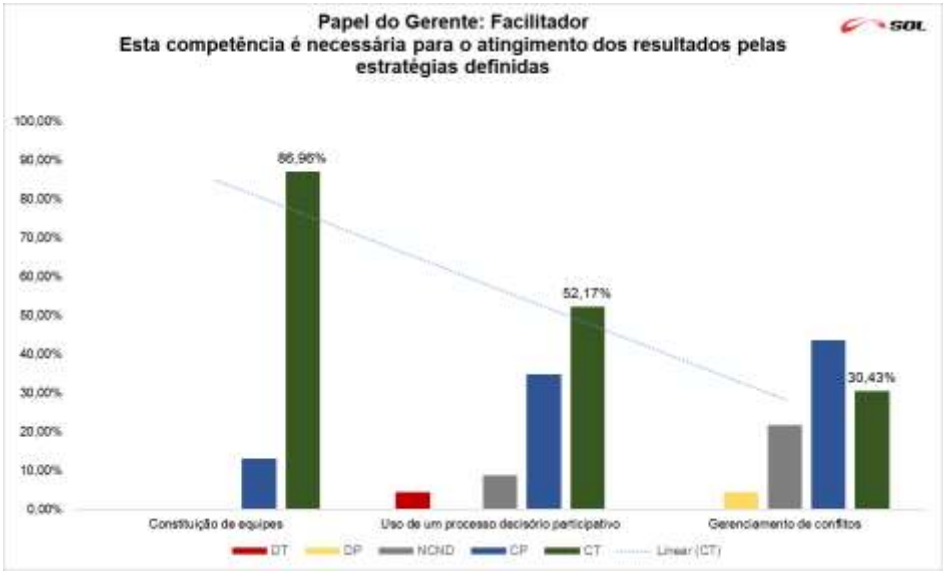


Gráfico 21 – Papel do Gerente Facilitador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Facilitador, observa-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, salienta-se que as competências que mais se destacam são a, **Constituição de equipes 56,52%, Uso de um processo decisório participativo 52,17**%. Por outro lado, a competência que menos se destacou entre as três foi o Gerenciamento de conflitos 30,43%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Constituição de equipes** obteve uma concordância total de **86,96%**. As demais competências apresentaram o mesmo percentual de concordância, comparadas com os resultados das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel.

No papel de Facilitador, percebe-se certa homogeneidade entre duas das três competências, no entanto o resultado apresenta uma diferença nas competências que se destacam em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir

os resultados. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Ao comparar a tabela 11 (utilizo dessas competências) e a tabela 12 (competência necessária), observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 11 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Facilitador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição de equipes	7	Considero o trabalho em equipe e a cooperação cruciais para a empresa e conduzo programas com o objetivo de assegurar o bom funcionamento e o desenvolvimento das minhas equipes de trabalho.	4,22	3,00	0,98	0,95	23
		Uso de um processo decisório participativo	8	Pratico a gestão participativa, meus subordinados tem a oportunidade de contribuir com ideias nas decisões que afetam suas vidas.	4,17	3,00	1,05	1,10	23
		Gerenciamento de conflitos	9	Gerencio os conflitos, analisando a natureza da situação e os problemas subjacentes e algumas vezes estimulo o conflito, visando administrar o consenso da equipe.	3,74	5,00	1,19	1,41	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 12 – Papel do Gerente: Facilitador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Facilitador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição de equipes	7	Considero o trabalho em equipe e a cooperação cruciais para a empresa e conduzo programas com o objetivo de assegurar o bom funcionamento e o desenvolvimento das minhas equipes de trabalho.	4,87	0,00	0,34	0,11	23
		Uso de um processo decisório participativo	8	Pratico a gestão participativa, meus subordinados tem a oportunidade de contribuir com ideias nas decisões que afetam suas vidas.	4,30	2,00	0,95	0,91	23
		Gerenciamento de conflitos	9	Gerencio os conflitos, analisando a natureza da situação e os problemas subjacentes e algumas vezes estimulo o conflito, visando administrar o consenso da equipe.	4,00	5,00	0,83	0,70	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nas tabelas 11 e 12, as competências 7 e 8 apresentam uma possível assimetria positiva, indicando que alguns gestores têm um desempenho melhor nessa competência e que também as consideram importante para atingir os resultados. Sugere-se uma atenção a essas competências e os gestores que apresentam maior habilidade nelas, podem ser incentivados a compartilhar suas práticas eficazes com os demais. A competência 09 apresenta uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores tem pontuações mais baixas nessa competência. Visto que é uma competência importante para o atingimento dos resultados, percebe-se a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos gestores.

No modelo de Sistemas Abertos, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Inovador e Negociador. Nos gráficos 22 e 23 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Inovador. Percebe-se que existe uma disparidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 22 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência

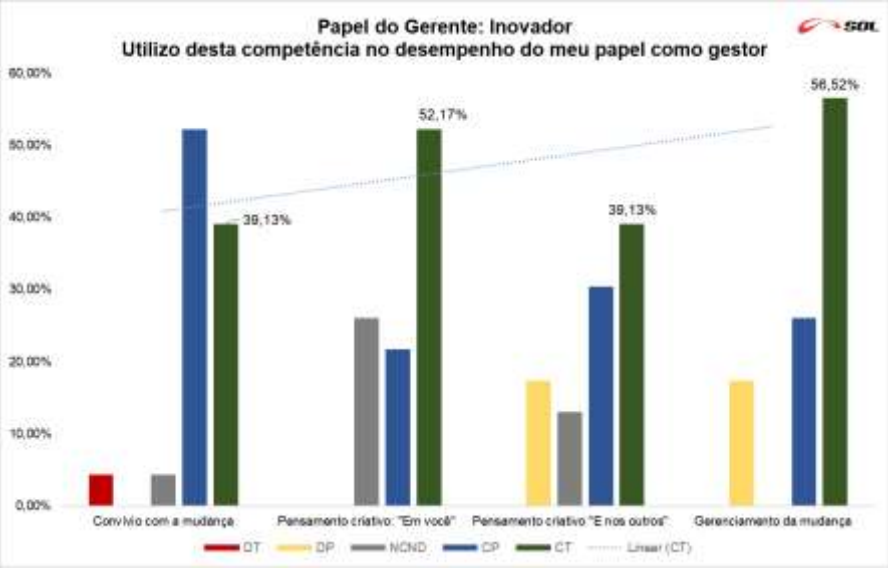
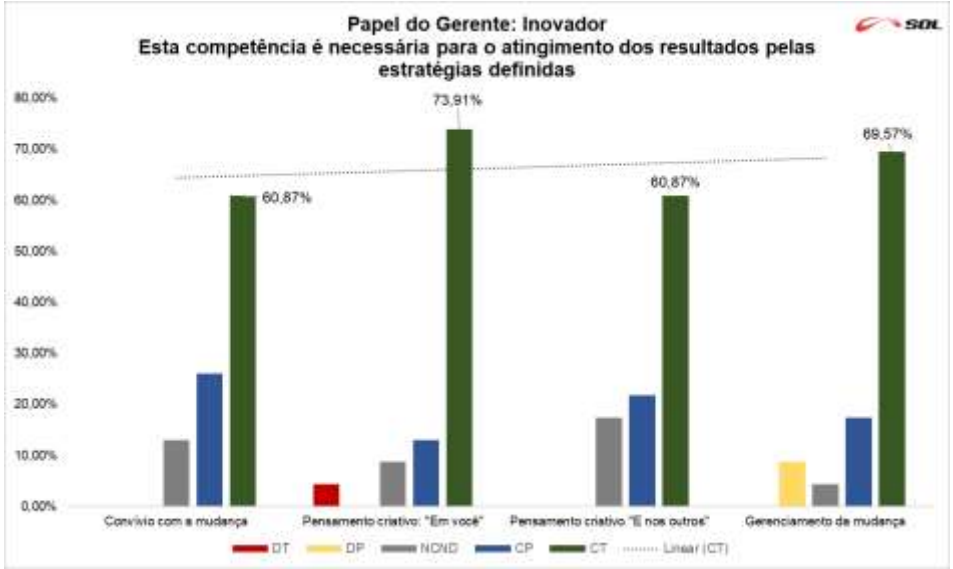


Gráfico 23 – Papel do Gerente Inovador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Inovador, salienta-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, observa-se que as competências que mais se destacam são a **Gerenciamento da mudança 56,52% e Pensamento criativo: "Em você" 52,17%**. As demais**,** Convívio com a mudança e Pensamento criativo "e nos outros" 39,13% apresentaram um percentual menor.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Pensamento criativo: "Em você"** obteve uma concordância total de **73,91%**, na sequência o **Gerenciamento da mudança** com **69,57%.** As demais, Convívio com a mudança e Pensamento criativo "e nos outros" obtiveram o mesmo percentual de concordância 60,87%.

Salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 13 (utilizo dessas competências) e a tabela 14 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 13 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Inovador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Convívio com a mudança	1	Controlo as emoções negativas e tenho capacidade de me adaptar durante o processo de mudança, pois, tenho clareza de meus propósitos e tomo decisões com base na escolha fundamental que está relacionada a minha integridade.	4,22	1,00	0,88	0,78	23
		Pensamento criativo: "Em você"	2	Desenvolvo as habilidades de pensamento criativo, ao aprimorar o conhecimento básico e específico e com o domínio das competências organizacionais e individuais.	4,26	5,00	0,85	0,71	23
		Pensamento criativo "E nos outros"	3	Proporciono um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos colaboradores. Acredito que todo o indivíduo tem o potencial de ser criativo.	3,91	4,00	1,10	1,21	23
		Gerenciamento da mudança	4	Planejo e implemento as mudanças, para tal avalio o ambiente interno, externo e as possíveis resistências. Mantenho a equipe atualizada sobre os acontecimentos e mudanças organizacionais.	4,22	4,00	1,10	1,21	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 14 – Papel do Gerente: Inovador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Inovador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Convívio com a mudança	1	Controlo as emoções negativas e tenho capacidade de me adaptar durante o processo de mudança, pois, tenho clareza de meus propósitos e tomo decisões com base na escolha fundamental que está relacionada a minha integridade.	4,48	3,00	0,71	0,51	23
		Pensamento criativo: "Em você"	2	Desenvolvo as habilidades de pensamento criativo, ao aprimorar o conhecimento básico e específico e com o domínio das competências organizacionais e individuais.	4,52	2,00	0,97	0,95	23
		Pensamento criativo "E nos outros"	3	Proporciono um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos colaboradores. Acredito que todo o indivíduo tem o potencial de ser criativo.	4,43	4,00	0,77	0,59	23
		Gerenciamento da mudança	4	Planejo e implemento as mudanças, para tal avalio o ambiente interno, externo e as possíveis resistências. Mantenho a equipe atualizada sobre os acontecimentos e mudanças organizacionais.	4,48	2,00	0,93	0,86	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 14, as competências 2 e 4 apresentam uma possível assimetria positiva, indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Observa-se nesse contexto, que há uma demanda especial às competências que exibem assimetria, com o objetivo de reforçar sua relevância para alcançar os resultados de acordo com as estratégias definidas.

Nos gráficos 24 e 25 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Negociador. Percebe-se que existe uma diferença entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 24 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência

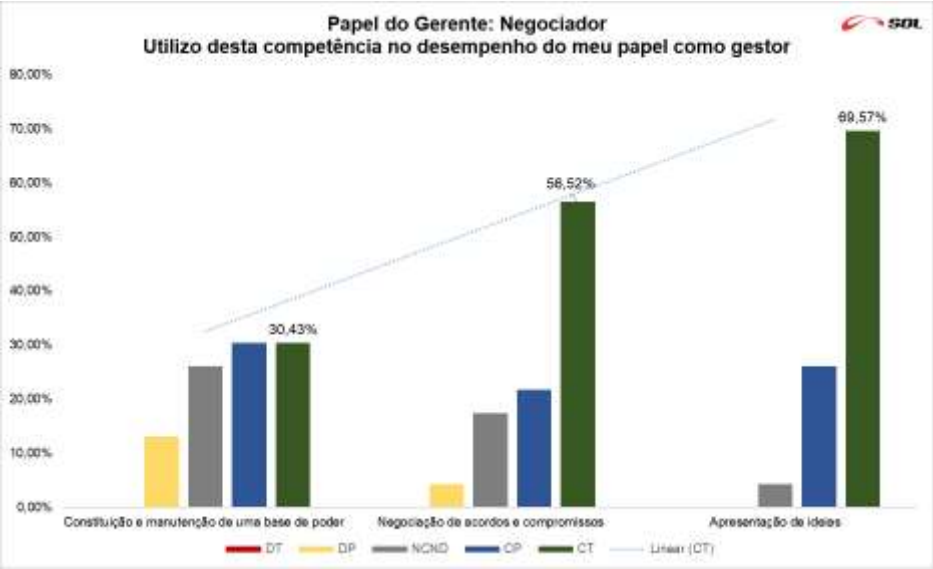
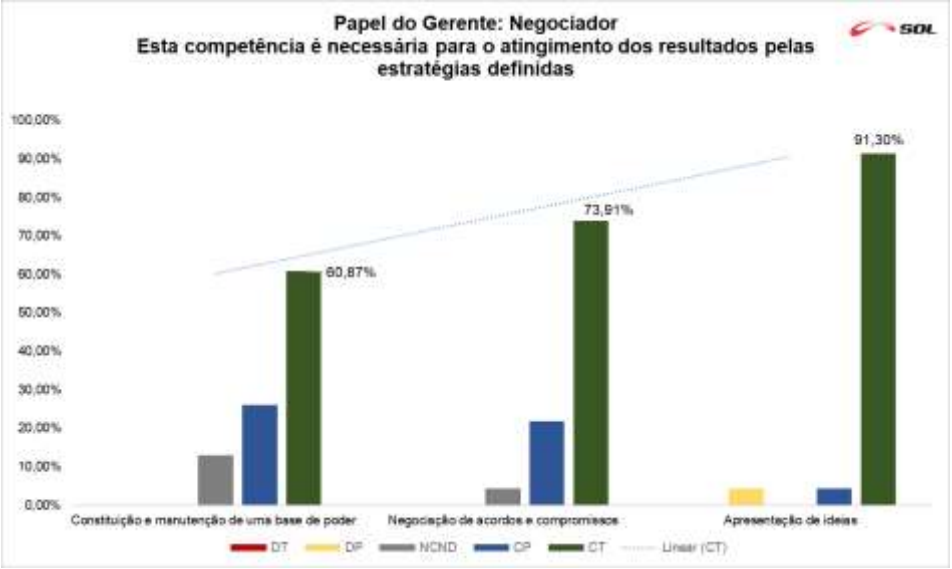


Gráfico 25 – Papel do Gerente Negociador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Negociador, observa-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, salienta-se que as competências que mais se destacam são a, **Apresentação de ideias 69,57% e Negociação de acordos e compromissos 56,52**%. Por outro lado, a competência que menos se destacou entre as três foi o Constituição e manutenção de uma base de poder 30,43%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Apresentação de ideias** obteve uma concordância total de **91,30%** e na sequência**, Negociação de acordos e compromissos** com **73,91%**. A competência Constituição e manutenção de uma base de poder apresentou um percentual de 60,87.

Enfatiza-se a diferença em relação as competências que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser observado na tabela 15 (utilizo dessas competências) e na tabela 16 (competência necessária), onde observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 15 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Negociador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição e manutenção de uma base de poder	5	Tenho capacidade de produzir e de mobilizar as pessoas e recursos para que as coisas sejam feitas. Para tal, elaboro políticas, defino regras, procedimentos, distribuição de recompensas e consequências, e estabeleço objetivos e planos para liderar e incentivar minha equipe de trabalho.	3,78	6,00	1,02	1,04	23
		Negociação de acordos e compromissos	6	Utilizo da negociação eficaz para realizar acordos e compromissos. Estabeleço o "diálogo" visando o objetivo, o respeito e entendimento mútuo durante o processo de resolução de divergências e mediante o compartilhamento de pontos de vista.	4,30	4,00	0,91	0,82	23
		Apresentação de ideias	7	Apresento ideias com base em objetivos bem definidos. Procuro conhecer meu público e ter clareza dos recursos necessários para ser eficaz.	4,65	1,00	0,56	0,31	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A competência 5 revelou uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentaram uma concordância menor nesse aspecto. Eles reconheceram sua importância para alcançar os resultados e reconhecem sua relevância para o desempenho de seus papéis como gestores. Portanto, percebe-se a necessidade de promover capacitações relacionadas a esse tema.

Tabela 16 – Papel do Gerente: Negociador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Negociador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição e manutenção de uma base de poder	5	Tenho capacidade de produzir e de mobilizar as pessoas e recursos para que as coisas sejam feitas. Para tal, elaboro políticas, defino regras, procedimentos, distribuição de recompensas e consequências, e estabeleço objetivos e planos para liderar e incentivar minha equipe de trabalho.	4,48	3,00	0,71	0,51	23
		Negociação de acordos e compromissos	6	Utilizo da negociação eficaz para realizar acordos e compromissos. Estabeleço o "diálogo" visando o objetivo, o respeito e entendimento mútuo durante o processo de resolução de divergências e mediante o compartilhamento de pontos de vista.	4,70	1,00	0,55	0,30	23
		Apresentação de ideias	7	Apresento ideias com base em objetivos bem definidos. Procuro conhecer meu público e ter clareza dos recursos necessários para ser eficaz.	4,83	1,00	0,64	0,40	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na Tabela 16, todas as competências mostram uma possível assimetria positiva, com destaque especial para a competência 9. Isso sugere que alguns gestores atribuíram uma concordância mais alta a essas competências e as consideram importantes para alcançar os resultados. Observa-se que os gestores que demonstram maior habilidade nelas podem servir de exemplo e compartilhar suas práticas eficazes com os demais.

No modelo de Metas Racionais, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Diretor e Produtor. Nos gráficos 26 e 27 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Diretor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 26 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência

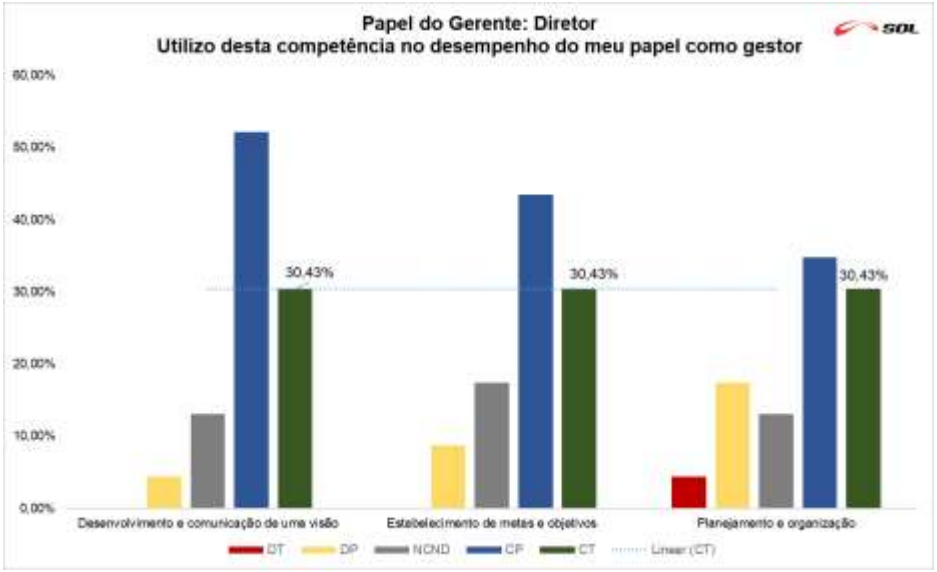
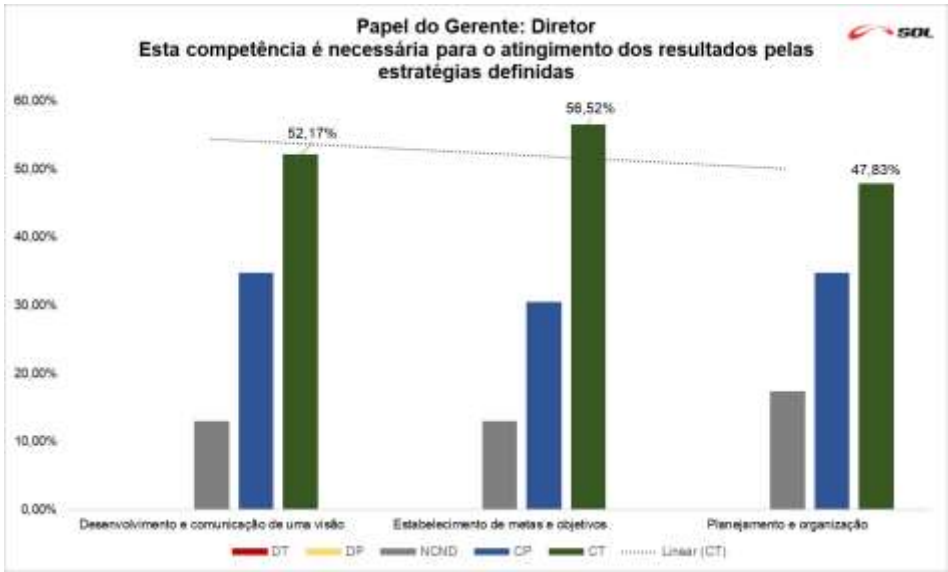


Gráfico 27 – Papel do Gerente Diretor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Diretor, salienta-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. As três competências, Desenvolvimento e comunicação de uma visão, Estabelecimento de metas e objetivos, Planejamento e organização apresentaram o mesmo percentual 30,43%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, todas as competências também ficaram com um percentual abaixo de 70%. Porém, salienta-se que as competências que mais se destacam são a, **Estabelecimento de metas e objetivos 56,52%, Desenvolvimento e comunicação de uma visão 52,17%** e Planejamento e organização 47,83%.

Observa-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 17 (utilizo dessas competências) e a tabela 18 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 17 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Metas Racionais Papel do Gerente: Diretor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Desenvolvimento e comunicação de uma visão	1	Comunico a visão que estruturei e desenvolvi nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, tornando-a tão concreta que as pessoas possam visualizá-la facilmente. Minhas ações e tomada de decisão refletem minhas convicções em relação a essa visão.	4,09	3,00	0,78	0,60	23
		Estabelecimento de metas e objetivos	2	Estabeleço e comunico os planos, objetivos e metas específicas com vistas à consecução da visão.	3,96	4,00	0,91	0,82	23
		Planejamento e organização	3	Planejo e organizo a estratégia por meio da definição da estrutura, dos processos, das recompensas e das pessoas.	3,70	4,00	1,20	1,43	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 17, as competências 2 e 3 apresentam uma possível simetria, no entanto o nível de concordância dos gestores nessas competências é de 30,43%. Visto que são competências imprescindíveis para desempenhar suas atividades, percebe-se a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos gestores.

Tabela 18 – Papel do Gerente: Diretor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Metas Racionais Papel do Gerente: Diretor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Desenvolvimento e comunicação de uma visão	1	Comunico a visão que estruturei e desenvolvi nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, tornando-a tão concreta que as pessoas possam visualizá-la facilmente. Minhas ações e tomada de decisão refletem minhas convicções em relação a essa visão.	4,39	3,00	0,71	0,50	23
		Estabelecimento de metas e objetivos	2	Estabeleço e comunico os planos, objetivos e metas específicas com vistas à consecução da visão.	4,43	3,00	0,71	0,51	23
		Planejamento e organização	3	Planejo e organizo a estratégia por meio da definição da estrutura, dos processos, das recompensas e das pessoas.	4,30	4,00	0,75	0,56	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 18, as competências 1 e 2 exibem uma possível assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados.

Nos gráficos 28 e 29 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Produtor. Percebe-se que existe uma disparidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 28 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência

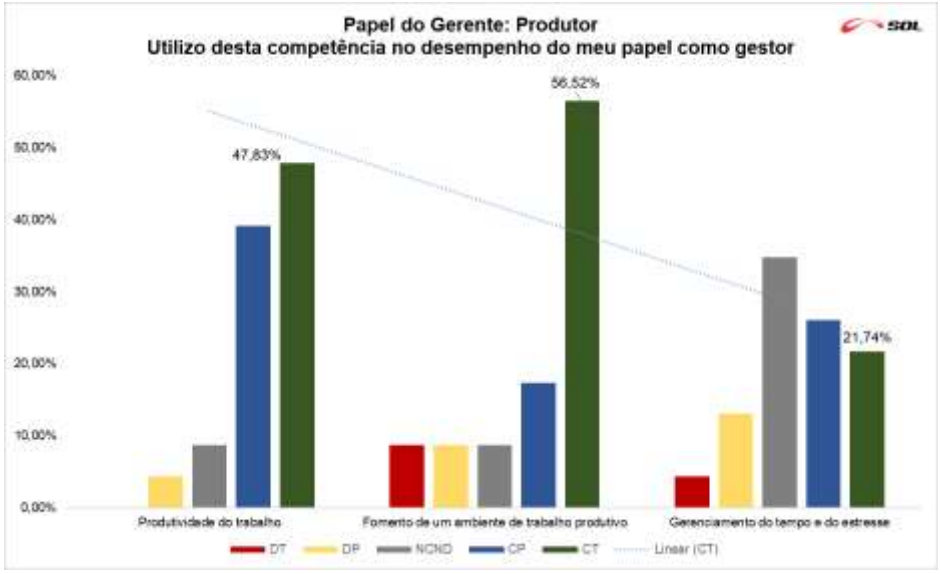
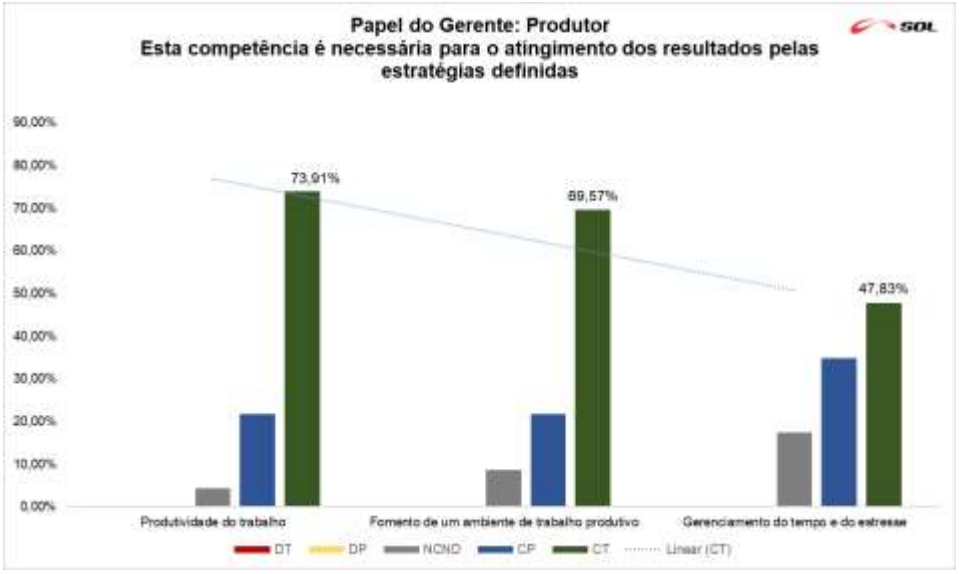


Gráfico 29 – Papel do Gerente Produtor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Observa-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, salienta-se que as competências que mais se destacam são o, **Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 56,52%**, Produtividade do trabalho 47,83%. Por outro lado, a competência que menos se destacou entre as três foi Gerenciamento do tempo e do estresse 21,74%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Produtividade do trabalho** obteve uma concordância total de **73,91%** e na sequência**, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo** com **69,57%**. A competência Gerenciamento do tempo e do estresse apresentou um percentual de 47,83%.

No papel de Produtor, salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser observado ao comparar a tabela 19 (utilizo dessas competências) e a tabela 20 (competência necessária), observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 19 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos: Metas Racionais Papel do Gerente: Produtor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Produtividade do trabalho	4	Acompanho o desempenho individual de minha equipe, visando compreender e contribuir para o aumento da produtividade e para o atingimento do desempenho pessoal máximo.	4,30	2,00	0,80	0,65	23
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	Auxilio e acompanho as estratégias de motivação organizacional desenvolvidas pela empresa para manter os colaboradores motivados e o ambiente de trabalho saudável e produtivo.	4,04	2,00	1,33	1,78	23
		Gerenciamento do tempo e do estresse	6	Administro o estresse organizacional por meio de um conjunto prático de estratégias, para colocar a linha de visão pessoal em sintonia com o caminho crítico da organização. Administrando o tempo e minimizando a necessidade de gerenciamento do estresse.	3,48	5,00	1,10	1,21	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A competência 6 apresentou uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentaram uma concordância menor nessa competência. Visto que é uma habilidade importante para desempenhar seu papel como gestor, percebe-se a necessidade de promover capacitações relacionadas ao tema.

Tabela 20 – Papel do Gerente: Produtor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos: Metas Racionais Papel do Gerente: Produtor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Produtividade do trabalho	4	Acompanho o desempenho individual de minha equipe, visando compreender e contribuir para o aumento da produtividade e para o atingimento do desempenho pessoal máximo.	4,70	1,00	0,55	0,30	23
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	Auxilio e acompanho as estratégias de motivação organizacional desenvolvidas pela empresa para manter os colaboradores motivados e o ambiente de trabalho saudável e produtivo.	4,61	2,00	0,64	0,41	23
		Gerenciamento do tempo e do estresse	6	Administro o estresse organizacional por meio de um conjunto prático de estratégias, para colocar a linha de visão pessoal em sintonia com o caminho crítico da organização. Administrando o tempo e minimizando a necessidade de gerenciamento do estresse.	4,30	4,00	0,75	0,56	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 19 e 20, as competências 4 e 5 apresentam uma assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e que além de utilizarem ao desempenhar o seu papel, as consideram importante para atingir os resultados.

No modelo de Processos Internos, Quinn (2023) definiu o Papel de Gerente como Monitor e Coordenador. Nos gráficos 30 e 31 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Monitor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 31 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência

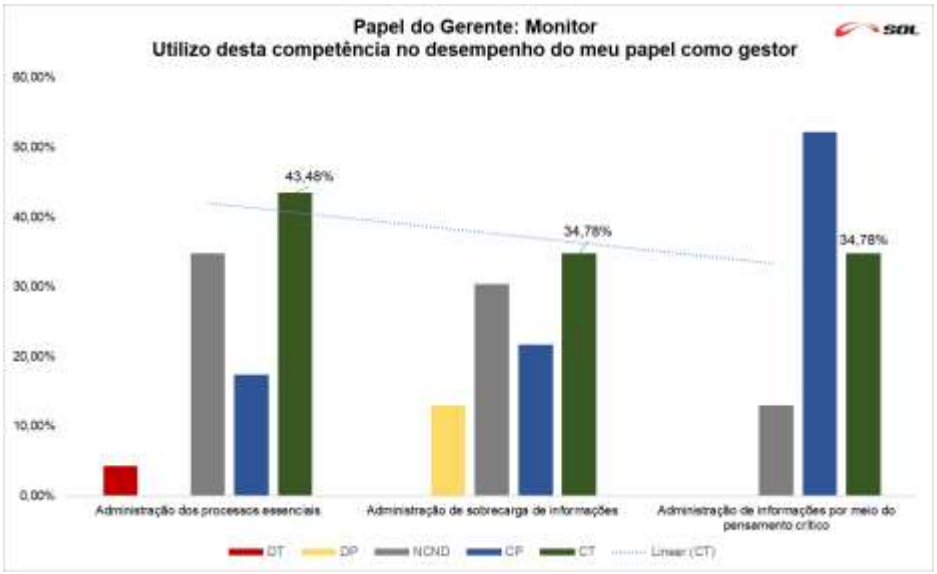
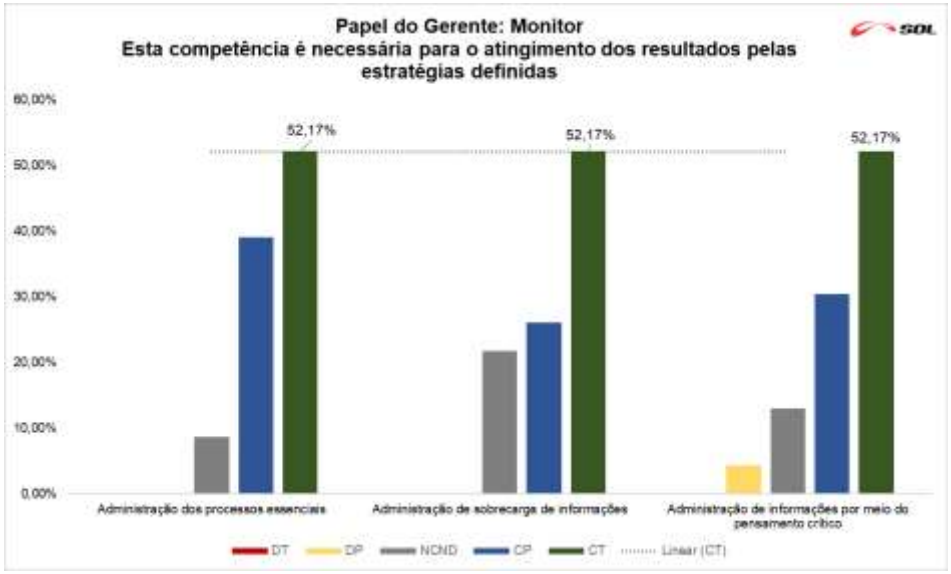


Gráfico 30 – Papel do Gerente Monitor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Monitor, salienta-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. A competência, Administração dos processos essenciais, presentou um percentual de 43,48% e Administração de sobrecarga de informações, Administração de informações por meio do pensamento crítico, apresentaram o mesmo percentual 34,78%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, todas as competências também ficaram com um percentual abaixo de 70%. Porém, as três competências apresentaram um percentual de 52,17%.

Destaca-se a diferença, em relação as competências que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando

consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 21 (utilizo dessas competências) e a tabela 22 (competência necessária), onde se nota o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 21 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Processos Internos Papel do Gerente: Monitor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Administração dos processos essenciais	1	Administro os processos de Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras, visando gerar valor para a organização e oferecer algo que seja valorizado pelo cliente.	3,96	4,00	1,08	1,17	23
		Administração de sobrecarga de informações	2	Canalizo as informações com eficiência, pois, estabeleci hábitos e sistemas de informação para administrar a sobrecarga de informações.	3,78	5,00	1,06	1,13	23
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	3	Monitoro as informações, por meio de pensamento crítico. Formulo argumentos claros e persuasivos quando realizo recomendações e avaliações.	4,22	3,00	0,66	0,43	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A competência 2 apresentou uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentaram uma concordância menor nessa competência. Visto que é uma habilidade importante para desempenhar seu papel como gestor, percebe-se a necessidade promover capacitações relacionadas a esse tema.

Tabela 22 – Papel do Gerente: Monitor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Processos Internos Papel do Gerente: Monitor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Administração dos processos essenciais	1	Administro os processos de Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras, visando gerar valor para a organização e oferecer algo que seja valorizado pelo cliente.	4,43	2,00	0,65	0,42	23
		Administração de sobrecarga de informações	2	Canalizo as informações com eficiência, pois, estabeleci hábitos e sistemas de informação para administrar a sobrecarga de informações.	4,30	5,00	0,80	0,65	23
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	3	Monitoro as informações, por meio de pensamento crítico. Formulo argumentos claros e persuasivos quando realizo recomendações e avaliações.	4,30	3,00	0,86	0,73	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 22, as competências 1 e 2 exibem uma possível assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados.

Nos gráficos 32 e 33 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Coordenador. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 32 – Papel do Gerente Coordenador_ utilizo desta competência

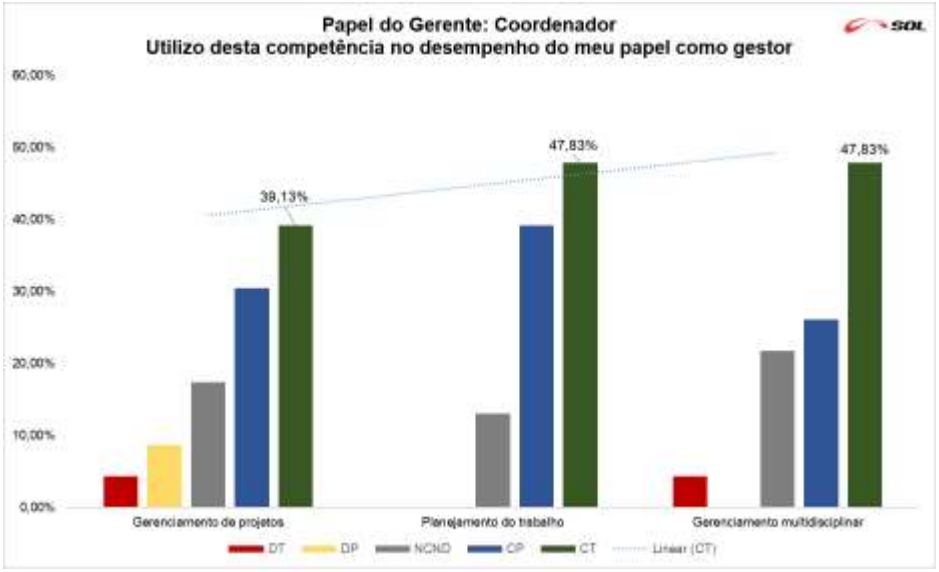
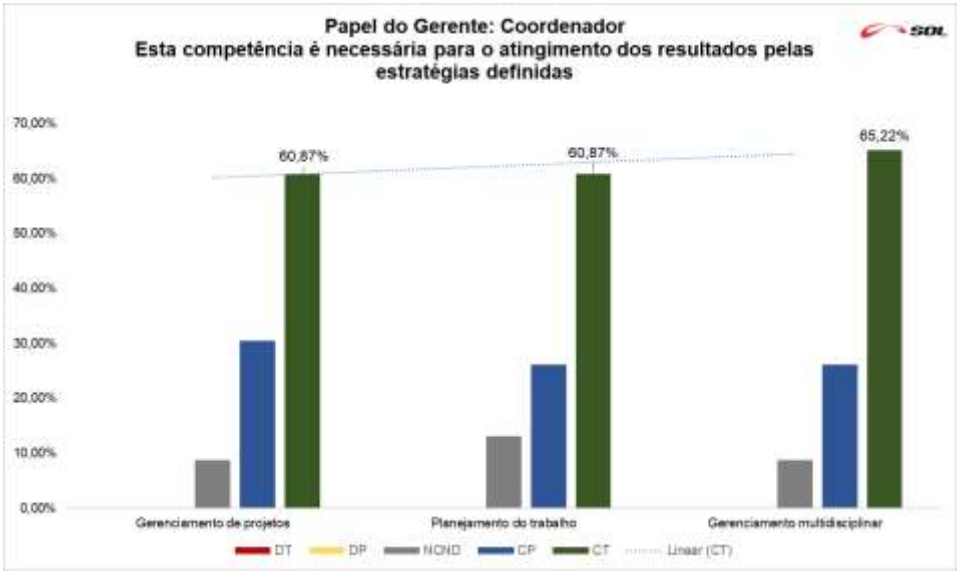


Gráfico 33 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Coordenador, observa-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, salienta-se que as competências que mais se destacam são o, Planejamento do trabalho e o Gerenciamento multidisciplinar, com o mesmo percentual de 47,83%. Por outro lado, a competência que menos se destacou entre as três foi Gerenciamento de projetos com 39,13%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, todas as competências também ficaram com um percentual abaixo de 70%. Porém, salienta-se as competências que mais se destacam, **Gerenciamento multidisciplinar com 65,22%** e na sequência, **Gerenciamento de projetos e Planejamento do trabalho com o mesmo percentual 60,87%.**

Salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser observado ao comparar a tabela 23 (utilizo dessas competências) e a tabela 24 (competência necessária), percebe-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 23 – Papel do Gerente: Coordenador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos: Processos Internos Papel do Gerente: Coordenador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Gerenciamento de projetos	4	Planejo e gerencio os projetos, definindo os pré-requisitos do trabalho, a definição de tempo, de recursos necessários. Monitoro o progresso e cumprimento de prazos.	3,91	4,00	1,14	1,30	23
		Planejamento do trabalho	5	Proporciono aos colaboradores oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e evolução durante a execução das tarefas.	4,35	3,00	0,70	0,49	23
		Gerenciamento multidisciplinar	6	Gerencio equipes multifuncionais, alinhando às tarefas de maneira a fomentar o trabalho em equipe para o atingimento de objetivos gerais e compartilhados.	4,13	5,00	1,03	1,07	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 24 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos: Processos Internos Papel do Gerente: Coordenador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Gerenciamento de projetos	4	Planejo e gerencio os projetos, definindo os pré-requisitos do trabalho, a definição de tempo, de recursos necessários. Monitoro o progresso e cumprimento de prazos.	4,52	2,00	0,65	0,42	23
		Planejamento do trabalho	5	Proporciono aos colaboradores oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e evolução durante a execução das tarefas.	4,48	3,00	0,71	0,51	23
		Gerenciamento multidisciplinar	6	Gerencio equipes multifuncionais, alinhando às tarefas de maneira a fomentar o trabalho em equipe para o atingimento de objetivos gerais e compartilhados.	4,57	2,00	0,65	0,42	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 24, todas as competências apresentam uma assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Recomenda-se dedicar uma atenção especial às competências que demonstraram assimetria, com o objetivo de reforçar sua relevância para alcançar os resultados de acordo com as estratégias definidas. Além disso, percebe-se uma necessidade de desenvolver os gestores que apresentam um nível de concordância menor ao utilizar dessas competências no desempenho do seu papel.

Além disso, com o objetivo de identificar o perfil eficaz e ou ineficaz dos gestores, foi calculado a mediana entre as respostas de “Concordo Totalmente – CT” em relação as “as competências” que o gestor indica que utiliza para desempenhar seu papel e sua necessidade para o atingimento dos resultados. A escolha da mediana se dá pelo fato de ser uma medida robusta de tendência central e não ser afetada por valores extremos.

Com o objetivo de manter o nível de significância utilizado para análise dos dados, para a competência ser considerada como **eficaz**, a mediana deverá apresentar **um percentual de 70% ou mais do total de respostas, isso significa uma mediana de 16**. As competências que apresentam a mediana abaixo de 16 são consideradas como **ineficazes.**

Os gráficos 34 (utilizo desta competência) e 35 (esta competência é necessária) apresentam o nível de eficácia da indústria de transformação SOL PARAGLIDERS.

Gráfico 34 – Nível de Eficácia_ utilizo desta competência

Gráfico 35 – Nível de Eficácia_ esta competência é necessária

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

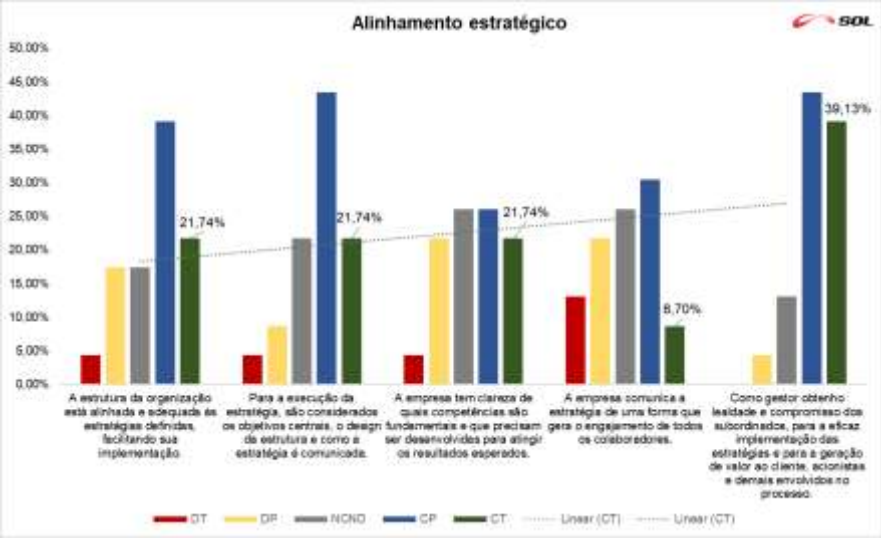
Segundo Quinn et al. (2003), o ideal seria o desempenho efetivo em todos os quatro modelos simultaneamente. Destaca-se que, na SOL, conforme apresentado no Gráfico 34, identificou-se o **perfil ineficaz – Improdutivos Extremos, pois nenhum dos papeis está sendo exercido de modo reconhecido,** todos apresentaram uma mediana abaixo de 16. No entanto, ao avaliar o Gráfico 35, os papéis têm medianas mais elevadas quando consideradas como necessárias para atingir os resultados do que quando aplicadas no papel de gestor. Salienta-se que os papéis de **Produtor** (Modelo de Metas Racionais) e **Negociador** (Modelo de Sistemas Abertos) apresentam-se mais expressivos, comparativamente aos demais. Diante desse cenário identificou-se um **novo Perfil Ineficaz,** quando comparados aos identificados por Quinn et al. (2003) (V. Pág. 50).

Visto que, na Indústria de transformação SOL, não foi identificado **Perfis Eficazes**, cabe a Direção analisar se estas competências, definidas para cada papel são importantes e necessárias para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas e para melhorar o desempenho dos gestores.

4.5.3 Alinhamento estratégico na opinião dos gestores da Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS

Os gestores também tiveram a oportunidade de responder algumas questões relacionadas ao alinhamento estratégico. As cinco primeiras questões, têm o propósito de identificar aspectos relacionados a estrutura da organização, a execução da estratégia, a clareza das competências fundamentais, a comunicação e a implementação da estratégia com vistas a geração de valor. No gráfico 36, percebe-se uma variabilidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 36 – Alinhamento Estratégico



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No alinhamento estratégico, a descritiva, que se destaca é a **obtenção de lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo 39,13%,** apresentou um percentual mais alto de concordância total. As descritivas relacionados a estrutura da organização, a execução da estratégia, a clareza das competências fundamentais e a implementação da estratégia com vistas a geração de valor foram classificadas com o mesmo percentual de 21,74%. Já a descritiva relacionada à Comunicação apresentou o percentual mais baixo de concordância, que foi 8,70%. Na tabela 25, também pode ser observado que há um possível desvio padrão relativamente alto para todas as descritivas.

Tabela 25 – Alinhamento estratégico

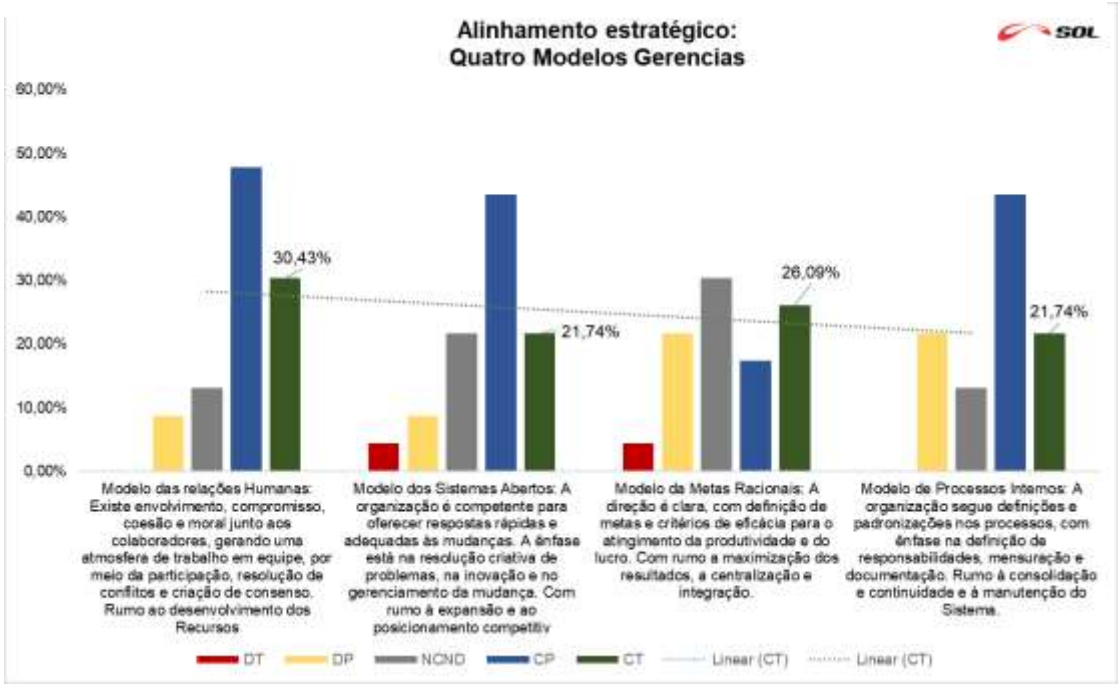
	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
Alinhamento estratégico	1	A estrutura da organização está alinhada e adequada às estratégias definidas, facilitando sua implementação.	3,57	4,00	1,14	1,29	23
	2	Para a execução da estratégia, são considerados os objetivos centrais, o design da estrutura e como a estratégia é comunicada.	3,70	5,00	1,04	1,08	23
	3	A empresa tem clareza de quais competências são fundamentais e que precisam ser desenvolvidas para atingir os resultados esperados.	3,39	5,00	1,17	1,37	23
	4	A empresa comunica a estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores.	3,00	5,00	1,18	1,39	23
	5	Como gestor obtenho lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo.	4,17	3,00	0,82	0,67	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação ao alinhamento estratégico, as descritivas 2, 3 e 4 expõe uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentou uma concordância menor nessas descritivas. Visto que, essas descritivas estão relacionadas a execução da estratégia, a clareza das competências fundamentais e a comunicação da estratégia, observa-se a necessidade de envolver os

gestores na elaboração do planejamento estratégico e, em capacitações relacionadas ao tema e realizar reuniões de alinhamento estratégico. As últimas quatro questões, em relação ao alinhamento estratégico, foram elaboradas com base nos quatro modelos gerenciais de Quinn et al. (2003). No gráfico 37, percebe-se uma variabilidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 37 – Alinhamento Estratégico_ Quatro modelos gerenciais



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação aos quatro modelos gerenciais, o modelo de **Relações Humanas** com **30,43%,** registrou um percentual mais alto de concordância total. Na sequência o Modelo **de Metas Racionais com 26,09%.** Os demais modelos, de Sistemas Abertos e

Processos internos, foram classificados com o mesmo percentual, 21,74%. Na tabela 26, também pode ser observado que há um possível desvio padrão relativamente alto para todas as descritivas.

Tabela 26 – Alinhamento estratégico_ Quatro modelos gerenciais

Alinhamento estratégico	Quatro Modelos Gerenciais	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		6	Modelo das relações Humanas: Existe envolvimento, compromisso, coesão e moral junto aos colaboradores, gerando uma atmosfera de trabalho em equipe, por meio da participação, resolução de conflitos e criação de consenso. Rumo ao desenvolvimento dos Recursos Humanos, à descentralização e à diferenciação.	4,00	3,00	0,88	0,78	23
		7	Modelo dos Sistemas Abertos: A organização é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças. A ênfase está na resolução criativa de problemas, na inovação e no gerenciamento da mudança. Com rumo à expansão e ao posicionamento competitivo.	3,70	5,00	1,04	1,08	23
		8	Modelo da Metas Racionais: A direção é clara, com definição de metas e critérios de eficácia para o atingimento da produtividade e do lucro. Com rumo a maximização dos resultados, a centralização e integração.	3,39	5,00	1,21	1,46	23
		9	Modelo de Processos Internos: A organização segue definições e padronizações nos processos, com ênfase na definição de responsabilidades, mensuração e documentação. Rumo à consolidação e continuidade e à manutenção do Sistema.	3,65	5,00	1,05	1,10	23

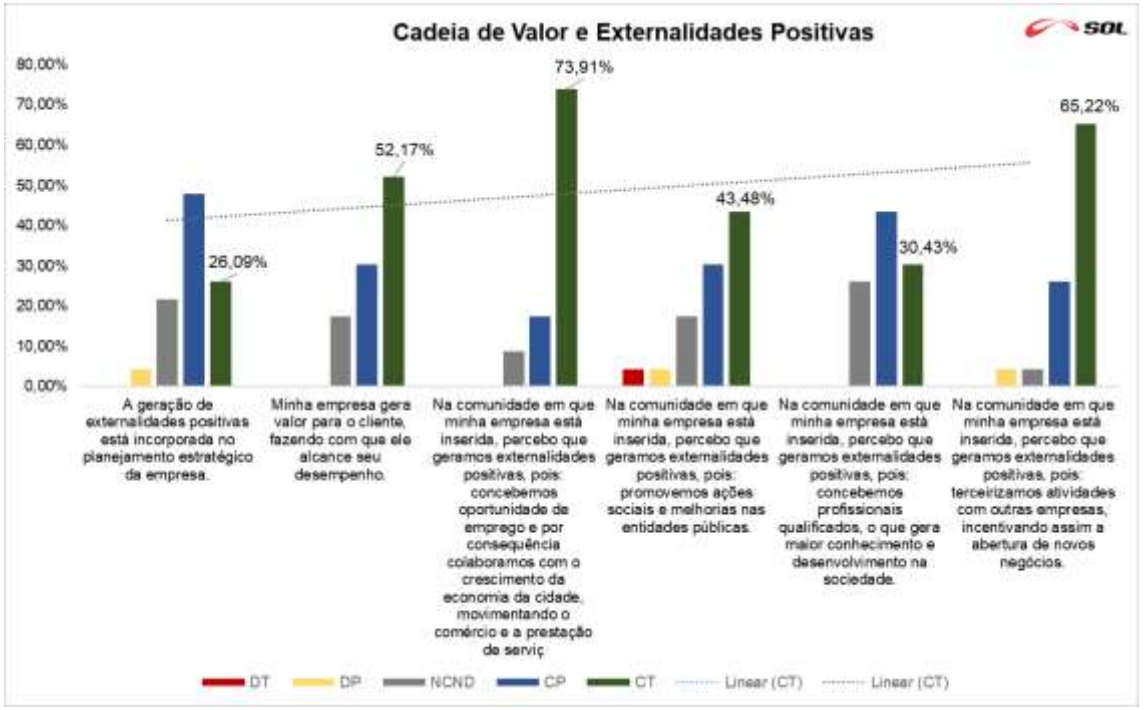
Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação aos quatro modelos, as descritivas 7, 8 e 9 mostram uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentou menor concordância nessas descritivas. Visto que essas descritivas estão relacionadas aos modelos estratégicos de negócio, percebe-se a necessidade de envolver os gestores na elaboração do planejamento estratégico e promover *benchmarking* interno e externo.

4.5.4 Cadeia de Valor e Externalidades Positivas na opinião dos gestores da Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS

Em relação à cadeia de valor e externalidades positivas, os gestores tiveram a oportunidade de responder algumas questões, abordando desde sua incorporação no planejamento estratégico até a geração de valor para o cliente e para a comunidade que estão inseridos. No gráfico 38, percebe-se uma disparidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 38 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na cadeia de valor e Externalidade Positivas, a descritiva, que enfatiza que a indústria **concebe oportunidade de emprego e por consequência colabora com o crescimento da economia da cidade, movimentando o comércio e a prestação de serviço** apresentou um percentual mais alto de concordância total, com **73,91%.** Em segundo a descritiva que destaca que a indústria **terceiriza atividades com outras empresas, incentivando assim a abertura de novos negócios** com **65,22%.** Em terceiro com **52,17%,** a descritiva que ressalta que a **empresa gera valor para o cliente, fazendo com que ele alcance seu desempenho.** Na tabela 27, é possível observar que todas as descritivas apresentam um desvio padrão relativamente alto.

Tabela 27 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva

	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
Cadeia de Valor e Externalidades Positivas	1	A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da empresa.	3,96	5,00	0,81	0,65	23
	2	Minha empresa gera valor para o cliente, fazendo com que ele alcance seu desempenho.	4,35	4,00	0,76	0,57	23
	3	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: concebemos oportunidade de emprego e por consequência colaboramos com o crescimento da economia da cidade, movimentando o comércio e a prestação de serviço.	4,65	2,00	0,63	0,40	23
	4	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: promovemos ações sociais e melhorias nas entidades públicas.	4,04	4,00	1,08	1,17	23
	5	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: concebemos profissionais qualificados, o que gera maior conhecimento e desenvolvimento na sociedade.	4,04	6,00	0,75	0,56	23
	6	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: terceirizamos atividades com outras empresas, incentivando assim a abertura de novos negócios.	4,52	1,00	0,77	0,60	23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 27, as descritivas 3 e 6 revelam uma tendência de assimetria positiva, indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância mais elevado nessas descritivas e as consideram como fonte de geração de externalidade positivas. No entanto, as descritivas 1 e 5 apresentaram uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentou menor concordância nessas descritivas. Percebe-se a importância de aprofundar mais sobre essas descritivas junto aos seus gestores, visto que elas podem ser consideradas como fonte de geração de valor para o cliente.

4.5.5 Perfil dos gestores da Indústria de Transformação MENEGOTTI

Dentre os vinte **cargos** de gestores entrevistados, 95% são Coordenadores. Em relação ao **tempo de empresa**, 45% dos gestores estão empregados entre 1 e 5 anos, enquanto 50% já fazem parte do quadro de colaboradores há mais de 6 anos, o que denota uma equipe com certa estabilidade.

Gráfico 39 – Perfil dos respondentes: Tempo de empresa

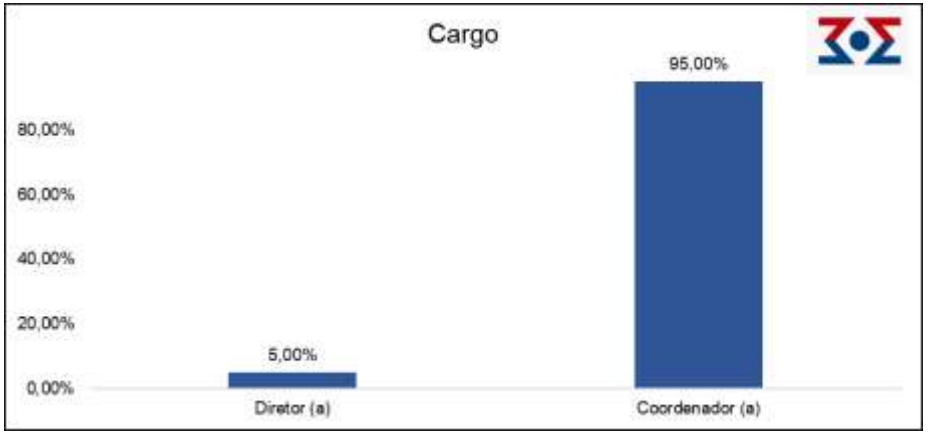
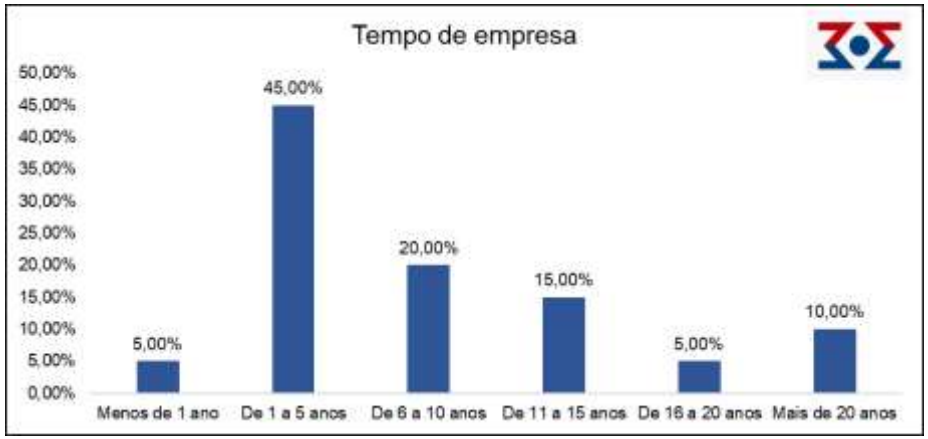


Gráfico 40 – Perfil dos respondentes: Cargo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A maioria dos gestores possui um alto nível de **escolaridade**, sendo que 90% completaram o nível de Especialização. Quanto à **idade**, a equipe é predominantemente jovem, com 85% dos gestores na faixa etária entre 18 e 44 anos.

Gráfico 41 – Perfil dos respondentes: Escolaridade

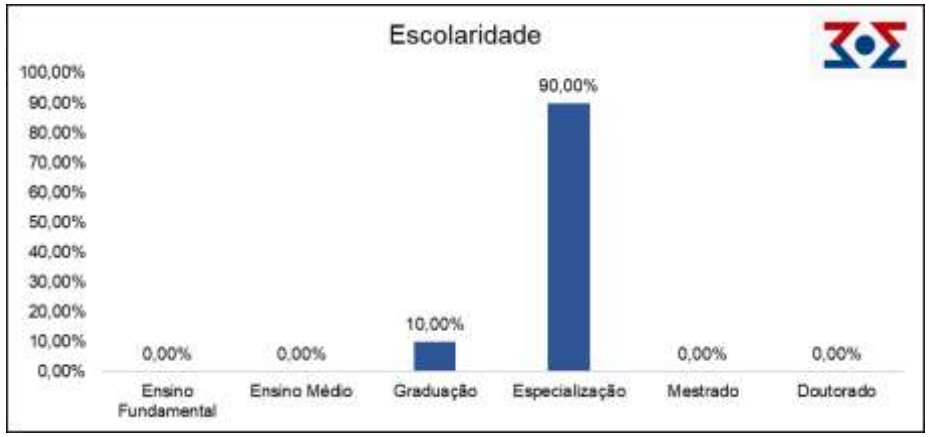
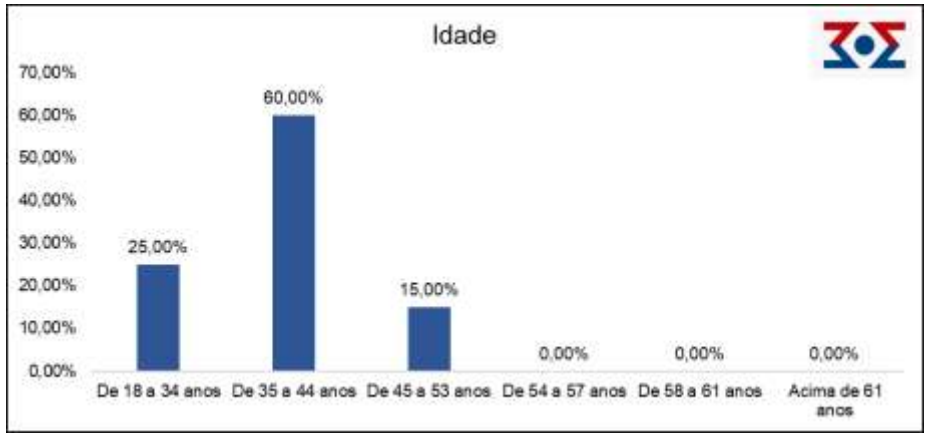


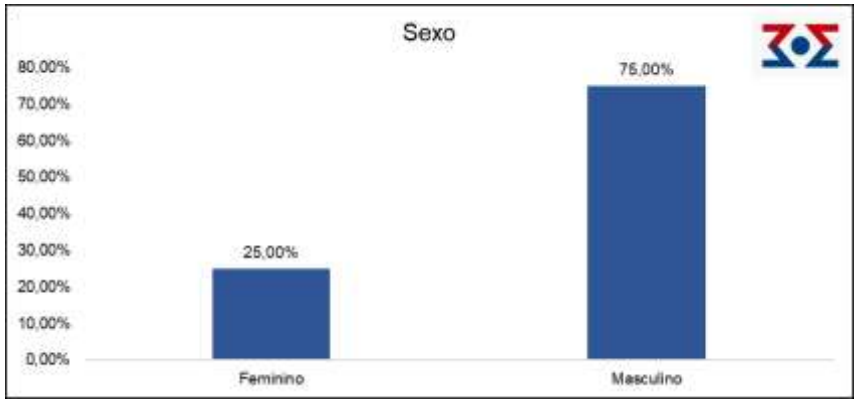
Gráfico 42 – Perfil dos respondentes: Idade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No que diz respeito aos cargos de gestão, a empresa apresenta uma predominância masculina em sua equipe, com 75,00% de homens.

Gráfico 43 – Perfil dos respondentes: Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A MENEGOTTI conta uma equipe de gestores jovens, predominantemente masculina. Caracterizada por um nível de escolaridade alto e uma boa estabilidade no tempo de empresa.

4.5.6 Nível de Eficácia dos gestores da Indústria de Transformação MENEGOTTI

No modelo de Relações Humanas, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Mentor e Facilitador. Nos gráficos 44 e 45 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Mentor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 44 – Papel do Gerente Mentor_ utilizo desta competência

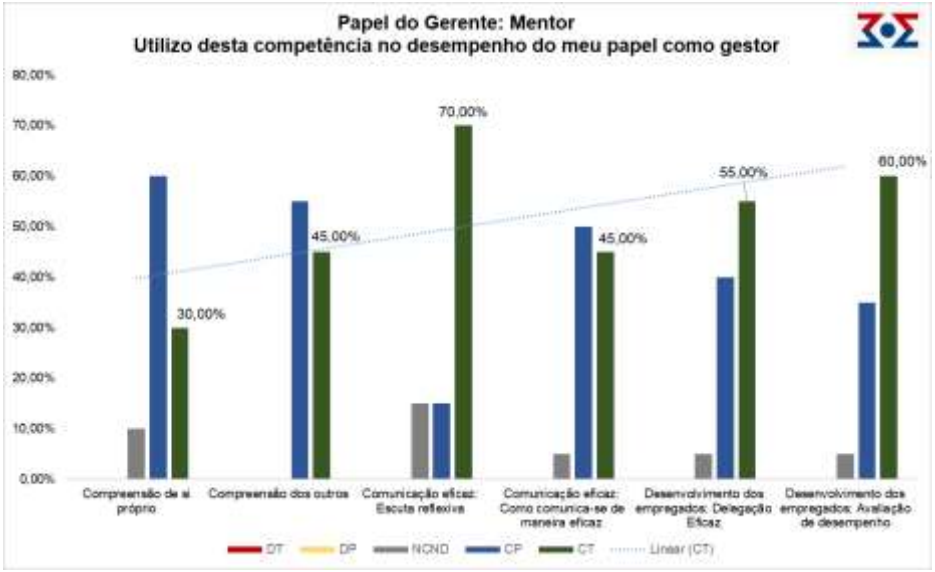
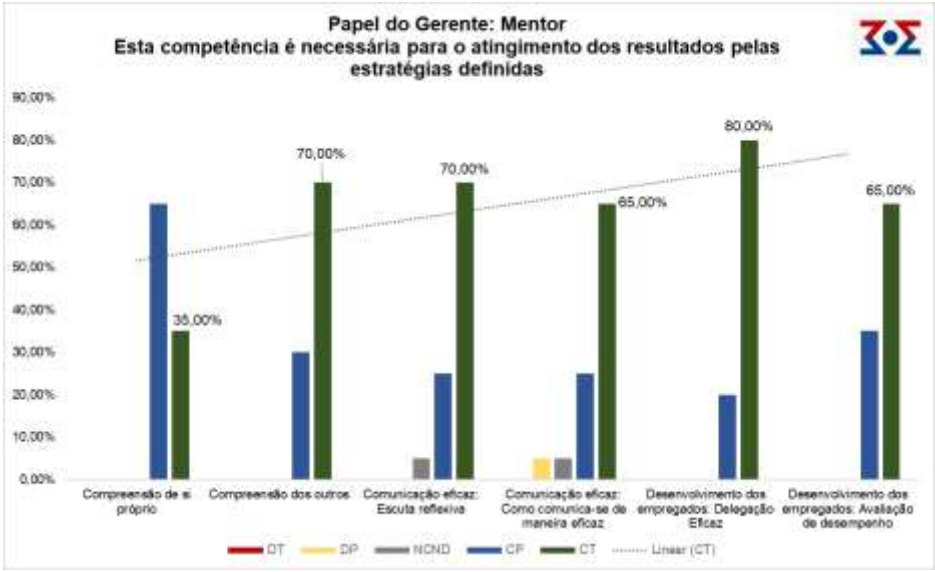


Gráfico 45 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Comunicação eficaz: Escuta reflexiva** obteve uma concordância total de **70%** na sentença 5 CT. As demais competências que se destacam **Desenvolvimento dos empregados com 60%** e**,** em relação a delegação Eficaz com 55%. Por outro lado, a competência que menos se destacou foi **Compreensão de si próprio** com 30%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, três das seis competências apresentam o percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. Sendo, **Desenvolvimento dos empregados**, em relação a delegação Eficaz **com 80%** e **Comunicação eficaz** com ênfase na escuta reflexiva com **70%** e **Compreensão dos outros** com **70%.** A competência que menos se destacou foi **Compreensão de si próprio** com 35%.

No papel de mentor, percebe-se uma diferença nas competências que se destacam em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 28 (utilizo dessas competências) e a tabela 29 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 28 – Papel do Gerente: Mentor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Mentor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Compreensão de si próprio	1	Tenho autocompreensão aprofundada e reconheço o que motiva e o que influencia os meus comportamentos.	4,20	2,00	0,60	0,36	20
		Compreensão dos outros	2	Tenho empatia e preocupação no relacionamento com meus subordinados e superiores. Modifico meu comportamento em face de feedback e aceito críticas sem atitude defensiva.	4,45	0,00	0,50	0,25	20
		Comunicação eficaz: Escuta reflexiva	3	Escuto com atenção e procuro compreender melhor o que a outra pessoa está pensando e sentindo, fazendo-lhe perguntas.	4,55	3,00	0,74	0,55	20
		Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz	4	Adoto estilos de comunicação apropriados à situação e ao público e incentivo a fazerem perguntas, ou parafrasear afirmações, para clarificar o entendimento.	4,40	1,00	0,58	0,34	20
		Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz	5	Delego tarefas e responsabilidades, visando aprimorar as competências e habilidades dos meus subordinados.	4,50	1,00	0,59	0,35	20
		Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho	6	Dou feedback aos meus subordinados por meio da avaliação de desempenho.	4,55	1,00	0,59	0,35	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 29 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Mentor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Compreensão de si próprio	1	Tenho autocompreensão aprofundada e reconheço o que motiva e o que influencia os meus comportamentos.	4,35	0,00	0,48	0,23	20
		Compreensão dos outros	2	Tenho empatia e preocupação no relacionamento com meus subordinados e superiores. Modifico meu comportamento em face de feedback e aceito críticas sem atitude defensiva.	4,70	0,00	0,46	0,21	20
		Comunicação eficaz: Escuta reflexiva	3	Escuto com atenção e procuro compreender melhor o que a outra pessoa está pensando e sentindo, fazendo-lhe perguntas.	4,65	1,00	0,57	0,33	20
		Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz	4	Adoto estilos de comunicação apropriados à situação e ao público e incentivo a fazerem perguntas, ou parafrasear afirmações, para clarificar o entendimento.	4,50	1,00	0,81	0,65	20
		Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz	5	Delego tarefas e responsabilidades, visando aprimorar as competências e habilidades dos meus subordinados.	4,80	0,00	0,40	0,16	20
		Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho	6	Dou feedback aos meus subordinados por meio da avaliação de desempenho.	4,65	0,00	0,48	0,23	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Mentor, ainda é perceptível que todas as competências apresentam possível assimetria positiva. Isso sugere que alguns gestores atribuíram uma concordância mais alta a essas competências e as consideram importantes para alcançar os resultados. Observa-se que os gestores que demonstram maior habilidade nelas podem servir de exemplo e compartilhar suas práticas eficazes com os demais.

Nos gráficos 46 e 47 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências de Facilitador. Percebe-se que existe uma disparidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 46 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência

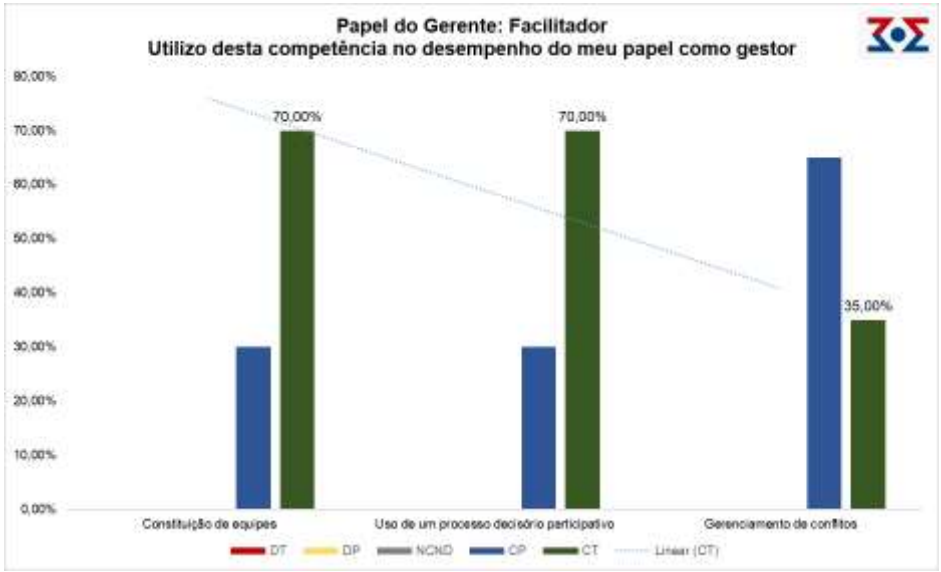
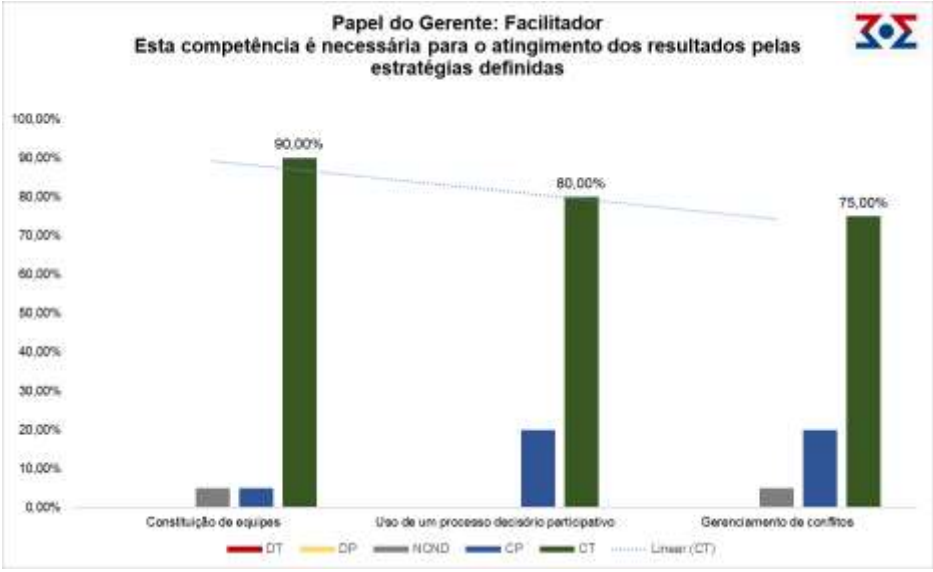


Gráfico 47 – Papel do Gerente Facilitador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Facilitador, observa-se que duas das três competências apresentam o percentual de 70% na sentença 5 CT. Sendo, **Constituição de equipes (70%), Uso de um processo decisório participativo** (70%). Por outro lado, a competência que menos se destacou entre as três foi o Gerenciamento de conflitos (35%).

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, as três competências ficaram acima de 70%. **Constituição de equipes** obteve uma concordância total de **90%**. **Uso de um processo decisório participativo** (80%) e o **Gerenciamento de conflitos** (75%).

Destaca-se uma diferença nas competências que se destacam em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 30 (utilizo dessas competências) e a tabela 31 (competência necessária), onde observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 30 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Facilitador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição de equipes	7	Considero o trabalho em equipe e a cooperação cruciais para a empresa e conduzo programas com o objetivo de assegurar o bom funcionamento e o desenvolvimento das minhas equipes de trabalho.	4,70	0,00	0,46	0,21	20
		Uso de um processo decisório participativo	8	Pratico a gestão participativa, meus subordinados tem a oportunidade de contribuir com ideias nas decisões que afetam suas vidas.	4,70	0,00	0,46	0,21	20
		Gerenciamento de conflitos	9	Gerencio os conflitos, analisando a natureza da situação e os problemas subjacentes e algumas vezes estimulo o conflito, visando administrar o consenso da equipe.	4,35	0,00	0,48	0,23	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 31 – Papel do Gerente: Facilitador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Facilitador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição de equipes	7	Considero o trabalho em equipe e a cooperação cruciais para a empresa e conduzo programas com o objetivo de assegurar o bom funcionamento e o desenvolvimento das minhas equipes de trabalho.	4,85	1,00	0,48	0,23	20
		Uso de um processo decisório participativo	8	Pratico a gestão participativa, meus subordinados tem a oportunidade de contribuir com ideias nas decisões que afetam suas vidas.	4,80	0,00	0,40	0,16	20
		Gerenciamento de conflitos	9	Gerencio os conflitos, analisando a natureza da situação e os problemas subjacentes e algumas vezes estimulo o conflito, visando administrar o consenso da equipe.	4,70	1,00	0,56	0,31	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Facilitador todas as competências apresentam uma possível assimetria positiva, indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Considerando esse contexto, observa-se que há uma demanda especial às competências que exibiram assimetria, com o objetivo de reforçar sua relevância para alcançar os resultados de acordo com as estratégias definidas. Percebe-se ainda, a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos gestores que apresentam um nível de concordância menor ao utilizar dessas competências no desempenho do seu papel.

No modelo de Sistemas Abertos, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Inovador e Negociador. Nos gráficos 48 e 49 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Inovador. Percebe-se que existe uma disparidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 48 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência

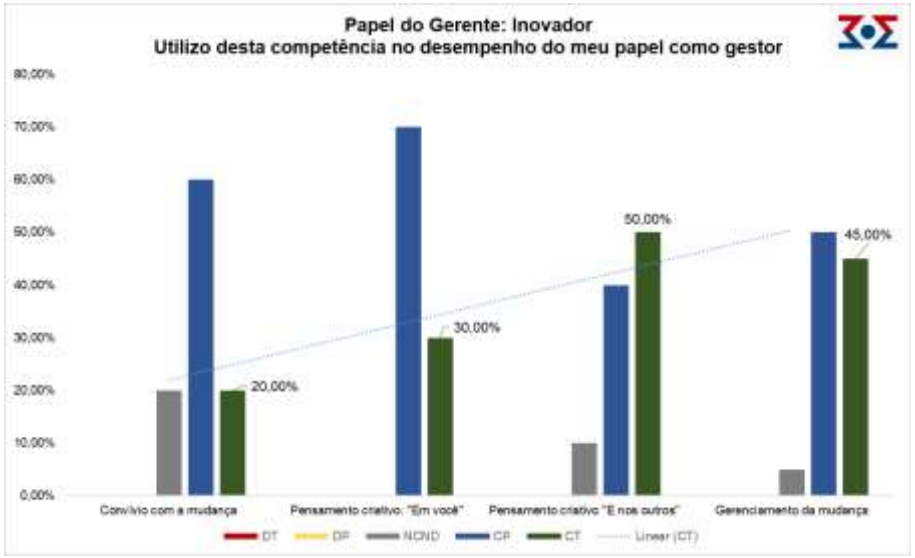
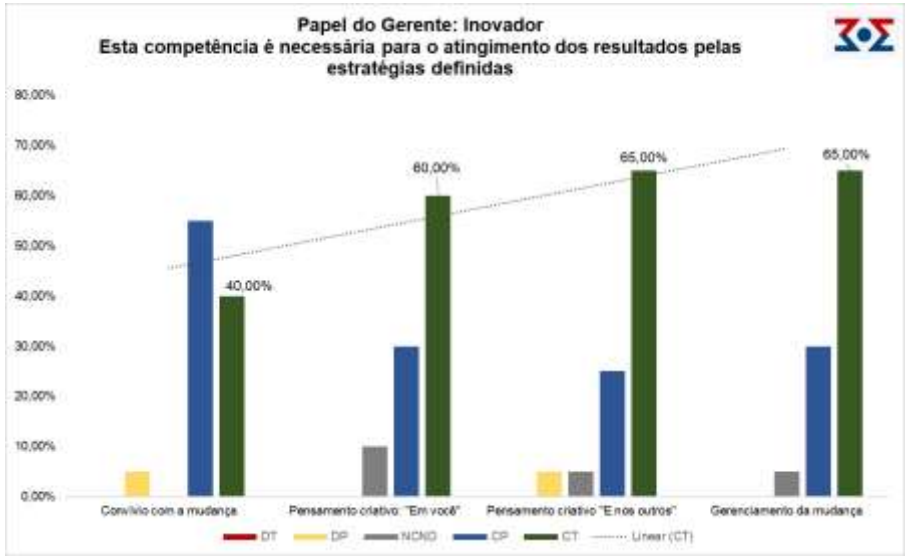


Gráfico 49 – Papel do Gerente Inovador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Inovador, salienta-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, observa-se que as competências que mais se destacam são a **Pensamento criativo "E nos outros"** com **50% e Gerenciamento da mudança** com **45%** e na sequência o **Pensamento criativo: "Em você"** com **30%**.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, também não apresentou nenhuma competência com um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. Porém as competências **Pensamento criativo "E**

nos outros" e Gerenciamento da mudança obtiveram uma concordância total de **65%%** e, na sequência o **Pensamento criativo: "Em você"** com **60%.**

Salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 32 (utilizo dessas competências) e a tabela 33 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 32 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Inovador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Convívio com a mudança	1	Controlo as emoções negativas e tenho capacidade de me adaptar durante o processo de mudança, pois, tenho clareza de meus propósitos e tomo decisões com base na escolha fundamental que está relacionada a minha integridade.	4,00	4,00	0,63	0,40	20
		Pensamento criativo: "Em você"	2	Desenvolvo as habilidades de pensamento criativo, ao aprimorar o conhecimento básico e específico e com o domínio das competências organizacionais e individuais.	4,30	0,00	0,46	0,21	20
		Pensamento criativo "E nos outros"	3	Proporciono um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos colaboradores. Acredito que todo o indivíduo tem o potencial de ser criativo.	4,40	2,00	0,66	0,44	20
		Gerenciamento da mudança	4	Planejo e implemento as mudanças, para tal avalio o ambiente interno, externo e as possíveis resistências. Mantenho a equipe atualizada sobre os acontecimentos e mudanças organizacionais.	4,40	1,00	0,58	0,34	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 33 – Papel do Gerente: Inovador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Inovador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Convívio com a mudança	1	Controlo as emoções negativas e tenho capacidade de me adaptar durante o processo de mudança, pois, tenho clareza de meus propósitos e tomo decisões com base na escolha fundamental que está relacionada a minha integridade.	4,30	1,00	0,71	0,51	20
		Pensamento criativo: "Em você"	2	Desenvolvo as habilidades de pensamento criativo, ao aprimorar o conhecimento básico e específico e com o domínio das competências organizacionais e individuais.	4,50	2,00	0,67	0,45	20
		Pensamento criativo "E nos outros"	3	Proporciono um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos colaboradores. Acredito que todo o indivíduo tem o potencial de ser criativo.	4,50	1,00	0,81	0,65	20
		Gerenciamento da mudança	4	Planejo e implemento as mudanças, para tal avalio o ambiente interno, externo e as possíveis resistências. Mantenho a equipe atualizada sobre os acontecimentos e mudanças organizacionais.	4,60	1,00	0,58	0,34	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Gerente Inovador, as competências apresentam uma possível assimetria positiva, indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Considerando esse contexto, observa-se que há uma demanda especial às competências que exibiram assimetria, com o objetivo de reforçar sua relevância para alcançar os resultados de acordo com as estratégias definidas.

Nos gráficos 50 e 51 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Negociador. Percebe-se que existe uma diferença entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 50 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência

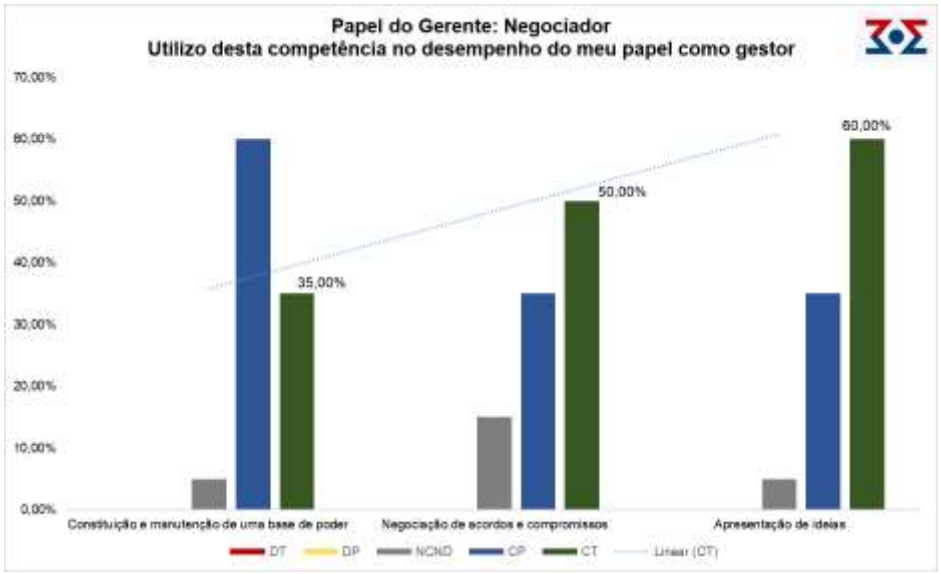
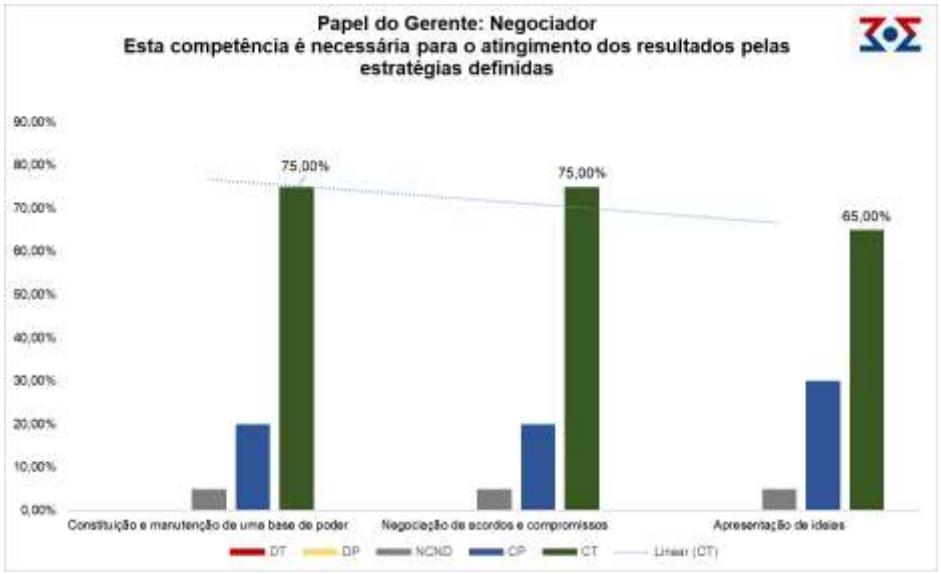


Gráfico 51 – Papel do Gerente Negociador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Negociador, observa-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, salienta-se que as competências que mais se destacam são a, **Apresentação de ideias com 60% e Negociação de acordos e compromissos** com **50**%. Por outro lado, a competência que menos se destacou entre as três foi o Constituição e manutenção de uma base de poder com 35%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Constituição e manutenção de uma base de poder** e **Negociação de acordos e compromissos** obtiveram uma concordância total de **75%** e na sequência**,** Apresentação de ideias com 65%.

Enfatiza-se a diferença em relação as competências que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando

consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser observado na tabela 34 (utilizo dessas competências) e na tabela 35 (competência necessária), onde observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 34 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos; Sistemas Abertos Papel do Gerente: Negociador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição e manutenção de uma base de poder	5	Tenho capacidade de produzir e de mobilizar as pessoas e recursos para que as coisas sejam feitas. Para tal, elaboro políticas, defino regras, procedimentos, distribuição de recompensas e consequências, e estabeleço objetivos e planos para liderar e incentivar minha equipe de trabalho.	4,30	1,00	0,56	0,31	20
		Negociação de acordos e compromissos	6	Utilizo da negociação eficaz para realizar acordos e compromissos. Estabeleço o "diálogo" visando o objetivo, o respeito e entendimento mútuo durante o processo de resolução de divergências e mediante o compartilhamento de pontos de vista.	4,35	3,00	0,73	0,53	20
		Apresentação de ideias	7	Apresento ideias com base em objetivos bem definidos. Procuro conhecer meu público e ter clareza dos recursos necessários para ser eficaz.	4,55	1,00	0,59	0,35	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 35 – Papel do Gerente: Negociador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos; Sistemas Abertos Papel do Gerente: Negociador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição e manutenção de uma base de poder	5	Tenho capacidade de produzir e de mobilizar as pessoas e recursos para que as coisas sejam feitas. Para tal, elaboro políticas, defino regras, procedimentos, distribuição de recompensas e consequências, e estabeleço objetivos e planos para liderar e incentivar minha equipe de trabalho.	4,70	1,00	0,56	0,31	20
		Negociação de acordos e compromissos	6	Utilizo da negociação eficaz para realizar acordos e compromissos. Estabeleço o "diálogo" visando o objetivo, o respeito e entendimento mútuo durante o processo de resolução de divergências e mediante o compartilhamento de pontos de vista.	4,70	1,00	0,56	0,31	20
		Apresentação de ideias	7	Apresento ideias com base em objetivos bem definidos. Procuro conhecer meu público e ter clareza dos recursos necessários para ser eficaz.	4,60	1,00	0,58	0,34	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Gerente Negociador, todas as competências mostram uma possível assimetria positiva, isso sugere que alguns gestores atribuíram uma concordância mais alta a essas competências e as consideram importantes para alcançar os resultados.

Observa-se que os gestores que demonstram maior habilidade nelas podem servir de exemplo e compartilhar suas práticas eficazes com os demais.

No modelo de Metas Racionais, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Diretor e Produtor. Nos gráficos 52 e 53 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Diretor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 52 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência

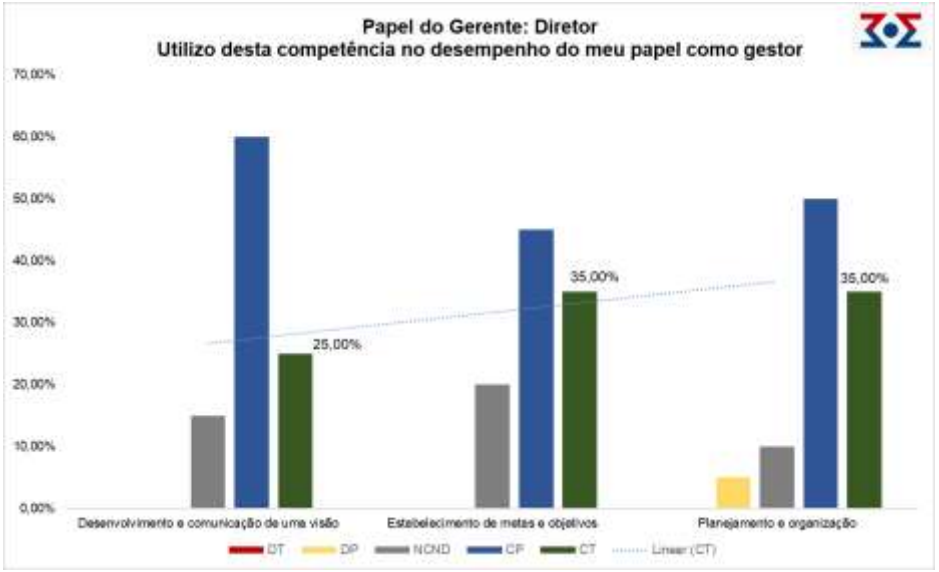
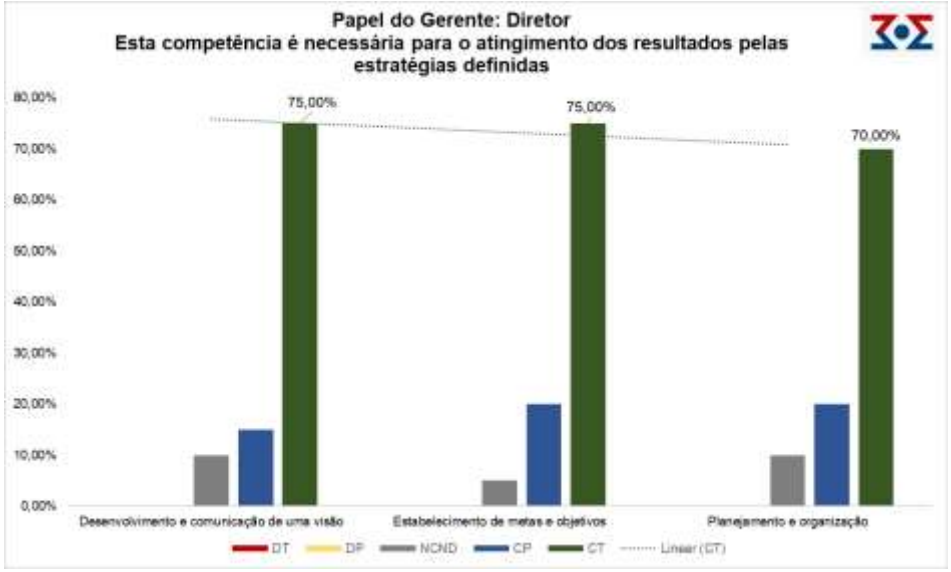


Gráfico 53 – Papel do Gerente Diretor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Diretor, salienta-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. As competências, **Estabelecimento de metas e objetivos, Planejamento e**

organização apresentaram o mesmo percentual de 35% e a competência Desenvolvimento e comunicação de uma visão obteve 25%. Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, todas as competências ficaram com um percentual de 70% ou mais. As competências que mais se destacam são a, **Estabelecimento de metas e objetivos** e **Desenvolvimento e comunicação de uma visão** com **75%** e **Planejamento e organização** com 70%.

Observa-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 36 (utilizo dessas competências) e a tabela 37 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 36 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Metas Racionais Papel do Gerente: Diretor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Desenvolvimento e comunicação de uma visão	1	Comunico a visão que estruturei e desenvolvi nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, tornando-a tão concreta que as pessoas possam visualizá-la facilmente. Minhas ações e tomada de decisão refletem minhas convicções em relação a essa visão.	4,10	3,00	0,62	0,39	20
		Estabelecimento de metas e objetivos	2	Estabeleço e comunico os planos, objetivos e metas específicas com vistas à consecução da visão.	4,15	4,00	0,73	0,53	20
		Planejamento e organização	3	Planejo e organizo a estratégia por meio da definição da estrutura, dos processos, das recompensas e das pessoas.	4,15	2,00	0,79	0,63	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 36, as competências 1 e 3 apresentam uma possível simetria, no entanto o nível de concordância dos gestores nessas competências é de 25 e 35%. Visto que são competências imprescindíveis para desempenhar suas atividades, percebe-se a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos gestores.

Tabela 37 – Papel do Gerente: Diretor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Metas Racionais Papel do Gerente: Diretor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Desenvolvimento e comunicação de uma visão	1	Comunico a visão que estruturei e desenvolvi nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, tornando-a tão concreta que as pessoas possam visualizá-la facilmente. Minhas ações e tomada de decisão refletem minhas convicções em relação a essa visão.	4,65	2,00	0,65	0,43	20
		Estabelecimento de metas e objetivos	2	Estabeleço e comunico os planos, objetivos e metas específicas com vistas à consecução da visão.	4,70	1,00	0,56	0,31	20
		Planejamento e organização	3	Planejo e organizo a estratégia por meio da definição da estrutura, dos processos, das recompensas e das pessoas.	4,60	2,00	0,66	0,44	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 37, todas as competências exibem uma possível assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados.

Nos gráficos 54 e 55 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Produtor. Percebe-se que existe uma disparidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 55 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência

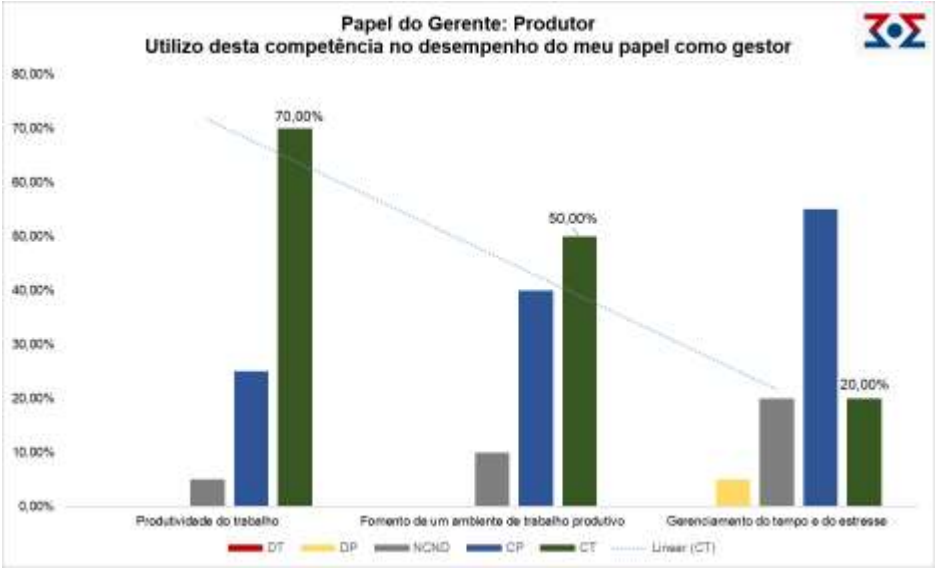
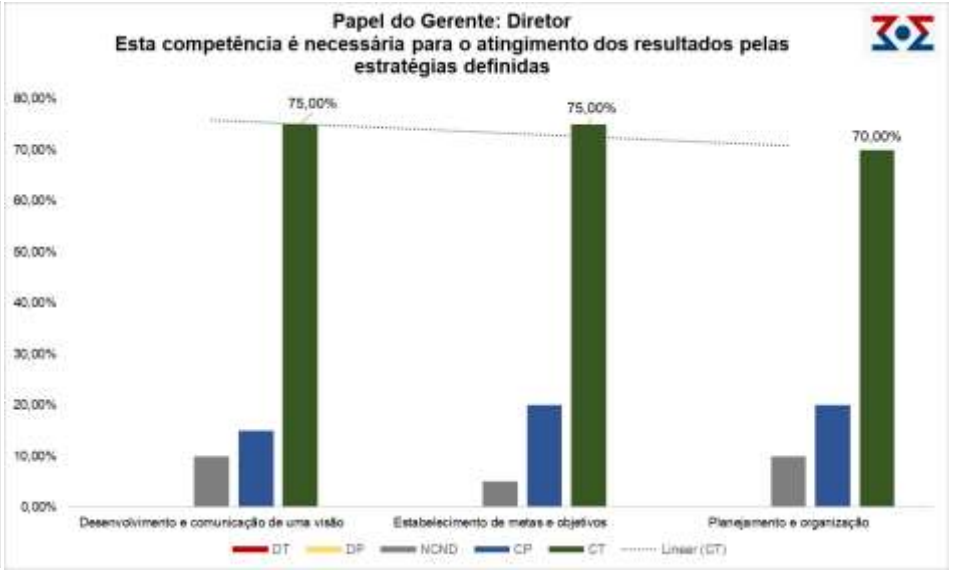


Gráfico 54 – Papel do Gerente Produtor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Observa-se que entre as competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, **a Produtividade do trabalho** obteve um percentual de **70%** na sentença 5 CT. As demais competências, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo obteve 50% e, Gerenciamento do tempo e do estresse 20%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Produtividade do trabalho** obteve uma concordância total de **85%** e na sequência**, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo** com **70%**. A competência Gerenciamento do tempo e do estresse apresentou um percentual de 65%.

No papel de Produtor, salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor.

Isso também pode ser observado ao comparar a tabela 38 (utilizo dessas competências) e a tabela 39 (competência necessária), observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 38 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos: Metas Racionais Papel do Gerente: Produtor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Produtividade do trabalho	4	Acompanho o desempenho individual de minha equipe, visando compreender e contribuir para o aumento da produtividade e para o atingimento do desempenho pessoal máximo.	4,65	1,00	0,57	0,33	20
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	Auxilio e acompanho as estratégias de motivação organizacional desenvolvidas pela empresa para manter os colaboradores motivados e o ambiente de trabalho saudável e produtivo.	4,40	2,00	0,66	0,44	20
		Gerenciamento do tempo e do estresse	6	Administro o estresse organizacional por meio de um conjunto prático de estratégias, para colocar a linha de visão pessoal em sintonia com o caminho crítico da organização. Administrando o tempo e minimizando a necessidade de gerenciamento do estresse.	3,90	4,00	0,77	0,59	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na competência 6 a maioria dos gestores apresentaram uma concordância menor, visto que é uma habilidade importante para desempenhar seu papel como gestor, observa-se a necessidade de promover capacitações relacionadas ao tema.

Tabela 39 – Papel do Gerente: Produtor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos: Metas Racionais Papel do Gerente: Produtor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Produtividade do trabalho	4	Acompanho o desempenho individual de minha equipe, visando compreender e contribuir para o aumento da produtividade e para o atingimento do desempenho pessoal máximo.	4,80	1,00	0,51	0,26	20
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	Auxilio e acompanho as estratégias de motivação organizacional desenvolvidas pela empresa para manter os colaboradores motivados e o ambiente de trabalho saudável e produtivo.	4,60	2,00	0,66	0,44	20
		Gerenciamento do tempo e do estresse	6	Administro o estresse organizacional por meio de um conjunto prático de estratégias, para colocar a linha de visão pessoal em sintonia com o caminho crítico da organização. Administrando o tempo e minimizando a necessidade de gerenciamento do estresse.	4,50	3,00	0,74	0,55	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 38 as competências 4 e 5 e na tabela 39 as competências 4 a 6, apresentam uma assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e que além de utilizarem ao desempenhar o seu papel, as consideram importante para atingir os resultados.

No modelo de Processos Internos, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Monitor e Coordenador. Nos gráficos 56 e 57 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Monitor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 56 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência

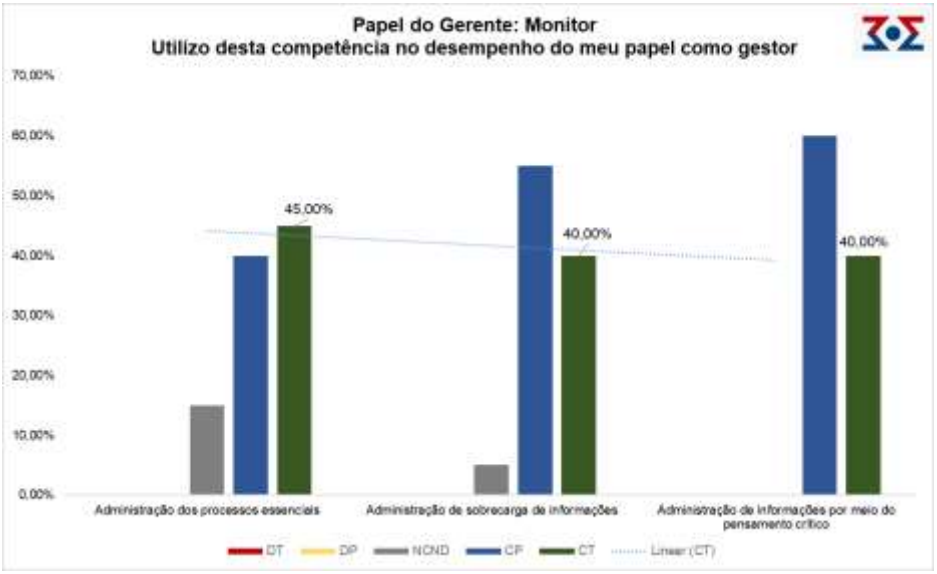
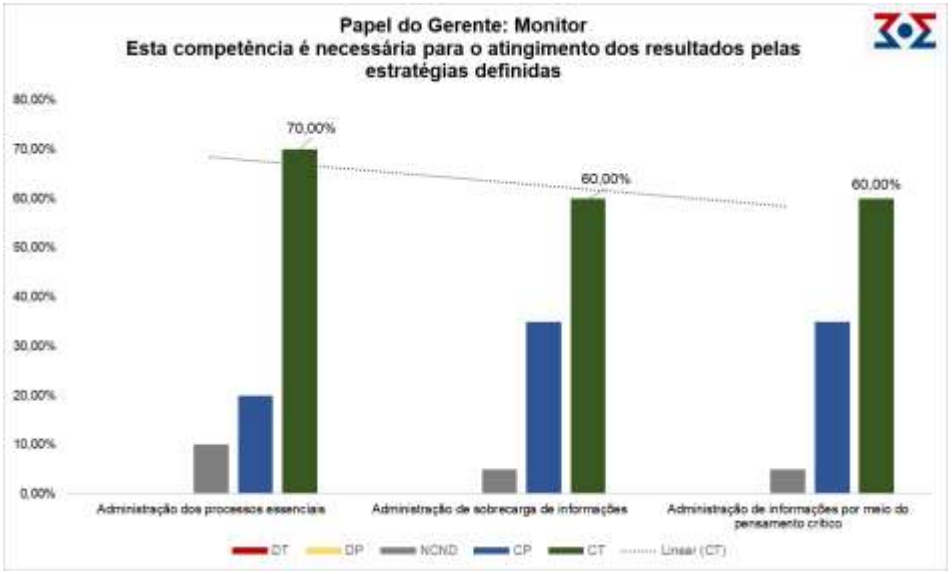


Gráfico 57 – Papel do Gerente Monitor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Monitor, salienta-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. A competência, Administração dos processos essenciais, presentou um percentual de 45% e as competências Administração de sobrecarga de informações e Administração de informações por meio do pensamento crítico, apresentaram o mesmo percentual de 40%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Administração dos processos essenciais** obteve um percentual de **70%**. As demais, Administração de sobrecarga de informações e Administração de informações por meio do pensamento crítico obtiveram 60%.

Destaca-se a diferença, em relação as competências que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 40 (utilizo dessas competências) e a tabela 41 (competência necessária), onde se nota o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 40 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Processos Internos Papel do Gerente: Monitor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Administração dos processos essenciais	1	Administro os processos de Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras, visando gerar valor para a organização e oferecer algo que seja valorizado pelo cliente.	4,30	3,00	0,71	0,51	20
		Administração de sobrecarga de informações	2	Canalizo as informações com eficiência, pois, estabeleci hábitos e sistemas de informação para administrar a sobrecarga de informações.	4,35	1,00	0,57	0,33	20
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	3	Monitoro as informações, por meio de pensamento crítico. Formulo argumentos claros e persuasivos quando realizo recomendações e avaliações.	4,40	0,00	0,49	0,24	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 41 – Papel do Gerente: Monitor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Processos Internos Papel do Gerente: Monitor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Administração dos processos essenciais	1	Administro os processos de Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras, visando gerar valor para a organização e oferecer algo que seja valorizado pelo cliente.	4,60	2,00	0,66	0,44	20
		Administração de sobrecarga de informações	2	Canalizo as informações com eficiência, pois, estabeleci hábitos e sistemas de informação para administrar a sobrecarga de informações.	4,55	1,00	0,59	0,35	20
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	3	Monitoro as informações, por meio de pensamento crítico. Formulo argumentos claros e persuasivos quando realizo recomendações e avaliações.	4,55	1,00	0,59	0,35	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Gerente Monitor, todas as competências exibem uma possível assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Observa-se que há uma demanda especial às competências que demonstraram assimetria, com o objetivo de reforçar sua relevância para alcançar os resultados de acordo com as estratégias definidas. Além disso, percebe-se a necessidade de desenvolver os gestores que apresentam um nível de concordância menor ao utilizar dessas competências no desempenho do seu papel.

Nos gráficos 58 e 59 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Coordenador. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 58 – Papel do Gerente Coordenador_ utilizo desta competência

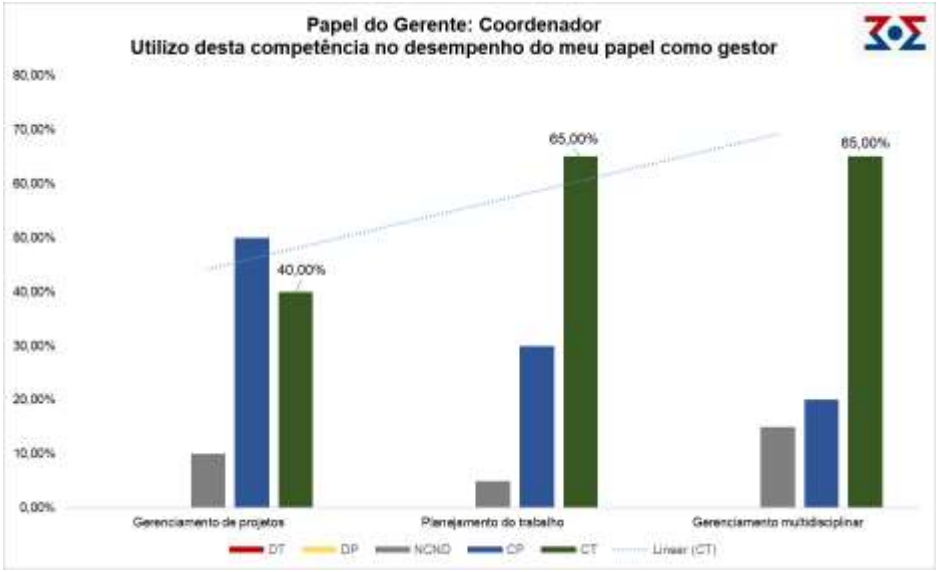
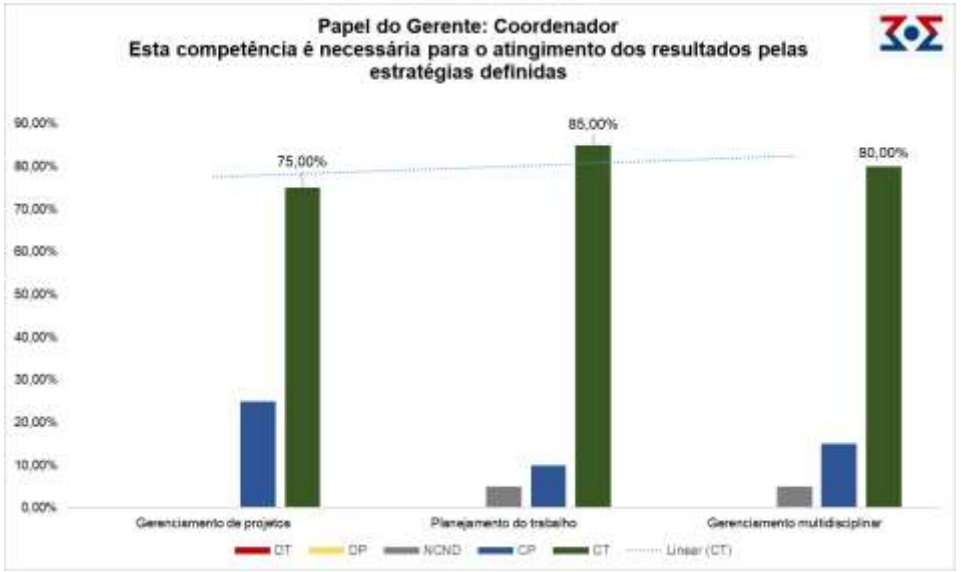


Gráfico 59 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Coordenador, observa-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, salienta-se que as competências que mais se destacam são o, Planejamento do trabalho e o Gerenciamento multidisciplinar, com o mesmo percentual de 65%. Por outro lado, a competência que menos se destacou entre as três foi Gerenciamento de projetos com 40%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, todas as competências obtiveram um percentual acima de 70%. **Planejamento do trabalho** com **85%, Gerenciamento multidisciplinar** com **80%** e na sequência, **Gerenciamento de projetos** obteve **75%.**

Salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser observado ao comparar a tabela 42 (utilizo dessas competências) e a tabela 43 (competência necessária), percebe-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 42 – Papel do Gerente: Coordenador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos: Processos Internos Papel do Gerente: Coordenador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Gerenciamento de projetos	4	Planejo e gerencio os projetos, definindo os pré-requisitos do trabalho, a definição de tempo, de recursos necessários. Monitoro o progresso e cumprimento de prazos.	4,30	2,00	0,64	0,41	20
		Planejamento do trabalho	5	Proporciono aos colaboradores oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e evolução durante a execução das tarefas.	4,60	1,00	0,58	0,34	20
		Gerenciamento multidisciplinar	6	Gerencio equipes multifuncionais, alinhando às tarefas de maneira a fomentar o trabalho em equipe para o atingimento de objetivos gerais e compartilhados.	4,50	3,00	0,74	0,55	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 43 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos: Processos Internos Papel do Gerente: Coordenador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Gerenciamento de projetos	4	Planejo e gerencio os projetos, definindo os pré-requisitos do trabalho, a definição de tempo, de recursos necessários. Monitoro o progresso e cumprimento de prazos.	4,75	0,00	0,43	0,19	20
		Planejamento do trabalho	5	Proporciono aos colaboradores oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e evolução durante a execução das tarefas.	4,80	1,00	0,51	0,26	20
		Gerenciamento multidisciplinar	6	Gerencio equipes multifuncionais, alinhando às tarefas de maneira a fomentar o trabalho em equipe para o atingimento de objetivos gerais e compartilhados.	4,75	1,00	0,54	0,29	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 43, todas as competências apresentam uma assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Percebe-se a

necessidade de capacitar os gestores que apresentam um nível de concordância menor ao utilizar dessas competências no desempenho do seu papel.

Além disso, com o objetivo de identificar o perfil eficaz e ou ineficaz dos gestores, foi calculado a mediana entre as respostas de “Concordo Totalmente – CT” em relação as “as competências” que o gestor indica que utiliza para desempenhar seu papel e sua necessidade para o atingimento dos resultados. A escolha da mediana se dá pelo fato de ser uma medida robusta de tendência central e não ser afetada por valores extremos.

Com o objetivo de manter o nível de significância utilizado para análise dos dados, para a competência ser considerada como **eficaz**, a mediana deverá apresentar um percentual de 70% ou mais do total de respostas, isso significa uma mediana de 14. As competências que apresentam a mediana abaixo de 14 são consideradas como **ineficazes.**

Os gráficos 60 (utilizo desta competência) e 61 (esta competência é necessária) apresentam o nível de eficácia da indústria de transformação MENEGOTTI.

Gráfico 61 – Nível de Eficácia_ utilizo desta competência

Gráfico 60 – Nível de Eficácia_ esta competência é necessária

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Ao analisar o desempenho efetivo em todos os quatro modelos definidos e em todos os papéis como gestor, destaca-se que, na MENEGOTTI, conforme apresentado no Gráfico 60, **destaque positivo para o papel de Facilitador** (Relações Humanas), identificando assim um **novo Perfil Ineficaz**, comparados com os definidos por Quinn et al. (2003). (V. Pág. 50). Conclui-se que não há **perfil eficaz** nos papéis exercidos pelos gestores, pois com exceção do Facilitador todos os demais apresentaram uma mediana abaixo de 14.

No entanto, ao avaliar o Gráfico 61, os papéis têm medianas mais elevadas quando consideradas como necessárias para atingir os resultados do que quando aplicadas no papel de gestor. Salienta-se que, quase todos os gestores consideram os papéis necessários, com exceção do **Inovador** (Sistemas Abertos) **e Monitor** (Processos Internos) que apresentaram uma mediana menor

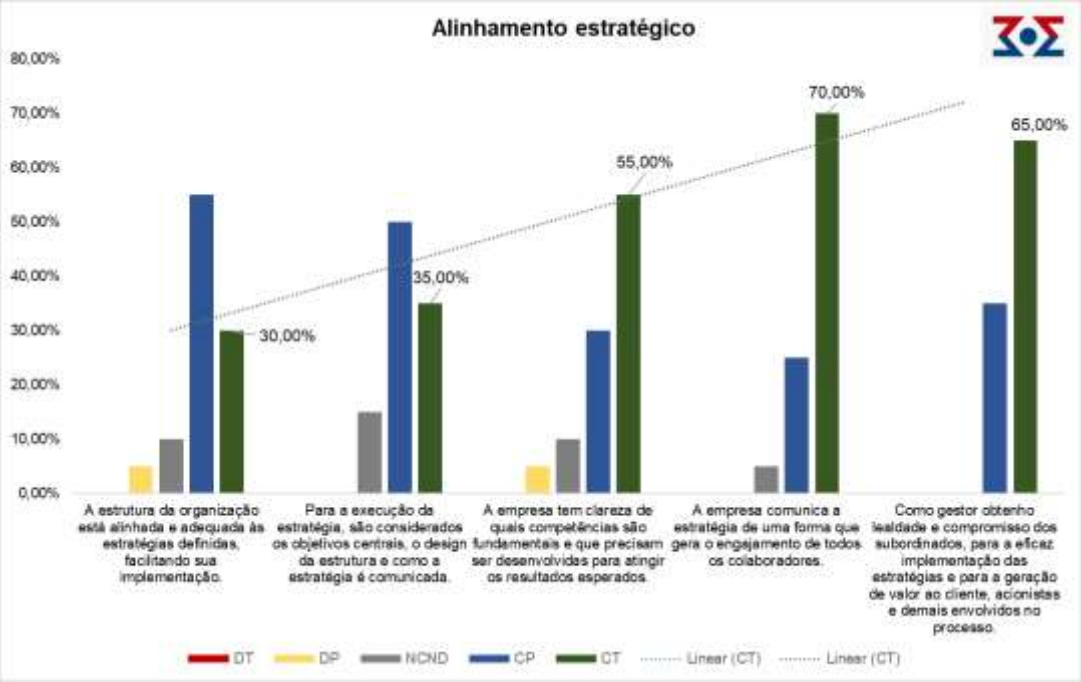
que 14. Dessa forma, identificou-se **um novo Perfil Eficaz – Papéis de Inovador e Monitor menos expressivos**, considerando a visão dos gestores em relação a necessidade dessas competências para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.

Diante desse cenário e com o objetivo de orientar os gestores a desempenhar seus papéis de forma eficaz e com competências alinhadas à estratégia, sugere-se que a organização invista na capacitação e desenvolvimento dos gestores para aprimorar as competências definidas para cada papel.

4.5.7 Alinhamento estratégico na opinião dos gestores da Indústria de Transformação MENEGOTTI

Os gestores também tiveram a oportunidade de responder algumas questões relacionadas ao alinhamento estratégico. As cinco primeiras questões, têm o propósito de identificar aspectos relacionados a estrutura da organização, a execução da estratégia, a clareza das competências fundamentais, a comunicação e a implementação da estratégia com vistas a geração de valor. No gráfico 62, percebe-se uma variabilidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 62 – Alinhamento Estratégico



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No alinhamento estratégico, a descritiva que enfatiza que a **empresa comunica a estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores,** apresentou um percentual mais alto, **70%** de concordância total. Em seguida, a **obtenção de lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo** com **65%.** Em terceiro lugar a descritiva**,** referente a **clareza de quais competências são fundamentais e que precisam ser desenvolvidas para atingir os resultados esperados** com **55%**. Na tabela 44, também pode ser observado que há um possível desvio padrão relativamente alto para todas as descritivas.

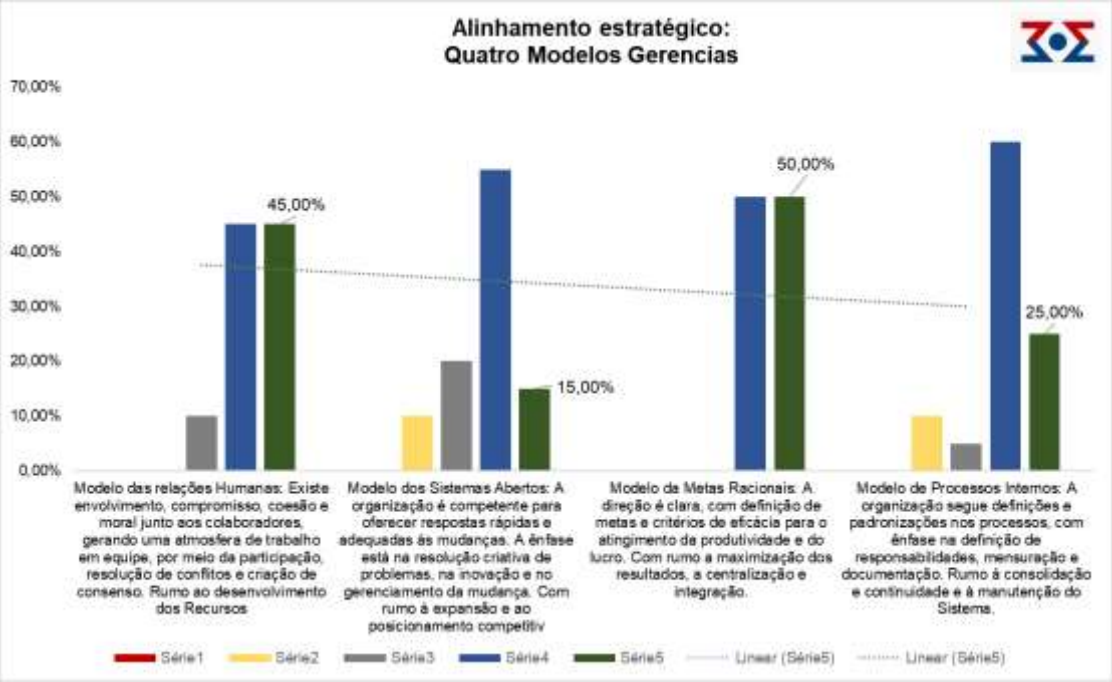
Tabela 44 – Alinhamento estratégico

	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
Alinhamento estratégico	1	A estrutura da organização está alinhada e adequada às estratégias definidas, facilitando sua implementação.	4,10	2,00	0,77	0,59	20
	2	Para a execução da estratégia, são considerados os objetivos centrais, o design da estrutura e como a estratégia é comunicada.	4,20	3,00	0,68	0,46	20
	3	A empresa tem clareza de quais competências são fundamentais e que precisam ser desenvolvidas para atingir os resultados esperados.	4,35	2,00	0,85	0,73	20
	4	A empresa comunica a estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores.	4,65	1,00	0,57	0,33	20
	5	Como gestor obtenho lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo.	4,65	0,00	0,48	0,23	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação ao alinhamento estratégico, todas as descritivas apresentaram uma possível assimetria positiva, principalmente nas descritivas 3, 4 e 5, indicando que a maioria dos gestores apresentou uma concordância maior nessas descritivas. Visto que, essas descritivas estão relacionadas a clareza das competências fundamentais, a comunicação da estratégia e a como obter lealdade dos subordinados, observa-se a necessidade de manter os gestores envolvidos na elaboração do planejamento estratégico e, continuar com as reuniões de alinhamento estratégico. Visto que as descritivas 1 e 2 apresentaram um percentual menor de concordância, observa-se que os gestores que demonstram maior habilidade nelas podem servir de exemplo e compartilhar suas práticas eficazes com os demais. As últimas quatro questões, em relação ao alinhamento estratégico, foram elaboradas com base nos quatro modelos gerenciais de Quinn et al. (2003). No gráfico 63, percebe-se uma variabilidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 63 – Alinhamento Estratégico_ Quatro modelos gerenciais



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação aos quatro modelos gerenciais, o modelo de **Metas Racionais** registrou um percentual mais alto, com **50%** de concordância total. Na sequência o Modelo de **Relações Humanas** com **45%**. Em terceiro e quarto lugar o **Modelo de Processos Internos** com **25%** e **Modelo dos Sistemas Abertos** com 15%. Na tabela 45, também pode ser observado que há um possível desvio padrão relativamente alto para todas as descritivas.

Tabela 45 – Alinhamento estratégico_ Quatro modelos gerenciais

Alinhamento estratégico	Quatro Modelos Gerenciais	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		6	Modelo das relações Humanas: Existe envolvimento, compromisso, coesão e moral junto aos colaboradores, gerando uma atmosfera de trabalho em equipe, por meio da participação, resolução de conflitos e criação de consenso. Rumo ao desenvolvimento dos Recursos Humanos, à descentralização e à diferenciação.	4,35	2,00	0,65	0,43	20
		7	Modelo dos Sistemas Abertos: A organização é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças. A ênfase está na resolução criativa de problemas, na inovação e no gerenciamento da mudança. Com rumo à expansão e ao posicionamento competitivo.	3,75	3,00	0,83	0,69	20
		8	Modelo da Metas Racionais: A direção é clara, com definição de metas e critérios de eficácia para o atingimento da produtividade e do lucro. Com rumo a maximização dos resultados, a centralização e integração.	4,50	0,00	0,50	0,25	20
		9	Modelo de Processos Internos: A organização segue definições e padronizações nos processos, com ênfase na definição de responsabilidades, mensuração e documentação. Rumo à consolidação e continuidade e à manutenção do Sistema.	4,00	2,00	0,84	0,70	20

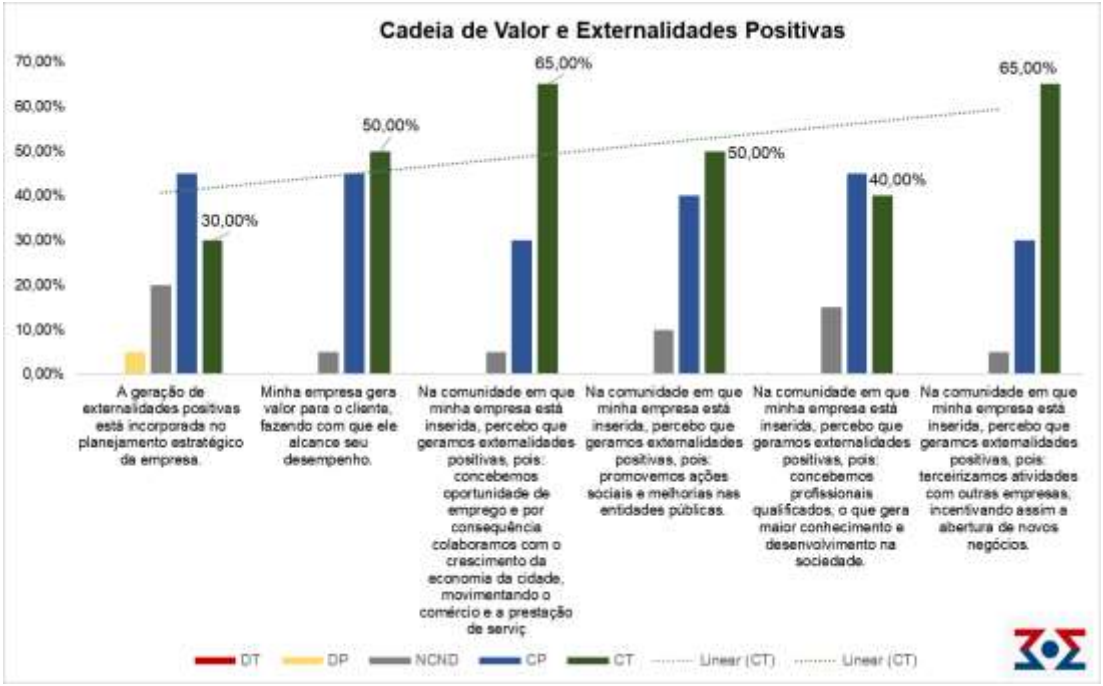
Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação aos quatro modelos, as descritivas 6, 8 e 9 mostram uma possível assimetria positiva, indicando que a maioria dos gestores apresentou uma maior concordância nessas descritivas. Visto que essas descritivas estão relacionadas aos modelos estratégicos de negócio e com a intenção de aumentar o número de gestores com essa visão, percebe-se a necessidade de continuar envolvendo os gestores na elaboração do planejamento estratégico e promover *benchmarking* interno e externo.

4.5.8 Cadeia de Valor e Externalidades Positivas na opinião dos gestores da Indústria de Transformação MENEGOTTI

Em relação à cadeia de valor e externalidades positivas, os gestores tiveram a oportunidade de responder algumas questões, abordando desde sua incorporação no planejamento estratégico até a geração de valor para o cliente e para a comunidade que estão inseridos. No gráfico 64, percebe-se uma disparidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 64 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na cadeia de valor e Externalidade Positivas, as descritivas, que enfatizam que a indústria **concebe oportunidade de emprego e por consequência colabora com o crescimento da economia da cidade, movimentando o comércio e a prestação de serviço** e **terceiriza atividades com outras empresas, incentivando assim a abertura de novos negócios** apresentaram um percentual igual de **65%** e mais alto de concordância total. Em segundo as descritivas que destacam que a indústria **empresa gera valor para o cliente, fazendo com que ele alcance seu desempenho** e **promove ações sociais e melhorias nas entidades públicas** com **50%.** Em terceiro a descritiva que ressalta que a organização **concebe profissionais qualificados, o que gera maior**

conhecimento e desenvolvimento na sociedade com **40%.** Na tabela 46, é possível observar que todas as descritivas apresentam um desvio padrão relativamente alto.

Tabela 46 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva

	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
Cadeia de Valor e Externalidades Positivas	1	A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da empresa.	4,00	4,00	0,84	0,70	20
	2	Minha empresa gera valor para o cliente, fazendo com que ele alcance seu desempenho.	4,45	1,00	0,59	0,35	20
	3	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: concebemos oportunidade de emprego e por consequência colaboramos com o crescimento da economia da cidade, movimentando o comércio e a prestação de serviço.	4,60	1,00	0,58	0,34	20
	4	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: promovemos ações sociais e melhorias nas entidades públicas.	4,40	2,00	0,66	0,44	20
	5	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: concebemos profissionais qualificados, o que gera maior conhecimento e desenvolvimento na sociedade.	4,25	3,00	0,70	0,49	20
	6	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: terceirizamos atividades com outras empresas, incentivando assim a abertura de novos negócios.	4,60	1,00	0,58	0,34	20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 46, as descritivas 2 a 6 revelam uma tendência de assimetria positiva, indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância mais elevado nessas descritivas e as consideram como fonte de geração de externalidade positivas.

Percebe-se a necessidade de aprofundar mais sobre essas descritivas junto aos seus gestores, visto que elas podem ser consideradas como fonte de geração de valor para o cliente.

4.5.9 Perfil dos gestores da Instituição de Ensino Superior – IES

Dentre os trinta e quatro **cargos** entrevistados 82,35% são Coordenadores. Em relação ao **tempo de empresa**, aproximadamente 77% dos gestores já fazem parte do quadro de colaboradores há mais de 6 anos, o que denota uma equipe com estabilidade.

Gráfico 66 – Perfil dos respondentes: Cargo

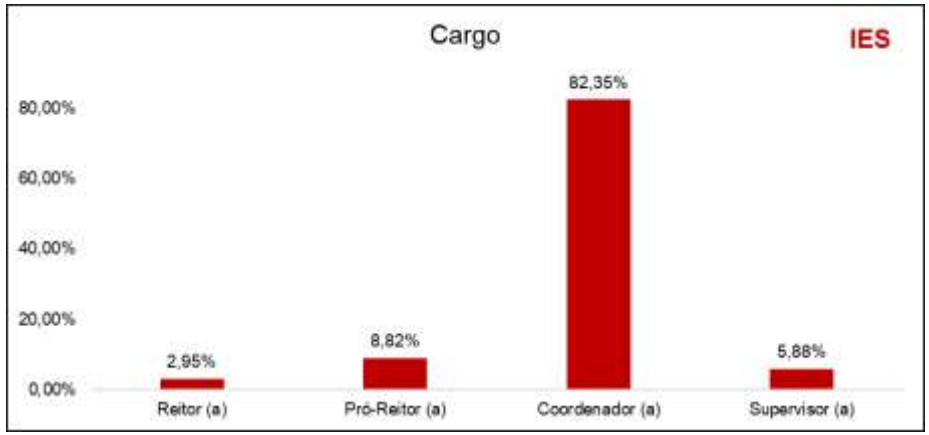


Gráfico 65 – Perfil dos respondentes: Tempo de empresa

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A maioria dos gestores possui um alto nível de **escolaridade**, sendo 41% de mestres e 20% doutores. Quanto à **idade**, aproximadamente 53% dos gestores estão na faixa etária entre 18 e 44 anos, enquanto 41% têm mais de 45 anos.

Gráfico 67 – Perfil dos respondentes: Escolaridade

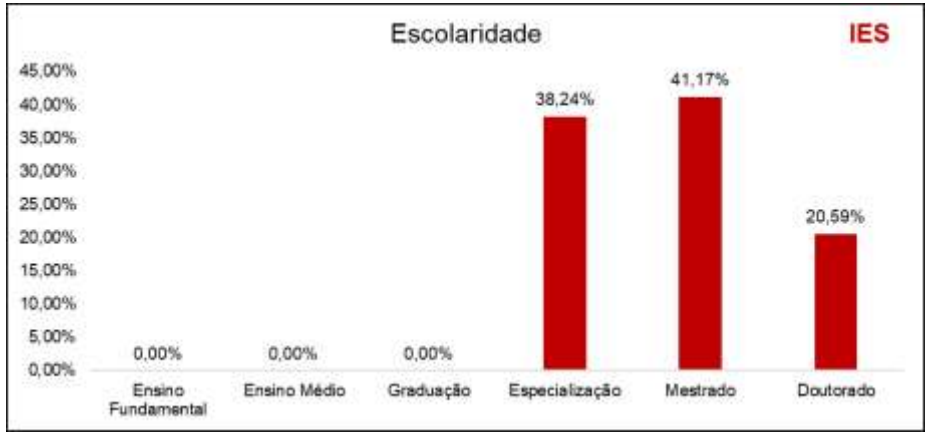
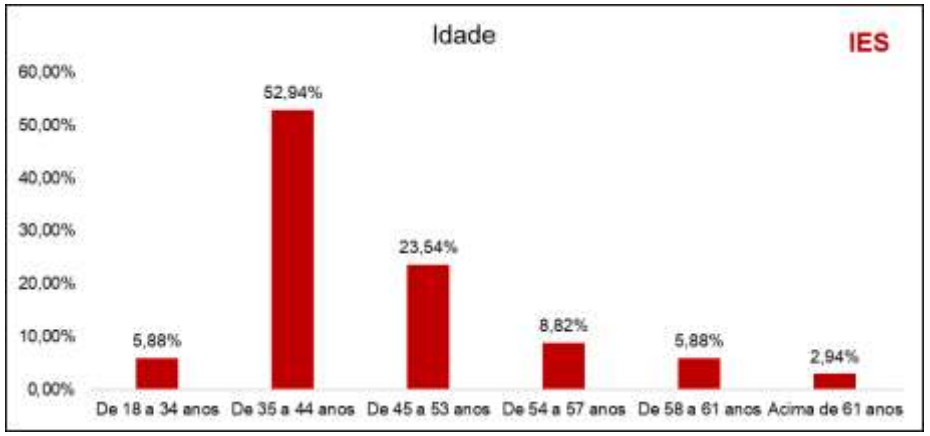


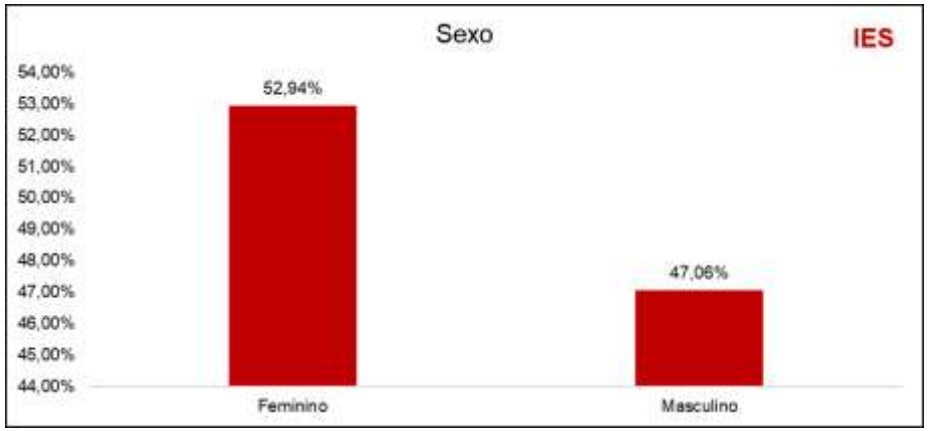
Gráfico 68 – Perfil dos respondentes: Idade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A empresa apresenta um equilíbrio, em relação ao sexo dos cargos de gestão, uma vez que 52,94% são do sexo feminino e 47,06% são do sexo masculino.

Gráfico 69 – Perfil dos respondentes: Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A IES conta uma equipe de gestores jovens, uma distribuição relativamente igualitária entre o sexo. Caracterizada por um nível de escolaridade alto e uma boa estabilidade no tempo de empresa.

4.5.10 Nível de Eficácia dos gestores da Instituição de Ensino Superior – IES

No modelo de Relações Humanas, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Mentor e Facilitador. Nos gráficos 70 e 71 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Mentor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 70 – Papel do Gerente Mentor_ utilizo desta competência

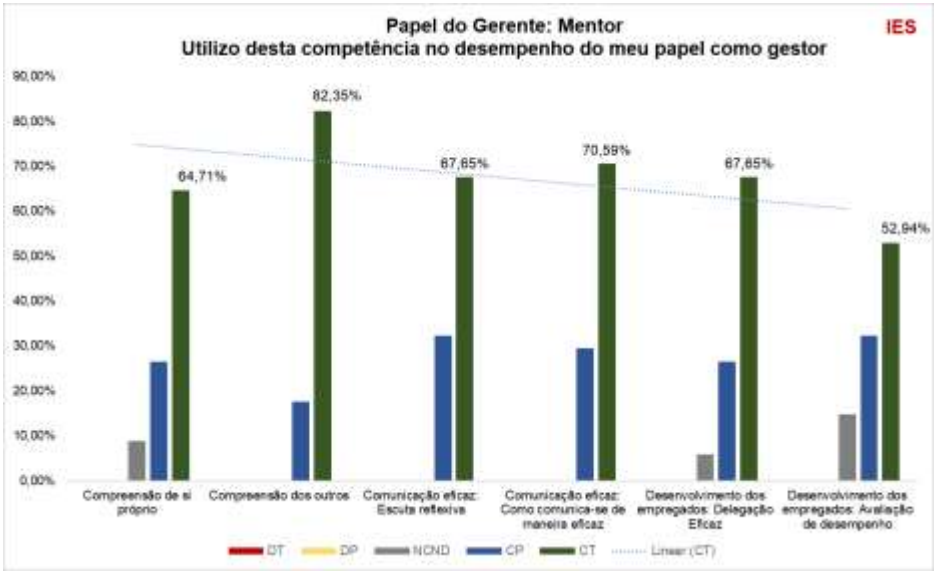
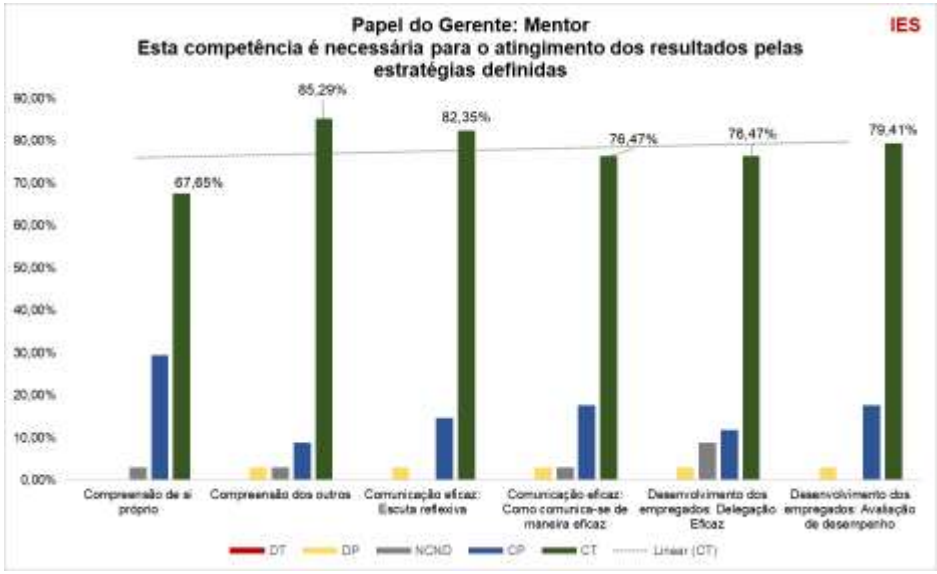


Gráfico 71 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, as competências, **Compreensão dos outros** obteve uma concordância total de 82,36**%** e **Comunicação eficaz:** Como comunica-se de maneira eficaz obteve uma concordância total de 70,59**%** na sentença 5 CT. As demais competências que se destacam **Desenvolvimento dos empregados (60%)** e**, Comunicação eficaz**, com ênfase em como comunica-se de maneira eficaz e na escuta reflexiva, e o **Desenvolvimento dos empregados**, em relação a delegação Eficaz apresentaram o mesmo percentual de 67,65%. Por outro lado, a competência que menos se destacou foi Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho 52,94%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, **cinco** das **seis** competências apresentam o percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. Sendo, **Compreensão dos outros com 85,29%, Comunicação eficaz: Escuta reflexiva com 82,35%, Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho com 79,41% e Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz e Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz com o mesmo percentual de 76,47%.**

No papel de mentor, percebe-se uma diferença nas competências que se destacam em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 47 (utilizo dessas competências) e a tabela 48 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 47 – Papel do Gerente: Mentor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Mentor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Compreensão de si próprio	1	Tenho autocompreensão aprofundada e reconheço o que motiva e o que influencia os meus comportamentos.	4,56	3,00	0,65	0,42	34
		Compreensão dos outros	2	Tenho empatia e preocupação no relacionamento com meus subordinados e superiores. Modifico meu comportamento em face de feedback e aceito críticas sem atitude defensiva.	4,82	0,00	0,38	0,15	34
		Comunicação eficaz: Escuta reflexiva	3	Escuto com atenção e procuro compreender melhor o que a outra pessoa está pensando e sentindo, fazendo-lhe perguntas.	4,68	0,00	0,47	0,22	34
		Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz	4	Adoto estilos de comunicação apropriados à situação e ao público e incentivo a fazerem perguntas, ou parafrasear afirmações, para clarificar o entendimento.	4,71	0,00	0,46	0,21	34
		Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz	5	Delego tarefas e responsabilidades, visando aprimorar as competências e habilidades dos meus subordinados.	4,62	2,00	0,59	0,35	34
		Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho	6	Dou feedback aos meus subordinados por meio da avaliação de desempenho.	4,38	5,00	0,73	0,53	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 48 – Papel do Gerente: Mentor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Mentor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Compreensão de si próprio	1	Tenho autocompreensão aprofundada e reconheço o que motiva e o que influencia os meus comportamentos.	4,65	1,00	0,54	0,29	34
		Compreensão dos outros	2	Tenho empatia e preocupação no relacionamento com meus subordinados e superiores. Modifico meu comportamento em face de feedback e aceito críticas sem atitude defensiva.	4,76	1,00	0,64	0,42	34
		Comunicação eficaz: Escuta reflexiva	3	Escuto com atenção e procuro compreender melhor o que a outra pessoa está pensando e sentindo, fazendo-lhe perguntas.	4,76	1,00	0,60	0,36	34
		Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz	4	Adoto estilos de comunicação apropriados à situação e ao público e incentivo a fazerem perguntas, ou parafrasear afirmações, para clarificar o entendimento.	4,68	1,00	0,67	0,45	34
		Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz	5	Delego tarefas e responsabilidades, visando aprimorar as competências e habilidades dos meus subordinados.	4,62	3,00	0,77	0,59	34
		Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho	6	Dou feedback aos meus subordinados por meio da avaliação de desempenho.	4,74	1,00	0,61	0,37	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Mentor, ainda é perceptível que as competências apresentam possível assimetria positiva. Isso sugere que alguns gestores atribuíram uma concordância mais alta a essas competências e as consideram importantes para alcançar os resultados.

Observa-se que os coordenadores que demonstram maior habilidade nelas podem servir de exemplo e compartilhar suas práticas eficazes com os demais. Salienta-se apenas que na tabela 47 a competência 6 apresentou uma possível assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentou menor concordância nessa competência. Diante disso, percebe-se a importância de capacitar os gestores nessa competência, visto que está relacionada a fornecer *feedback* aos subordinados por meio da avaliação de desempenho.

Nos gráficos 72 e 73 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências de Facilitador. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 73 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência

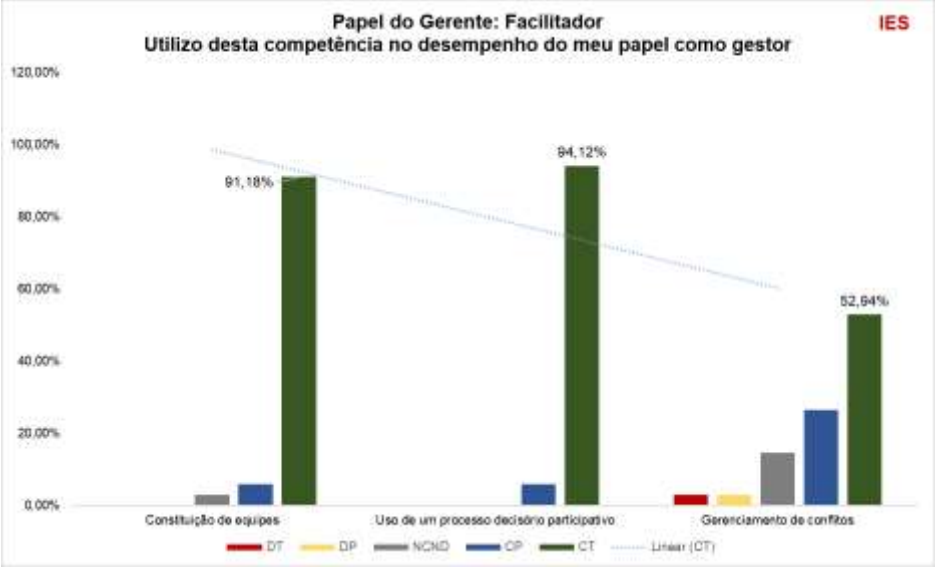
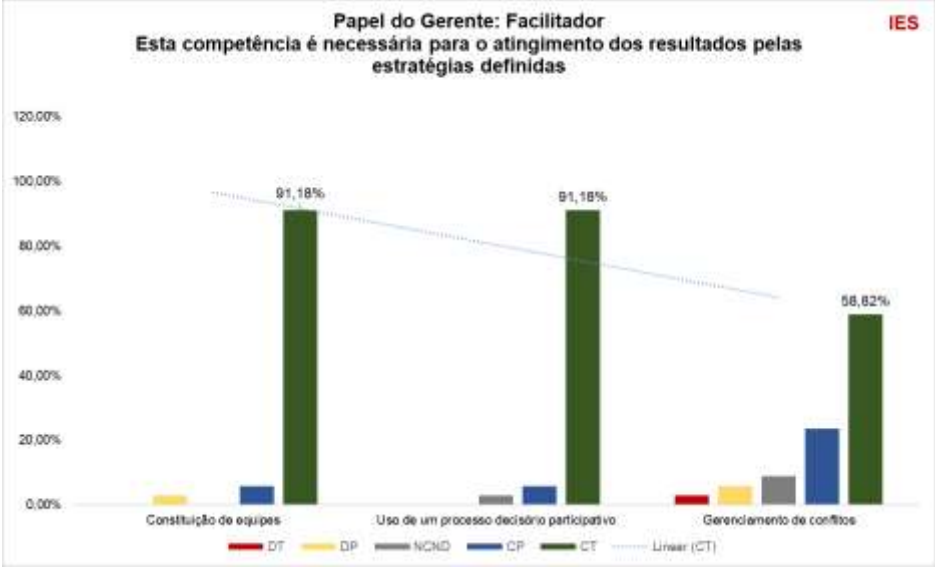


Gráfico 72 – Papel do Gerente Facilitador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Facilitador, observa-se que **duas** das **três** competências apresentam o percentual acima de 70% na sentença 5 CT. Sendo, **Uso de um processo decisório participativo** com **94,12%** e **Constituição de equipes** com **91,18%.** Por outro lado, a competência que menos se destacou entre as três foi o Gerenciamento de conflitos 52,94%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, as mesmas competências ficaram acima de 70%. **Constituição de equipes** e **Uso de um processo decisório participativo** com o mesmo percentual **91,18%** e o **Gerenciamento de conflitos** 58,82%.

Destaca-se uma diferença nas competências que se destacam em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 49 (utilizo dessas competências) e a tabela 50 (competência necessária), onde observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 49 – Papel do Gerente: Facilitador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Facilitador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição de equipes	7	Considero o trabalho em equipe e a cooperação cruciais para a empresa e conduzo programas com o objetivo de assegurar o bom funcionamento e o desenvolvimento das minhas equipes de trabalho.	4,88	1,00	0,40	0,16	34
		Uso de um processo decisório participativo	8	Pratico a gestão participativa, meus subordinados tem a oportunidade de contribuir com ideias nas decisões que afetam suas vidas.	4,94	0,00	0,24	0,06	34
		Gerenciamento de conflitos	9	Gerencio os conflitos, analisando a natureza da situação e os problemas subjacentes e algumas vezes estimulo o conflito, visando administrar o consenso da equipe.	4,24	5,00	1,00	1,00	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 50 – Papel do Gerente: Facilitador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Relações Humanas Papel do Gerente: Facilitador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição de equipes	7	Considero o trabalho em equipe e a cooperação cruciais para a empresa e conduzo programas com o objetivo de assegurar o bom funcionamento e o desenvolvimento das minhas equipes de trabalho.	4,85	1,00	0,55	0,30	34
		Uso de um processo decisório participativo	8	Pratico a gestão participativa, meus subordinados tem a oportunidade de contribuir com ideias nas decisões que afetam suas vidas.	4,88	1,00	0,40	0,16	34
		Gerenciamento de conflitos	9	Gerencio os conflitos, analisando a natureza da situação e os problemas subjacentes e algumas vezes estimulo o conflito, visando administrar o consenso da equipe.	4,29	3,00	1,04	1,09	34

No papel de facilitador todas as competências apresentam uma possível assimetria positiva, indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Considerando esse contexto, observa-se que há uma demanda especial às competências que exibiram assimetria, com o objetivo de reforçar sua relevância para alcançar os resultados de acordo com as estratégias definidas. Percebe-se ainda a necessidade de desenvolver os gestores que apresentam um nível de concordância menor ao utilizar dessas competências no desempenho do seu papel.

Salienta-se apenas que na tabela 49, pode ser observado que a competência 9 apresentou uma possível assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentou menor concordância nessa competência. Diante disso, percebe-se a importância de desenvolver os gestores nessa competência, visto que está relacionada ao gerenciamento de conflitos.

No modelo de Sistemas Abertos, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Inovador e Negociador. Nos gráficos 74 e 75 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Inovador. Percebe-se que existe uma disparidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 74 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência

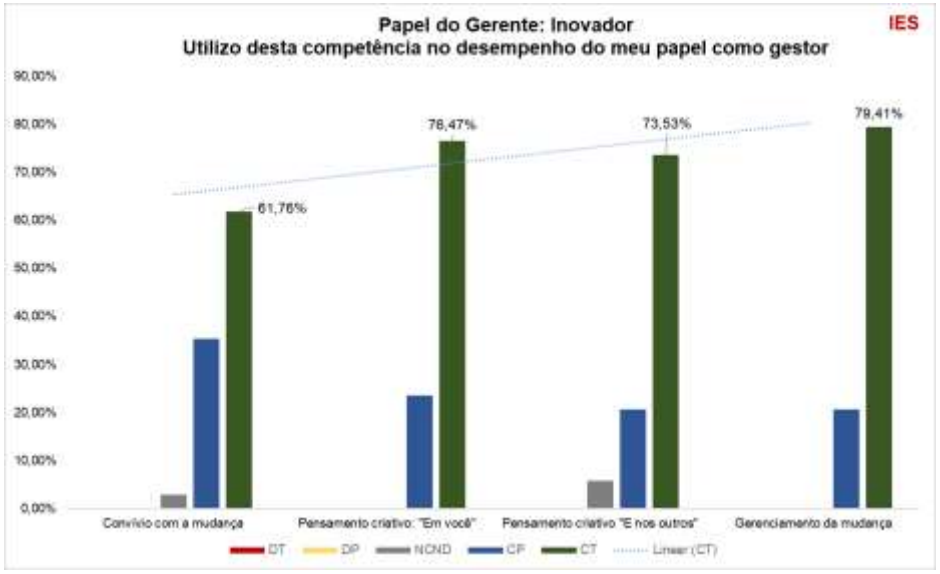
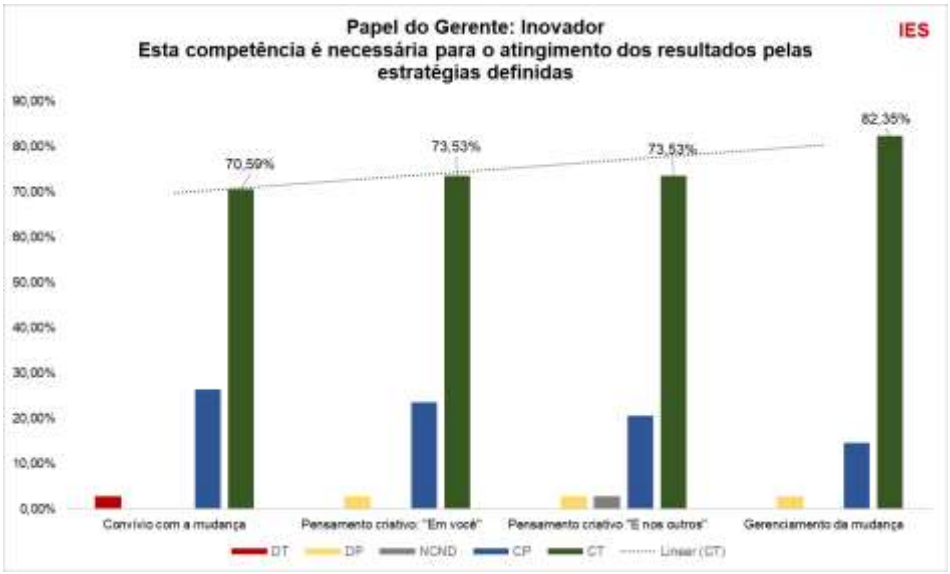


Gráfico 75 – Papel do Gerente Inovador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Inovador, salienta-se que **duas** das **três** das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual acima de 70% na sentença 5 CT. A competência de **Gerenciamento da mudança**, obteve **79,41%,** o **Pensamento criativo: "Em você"** com **76,47%** e **Pensamento criativo "E nos outros"** com **73,53%.**

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, todas as competências apresentaram um percentual de acima de 70% na sentença 5 CT. As competências **Pensamento criativo: "Em você"** e **Pensamento criativo "E nos outros" obtiveram o mesmo percentual de 73,53%** e a competência de **Gerenciamento da mudança com 70,59%.**

Salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 51 (utilizo dessas competências) e a tabela 52 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 51 – Papel do Gerente: Inovador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Inovador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Convívio com a mudança	1	Controlo as emoções negativas e tenho capacidade de me adaptar durante o processo de mudança, pois, tenho clareza de meus propósitos e tomo decisões com base na escolha fundamental que está relacionada a minha integridade.	4,59	1,00	0,55	0,30	34
		Pensamento criativo: "Em você"	2	Desenvolvo as habilidades de pensamento criativo, ao aprimorar o conhecimento básico e específico e com o domínio das competências organizacionais e individuais.	4,76	0,00	0,42	0,18	34
		Pensamento criativo "E nos outros"	3	Proporciono um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos colaboradores. Acredito que todo o indivíduo tem o potencial de ser criativo.	4,68	2,00	0,58	0,34	34
		Gerenciamento da mudança	4	Planejo e implemento as mudanças, para tal avalio o ambiente interno, externo e as possíveis resistências. Mantenho a equipe atualizada sobre os acontecimentos e mudanças organizacionais.	4,79	0,00	0,40	0,16	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 52 – Papel do Gerente: Inovador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Inovador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Convívio com a mudança	1	Controlo as emoções negativas e tenho capacidade de me adaptar durante o processo de mudança, pois, tenho clareza de meus propósitos e tomo decisões com base na escolha fundamental que está relacionada a minha integridade.	4,62	1,00	0,77	0,59	34
		Pensamento criativo: "Em você"	2	Desenvolvo as habilidades de pensamento criativo, ao aprimorar o conhecimento básico e específico e com o domínio das competências organizacionais e individuais.	4,68	1,00	0,63	0,40	34
		Pensamento criativo "E nos outros"	3	Proporciono um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos colaboradores. Acredito que todo o indivíduo tem o potencial de ser criativo.	4,65	1,00	0,68	0,46	34
		Gerenciamento da mudança	4	Planejo e implemento as mudanças, para tal avalio o ambiente interno, externo e as possíveis resistências. Mantenho a equipe atualizada sobre os acontecimentos e mudanças organizacionais.	4,76	1,00	0,60	0,36	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Gerente Inovador, as competências apresentam uma possível assimetria positiva, indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Considerando esse contexto, observa-se que há uma demanda especial às competências que exibiram assimetria, com o objetivo de reforçar sua relevância para alcançar os resultados de acordo com as estratégias definidas.

Nos gráficos 76 e 77 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Negociador. Percebe-se que existe uma diferença entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 76 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência

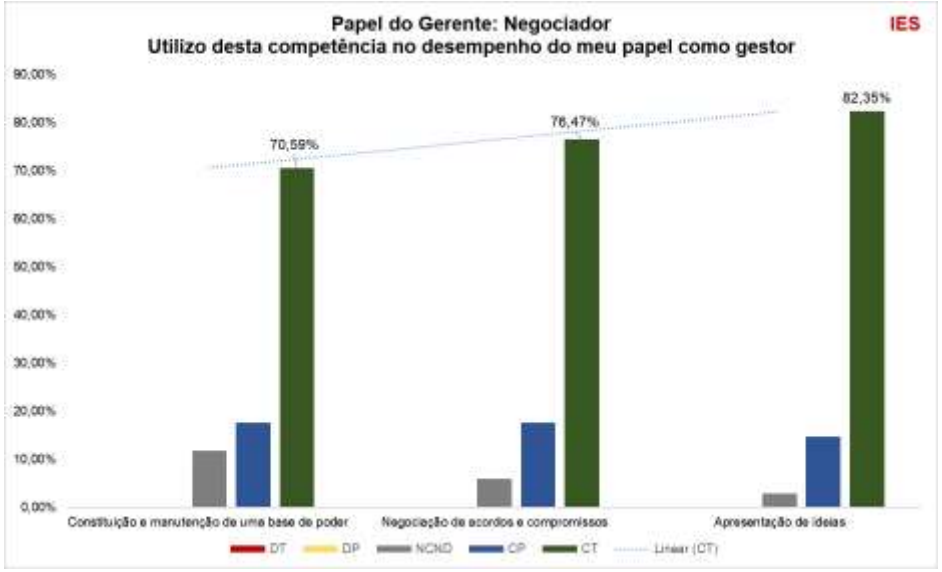
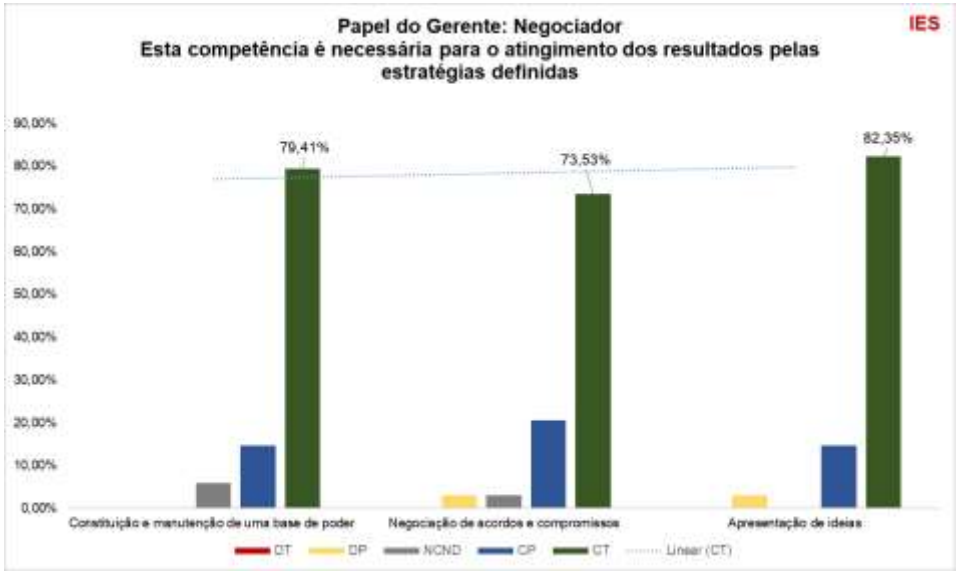


Gráfico 77 – Papel do Gerente Negociador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Negociador, observa-se que todas as competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, alcançaram um percentual acima de 70% na sentença 5 CT. A competências, **Apresentação de ideias com 82,35%, na sequência Negociação de acordos e compromissos** com **76,47%** e por fim a **Constituição e manutenção de uma base de poder** com **70,59%.**

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Apresentação de ideias atingiu 82,35%, seguida da Constituição e manutenção de uma base de poder** com **79,41**% e **Negociação de acordos e compromissos** com **73,53%**.

Enfatiza-se a diferença em relação as competências que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser observado na tabela 53 (utilizo dessas competências) e na tabela 54 (competência necessária), onde observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 53 – Papel do Gerente: Negociador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Negociador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição e manutenção de uma base de poder	5	Tenho capacidade de produzir e de mobilizar as pessoas e recursos para que as coisas sejam feitas. Para tal, elaboro políticas, defino regras, procedimentos, distribuição de recompensas e consequências, e estabeleço objetivos e planos para liderar e incentivar minha equipe de trabalho.	4,59	4,00	0,69	0,48	34
		Negociação de acordos e compromissos	6	Utilizo da negociação eficaz para realizar acordos e compromissos. Estabeleço o "diálogo" visando o objetivo, o respeito e entendimento mútuo durante o processo de resolução de divergências e mediante o compartilhamento de pontos de vista.	4,71	2,00	0,57	0,33	34
		Apresentação de ideias	7	Apresento ideias com base em objetivos bem definidos. Procuro conhecer meu público e ter clareza dos recursos necessários para ser eficaz.	4,79	1,00	0,47	0,22	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 54 – Papel do Gerente: Negociador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos: Sistemas Abertos Papel do Gerente: Negociador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Constituição e manutenção de uma base de poder	5	Tenho capacidade de produzir e de mobilizar as pessoas e recursos para que as coisas sejam feitas. Para tal, elaboro políticas, defino regras, procedimentos, distribuição de recompensas e consequências, e estabeleço objetivos e planos para liderar e incentivar minha equipe de trabalho.	4,74	2,00	0,56	0,31	34
		Negociação de acordos e compromissos	6	Utilizo da negociação eficaz para realizar acordos e compromissos. Estabeleço o "diálogo" visando o objetivo, o respeito e entendimento mútuo durante o processo de resolução de divergências e mediante o compartilhamento de pontos de vista.	4,65	1,00	0,68	0,46	34
		Apresentação de ideias	7	Apresento ideias com base em objetivos bem definidos. Procuro conhecer meu público e ter clareza dos recursos necessários para ser eficaz.	4,76	1,00	0,60	0,36	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Gerente Negociador, todas as competências mostram uma possível assimetria positiva, isso sugere que alguns gestores atribuíram uma concordância mais alta a essas competências e as consideram importantes para alcançar os resultados. Observa-se que os gestores que demonstram maior habilidade nelas podem servir de exemplo e compartilhar suas práticas eficazes com os demais.

No modelo de Metas Racionais, o Papel de Gerente é definido como Diretor e Produtor. Nos gráficos 78 e 79 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Diretor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 79 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência

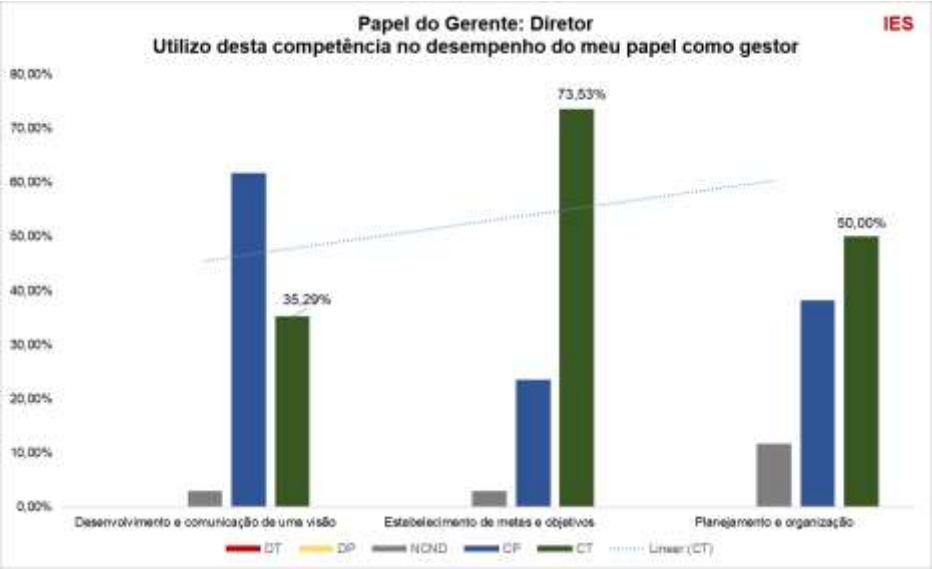
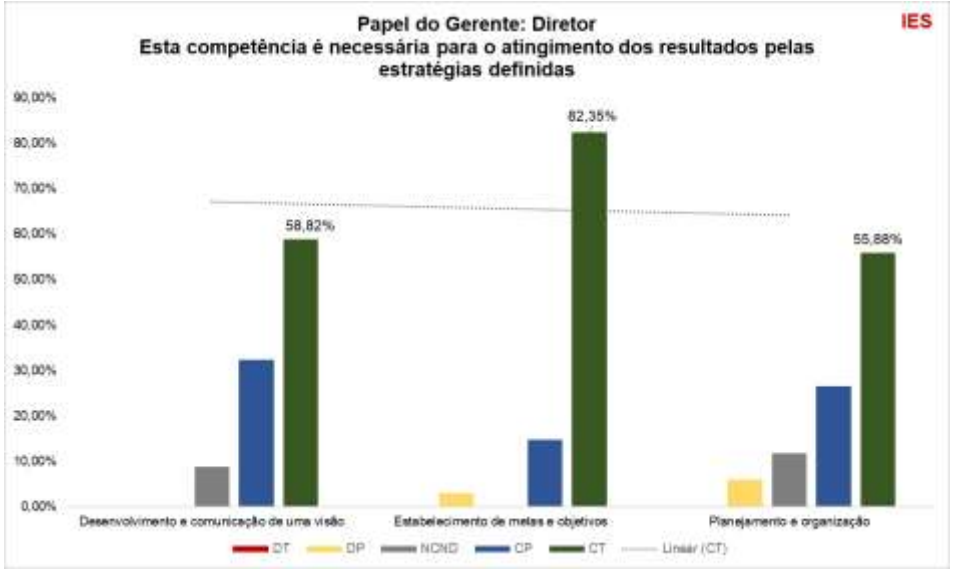


Gráfico 78 – Papel do Gerente Diretor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Diretor, salienta-se que uma das três competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual acima de 70% na sentença 5 CT. A competência **Estabelecimento de metas e objetivos, Planejamento e organização** apresentou um percentual de **73,53%** e Planejamento e organização obteve 50%, seguida da competência Desenvolvimento e comunicação de uma visão com 35,29%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, também apenas uma entre as três competências ficou com um percentual acima de 70%. A competências que mais se destacou foi, **Estabelecimento de metas e objetivos com 82,35%.** A competência Desenvolvimento e comunicação de uma visão obteve 58,82% e Planejamento e organização com 55,88%.

Observa-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 55 (utilizo dessas competências) e a tabela 56 (competência necessária), onde se nota que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 55 – Papel do Gerente: Diretor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Metas Racionais Papel do Gerente: Diretor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Desenvolvimento e comunicação de uma visão	1	Comunico a visão que estruturei e desenvolvi nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, tornando-a tão concreta que as pessoas possam visualizá-la facilmente. Minhas ações e tomada de decisão refletem minhas convicções em relação a essa visão.	4,32	1,00	0,53	0,28	34
		Estabelecimento de metas e objetivos	2	Estabeleço e comunico os planos, objetivos e metas específicas com vistas à consecução da visão.	4,71	1,00	0,52	0,27	34
		Planejamento e organização	3	Planejo e organizo a estratégia por meio da definição da estrutura, dos processos, das recompensas e das pessoas.	4,38	4,00	0,69	0,47	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 56 – Papel do Gerente: Diretor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Metas Racionais Papel do Gerente: Diretor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Desenvolvimento e comunicação de uma visão	1	Comunico a visão que estruturei e desenvolvi nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, tornando-a tão concreta que as pessoas possam visualizá-la facilmente. Minhas ações e tomada de decisão refletem minhas convicções em relação a essa visão.	4,50	3,00	0,65	0,43	34
		Estabelecimento de metas e objetivos	2	Estabeleço e comunico os planos, objetivos e metas específicas com vistas à consecução da visão.	4,76	1,00	0,60	0,36	34
		Planejamento e organização	3	Planejo e organizo a estratégia por meio da definição da estrutura, dos processos, das recompensas e das pessoas.	4,32	4,00	0,90	0,81	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 55 e 56, a competências 3 apresentou uma possível simetria, no entanto o nível de concordância dos gestores nessas competências é de 50 e 55,88%. Visto que são competências imprescindíveis para desempenhar suas atividades, percebe-se a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos gestores.

Na tabela 55 e 56, as competências 1 e 2 exibem uma possível assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados.

Nos gráficos 80 e 81 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Produtor. Percebe-se que existe uma disparidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 80 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência

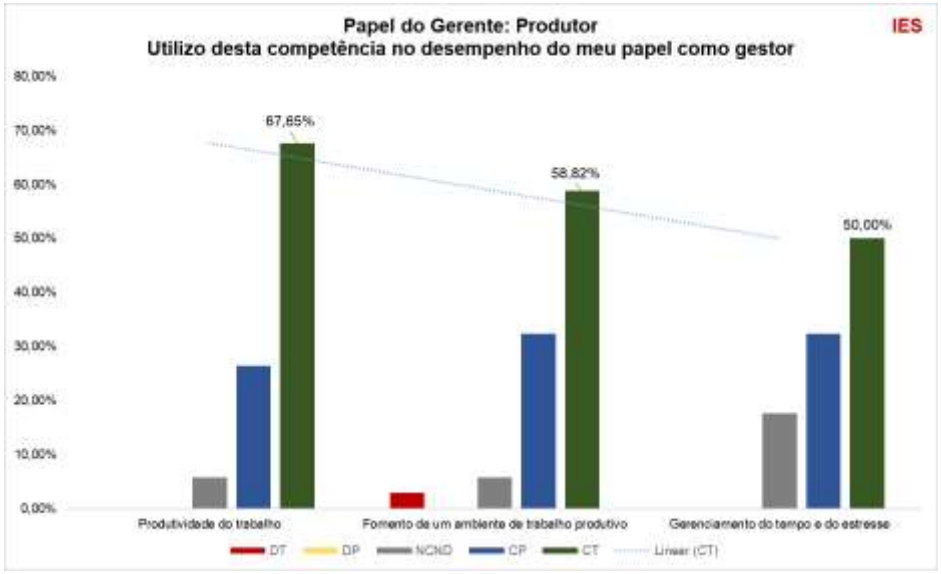
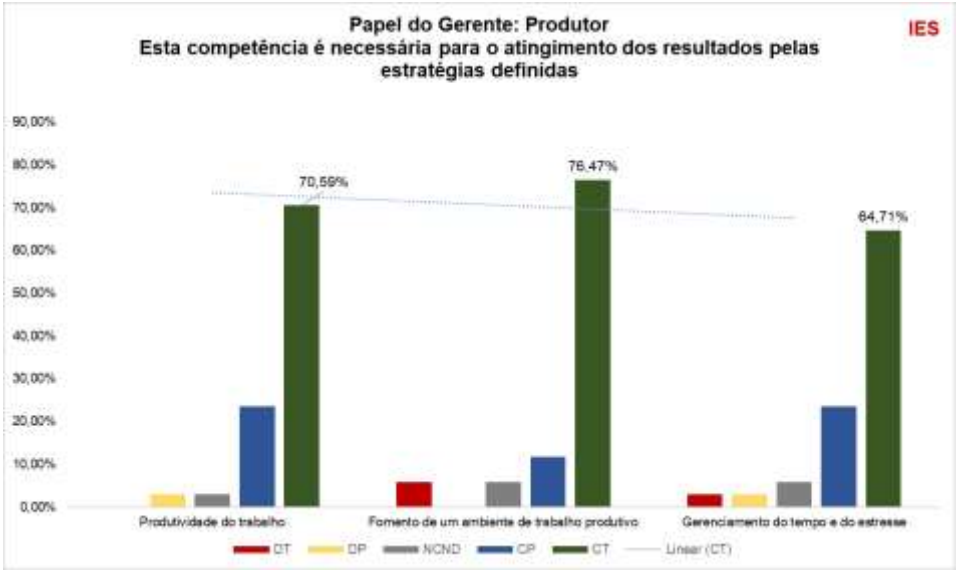


Gráfico 81 – Papel do Gerente Produtor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Observa-se que entre as competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, nenhuma competência apresentou o percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, a competência **Produtividade do trabalho** obteve um percentual de 67,65**%**. As demais competências, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo obteve 58,82% e, Gerenciamento do tempo e do estresse 50%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Fomento de um ambiente de trabalho produtivo** obteve uma concordância total de **76,47%** e na sequência**, Produtividade do trabalho** com **70,59%**. A competência Gerenciamento do tempo e do estresse apresentou um percentual de 64,71%.

No papel de Produtor, salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser observado ao comparar a tabela 57 (utilizo dessas competências) e a tabela 58 (competência necessária), observa-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 57 – Papel do Gerente: Produtor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos: Metas Racionais Papel do Gerente: Produtor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Produtividade do trabalho	4	Acompanho o desempenho individual de minha equipe, visando compreender e contribuir para o aumento da produtividade e para o atingimento do desempenho pessoal máximo.	4,62	2,00	0,59	0,35	34
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	Auxilio e acompanho as estratégias de motivação organizacional desenvolvidas pela empresa para manter os colaboradores motivados e o ambiente de trabalho saudável e produtivo.	4,44	2,00	0,85	0,72	34
		Gerenciamento do tempo e do estresse	6	Administro o estresse organizacional por meio de um conjunto prático de estratégias, para colocar a linha de visão pessoal em sintonia com o caminho crítico da organização. Administrando o tempo e minimizando a necessidade de gerenciamento do estresse.	4,32	6,00	0,76	0,57	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A competência 6, apresentou uma possível assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentaram uma concordância menor, visto que é uma habilidade importante para desempenhar seu papel como gestor, sugere-se promover capacitações relacionadas ao tema.

Tabela 58 – Papel do Gerente: Produtor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos: Metas Racionais Papel do Gerente: Produtor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Produtividade do trabalho	4	Acompanho o desempenho individual de minha equipe, visando compreender e contribuir para o aumento da produtividade e para o atingimento do desempenho pessoal máximo.	4,62	1,00	0,69	0,47	34
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	5	Auxilio e acompanho as estratégias de motivação organizacional desenvolvidas pela empresa para manter os colaboradores motivados e o ambiente de trabalho saudável e produtivo.	4,53	2,00	1,04	1,07	34
		Gerenciamento do tempo e do estresse	6	Administro o estresse organizacional por meio de um conjunto prático de estratégias, para colocar a linha de visão pessoal em sintonia com o caminho crítico da organização. Administrando o tempo e minimizando a necessidade de gerenciamento do estresse.	4,44	2,00	0,95	0,89	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 57 as competências 4 e 5 e na tabela 58 as competências 4 a 6, apresentam uma assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e que além de utilizarem ao desempenhar o seu papel, as consideram importante para atingir os resultados.

No modelo de Processos Internos, Quinn et al. (2003) definiu o Papel de Gerente como Monitor e Coordenador. Nos gráficos 82 e 83 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do Gerente Monitor. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 82 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência

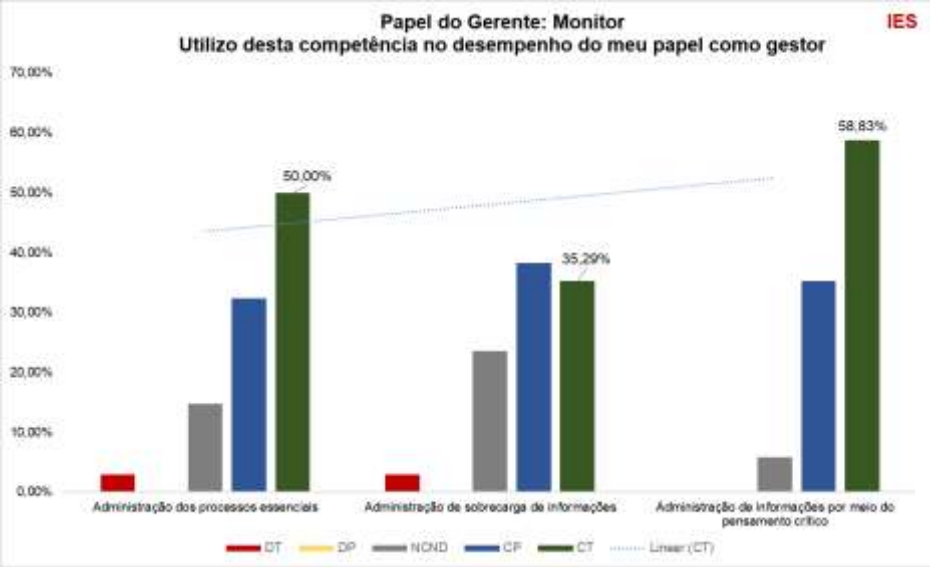
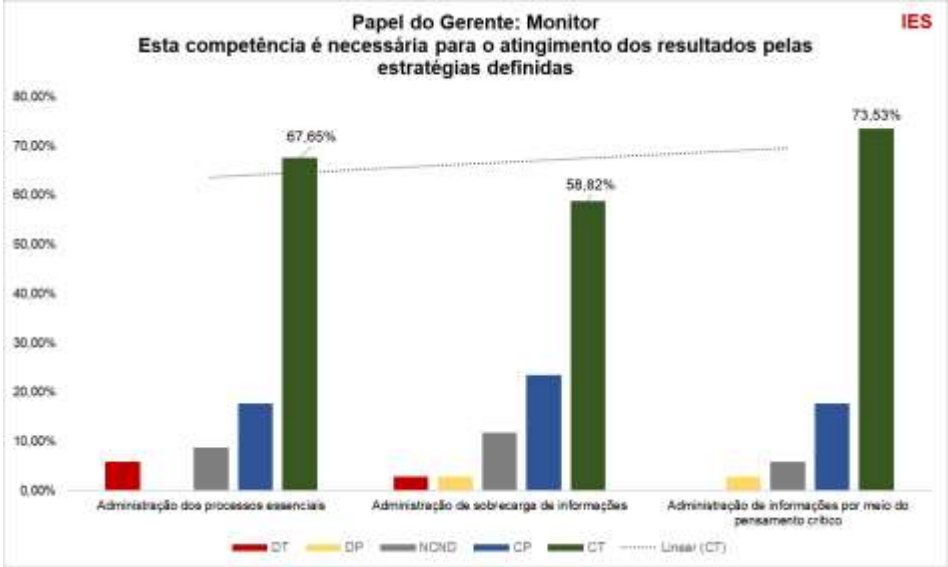


Gráfico 83 – Papel do Gerente Monitor_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Monitor, salienta-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. A competência, Administração de informações por meio do pensamento crítico, apresentou um percentual de 58,83%, a competência Administração dos processos essenciais obteve 50% e na sequência Administração de sobrecarga de informações com 36,29%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, a competência **Administração de informações por meio do pensamento crítico** apresentou um percentual de **73,53%**. As demais, Administração dos processos essenciais obteve 67,65% e Administração de sobrecarga de informações atingiu 58,82%.

Destaca-se a diferença, em relação as competências que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser visto ao comparar a tabela 59 (utilizo dessas competências) e a tabela 60 (competência necessária), onde se nota o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 59 – Papel do Gerente: Monitor_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelo: Processos Internos Papel do Gerente: Monitor	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Administração dos processos essenciais	1	Administro os processos de Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras, visando gerar valor para a organização e oferecer algo que seja valorizado pelo cliente.	4,26	5,00	0,92	0,84	34
		Administração de sobrecarga de informações	2	Canalizo as informações com eficiência, pois, estabeleci hábitos e sistemas de informação para administrar a sobrecarga de informações.	4,03	8,00	0,92	0,85	34
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	3	Monitoro as informações, por meio de pensamento crítico. Formulo argumentos claros e persuasivos quando realizo recomendações e avaliações.	4,53	2,00	0,61	0,37	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A competência 2 apresenta uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores tem pontuações mais baixas nessa competência. Visto que é uma competência importante para o atingimento dos resultados sugere-se intensificar o desenvolvimento dos gestores.

Tabela 60 – Papel do Gerente: Monitor_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelo: Processos Internos Papel do Gerente: Monitor	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Administração dos processos essenciais	1	Administro os processos de Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras, visando gerar valor para a organização e oferecer algo que seja valorizado pelo cliente.	4,41	3,00	1,06	1,12	34
		Administração de sobrecarga de informações	2	Canalizo as informações com eficiência, pois, estabeleci hábitos e sistemas de informação para administrar a sobrecarga de informações.	4,32	4,00	0,99	0,98	34
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	3	Monitoro as informações, por meio de pensamento crítico. Formulo argumentos claros e persuasivos quando realizo recomendações e avaliações.	4,62	2,00	0,73	0,53	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 59, a competência 3 e na tabela 60 as competências 1 e 3 exibem uma possível assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados. Percebe-se que há uma demanda especial às competências que demonstraram assimetria, com o objetivo de reforçar sua relevância para alcançar os resultados de acordo com as estratégias definidas. Além disso, observa-se a necessidade de desenvolver os gestores que apresentam um nível de concordância menor ao utilizar dessas competências no desempenho do seu papel.

Nos gráficos 84 e 85 apresentam-se a opinião dos gestores referente as competências do papel de Coordenador. Percebe-se que existe uma variabilidade entre utilizar destas competências no seu papel como gestor para o fato destas competências serem necessárias para o atingimento dos resultados.

Gráfico 85 – Papel do Gerente Coordenador_ utilizo desta competência

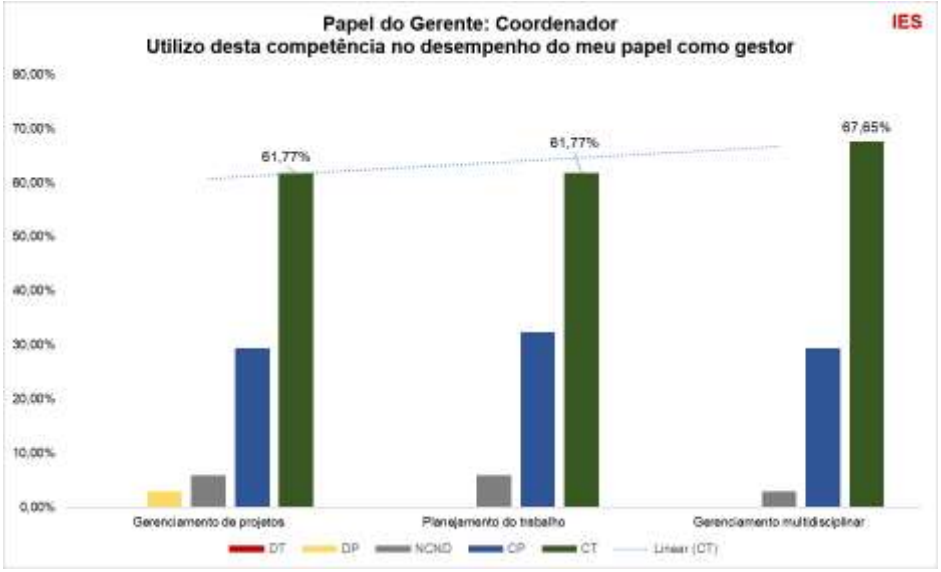
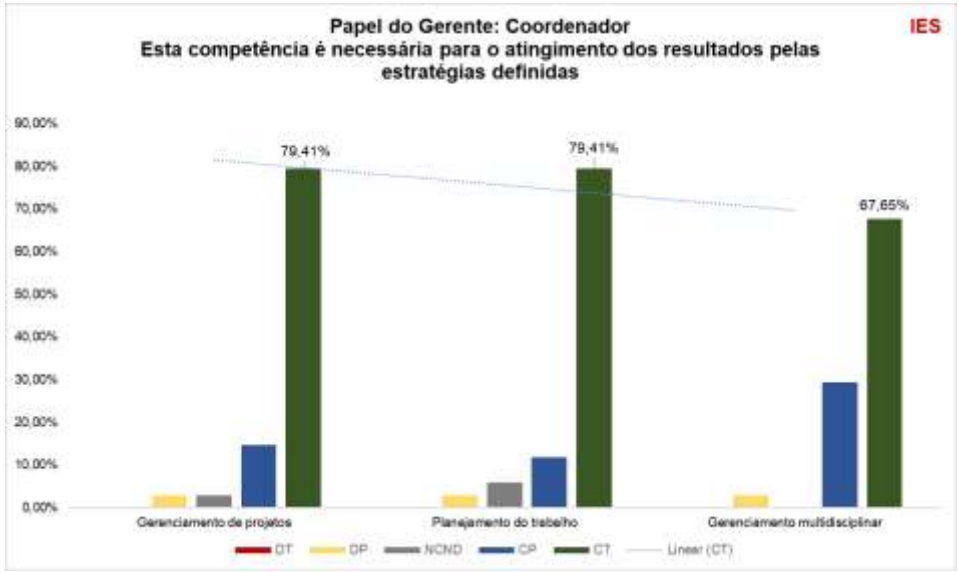


Gráfico 84 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Coordenador, observa-se que nenhuma das competências que o gestor utiliza para desempenhar seu papel, obteve um percentual de 70% ou mais na sentença 5 CT. No entanto, salienta-se que as competências que mais se destacam são Gerenciamento multidisciplinar com 67,65%, e na sequência Planejamento do trabalho e Gerenciamento de projetos com o mesmo percentual de 61,71%.

Nas competências que os gestores consideram necessárias para o atingimento dos resultados, **duas** das **três** competências obtiveram um percentual acima de 70%. **Gerenciamento de projetos e Planejamento do trabalho** com **79,41%** e na sequência Gerenciamento multidisciplinar com 67,65%.

Salienta-se a diferença nas competências que se destacam, em relação àquelas que os gestores consideram como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar que as competências têm

percentuais mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Isso também pode ser observado ao comparar a tabela 61 (utilizo dessas competências) e a tabela 62 (competência necessária), percebe-se que o desvio padrão para todas as competências é relativamente alto.

Tabela 61 – Papel do Gerente: Coordenador_ utilizo desta competência ao desempenhar meu papel

Modelos: Processos Internos Papel do Gerente: Coordenador	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Gerenciamento de projetos	4	Planejo e gerencio os projetos, definindo os pré-requisitos do trabalho, a definição de tempo, de recursos necessários. Monitoro o progresso e cumprimento de prazos.	4,50	2,00	0,74	0,54	34
		Planejamento do trabalho	5	Proporciono aos colaboradores oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e evolução durante a execução das tarefas.	4,56	2,00	0,60	0,36	34
		Gerenciamento multidisciplinar	6	Gerencio equipes multifuncionais, alinhando às tarefas de maneira a fomentar o trabalho em equipe para o atingimento de objetivos gerais e compartilhados.	4,65	1,00	0,54	0,29	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Tabela 62 – Papel do Gerente: Coordenador_ esta competência é necessária para o atingimento dos resultados

Modelos: Processos Internos Papel do Gerente: Coordenador	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas	Competências	N	Descritivas das competências	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		Gerenciamento de projetos	4	Planejo e gerencio os projetos, definindo os pré-requisitos do trabalho, a definição de tempo, de recursos necessários. Monitoro o progresso e cumprimento de prazos.	4,71	1,00	0,67	0,44	34
		Planejamento do trabalho	5	Proporciono aos colaboradores oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e evolução durante a execução das tarefas.	4,68	2,00	0,72	0,51	34
		Gerenciamento multidisciplinar	6	Gerencio equipes multifuncionais, alinhando às tarefas de maneira a fomentar o trabalho em equipe para o atingimento de objetivos gerais e compartilhados.	4,62	1,00	0,64	0,41	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No papel de Gerente, todas as competências apresentam uma assimetria positiva. Indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância maior nessas competências e as consideram importante para atingir os resultados.

Observa-se a necessidade de capacitar os gestores que apresentam um nível de concordância menor ao utilizar dessas competências no desempenho do seu papel.

Além disso, com o objetivo de identificar o perfil eficaz e ou ineficaz dos gestores, foi calculado a mediana entre as respostas de “Concordo Totalmente – CT” em relação as “as competências” que o gestor indica que utiliza para desempenhar seu papel e sua necessidade para o atingimento dos resultados. A escolha da mediana se dá pelo fato de ser uma medida robusta de tendência central e não ser afetada por valores extremos.

Com o objetivo de manter o nível de significância utilizado para análise dos dados, para a competência ser considerada como **eficaz**, a mediana deverá apresentar um percentual de 70% ou mais do total de respostas, isso significa uma mediana de 24. As competências que apresentam a mediana abaixo de 24 são consideradas como **ineficazes.**

Os gráficos 86 (utilizo desta competência) e 87 (esta competência é necessária) apresentam o nível de eficácia da Instituição de Ensino Superior – IES.

Gráfico 86 – Nível de Eficácia_ utilizo desta competência

Gráfico 87 – Nível de Eficácia_ esta competência é necessária

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Ao analisar o desempenho efetivo em todos os quatro modelos definidos e em todos os papéis como gestor, destaca-se que, na IES, conforme apresentado no Gráfico 86, **quase todos os papéis exercidos timidamente à exceção dos de Facilitador** (Modelo de Relações Humanas), **Inovador e Negociador** (Modelos de Sistemas Abertos), identificando assim um **novo Perfil Ineficaz**, comparados com os definidos por Quinn et al. (2003) (V. Pág. 50). Conclui-se que não há **perfil eficaz** nos papéis exercidos pelos gestores, pois com exceção do Facilitador, Inovador e Negociador, todos os demais apresentaram uma mediana abaixo de 24.

No entanto, ao avaliar o Gráfico 87, os papéis têm medianas mais elevadas quando consideradas como necessárias para atingir os resultados do que quando aplicadas no papel de gestor. Salienta-se que, quase todos os gestores consideram os papéis

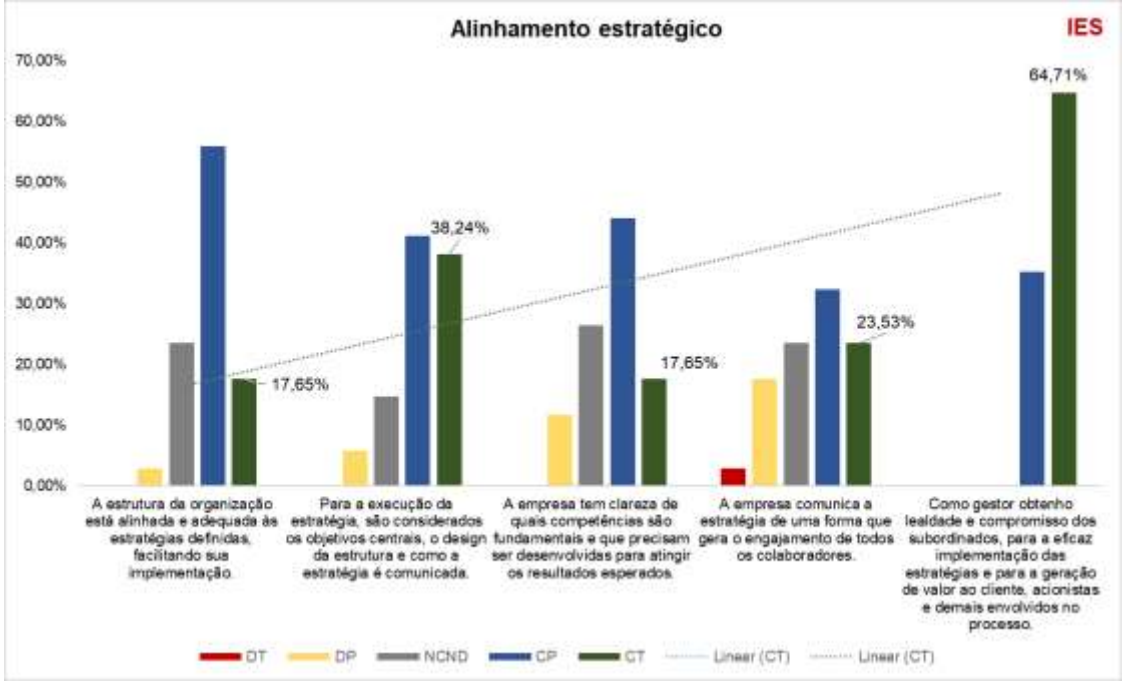
necessários, com exceção do **Diretor** (Metas Racionais) e **Monitor** (Processos Internos) que apresentaram uma mediana menor que 24. Dessa forma, identificou-se **um novo Perfil Eficaz – Papéis de Diretor e Monitor menos expressivos**, considerando a visão dos gestores em relação a necessidade dessas competências para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.

Diante desse cenário e com o objetivo de orientar os gestores a desempenhar seus papéis de forma eficaz e com competências alinhadas à estratégia, observa-se a necessidade de capacitação e desenvolvimento dos gestores para aprimorar as competências definidas para cada papel.

4.5.11 Alinhamento estratégico na opinião dos gestores da Instituição de Ensino Superior – IES

Os gestores também tiveram a oportunidade de responder algumas questões relacionadas ao alinhamento estratégico. As cinco primeiras questões, têm o propósito de identificar aspectos relacionados a estrutura da organização, a execução da estratégia, a clareza das competências fundamentais, a comunicação e a implementação da estratégia com vistas a geração de valor. No gráfico 88, percebe-se uma variabilidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 88 – Alinhamento Estratégico



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No alinhamento estratégico, a descritiva, que destaca a **obtenção de lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo** apresentou um percentual mais alto, **64,71%** de concordância total. Em seguida, **para a execução da estratégia, são considerados os objetivos centrais, o design da estrutura e como a estratégia é comunicada** com **38,24%.** Em terceiro lugar a descritiva**, referente a comunicação da estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores** com **23,52%**. Na tabela 63, também pode ser observado que há um possível desvio padrão relativamente alto para todas as descritivas.

Tabela 63 – Alinhamento estratégico

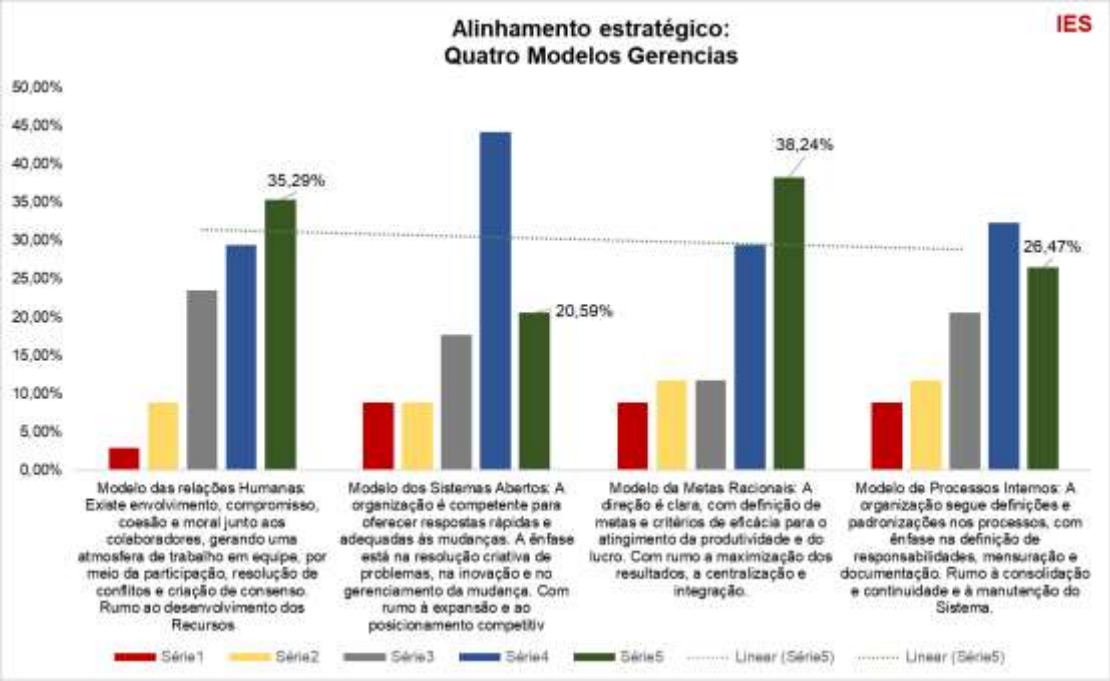
	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
Alinhamento estratégico	1	A estrutura da organização está alinhada e adequada às estratégias definidas, facilitando sua implementação.	3,88	6,00	0,72	0,52	34
	2	Para a execução da estratégia, são considerados os objetivos centrais, o design da estrutura e como a estratégia é comunicada.	4,12	5,00	0,87	0,75	34
	3	A empresa tem clareza de quais competências são fundamentais e que precisam ser desenvolvidas para atingir os resultados esperados.	3,68	6,00	0,90	0,81	34
	4	A empresa comunica a estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores.	3,56	8,00	1,12	1,25	34
	5	Como gestor obtenho lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo.	4,65	0,00	0,48	0,23	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação ao alinhamento estratégico, as descritivas 1 a 4 expõe uma possível assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentou uma concordância menor nessas descritivas. Visto que, essas descritivas estão relacionadas a alinhamento da estrutura com as estratégias, a execução da estratégia, a clareza das competências fundamentais e a comunicação da estratégia, sugere-se envolver os gestores na elaboração do planejamento estratégico, promover capacitações relacionadas ao tema e realizar reuniões de alinhamento estratégico.

Visto que a descritiva 6 apresentou, uma possível assimetria positiva, indicando que a maioria dos gestores apresentou uma concordância maior nessa descritiva, observa-se que os gestores que demonstram maior habilidade nelas podem servir de exemplo e compartilhar suas práticas eficazes com os demais. As últimas quatro questões, em relação ao alinhamento estratégico, foram elaboradas com base nos quatro modelos gerenciais de Quinn et al. (2003). No gráfico 89, percebe-se uma variabilidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 89 – Alinhamento Estratégico_ Quatro modelos gerenciais



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação aos quatro modelos gerenciais, o modelo de **Metas Racionais** registrou um percentual mais alto, **38,24%** de concordância total. Na sequência o Modelo de **Relações Humanas** com **35,29%**. Em terceiro e quarto lugar o **Modelo de Processos Internos** com **26,47%** e **Modelo dos Sistemas Abertos** com **20,59%**. Na tabela 64, também pode ser observado que há um possível desvio padrão relativamente alto para todas as descritivas.

Tabela 64 – Alinhamento estratégico_ Quatro modelos gerenciais

Alinhamento estratégico	Quatro Modelos Gerenciais	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
		6	Modelo das relações Humanas: Existe envolvimento, compromisso, coesão e moral junto aos colaboradores, gerando uma atmosfera de trabalho em equipe, por meio da participação, resolução de conflitos e criação de consenso. Rumo ao desenvolvimento dos Recursos Humanos, à descentralização e à diferenciação.	3,85	8,00	1,09	1,18	34
		7	Modelo dos Sistemas Abertos: A organização é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças. A ênfase está na resolução criativa de problemas, na inovação e no gerenciamento da mudança. Com rumo à expansão e ao posicionamento competitivo.	3,59	6,00	1,17	1,36	34
		8	Modelo da Metas Racionais: A direção é clara, com definição de metas e critérios de eficácia para o atingimento da produtividade e do lucro. Com rumo a maximização dos resultados, a centralização e integração.	3,76	4,00	1,31	1,71	34
		9	Modelo de Processos Internos: A organização segue definições e padronizações nos processos, com ênfase na definição de responsabilidades, mensuração e documentação. Rumo à consolidação e continuidade e à manutenção do Sistema.	3,56	7,00	1,24	1,54	34

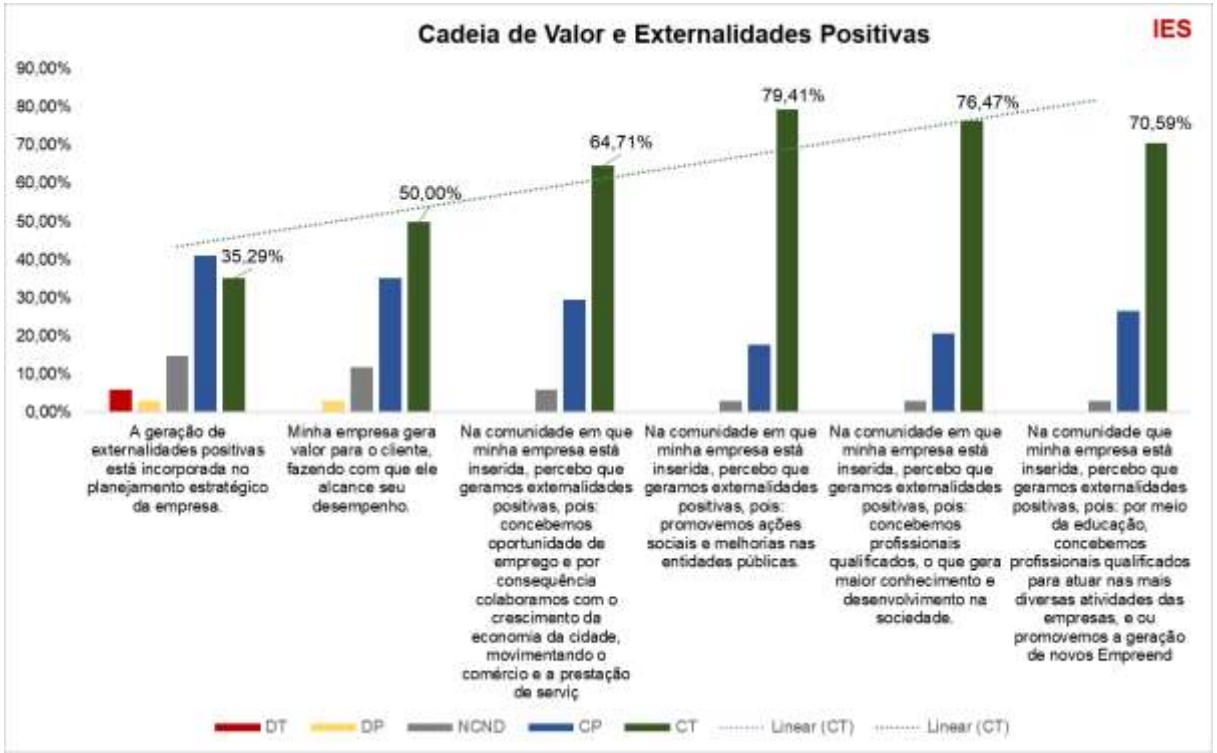
Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Em relação aos quatro modelos, as descritivas 6, 7 e 9 mostram uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentou menor concordância nessas descritivas. Visto que essas descritivas estão relacionadas aos modelos estratégicos de negócio, observa-se a importância de envolver os gestores na elaboração do planejamento estratégico e promover *benchmarking* interno e externo.

4.5.12 Cadeia de Valor e Externalidades Positivas na opinião dos gestores da Instituição de Ensino Superior – IES

Em relação à cadeia de valor e externalidades positivas, os gestores tiveram a oportunidade de responder algumas questões, abordando desde sua incorporação no planejamento estratégico até a geração de valor para o cliente e para a comunidade que estão inseridos. No gráfico 90, percebe-se uma disparidade nos resultados das avaliações dos gestores.

Gráfico 90 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na cadeia de valor e Externalidade Positivas, a descritiva, que enfatiza que a IES **promove ações sociais e melhorias nas entidades públicas** apresentou um percentual mais alto, **79,41%** de concordância total. Em segundo as descritivas que destacam que a IES **concebe profissionais qualificados, o que gera maior conhecimento e desenvolvimento na sociedade** com **76,47%.** Em terceiro a descritiva que ressalta que a IES **por meio da educação, concebe profissionais qualificados para atuar nas mais**

diversas atividades das empresas, e ou promovemos a geração de novos Empreendedores com **70,59%.** Na tabela 65, é possível observar que todas as descritivas apresentam um desvio padrão relativamente alto.

Tabela 65 – Cadeia de Valor e Externalidade Positiva

	N	Descritivas	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação	Contagem
Cadeia de Valor e Externalidades Positivas	1	A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da empresa.	3,97	5,00	1,07	1,15	34
	2	Minha empresa gera valor para o cliente, fazendo com que ele alcance seu desempenho.	4,32	4,00	0,79	0,63	34
	3	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: concebemos oportunidade de emprego e por consequência colaboramos com o crescimento da economia da cidade, movimentando o comércio e a prestação de serviço.	4,59	2,00	0,60	0,36	34
	4	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: promovemos ações sociais e melhorias nas entidades públicas.	4,76	1,00	0,49	0,24	34
	5	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: concebemos profissionais qualificados, o que gera maior conhecimento e desenvolvimento na sociedade.	4,74	1,00	0,50	0,25	34
	6	Na comunidade que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: por meio da educação, concebemos profissionais qualificados para atuar nas mais diversas atividades das empresas, e ou promovemos a geração de novos Empreendedores.	4,68	1,00	0,53	0,28	34

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na tabela 65, as descritivas 3 a 6 revelam uma tendência de assimetria positiva, indicando que alguns gestores apresentaram um percentual de concordância mais elevado nessas descritivas e as consideram como fonte de geração de externalidade positivas. No entanto, a descritiva 1 apresentou uma assimetria negativa, indicando que a maioria dos gestores apresentou menor

concordância nessa descritiva. Percebe-se a importância de aprofundar mais sobre essas descritivas junto aos seus gestores, visto que elas podem ser consideradas como fonte de geração de valor para o cliente.

4.6 SÍNTESE DAS CARACTERIZAÇÕES: ORGANIZAÇÕES DE SETORES DISTINTOS

Este capítulo está dividido em duas etapas, na primeira apresentam-se o Alinhamento Estratégico, a Cadeia de Valor e Externalidades Positivas. Para essa caracterização utilizaram-se informações provenientes da análise de conteúdo, contemplando a visão dos Diretores, Reitores, CEO e da análise de dados, abrangendo a perspectiva dos demais gestores das três organizações.

Na segunda etapa expõe-se o Nível de Eficácia Gerencial. Para essa caracterização foram utilizadas informações advindas da análise de dados, levando em consideração as opiniões dos gestores das três organizações. Por fim, com o objetivo de aprofundar a compreensão dos fenômenos estudados cada etapa é apresentada conforme definições constitutivas e operacionais.

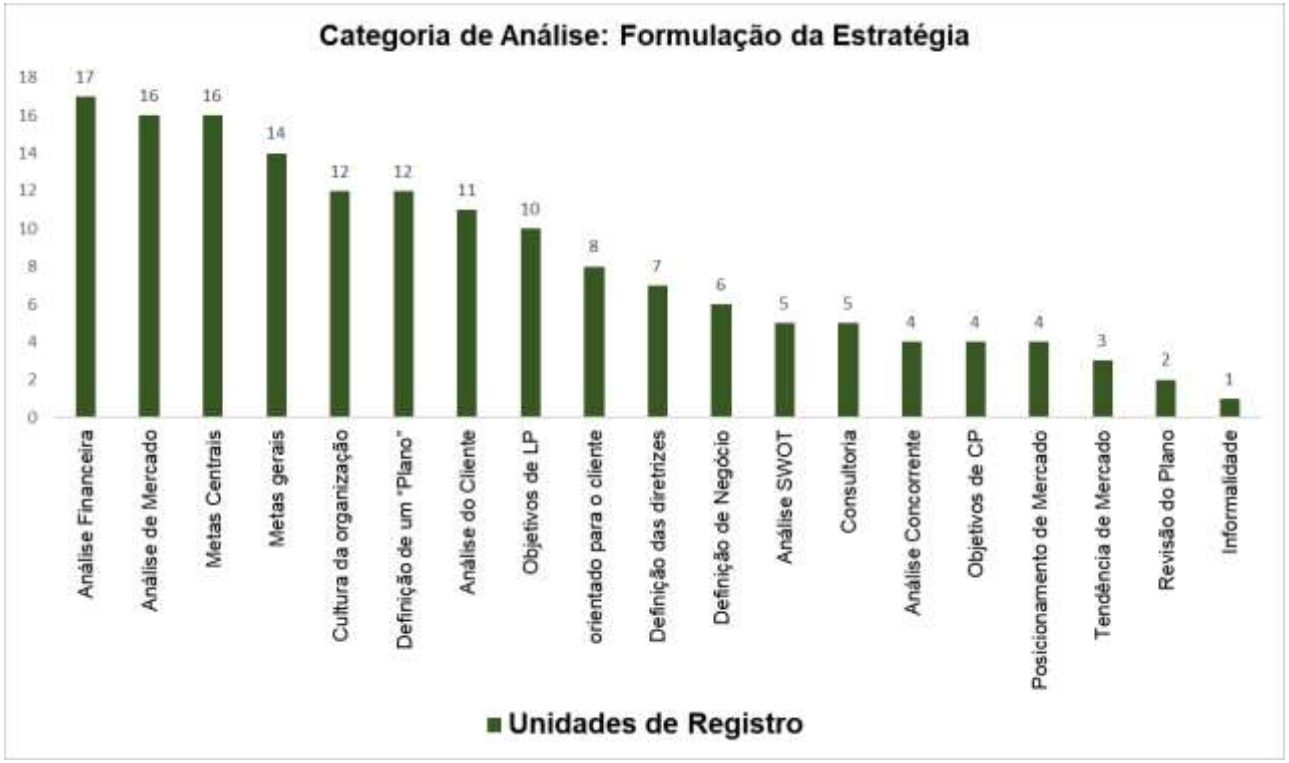
4.6.1 Alinhamento Estratégico, a Cadeia de Valor e Externalidades Positivas

A primeira **Definição Constitutiva D.C.** desse estudo está relacionada ao constructo do **Alinhamento Estratégico** e segundo Porter (2004), a estratégia deve estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter mais retorno sobre o investimento. A segunda **Definição Constitutivas D.C**. desse estudo está relacionada ao constructo de **Geração de externalidades positivas** e segundo Porter (2004) o valor é criado, quando uma empresa cria vantagem competitiva para o seu comprador ou faz com que ele alcance seu desempenho.

Diante desse contexto e analisando a dinâmica empresarial, ter a formulação de estratégias robustas é essencial para o sucesso e a sustentabilidade da organização. Manter-se à frente das tendências do mercado, superar expectativas, alcançar novos

patamares de excelência e gerar valor ao cliente, são pontos de destaque. Esses pontos foram observados e analisados nas três organizações de setores distintos, como pode ser observado nos gráficos 91 a 94 e, nos quadros 19 a 22.

Gráfico 91 – Categoria de Análise: Formulação da Estratégia das três organizações



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Destaca-se que na categoria de análise Formulação da Estratégia foi identificada 157 citações divididas entre as 19 Unidades de Registro. Além disso, no quadro 19, pode ser observado os fatores que envolvem a formulação da estratégia, bem como as ações e processos desenvolvidos em cada organização.

Quadro 19 – Formulação da Estratégia _ organizações de setores distintos

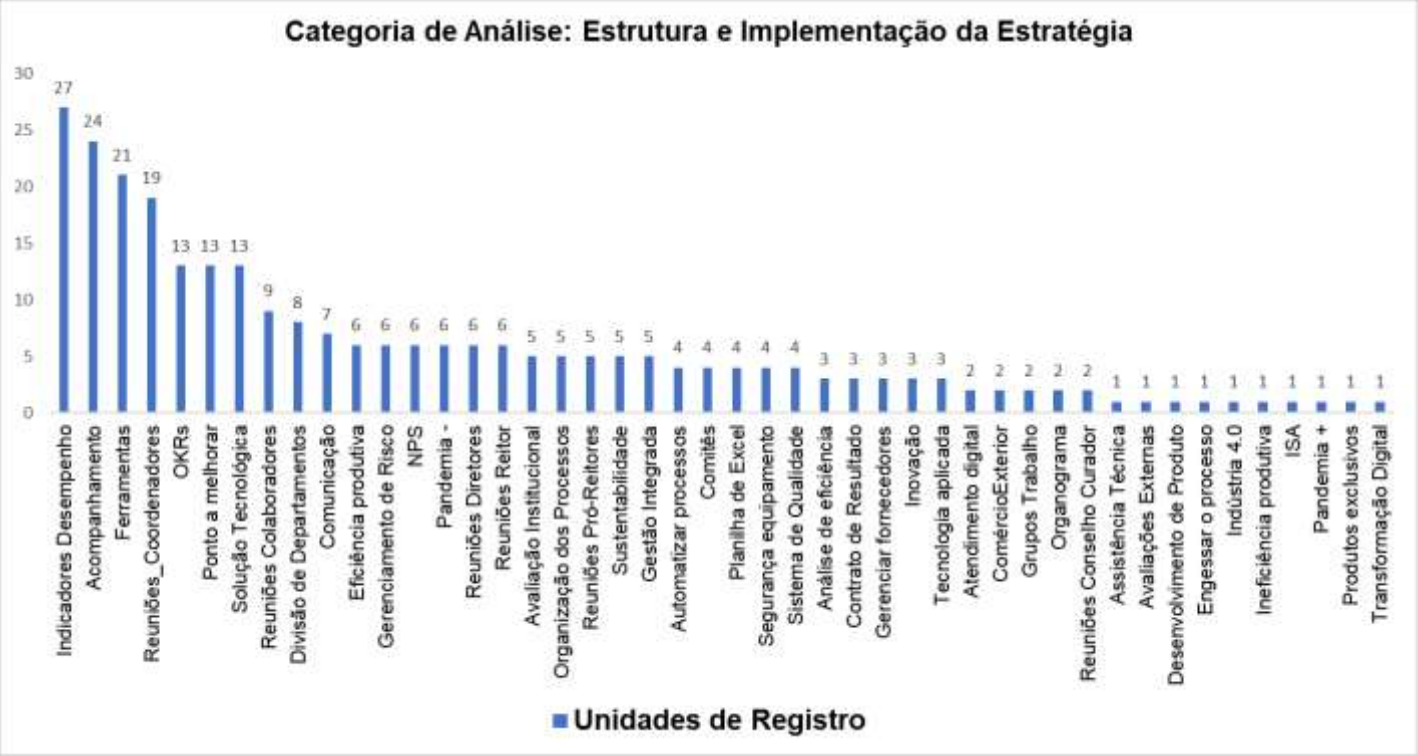
Formulação da Estratégia	**Indústria de Transformação: SOL PARAGLIDERS**	**Indústria de Transformação: MENEGOTTI**	**Instituição de Ensino Superior - IES**
Formulação do Planejamento Estratégico	- Definição das Diretrizes; - Cultura Organizacional Forte; - Análise de mercado; - Análise de clientes; - Análise Financeira; - Análise dos Concorrentes; - Mapa Estratégico; - Inovação de Produtos; - Indústria 4.0; - ODS (deseja incluir no planejamento).	- Definição das Diretrizes; - Cultura Organizacional Forte; - Atitudes Sustentáveis – ASG; - Análise de mercado; - Análise de clientes; - Análise Financeira; - Análise dos Concorrentes; - Pesquisa de Mercado; - Análise SWOT; - Matriz Tática; - Projetos Estratégicos; - Contratos de Resultado; - Comitês; - Grupos de Trabalho; - Inovação de Produtos.	- Definição das Diretrizes; - Cultura Organizacional Forte; - Análise de mercado; - Análise de clientes; - Análise Financeira; - Análise dos Concorrentes; - Pesquisa de Mercado; - Consultoria; - Análise SWOT; - Comitês; - Grupos de Trabalho; - Inovação de Produtos e Serviços.
Profissionais envolvidos na definição das estratégias	- Ações conduzidas pelo Diretor; - Conselho Consultivo (recente).	- Ações conduzidas pela CEO e Diretores.	- Ações conduzidas pela Reitoria, com apoio do grupo parceiro e do Conselho Curador.
Objetivos e Metas Gerais	- Curto Prazo.	- Curto, médio e longo prazo; - Definidas no Planejamento Estratégico.	- Curto, médio e longo prazo. - Definidas no Planejamento Estratégico,
Objetivos e Metas Centrais	- Curto prazo; - Alinhados à Produção; - Alinhados ao Comercial.	- Curto, médio e longo prazo; - Definidas no Planejamento Estratégico, desdobradas em “projetos estratégicos”, que se transformam em “contratos de resultados” por setor.	- Curto, médio e longo prazo; - Definidas no Planejamento Estratégico e desdobradas em *OKRs*.

Ferramentas e processos para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos	- Kaizen; - Automação (máquinas automáticas); - Análises e organização dos processos; - Eficiência da Fábrica; - Ponto de Equilíbrio; - Sistema de Qualidade; - Sistema de Segurança; - Equipamento homologado por um órgão Europeu; - Tecnologia de Informação; - *Benchmarking;* - Indicadores de Desempenho; - Reuniões de acompanhamento (Produção e Comercial).	- Análises e organização dos processos; - Eficiência da Fábrica; - Ponto de Equilíbrio; - Sistema de Qualidade; - Sistema de Segurança; - Tecnologia de Informação; - *Benchmarking;* - Projetos Estratégicos; - Contratos de Resultado; - Comitês; - Grupos de Trabalho; - Metas e Indicadores de Desempenho - Reuniões mensais de acompanhamento (todos os departamentos).	- Ponto de Equilíbrio; - Sistema de Qualidade; - Tecnologia de Informação; - *Benchmarking;* - Comitês; - Grupos de Trabalho; - Metas e Indicadores de Desempenho; - *OKRs*; - Reuniões mensais de acompanhamento (todos os departamentos); - NPS Relacional e Transacional; - Resultados Autovaliação Institucional e CPA; - Índice de Satisfação Acadêmica; - Resultados das avaliações externas (MEC); - Notas do ENADE; - Indicadores como o CPC, o IGC e o IDD; - Kanban, PDCA e Plano de Ação.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

É importante ressaltar que, ao elaborar a estratégia, é fundamental estabelecer a estrutura para sua execução, pois isso pode influenciar em todos os processos e decisões. A estratégia pode ter impacto na estrutura, assim como a estrutura pode ser essencial para implementar a estratégia. Esse importante processo foi observado e analisado nas três organizações de setores distintos, como pode ser visto no gráfico 92:

Gráfico 92 – Categoria de Análise: Estrutura e Implementação da Estratégia das três organizações



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Observa-se que na categoria de análise Estrutura e Implementação da Estratégia foi identificada 270 citações divididas entre as 46 Unidades de Registro. No quadro 20, também pode ser observado os elementos relacionados a esse processo.

Quadro 20 – Estrutura e Implementação da Estratégia_ organizações de setores distintos

Estrutura e Implementação da Estratégia	**Indústria de Transformação: SOL PARAGLIDERS**	**Indústria de Transformação: MENEGOTTI**	**Instituição de Ensino Superior - IES**
Estrutura da organização	- Estrutura alinhada a estratégia; - Diretrizes e propósitos claros; - Cultura Organizacional forte; - Gestão acessível; - Estrutura Descentralizada; - Organograma com definições hierárquicas; - Departamentalização; - Políticas e procedimentos; - Processos e Fluxos de Trabalho; - Alinhamento dos Recursos; - Tecnologia da Informação; - Gestão da Qualidade; - Comunicação entre departamentos; - Avaliação e melhoria contínua; - Indústria 4.0.	- Estrutura alinhada a estratégia; - Diretrizes e propósitos claros; - Cultura Organizacional forte; - Gestão acessível; - Estrutura Descentralizada; - Organograma com definições hierárquicas; - Departamentalização; - Definição de autoridades e responsabilidades por departamento e por função; - Definição de Competências necessárias; - Políticas e procedimentos; - Processos e Fluxos de Trabalho; - Alinhamento dos Recursos; - Tecnologia da Informação; - Gestão da Qualidade; - Comunicação entre departamentos e Unidades de Negócio; - Avaliação e melhoria contínua; - Equipe de Desenvolvimento de Produto.	- Estrutura alinhada a estratégia; - Diretrizes e propósitos claros; - Cultura Organizacional forte; - Gestão acessível; - Estrutura Descentralizada; - Organograma com definições hierárquicas; - Departamentalização - Definição de autoridades e responsabilidades por departamento e por função; - Definição de Competências necessárias; - Políticas e procedimentos; - Processos e Fluxos de Trabalho; - Alinhamento dos Recursos; - Tecnologia da Informação; - Gestão da Qualidade; - Comunicação entre departamentos e Unidades de Negócio; - Avaliação e melhoria contínua; - Representantes dos Centros; Acadêmicos, das Atléticas e das Turmas.
Envolvimento de Fornecedores, clientes e interessados	- Negócio Paragliders: poucos fornecedores e pouco relacionamento; - Negócio Vestuário: variedade de fornecedores e bom relacionamento; - Ouvidora; - Visita dos clientes na Indústria; - Participação em feiras; - Indústria 4.0; - Acompanhamento de Campeonatos de Voo livre; - Reuniões com sócios.	- Encontro com os Fornecedores (recente); - Ouvidoria; - A CEO comentou que a prática de ouvir clientes, fornecedores e demais envolvidos no processo, pode ser uma oportunidade de melhoria; - Reuniões com Diretoria;	- Resultados Autoavaliação Institucional e CPA; - Índice de Satisfação Acadêmica; - NPS Relacional e Transacional; - Resultados das avaliações externas (MEC); - Notas do ENADE; - Indicadores como o CPC, o IGC e o IDD; - Ouvidoria;

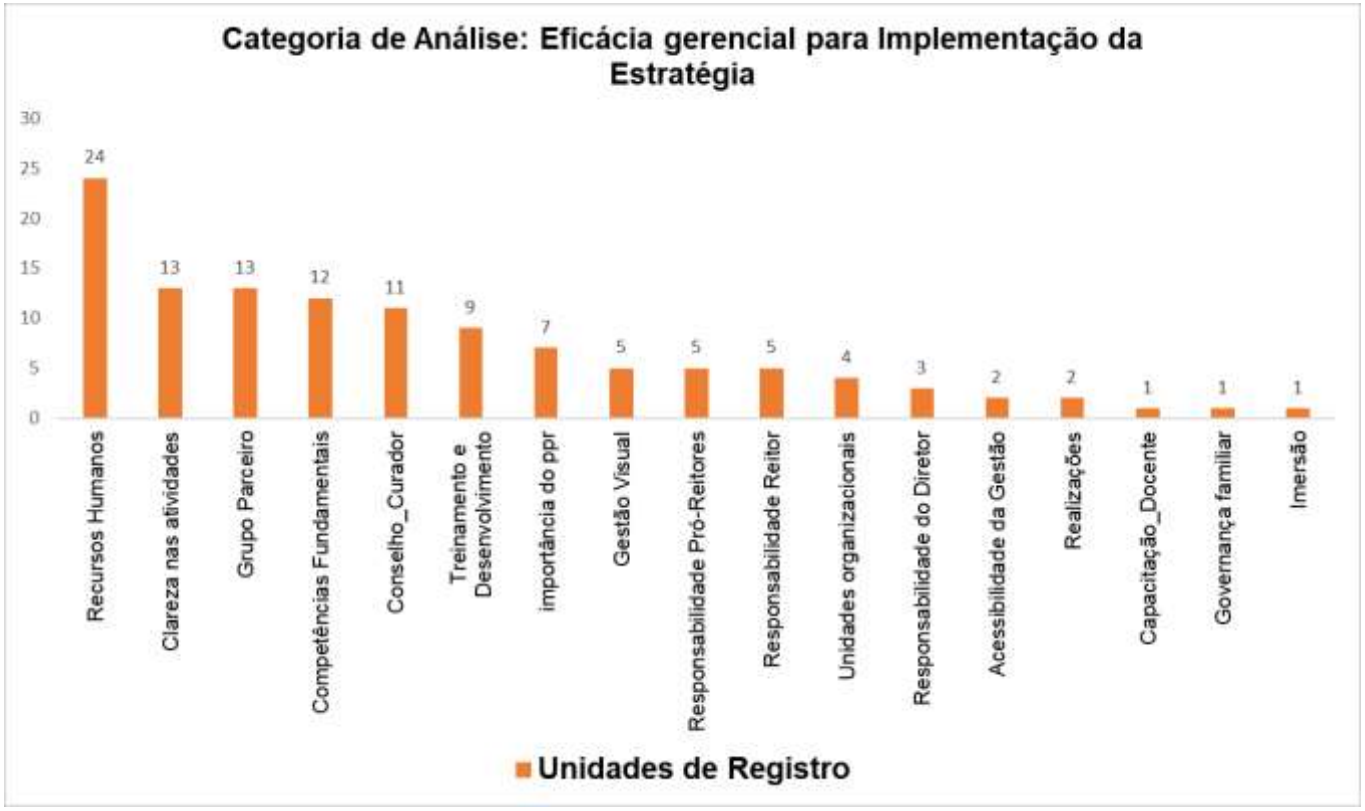
			- Representantes dos Centros; Acadêmicos, das Atléticas e das Turmas; - Opinião de alunos, egressos e de profissionais que atuam em empresas da região para lançar novos cursos; - Reuniões com Conselho Curador.
Solução Tecnológica "para acompanhar o Planejamento Estratégico"	- Não possui um sistema único para o acompanhamento do planejamento estratégico, porém, utiliza de diversos *softwares* e ferramentas de visualização de dados.	- Não possui um sistema único para o acompanhamento do planejamento estratégico, porém, utiliza de diversos *softwares* e ferramentas de visualização de dados.	- Não possui um sistema único para o acompanhamento do planejamento estratégico, porém, utiliza de diversos *softwares* e ferramentas de visualização de dados
Acompanhamento dos resultados	- Reuniões semanais - Planejamento da Produção; - Indicadores de Desempenho financeiro e operacional e de Gestão de Pessoas.	- Projetos Estratégicos; - Contratos de Resultado; - Comitês; - Grupos de Trabalho; - Metas e Indicadores de Desempenho; - Reuniões mensais de acompanhamento (todos os departamentos); - Encontros trimestrais que envolvem todos os diretores e gerentes de todas as unidades.	- Comitês; - Grupos de Trabalho; - Metas e Indicadores de Desempenho; - *OKRs*; - Reuniões mensais de acompanhamento (todos os departamentos); - Reuniões com o Conselho Curador. - NPS Relacional e Transacional; - Resultados Autoavaliação Institucional e CPA; - Índice de Satisfação Acadêmica; - Resultados das avaliações externas (MEC); - Notas do ENADE; - Indicadores como o CPC, o IGC e o IDD.
Acompanhamento das estratégias definidas no Planejamento Estratégico	- Concentra-se no Diretor.	- A CEO, os Diretores e os Gerentes de todas as Unidades de Negócio, realizam reuniões mensais para acompanhar os "contratos de resultado"; - Encontros trimestrais que envolvem todos os diretores e gerentes de todas as unidades.	- Reunião entre os reitores e apresentação dos resultados para o grupo parceiro; - Reuniões mensais de acompanhamento realizadas pelos Pró-Reitores; - Reuniões com o Conselho Curador.
Comunicação das Diretrizes e Estratégias	- Falta definir as práticas de comunicação.	- Gestão Visual: Todos os setores possuem televisores;	- Em relação a comunicação das estratégias, de uma maneira mais detalhada apenas a reitoria tem acesso;

		- Cartazes afixados por toda empresa, divulgando o Propósito, o Sonho, a Ideologia e a Política da Qualidade; - Painel utilizado para transmitir as “Atitudes Sustentáveis da MENEGOTTI. ASG - Ambiental, Social e Governança”; - A CEO realiza um pronunciamento para todos os funcionários a cada três meses; - Reuniões de acompanhamento dos contratos de resultado, entre os Gerentes e seus subordinados; - Reuniões de acompanhamento dos contratos de resultado, entre os Diretores e Gerentes. - Reuniões de acompanhamento dos contratos de resultado, entre a CEO e o Diretores; - Encontros trimestrais que envolvem todos os diretores e gerentes de todas as unidades.	- Para os coordenadores foi realizada duas reuniões, na primeira de uma forma menos detalhada foi apresentado os objetivos e metas e na segunda foi apresentado a revisão do planejamento; - Para os demais funcionários, durante uma das reuniões realizada pela reitoria, foram compartilhados alguns objetivos e diretrizes do planejamento estratégico; - O setor de Projeto Comunitário e Pastoral, desempenha um papel importante na promoção da Missão e dos Valores da IES. Promovem eventos envolvendo toda a comunidade acadêmica; - A reitoria promove mensalmente encontros envolvendo todos os colaboradores; - Cartazes afixados por toda IES, divulgando a Missão.
Gerenciamento de Riscos	- No negócio Vestuário: Implantação da célula 4.0 que visa vender produtos customizados, atendendo a necessidade do cliente e possibilitando a redução de desperdícios e estoque; - No negócio Paragliders: o que fábrica produz já está orientado para atender às demandas únicas de cada cliente. Neste cenário a empresa, além de não ter estoques desnecessários, trabalha por demanda, produzindo produtos exclusivos, onde os clientes têm a possibilidade de escolher as especificidades do produto. - Estrutura focada em resultados.	- No passado, a empresa identificava potenciais riscos relacionados à execução da estratégia durante o planejamento estratégico; - Hoje, se o gestor perceber qualquer elemento que possa comprometer o processo, a operação é interrompida para uma análise e discussão imediata sobre possíveis melhorias; - Definição de objetivos e metas centrais; - Definição das competências necessárias; - Estrutura focada em resultados.	- Análise constantes das possíveis ameaças que podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos; - Constante avaliação do mercado para minimizar os riscos. - Acompanhamento minunciosamente da gestão financeira e de qualquer mudança, investimento e/ou aquisição, inclusive aquelas definidas no plano estratégico. - Definição de objetivos e metas centrais; - Definição das competências necessárias; - Estrutura focada em resultados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Definir o nível de Eficácia Gerencial também é um ponto crucial no alinhamento estratégico. Diante disso, no gráfico 93 pode ser observado as informações advindas das três organizações de setores distintos:

Gráfico 93 – Categoria de Análise: Eficácia gerencial para Implementação da Estratégia das três organizações



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Destaca-se que na categoria de análise Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia foi identificada 118 citações divididas entre as 20 Unidades de Registro. Além disso, no quadro 20, também pode ser observado os fatores que envolvem essa categoria de análise.

Quadro 21 – Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia _ organizações de setores distintos

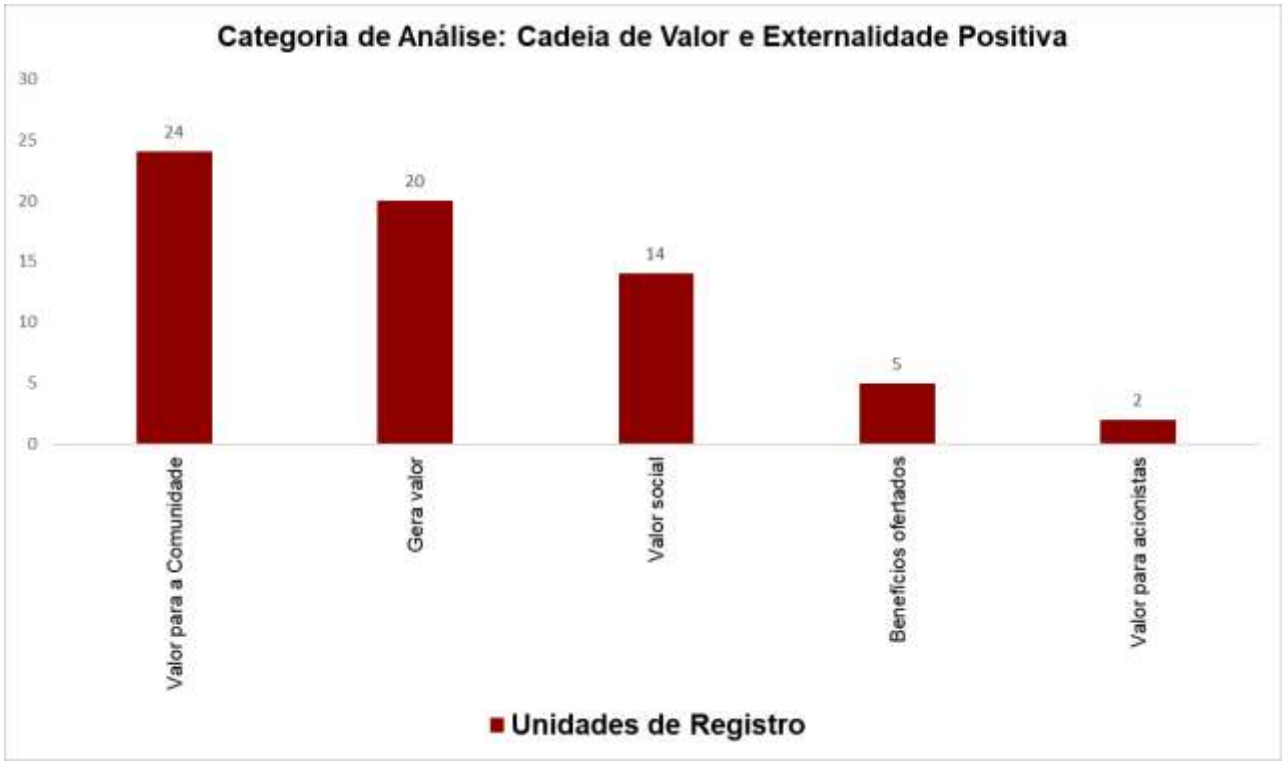
Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia	**Indústria de Transformação: SOL PARAGLIDERS**	**Indústria de Transformação: MENEGOTTI**	**Instituição de Ensino Superior - IES**
Tomada de decisão	- As decisões estão sob a responsabilidade do Diretor.	- A equipe trabalha com base no que foi planejado, diante disso, o papel da CEO na tomada de decisões estratégicas, é mínimo; - Com diretrizes bem alinhadas e planejadas, juntamente com a clareza das responsabilidades e autoridades, cada área tem visão e autonomia bem definidas para a tomada de decisões; - O diretor tem controle direto sobre suas atividades e recursos, facilitando assim a supervisão e a avaliação de desempenho dentro de suas áreas.	- As decisões tomadas estão alinhadas ao planejamento estratégico. O papel deliberativo está sob responsabilidade do Conselho Curador, no entanto os reitores organizam as estratégias e suas decisões são de natureza operacional.
Alinhamento entre as decisões e o planejamento estratégico		- O alinhamento entre as decisões tomadas e o plano estratégico da organização é consistente. No entanto, a CEO destacou que conseguem realizar em média 80% do que foi planejado; - Tem como desafio aprimorar esse percentual.	- Diante do fato de ter uma equipe enxuta e um orçamento limitado, por vezes, as ações são mais lentas e nem sempre é alcançado 100% do que foi planejado; - A gestão vem administrando bem o orçamento, mantendo o equilíbrio entre a manutenção das operações diárias e a alocação de recursos para os projetos de investimento, definidos no planejamento estratégico.
Competências Fundamentais e necessárias	- As competências não estão documentadas.	- A empresa tem definido três tipos de competências “Comportamentais, Técnicas e Pessoais” e foram definidas visando atingir os objetivos da empresa. - A empresa adota o PDI.	- Competências pré-definidas e alinhadas com o planejamento estratégico da IES; - Avaliação 360º com base nas competências;

			- A empresa adota o PDI.
Recursos Humanos e a Clareza das atividades para o alcance das estratégias	- No negócio Paragliders: existe mais clareza das responsabilidades, destaca-se o fato de ter profissionais capacitados e experientes em Voo Livre; - No negócio Vestuário: alguns colaboradores têm clareza, porém é um processo de contínuo aprimoramento.	- A maioria dos colaboradores tem clareza, no entanto a CEO considera que fazer com que os funcionários tenham clareza de suas atividades e compreendam seu papel no alcance da estratégia é um trabalho contínuo e constante.	- A maioria dos colaboradores tem clareza, no entanto os reitores destacam que a clareza das atividades desempenhadas pelos funcionários em relação ao alcance das estratégias é um aspecto que demanda contínuo aprimoramento.
Benefícios alinhados as estratégias.	- Programa de Ergonomia; - Investimento em Treinamento e Desenvolvimento; - Plano de Saúde, Restaurante - Participação nos Resultados (a meta é retomar em breve).	- Investimento em Treinamento e Desenvolvimento; - Formação de Líderes - Participação nos Resultados - PPR.	- Plano de Desenvolvimento Gerencial; - Investimento em Treinamento e Desenvolvimento; - Plano de Saúde

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Por fim, ao elaborar a estratégia, destaca-se a importância de definir a Cadeia de Valor e as Externalidade Positivas. Esse processo foi observado e analisado nas três organizações de setores distintos, como pode ser visto no gráfico 94:

Gráfico 94 – Categoria de Análise: Cadeia de Valor e Externalidade Positiva das três organizações



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Salienta-se que na categoria de análise Cadeia de Valor e Externalidade Positiva foi identificada 65 citações divididas entre as 5 Unidades de Registro. Além disso, no quadro 22, também pode ser observado os fatores que envolvem essa categoria de análise.

Quadro 22 – Cadeia de Valor e Externalidades Positivas _ organizações de setores distintos

Cadeia de Valor e Externalidades Positivas	**Indústria de Transformação: SOL PARAGLIDERS**	**Indústria de Transformação: MENEGOTTI**	**Instituição de Ensino Superior - IES**
Geração de Externalidade Positiva e o Planejamento Estratégico	Gerar externalidades positivas fazem parte da estratégia da empresa em todos os segmentos, econômico, social, humano e ambiental.	- Gerar externalidades positivas faz parte da estratégia e isso pode ser observado na definição da missão e dos objetivos.	- Gerar externalidades positivas faz parte da estratégia e isso pode ser observado na definição da missão.
Geração de Valor para o Cliente	- Foco nas necessidades dos clientes; - Desenvolvimento de produtos únicos e valiosos para o cliente; - Ter a capacidade de produzir os produtos de forma mais eficiente sem comprometer a qualidade e a segurança; - Ter alinhamento estratégico entre os departamentos; - Ter profissionais competentes, qualificados e com conhecimento técnico e tecnológico.	- Foco nas necessidades dos clientes; - Desenvolvimento de produtos únicos e valiosos para o cliente; - Ter a capacidade de produzir os produtos de forma mais eficiente sem comprometer a qualidade e a segurança; - Ter alinhamento estratégico entre os departamentos; - Ter profissionais competentes, qualificados e com conhecimento técnico e tecnológico; - Atitudes Sustentáveis: ASG - Ambiental, Social e Governança.	- Foco nas necessidades dos clientes; - Desenvolvimento de produtos e serviços únicos e valiosos para o cliente; - Ter a capacidade de produzir os produtos e entregar seus serviços de forma mais eficiente sem comprometer a qualidade; - Ter alinhamento estratégico entre os departamentos; - Ter profissionais competentes, qualificados e com conhecimento técnico e tecnológico.
Geração de Valor para acionistas	- Alcançar eficiência operacional e obter maior lucratividade; - Definir projetos e alocar com perspicácia os recursos para obter maiores retornos; - Utilizar eficientemente o capital financeiro; - Ter desempenho financeiro superior; - Gerenciar os riscos.	- Alcançar eficiência operacional e obter maior lucratividade; - Definir projetos e alocar com perspicácia os recursos para obter maiores retornos; - Utilizar eficientemente o capital financeiro; - Ter desempenho financeiro superior; - Gerenciar os riscos; - Atitudes Sustentáveis: ASG - Ambiental, Social e Governança.	A IES é uma organização sem fins lucrativos, porém desenvolve ações para se manter no mercado: - Alcançar eficiência operacional e obter maior lucratividade; - Definir projetos e alocar com perspicácia os recursos para obter maiores retornos; - Utilizar eficientemente o capital financeiro; - Ter desempenho financeiro superior; - Gerenciar os riscos.
Geração de Valor para Comunidade	- Compromisso ambiental, como prioridade; - Geração de empregos;	- Atitudes Sustentáveis: ASG - Ambiental, Social e Governança; - Geração de empregos;	- Geração de empregos; - Oferta de benefícios aos seus colaboradores e familiares; - Geração de impostos;

	- Oferta de benefícios aos seus colaboradores e familiares; - Geração de impostos; - Geração de profissionais qualificados; - Dedicação e disponibilidade de tempo para contribuir com o desenvolvimento das Entidades Públicas; - Promoção de Ações Sociais, demonstrando compromisso sólido com a sociedade; - Propiciar o progresso tecnológico e o crescimento da economia.	- Oferta de benefícios aos seus colaboradores e familiares; - Geração de impostos; - Geração de profissionais qualificados; - Dedicação e disponibilidade de tempo para contribuir com o desenvolvimento das Entidades Públicas; - Promoção de Ações Sociais, demonstrando compromisso sólido com a sociedade; - Propiciar o progresso tecnológico e o crescimento da economia.	- Geração de profissionais qualificados; - Geração de novos empreendedores; - Dedicação e disponibilidade de tempo para contribuir com o desenvolvimento das Entidades Públicas; - Promoção de Ações Sociais, projetos de extensão e pesquisa, demonstrando compromisso sólido com a sociedade; - Propiciar o progresso tecnológico e o crescimento da economia.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Os gestores avaliaram questões relacionadas ao alinhamento estratégico, visando identificar aspectos relacionados à estrutura da organização, a execução da estratégia, a clareza das competências fundamentais, a comunicação e a implementação da estratégia com vistas a geração de valor.

Quadro 23 – Alinhamento Estratégico

	N	Descritivas	Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES
Alinhamento estratégico	1	A estrutura da organização está alinhada e adequada às estratégias definidas, facilitando sua implementação.	21,74%	30,00%	17,65%
	2	Para a execução da estratégia, são considerados os objetivos centrais, o design da estrutura e como a estratégia é comunicada.	21,74%	35,00%	38,24%
	3	A empresa tem clareza de quais competências são fundamentais e que precisam ser desenvolvidas para atingir os resultados esperados.	21,74%	55,00%	17,65%
	4	A empresa comunica a estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores.	8,70%	70,00%	23,53%
	5	Como gestor obtenho lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo.	39,13%	65,00%	64,71%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Avaliando o alinhamento estratégico, nas três organizações percebe-se que apenas na **MENEGOTTI** a descritiva que enfatiza que a **empresa comunica a estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores,** apresentou um percentual mais alto, **70%** de concordância total. Em seguida, a **obtenção de lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias e para a geração de valor ao cliente, acionistas e demais envolvidos no processo** com **65% na MENEGOTTI e 64,71% na IES.**

Os gestores também tiveram a oportunidade de avaliar a cadeia de valor e externalidades positivas, por meio de questões que abordaram desde a incorporação no planejamento estratégico até a geração de valor para o cliente e para a comunidade que as organizações estão inseridas.

Quadro 24 – Cadeia de Valor e Externalidades Positivas

	N	Descritivas	Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES
Cadeia de Valor e Externalidades Positivas	1	A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da empresa.	26,09%	30,00%	35,29%
	2	Minha empresa gera valor para o cliente, fazendo com que ele alcance seu desempenho.	52,17%	50,00%	50,00%
	3	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **concebemos oportunidade de emprego e por consequência colaboramos com o crescimento da economia da cidade, movimentando o comércio e a prestação de serviço.**	73,91%	65,00%	64,71%
	4	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **promovemos ações sociais e melhorias nas entidades públicas.**	43,48%	50,00%	79,41%
	5	Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **concebemos profissionais qualificados, o que gera maior conhecimento e desenvolvimento na sociedade.**	30,43%	40,00%	76,47%
	6	Na Indústria: Na comunidade em que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **terceirizamos atividades com outras empresas, incentivando assim a abertura de novos negócios.**	65,22%	65,00%	
	6	Na IES: Na comunidade que minha empresa está inserida, percebo que geramos externalidades positivas, pois: **por meio da educação, concebemos profissionais qualificados para atuar nas mais diversas atividades das empresas, e ou promovemos a geração de novos Empreendedores.**			70,59%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Avaliando a cadeia de valor e externalidades positivas, nas três organizações percebe-se a descritiva, que enfatiza que a **IES promove ações sociais e melhorias nas entidades públicas** apresentou um percentual mais alto, **79,41%** de concordância total. Em segundo as descritivas que destacam que a **IES concebe profissionais qualificados, o que gera maior conhecimento e desenvolvimento na sociedade** com **76,47%.** Em terceiro a descritiva que ressalta que a **IES por meio da educação, concebe profissionais qualificados para atuar nas mais diversas atividades das empresas, e ou promovemos a geração de novos**

Empreendedores com **70,59%.** Na **SOL,** apenas a descritiva **concebemos oportunidade de emprego e por consequência colaboramos com o crescimento da economia da cidade, movimentando o comércio e a prestação de serviço** obteve um percentual de **73,91%** de concordância total.

4.6.2 Nível de Eficácia Gerencial

Ao considerar o nível de eficácia gerencial, é relevante destacar o perfil dos gestores. A SOL PARAGLIDERS possui uma equipe de gestores jovens, com uma média de 60% na faixa etária entre 18 e 44 anos. Esta equipe é predominantemente feminina (60,87%). Além disso, caracteriza-se por um alto nível de escolaridade, sendo que 82% dos gestores possuindo ensino superior completo. Destaca-se também que a empresa apresenta uma ótima estabilidade no tempo de serviço, já que 60,87% dos gestores trabalham na empresa há mais de 16 anos.

Na MENEGOTTI a equipe de gestores também é jovem, apresentando um média de 85% na faixa etária entre 18 e 44 anos. A equipe é predominantemente masculina (75%) e é definida por seu alto nível de escolaridade, representado por 90% dos gestores com especialização. Destaca-se que a empresa apresenta uma certa estabilidade no tempo de serviço, uma vez que 50% dos gestores trabalham há mais de 6 anos.

A IES apresenta um equilíbrio, em relação ao sexo dos cargos de gestão, uma vez que 52,94% são do sexo feminino e 47,06% são do sexo masculino. Quanto à idade, 53% dos gestores estão na faixa etária entre 18 e 44 anos, enquanto 41% têm mais de 45 anos. Destaca-se pelo alto nível de escolaridade, sendo 41% de mestres e 20% doutores, e apresenta uma boa estabilidade no tempo de serviço, uma vez que 77% dos gestores trabalham na empresa há mais de 6 anos.

A Terceira **Definição Constitutiva D.C**. desse estudo está relacionada ao constructo de **Eficácia Gerencial** e de acordo com o modelo gerencial definido por Quinn et al. (2003), se dá pela junção de quatro modelos organizacionais: Modelo das metas racionais, dos processos internos, das relações humanas e do Modelo de sistemas abertos. Estes modelos, inicialmente podem

parecer perspectivas diversas, mas juntas formam um constructo maior que visa a eficácia organizacional. O modelo define ainda oito papéis e competências necessárias para que o gestor obtenha um desempenho efetivo e eficaz, no qual o autor define que os quatro perfis gerenciais eficazes são: Realizadores agressivos, Produtores conceituais, Agregadores pacíficos e Mestres.

As últimas quatro questões, em relação ao alinhamento estratégico, foram elaboradas com base nos quatro modelos gerenciais de Quinn et al. (2003) e foram analisadas pelos gestores das três organizações de setores distintos.

Quadro 25 – Alinhamento Estratégico_ Quatro modelos Gerenciais

Alinhamento estratégico	Quatro Modelos Gerenciais	N	Descritivas	Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES
		6	Modelo das relações Humanas: Existe envolvimento, compromisso, coesão e moral junto aos colaboradores, gerando uma atmosfera de trabalho em equipe, por meio da participação, resolução de conflitos e criação de consenso. Rumo ao desenvolvimento dos Recursos Humanos, à descentralização e à diferenciação.	30,43%	45,00%	35,29%
		7	Modelo dos Sistemas Abertos: A organização é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças. A ênfase está na resolução criativa de problemas, na inovação e no gerenciamento da mudança. Com rumo à expansão e ao posicionamento competitivo.	21,74%	15,00%	20,59%
		8	Modelo da Metas Racionais: A direção é clara, com definição de metas e critérios de eficácia para o atingimento da produtividade e do lucro. Com rumo a maximização dos resultados, a centralização e integração.	26,09%	50,00%	38,24%
		9	Modelo de Processos Internos: A organização segue definições e padronizações nos processos, com ênfase na definição de responsabilidades, mensuração e documentação. Rumo à consolidação e continuidade e à manutenção do Sistema.	21,74%	25,00%	26,47%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Avaliando os quatro modelos gerenciais, nas três organizações percebe-se que nenhum dos modelos apresentou o percentual de 70% ou mais de nível de concordância 5 CT. Pode-se dizer que o modelo de **Metas Racionais** registrou um percentual mais alto, com **50%** na **MENEGOTTI** e **38,24%** na **IES**. Na sequência o Modelo de **Relações Humanas** com **45%** na **MENEGOTTI** e **35,29%** na **IES** e **30,43%** na **SOL**.

Em relação aos oito papéis e competências necessárias para o gestor, os quadros 26 a 29 apresentam as competências alinhadas ao percentual identificado na sentença 5 CT para cada organização, juntamente com as descritivas das competências. As competências que apresentaram um percentual de 70% ou mais na sentença, encontram-se destacadas em amarelo.

Quadro 26 – Papel do Gerente: Mentor e Facilitador

Competências			Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor.			Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.			N	Descritivas das competências
			Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES	Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES		
Modelo: Relações Humanas	Papel do Gerente: Mentor	Compreensão de si próprio	34,78%	30,00%	64,71%	39,13%	35,00%	67,65%	1	Tenho autocompreensão aprofundada e reconheço o que motiva e o que influencia os meus comportamentos.
		Compreensão dos outros	30,43%	45,00%	82,35%	47,83%	70,00%	85,29%	2	Tenho empatia e preocupação no relacionamento com meus subordinados e superiores. Modifico meu comportamento em face de feedback e aceito críticas sem atitude defensiva.
		Comunicação eficaz: Escuta reflexiva	69,57%	70,00%	67,65%	65,22%	70,00%	82,35%	3	Escuto com atenção e procuro compreender melhor o que a outra pessoa está pensando e sentindo, fazendo-lhe perguntas.
		Comunicação eficaz: Como comunica-se de maneira eficaz	52,17%	45,00%	70,59%	56,52%	65,00%	76,47%	4	Adoto estilos de comunicação apropriados à situação e ao público e incentivo a fazerem perguntas, ou parafrasear afirmações, para clarificar o entendimento.
		Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz	56,52%	55,00%	67,65%	69,57%	80,00%	76,47%	5	Delego tarefas e responsabilidades, visando aprimorar as competências e habilidades dos meus subordinados.
		Desenvolvimento dos empregados: Avaliação de desempenho	21,74%	60,00%	52,94%	65,22%	65,00%	79,41%	6	Dou feedback aos meus subordinados por meio da avaliação de desempenho.
	Papel do Gerente: Facilitador	Constituição de equipes	56,52%	70,00%	91,18%	86,96%	90,00%	91,18%	7	Considero o trabalho em equipe e a cooperação cruciais para a empresa e conduzo programas com o objetivo de assegurar o bom funcionamento e o desenvolvimento das minhas equipes de trabalho.
		Uso de um processo decisório participativo	52,17%	70,00%	94,12%	52,17%	80,00%	91,18%	8	Pratico a gestão participativa, meus subordinados tem a oportunidade de contribuir com ideias nas decisões que afetam suas vidas.
		Gerenciamento de conflitos	30,43%	35,00%	52,94%	30,43%	75,00%	58,82%	9	Gerencio os conflitos, analisando a natureza da situação e os problemas subjacentes e algumas vezes estimulo o conflito, visando administrar o consenso da equipe.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Os Papéis de Gerente como Mentor e Facilitador, fazem parte do modelo de relações humanas e foram analisados nas três organizações. No Papel de Mentor, destaca-se que a competência **Compreensão dos outros** obteve o primeiro lugar na avaliação dos gestores da IES, tanto em relação à utilização das competências no papel de gestor, quanto à necessidade dessa competência para o atingimento dos resultados. Já na MENEGOTTI, esse cenário apresentou-se de maneira distinta, a competência **Comunicação eficaz: Escuta reflexiva**, ficou em primeiro lugar em relação à utilização das competências no papel de gestor. E a competência **Desenvolvimento dos empregados: Delegação Eficaz**, ocupou o primeiro lugar em relação à necessidade dessa competência para o atingimento dos resultados. Na SOL, nenhuma das competências apresentou o percentual de 70% ou mais. Outro ponto relevante é que a competência **Compreensão de si próprio**, não se destacou na avaliação dos gestores das três organizações.

No Papel de Facilitador, há mais proximidade na avaliação dos gestores das três empresas. A competência **Constituição de equipes**, ficou em primeiro lugar, tanto em relação à utilização das competências no papel de gestor, quanto à necessidade dessa competência para o atingimento dos resultados. No entanto, ressalta-se que a competência **Uso de um processo decisório participativo,** também ocupou o primeiro lugar na MENEGOTTI e na IES. Na SOL, nenhuma das competências apresentou o percentual de 70% ou mais.

Quadro 27 – Papel do Gerente: Inovador e Negociador

Competências			Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor.			Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.			N	Descritivas das competências
			Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES	Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES		
Modelo: Sistemas Abertos	Papel do Gerente: Inovador	Convívio com a mudança	39,13%	20,00%	61,76%	60,87%	40,00%	70,59%	1	Controlo as emoções negativas e tenho capacidade de me adaptar durante o processo de mudança, pois, tenho clareza de meus propósitos e tomo decisões com base na escolha fundamental que está relacionada a minha integridade.
		Pensamento criativo: "Em você"	52,17%	30,00%	76,47%	73,91%	60,00%	73,53%	2	Desenvolvo as habilidades de pensamento criativo, ao aprimorar o conhecimento básico e específico e com o domínio das competências organizacionais e individuais.
		Pensamento criativo "E nos outros"	39,13%	50,00%	73,53%	60,87%	65,00%	73,53%	3	Proporciono um ambiente organizacional de fomento à criatividade dos colaboradores. Acredito que todo o indivíduo tem o potencial de ser criativo.
		Gerenciamento da mudança	56,52%	45,00%	79,41%	69,57%	65,00%	82,35%	4	Planejo e implemento as mudanças, para tal avalio o ambiente interno, externo e as possíveis resistências. Mantenho a equipe atualizada sobre os acontecimentos e mudanças organizacionais.
	Papel do Gerente: Negociador	Constituição e manutenção de uma base de poder	30,43%	35,00%	70,59%	60,87%	75,00%	79,41%	5	Tenho capacidade de produzir e de mobilizar as pessoas e recursos para que as coisas sejam feitas. Para tal, elaboro políticas, defino regras, procedimentos, distribuição de recompensas e consequências, e estabeleço objetivos e planos para liderar e incentivar minha equipe de trabalho.
		Negociação de acordos e compromissos	56,52%	50,00%	76,47%	73,91%	75,00%	73,53%	6	Utilizo da negociação eficaz para realizar acordos e compromissos. Estabeleço o "diálogo" visando o objetivo, o respeito e entendimento mútuo durante o processo de resolução de divergências e mediante o compartilhamento de pontos de vista.
		Apresentação de ideias	69,57%	60,00%	82,35%	91,30%	65,00%	82,35%	7	Apresento ideias com base em objetivos bem definidos. Procuro conhecer meu público e ter clareza dos recursos necessários para ser eficaz.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Os Papéis de Gerente como Inovador e Negociador foram definidos para o Modelo de Sistemas Abertos. Em relação à utilização das competências no Papel de gestor como Inovador e Negociador, não houve destaque para nenhuma das competências avaliadas pelos gestores da Indústria. Porém, na IES, das **sete** competências, **seis** apresentaram o percentual acima de 70%.

Quanto à necessidade dessas competências para o atingimento dos resultados, no papel de Inovador novamente as competências se destacaram na IES, todas apresentaram um percentual acima de 70%. Na SOL apenas a competência **Pensamento criativo: "Em você"** com 73,91% e na MENEGOTTI, nenhuma das competências se destacou. No papel de

Negociador houve mais proximidade de concordância em quase todas as competências, especialmente na IES, destacando-se em relação à Indústria.

Quadro 28 – Papel do Gerente: Diretor e Produtor

Competências			Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor.			Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.			N	Descritivas das competências
			Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES	Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES		
Modelo: Metas Racionais	Papel do Gerente: Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	30,43%	25,00%	35,29%	52,17%	75,00%	58,82%	1	Comunico a visão que estruturei e desenvolvi nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, tornando-a tão concreta que as pessoas possam visualizá-la facilmente. Minhas ações e tomada de decisão refletem minhas convicções em relação a essa visão.
		Estabelecimento de metas e objetivos	30,43%	35,00%	73,53%	56,52%	75,00%	82,35%	2	Estabeleço e comunico os planos, objetivos e metas específicas com vistas à consecução da visão.
		Planejamento e organização	30,43%	35,00%	50,00%	47,83%	70,00%	55,88%	3	Planejo e organizo a estratégia por meio da definição da estrutura, dos processos, das recompensas e das pessoas.
	Papel do Gerente: Produtor	Produtividade do trabalho	47,83%	70,00%	67,65%	73,91%	85,00%	70,59%	4	Acompanho o desempenho individual de minha equipe, visando compreender e contribuir para o aumento da produtividade e para o atingimento do desempenho pessoal máximo.
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	56,52%	50,00%	58,82%	69,57%	70,00%	76,47%	5	Auxilio e acompanho as estratégias de motivação organizacional desenvolvidas pela empresa para manter os colaboradores motivados e o ambiente de trabalho saudável e produtivo.
		Gerenciamento do tempo e do estresse	21,74%	20,00%	50,00%	47,83%	65,00%	64,71%	6	Administro o estresse organizacional por meio de um conjunto prático de estratégias, para colocar a linha de visão pessoal em sintonia com o caminho crítico da organização. Administrando o tempo e minimizando a necessidade de gerenciamento do estresse.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

No Modelo de Metas Racionais, foram analisados os papéis de Diretor e Produtor. Em relação à utilização das competências no Papel de gerente como Diretor e Produtor, apenas a competência **Estabelecimento de metas e objetivos** obteve **73,53% na IES** e a competência **Produtividade do trabalho** apresentou o percentual de **70% na MENEGOTTI**.

Quanto à necessidade dessas competências para o atingimento dos resultados, o cenário apresentou-se de maneira distinta, principalmente na MENEGOTTI, das **seis** competências, **cinco** apresentaram percentual de 70% ou mais. %. Na IES das **seis** competências, **três** se destacaram.

Quadro 29 – Papel do Gerente: Monitor e Coordenador

Competências			Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor.			Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados pelas estratégias definidas.			N	Descritivas das competências
			Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES	Indústria de Transformação: Sol Paragliders	Indústria de Transformação: Menegotti	Instituição de Ensino Superior - IES		
Modelo: Processos Internos	Papel do Gerente: Monitor	Administração dos processos essenciais	43,48%	45,00%	50,00%	52,17%	70,00%	67,65%	1	Administro os processos de Infraestrutura, Gestão de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Tecnologia e Compras, visando gerar valor para a organização e oferecer algo que seja valorizado pelo cliente.
		Administração de sobrecarga de informações	34,78%	40,00%	35,29%	52,17%	60,00%	58,82%	2	Canalizo as informações com eficiência, pois, estabeleci hábitos e sistemas de informação para administrar a sobrecarga de informações.
		Administração de informações por meio do pensamento crítico	34,78%	40,00%	58,83%	52,17%	60,00%	73,53%	3	Monitoro as informações, por meio de pensamento crítico. Formulo argumentos claros e persuasivos quando realizo recomendações e avaliações.
	Papel do Gerente: Coordenador	Gerenciamento de projetos	39,13%	40,00%	61,77%	60,87%	75,00%	79,41%	4	Planejo e gerencio os projetos, definindo os pré-requisitos do trabalho, a definição de tempo, de recursos necessários. Monitoro o progresso e cumprimento de prazos.
		Planejamento do trabalho	47,83%	65,00%	61,77%	60,87%	85,00%	79,41%	5	Proporciono aos colaboradores oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade e evolução durante a execução das tarefas.
		Gerenciamento multidisciplinar	47,83%	65,00%	67,65%	65,22%	80,00%	67,65%	6	Gerencio equipes multifuncionais, alinhando às tarefas de maneira a fomentar o trabalho em equipe para o atingimento de objetivos gerais e compartilhados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Os Papéis de Gerente como Monitor e Coordenador foram definidos para o Modelo de Processos Internos. Em relação à utilização das competências no Papel de gestor como Monitor e Coordenador, não houve destaque para nenhuma das competências avaliadas pelos gestores. Quanto à necessidade dessas competências para o atingimento dos resultados, no papel de Monitor apenas a competência **Administração de informações por meio do pensamento crítico** com **73,53%** na IES e **Administração dos processos essenciais** com **70%** na MENEGOTTI. Salienta-se que no papel de Coordenador todas as competências se destacaram na MENEGOTTI e, na IES apenas uma ficou abaixo do percentual de 70%.

Como o objetivo de analisar as Competências Necessárias descritas por Quinn et al. (2003), com as definidas pelas empresas em estudo, no quadro 30, observa-se as competências da MENEGOTTI:

Quadro 30 – Competências Necessária_ MENEGOTTI

Competências Técnicas	**Competências Comportamentais**	**Competências Pessoais**
Ferramentas de TI	Liderança em equipes	Envolvimento em programas da empresa
Gestão de Projetos	Orientação para resultados	Disciplina
Idiomas	Visão Sistêmica	Proatividade
Ferramentas de Gestão de Pessoas	Disposição para mudanças	Inovação
Ferramentas de Gestão Financeira	Foco no cliente	Comunicação Interna
Governança Corporativa	Relacionamento Interpessoal	Autogerenciamento
ESG - Gestão Socioambiental	Capacidade de Criar, Inovar e Transformar	
	Paixão pelo que faz	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Na MENEGOTTI, as competências são classificadas em três categorias principais: técnicas, comportamentais e pessoais. Ao comparar essas categorias com as 24 competências descritas por Quinn et al. (2003) e utilizadas como referência nesta pesquisa, observa-se uma semelhança significativa. Embora as competências possam ter nomenclaturas diferentes, seus objetivos estão relacionados ao desempenho dos gestores, de acordo com os papéis definidos.

As competências técnicas se referem ao conhecimento específico e às habilidades necessárias para realizar tarefas e resolver problemas. As competências comportamentais, se concentram nas habilidades interpessoais e na capacidade de se relacionar efetivamente com outras pessoas. São importantes para construir relacionamentos positivos, promover a colaboração, o atingimento

dos objetivos e criar um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Por fim, as competências pessoais se referem aos traços de personalidade, valores e atitudes que influenciam o comportamento e a maneira como o gestor interage com o mundo ao seu redor. As competências pessoais são fundamentais para o desenvolvimento de liderança eficaz, tomada de decisão ética e construção de confiança e credibilidade no ambiente organizacional.

A Direção da SOL PARAGLIDERS, informou ter conhecimento e definição das competências necessárias, porém a organização não possui uma descrição detalhada delas. Na IES, as competências estão definidas e podem ser observadas no quadro 31.

Quadro 31 – Competências Necessária_ IES

Instituição de Ensino Superior - IES	
Competência	**Descrição**
Centralidade no cliente	Coloca o cliente no centro entendendo e atendendo às suas necessidades.
Coragem	Posiciona-se diante de situações difíceis.
Inovação	Cria maneiras novas e/ou melhores para a evolução da organização.
Habilidade Digital	Utiliza a tecnologia em benefício da organização e dos clientes.
Alinhado ao propósito	Apropria-se da Missão, dos Valores e da Estratégia contribuindo para a nossa sustentabilidade.
Colaboração	Trabalha junto com pessoas diversas em busca de objetivos comuns.
Autonomia	Demostra e estimula iniciativa e protagonismo.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

A IES, possui 7 competências definidas, ao compará-las com as 24 competências descritas por Quinn et al. (2003), observa-se uma semelhança significativa. Embora as competências possam ter nomenclaturas diferentes e apresentar-se em menor quantidade, seus objetivos estão relacionados ao desempenho dos gestores, de acordo com os papéis definidos.

Com base na análise dos resultados e com o objetivo de identificar o desempenho efetivo e eficaz em todos os quatro modelos definidos e em todos os papéis como gestor, apresenta-se o perfil determinado para os gestores, das três organizações. Observando tanto “as competências” que os gestores indicam utilizar para desempenhar seus papéis, quanto aquelas necessárias para o atingimento dos resultados. A tabela 66 apresenta o papel do Gerente e as respectivas medianas CT e Nível de Significância para cada organização. As medianas que apresentaram o resultado mais alto que o nível de significância, encontram-se destacadas em amarelo.

Tabela 66 – Papel do Gerente_ Mediana CT_ Nível de Significância

Modelo	Papel do Gerente		Indústria de Transformação: Sol Paragliders			Indústria de Transformação: Menegotti			Instituição de Ensino Superior - IES		
			Mediana "CT"	Nível de Significância	Total Respondentes	Mediana "CT"	Nível de Significância	Total Respondentes	Mediana "CT"	Nível de Significância	Total Respondentes
Relações Humanas	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Facilitador	12	16	23	14	14	20	31	24	34
	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados...	Facilitador	12	16	23	16	14	20	31	24	34
	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Mentor	10	16	23	10	14	20	23	24	34
	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados...	Mentor	14	16	23	14	14	20	27	24	34
Sistemas Abertos	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Inovador	11	16	23	8	14	20	26	24	34
	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados...	Inovador	15	16	23	13	14	20	25	24	34
	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Negociador	13	16	23	10	14	20	26	24	34
	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados...	Negociador	17	16	23	15	14	20	27	24	34
Metas Racionais	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Produtor	11	16	23	10	14	20	20	24	34
	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados...	Produtor	16	16	23	14	14	20	24	24	34
	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Diretor	7	16	23	7	14	20	17	24	34
	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados...	Diretor	12	16	23	15	14	20	20	24	34
Processos Internos	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Coordenador	11	16	23	13	14	20	21	24	34
	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados...	Coordenador	14	16	23	16	14	20	27	24	34
	Utilizo desta competência no desempenho do meu papel como gestor	Monitor	8	16	23	8	14	20	17	24	34
	Esta competência é necessária para o atingimento dos resultados...	Monitor	12	16	23	12	14	20	23	24	34

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Destaca-se a diferença, em relação ao nível de concordância que os gestores consideram nas competências como necessárias para atingir os resultados com as que utiliza. Essa diferença pode ser percebida ao observar no Papel do Gerente em que as medianas apresentam valores mais elevados quando consideradas como necessárias do que quando aplicadas no papel de gestor. Diante desse cenário os gráficos 96 a 100 apresentam os **"Novos Perfiz"** definidos por esse estudo.

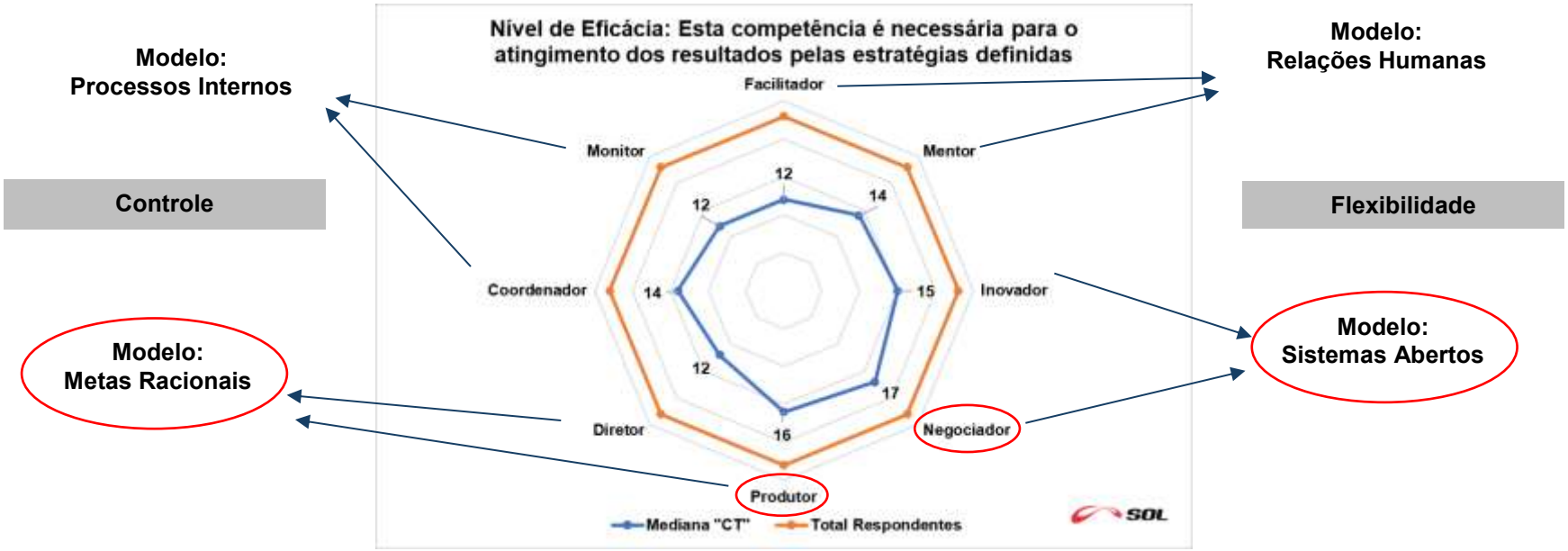
Analisando a utilização das competências para o desempenho efetivo em todos os quatro modelos definidos e em todos os papéis como gerente, percebe-se um desequilíbrio. Observa-se que apresentam resultados mais altos nos quatro papéis (Facilitador, Mentor, Inovador e Negociador) e resultados mais baixos nos quatro papéis (Monitor, Coordenador, Diretor e Produtor). Classificando-se no quadrante da Flexibilidade, no modelo dos Sistemas Abertos e Relações Humanas. Diante desse contexto, no gráfico 95 apresenta-se o **Perfil Ineficaz Improdutivos Extremos: nenhum dos papéis exercido de modo reconhecido,** já definido por Quinn et al. (2003).

Gráfico 95 – Perfil Ineficaz_ utilizo desta competência

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Considerando o ponto de vista dos gestores em relação às competências necessárias para atingir os resultados pelas estratégias definidas, percebe-se um desequilíbrio. Observa-se que apresentam resultados mais altos nos quatro papéis (Facilitador, Mentor, Inovador e Negociador) e resultados mais baixos nos quatro papéis (Monitor, Coordenador, Diretor e Produtor). Classificando-se no quadrante da Flexibilidade, no modelo dos Sistemas Abertos e Relações Humanas. Diante desse contexto, no gráfico 96 apresenta-se o **Novo Perfil Ineficaz: Papéis de Produtor e Negociador mais expressivos,** definido nesse estudo para a Indústria de Transformação SOL PARAGLIDERS.

Gráfico 96 – Perfil Ineficaz_ esta competência é necessária



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Ao analisar a utilização das competências para o desempenho efetivo em todos os quatro modelos definidos e em todos os papéis como gerente, percebe-se um desequilíbrio. Observa-se que apresentam resultados mais altos nos quatro papéis (Facilitador, Mentor, Inovador e Negociador) e resultados mais baixos nos quatro papéis (Monitor, Coordenador, Diretor e Produtor). Classificando-se no quadrante da Flexibilidade, no modelo dos Sistemas Abertos e Relações Humanas. Diante desse contexto, no gráfico 97 apresenta-se o **Novo Perfil Ineficaz: Destaque positivo para o papel de Facilitador,** definido nesse estudo para a Indústria de transformação MENEGOTTI.

Gráfico 97 – Perfil Ineficaz_ utilizo desta competência

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Considerando o ponto de vista dos gestores em relação às competências necessárias para atingir os resultados pelas estratégias definidas, percebe-se que nenhum papel é negligenciado, pois apenas dois (Inovador e Monitor) apresentam o resultado abaixo, no entanto próximos da média dos demais papéis. Diante desse contexto, o gráfico 98, apresenta **um novo Perfil Eficaz**: **Papéis de Inovador e Monitor menos expressivos,** definido nesse estudo para a Indústria de transformação MENEGOTTI.

Gráfico 98 – Perfil Eficaz_ esta competência é necessária

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Analisando a utilização das competências para o desempenho efetivo em todos os quatro modelos definidos e em todos os papéis como gerente, percebe-se um desequilíbrio. Observa-se que apresentam resultados mais altos nos quatro papéis (Facilitador, Mentor, Inovador e Negociador) e resultados mais baixos nos quatro papéis (Monitor, Coordenador, Diretor e Produtor). Classificando-se no quadrante da Flexibilidade, no modelo dos Sistemas Abertos e Relações Humanas. Diante desse contexto, no gráfico 99 apresenta-se o **Novo Perfil Ineficaz: quase todos os papéis exercidos timidamente à exceção dos de Facilitador**, **Inovador e Negociador,** definido nesse estudo para a Instituição de Ensino Superior - IES.

Gráfico 99 – Perfil Ineficaz_ utilizo desta competência

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Considerando o ponto de vista dos gestores em relação às competências necessárias para atingir os resultados pelas estratégias definidas, percebe-se que nenhum papel é negligenciado, pois apenas dois (Diretor e Monitor) apresentam o resultado abaixo, no entanto próximos da média dos demais papéis. Diante desse contexto, o gráfico 100, apresenta **um novo Perfil Eficaz**: **Papéis de Diretor e Monitor menos expressivos,** definido nesse estudo para a Instituição de Ensino Superior - IES.

Gráfico 100 – Perfil Eficaz_ esta competência é necessária

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando o ambiente organizacional, percebe-se que o alinhamento estratégico se torna imprescindível para qualquer organização, seja de pequeno, médio ou grande porte. Seja na Indústria, no Comércio, na Prestação de Serviços, ou até em organizações sem fins lucrativos.

O **primeiro pressuposto** – “quando a estrutura definida pela empresa está alinhada a estratégia e sabe-se quais competências fundamentais precisam ser desenvolvidas, a empresa se prepara melhor para construir um caminho mais eficiente para atingir os resultados esperados”, se confirma **em duas das três organizações de setores distintos.** Pois, foi identificado com o estudo que a coerência e a clareza das Diretrizes e dos Objetivos Estratégicos direcionam as decisões, as atividades e a visão de onde se deseja chegar. Além disso, com a estratégia alinhada, o cliente passa a ser o foco e as decisões passam a atender às suas necessidades e expectativas.

O estudo identificou que o alinhamento estratégico também está conectado com a Cultura Organizacional, que, por sua vez, dissemina seus valores, suas crenças, normas e práticas de gestão. Observou-se que, por meio da identidade organizacional, as pessoas se engajam e se tornam profissionais comprometidos com um propósito comum, acreditando e desempenhando suas funções de forma coesa.

Durante o estudo e considerando o ambiente dessas três organizações de setores distintos, a Direção da MENEGOTTI demonstrou total domínio e conhecimento ao apresentar dados sobre a **formulação da estratégia**, além de envolver ativamente todos os gestores nesse processo. Da mesma forma, a Direção da SOL também demonstrou habilidade ao expor as informações, porém a formulação da estratégia é centralizada nele, sem a participação dos demais gestores. Quanto à Direção da IES, também apresentaram domínio e conhecimento, esclarecendo como é realizada a formulação, embora os demais Coordenadores sejam envolvidos de forma esporádica na definição das estratégias. É importante ressaltar que a disseminação das diretrizes e da cultura das três organizações é expressa e representada pelos seus dirigentes.

O estudo identificou que durante o alinhamento da estratégia, a Direção define a **estrutura organizacional** com base nas estratégias estabelecidas, alocando e organizando os processos e recursos necessários de forma a implementar a

estratégia e possibilitar o alcance dos objetivos e metas almejados. Ainda com o objetivo de tornar os colaboradores mais engajados e motivados com a implementação da estratégia, identificou-se, **em duas das três organizações**, a definição dos **objetivos centrais**, das **responsabilidades e autoridades** para cada unidade, departamento, função e atividade desempenhada.

Ainda, dentro da estrutura organizacional, considerando a definição de políticas e práticas de trabalho, o alinhando entre as expectativas dos clientes com a qualidade e segurança dos produtos e serviços ofertados, foi identificado **nas três organizações**.

O **segundo pressuposto** – "a empresa que ao comunicar sua estratégia, utiliza uma ferramenta que 1) traduz a estratégia, 2) que alinha a organização a estratégia, 3) que mobiliza a mudança por meio dos gestores, visa o alinhamento estratégico da organização com seus públicos", confirmou-se em apenas uma das organizações estudadas. Na MENEGOTTI, destaca-se as **práticas de comunicação utilizadas para atingir todos os membros da equipe, além de realizar constantes reuniões, a CEO utiliza da gestão visual**, que promove a transparência da informação, melhora a comunicação e facilita a compreensão dos dados (V. pág. 89).

Uma evidência desse importante processo de gestão, pode ser percebido ao observar o índice de concordância dos gestores da MENEGOTTI, indicando que a empresa comunica a estratégia de uma forma que gera o engajamento de todos os colaboradores (V. pág. 180).

Na visão dos dirigentes, há um **alinhamento entre a formulação, a estrutura e a implementação das estratégias definidas**. No entanto, salientam que para que todos os colaboradores tenham clareza de suas atividades para o atingimento dos objetivos e estratégias, torna-se necessário um trabalho constante de comunicação, capacitação e desenvolvimento. Isso pode ser observado ao analisar a visão dos coordenadores, os quais apresentaram um nível de concordância menor quando questionados sobre o alinhamento entre a estrutura e as estratégias definidas (V. pág. 233).

Nas três organizações em estudo, as pessoas desempenham um papel fundamental na execução da estratégia. Nesse sentido, a definição das **competências necessárias** torna-se essencial. Com essa ação, as organizações direcionam os esforços para o desenvolvimento de habilidades que estejam alinhadas às diretrizes e às estratégias organizacionais. Além disso, identificam lacunas de

conhecimento e tem mais clareza da realidade, visualizando as necessidades de desenvolvimento.

O **terceiro pressuposto** – “o gerente, ao desempenhar seu papel de forma efetiva e eficaz, está alinhado à estratégia e à geração de valor para clientes, acionistas e demais envolvidos no processo”, não se confirma nas três organizações, quando considerado o nível de concordância dos gestores ao utilizar as competências para desempenhar seus papéis. No entanto, o pressuposto se confirma quando observado que **duas** das **três** organizações definem competências necessárias para o atingimento das estratégias (V. pág. 242 e 243).

Na Indústria de Transformação MENEGOTTI, a Direção destacou **as competências definidas como necessárias para o atingimento das estratégias.** Além disso, essas competências são semelhantes às definidas por Quinn et al. (2003). No entanto, na visão dos gestores, apenas 55% concordam totalmente que a organização tem clareza de quais competências são fundamentais e que precisam ser desenvolvidas para atingir os resultados esperados. Na SOL, não há descrição das competências, o que também ficou evidenciado na opinião dos gestores, com nível de concordância baixo em relação a este quesito (V. pág.233).

A IES possui **competências definidas como necessárias para o atingimento das estratégias**, e estas são semelhantes às definidas por Quinn et al. (2003). Porém, na visão dos gestores, falta clareza sobre quais competências são fundamentais e precisam ser desenvolvidas para atingir os resultados esperados (V. pág. 232).

A proposta do Modelo de Avaliação Gerencial (V. pág. 115 a 122) definido para este estudo possibilitou ter uma visão mais abrangente em relação à percepção dos gestores, pois eles tiveram a oportunidade de avaliar se **utilizam das competências para desempenhar seu papel**, e se as **competências são necessárias para atingir os resultados pelas estratégias definidas**. Em **duas** das três **organizações** estudadas, apresentou-se alto nível de concordância dos gestores em relação às **competências serem necessárias para atingir os resultados pelas estratégias definidas** (V. pág. 237 a 241).

Diante desse contexto, e considerando o nível de concordância dos gestores em relação às competências que utilizam para desempenhar seu papel, identificou-se na SOL um **Perfil Ineficaz**, já definido por Quinn et al. (2003), e na MENEGOTTI e na IES constatou-se **Novos Perfis Ineficazes.**

A **proposta do modelo de avaliação gerencial**, utilizado neste estudo estabelece os seguintes **perfis ineficazes**:

1. **Improdutivos extremos: nenhum dos papéis exercido de modo reconhecido** (SOL).
2. **Destaque positivo para o papel de Facilitador (MENEGOTTI)**
3. **Quase todos os papéis exercidos timidamente à exceção dos de Facilitador, Inovador e Negociador (IES).**

Na avaliação dos gestores em relação às competências necessárias para atingir os resultados pelas estratégias definidas, o estudo identificou na MENEGOTTI e na IES **novos Perfis Eficazes**.

A **proposta do modelo de avaliação gerencial**, utilizado neste estudo estabelece os seguintes **perfis eficazes**:

1. **Papéis de Inovador e Monitor menos expressivos (MENEGOTTI).**
2. **Papéis de Diretor e Monitor menos expressivos (IES)**.

Portanto essa **Proposta de Modelo de Avaliação Gerencial,** (V. pág. 115 a 122) se apresenta como uma ferramenta de identificação para auxiliar na definição das competências e determinar o nível de eficácia do perfil dos gestores. Como já citado por Quinn et al. (2003), com este estudo foi possível reforçar a teoria de que a definição de modelos gerenciais auxilia as organizações a representar, comunicar ideias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real. Destaca-se ainda a importância de ouvir a opinião dos gestores e fazer com que o modelo não esteja vinculado à identidade e emoções pessoais, mas sim ao atingimento dos objetivos organizacionais definidos.

O **quarto pressuposto** – “as externalidades são positivas, quando geram valor para os clientes, com a entrega do produto, aos acionistas, com a geração de lucro e aos demais envolvidos que obtém benefícios além do produto ou do lucro”, se confirma nas três organizações de setores distintos, observa-se **que a estratégia é definida com foco nas necessidades dos clientes**, visando desenvolver produtos únicos e valiosos, sempre buscando produzir e ou ofertar os serviços de forma mais eficiente sem comprometer a qualidade e a segurança.

Além de proporcionar **valor aos clientes e acionistas, os** gestores (V. pág. 234), **também reconhecem que as organizações geram as seguintes externalidades positivas:** promoção de oportunidades de emprego e, por consequência, colaborando com o crescimento da economia regional; por ofertar

benefícios aos seus colaboradores e familiares, fornecendo assim acesso a serviços básicos, como saúde e educação; por conceber profissionais qualificados, o que gera maior conhecimento e desenvolvimento na sociedade; por terceirizar atividades com outras empresas, incentivando assim a abertura de novos negócios; por utilizarem de práticas sustentáveis visando a conservação do meio ambiente; por conceber profissionais qualificados para atuar nas mais diversas atividades das empresas.

Destaca-se que as externalidades positivas, quando adequadamente cultivadas e aplicadas, não apenas ampliam o valor percebido pelos clientes, mas também fortalecem a posição competitiva da organização e promovem um impacto positivo mais amplo na sociedade.

Assim considerando, as organizações podem produzir alinhamento interno e externo, ao utilizar do modelo gerencial proposto, que considera as decisões estratégicas dos gestores em relação ao nível de eficácia gerencial e as competências necessárias.

Para aprofundar e validar os resultados obtidos nesta pesquisa, é essencial que estudos futuros, apliquem as adequações, aqui propostas ao modelo de Quinn, em novos contextos setoriais e gerenciais. A diversidade de contextos organizacionais pode proporcionar uma visão mais abrangente sobre a eficácia e a generalização do modelo proposto. Sugere-se também estudos longitudinais, para assim obter dados sobre a sustentabilidade dos resultados e possíveis ajustes necessários.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BABBIE, E. **The practice of social research** (14 ed). Cengage Learning, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016, 299 p.

BOYATZIS, Richard E. **O gerente competente**: um modelo de desempenho eficaz. John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 14 nov. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 510**, de 07 de abril de 2016. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf. Acesso em: 14 nov. 2021.

CHATTERJEE, S. “Estratégias à Prova de Falhas – como lucrar e crescer correndo os riscos que outros evitam”. Bookman/Wharton School, 2006.

COLOMBO, Sonia Simões. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea.** 1. Porto Alegre, RS: Penso, 2011. Recurso on-line ISBN 9788536326047.

COLOMBO, S. S. Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. In: Colombo *et al.* (Org.). **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. **Ciclo Estratégico da Informação** – Como colocar a TI no seu devido lugar. Champagnat Curitiba, 2009.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008-2010. 155 p.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes:** como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 233 p.

GREIF, M. (1991). **The visual factory**: building participation through shared information. Portland, Oregon: Productivity Press.

GULL, A. A., HUSSAIN, N., KHAN, S. A., Khan, Z., & Saeed, A. (2023). **Governing corporate social responsibility decoupling**: The effect of the governance committee on corporate social responsibility decoupling. Journal of Business Ethics, 185(2), 349-374. https://doi. org/10.1007/s10551-022-05181-3

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados e amanhã. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HREBINIAK, L. G. "**Fazendo a Estratégia Funcionar**". Bookman/Wharton School Publishing, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA – IBGE 2010. Jaraguá do Sul. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/jaraguadosul/panorama>. Acesso em 19 fev. 2024.

JOHNSON, G.; KEEVAN, **Explorando a Estratégia Corporativa**. Textos e Casos. Bookman, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis** *(Strategy Maps)*. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTTER, John. **Managing change: the power of leadership***.* Harvard Business School Publishing, vol. 4, n. 1, jan-feb, 2002.

MCCLELLAND, David C. **Testes de competência em vez de "inteligência"**. Psicólogo americano, v. 28, n. 1, 1973.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. New York: Cambridge Press, 2002

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

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O Processo de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. LOWSON R. **Operations Strategy: genealogy, classification and anatomy**. International Journal of Operation & Production Management, Bradford, v. 22, n10, p. 1112-1129, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MULLER, Claudio Jose. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003.

PENROSE, Edith; SZMRECSÁNYI, Tamás. **A teoria do crescimento da firma.** Campinas: Ed. da UNICAMP, 2006. 398 p.

PETERAF, M. A. **The cornestones of competitive advantage**: resource-based view. Strategic Management Journal, Sussex, v. 14, p179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E., **Vantagem competitiva**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 409 p.

PORTER, M. E., & M. R. KRAMER (2011). **Creating Shared Value**. Harvard Business Review 89(1/2), 62–77

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais:** princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SILVA, M. A. A. **Coordenador gestor, coordenador pedagógico ou coordenador empreendedor**: análise do perfil de coordenadores de curso em IES privada. Future Studies Research Journal, v.6, n.2, p. 74-102, Julho/Dez. 2014.

STRAY, V.; ULFSNES, R.; GUNDELSBY, J. H.; MOE, N. B. **How agile teams make Objectives and Key Results (*OKRs*) work**. International Conference on Global Software Engineering (ICSSP'22). Pittsburgh, USA, p. 104–109, mai. 2022.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Tecnologia da informação aplicada às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEECE, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, v.18:7, 509–533.

TEIXEIRA, Julio Monteiro; MERINO, Eugenio. **Gestão visual de projetos**: um modelo voltado para a prática projetual. Strategic Design Research Journal, v. 7, n. 3, 2014.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados:** como lideres constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 254 p.

WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Marceda. **Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola**: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas. TI. Administração: ensino e pesquisa, v. 16, n. 2, pág. 275-308, 2015.

WARNER, C. **Qualitative Interviewing**. In GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. (editors). *Handbook of Interview Research*. SAGE, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A

Entrevista 1: semiestruturada realizada com a Direção da empresa SOL PARAGLIDERS

A Direção da empresa, ao desenvolver a estratégia para seu empreendimento, estabeleceu as diretrizes fundamentais: Missão, Visão, Negócio, Crenças e Valores. Nesse contexto, a Missão da empresa “é oferecer produtos criativos para os simpatizantes e praticantes do voo, dos esportes e das atividades ao ar livre, com rigor no uso dos materiais e acabamentos, proporcionando sensações inesquecíveis em nossos clientes e orgulho em nossos colaboradores.”

Tem como Visão “ser reconhecida como uma marca inspiradora de liberdade entre praticantes e simpatizantes dos esportes ao ar livre.” O negócio da SOL é “fornecer produtos que geram sensação de desafio, emoção e liberdade.”

A Crença:

“Voar é mais do que mover-se no ar,
é sair de nossas redomas e sombras de concreto,
é ver o mundo de cima,
é sentir o quanto gigante é a natureza e seus elementos,
é descobrir que a terra é azul.
A liberdade é a essência do ser humano. Você pode voar.”

Estas diretrizes também ficam claras durante a entrevista, quando Ary, comenta que a empresa está envolvida com lazer, esporte e a competição.

O público-alvo da empresa são as pessoas que se sentem melhor em contato com a Natureza. “Homens e mulheres experimentando a sensação de desafio e emoção exercendo seu direito à liberdade. Praticantes de todos os níveis e modalidades de voo livre com parapente – do voo de lazer ao voo de competição, do voo de distância ao voo acrobático, do iniciante ao experiente.” A empresa procura desenvolver produtos que se encaixem nestas pessoas. Desde 1979 a SOL tem uma estreita relação com tudo que é relacionado ao voo livre, tornando-se uma empresa Líder nas Américas e uma das líderes mundiais na produção de parapentes e equipamentos de voo livre.

Ainda neste mesmo foco, pensando nas pessoas que realizam atividades ao ar livre, a empresa expandiu sua atuação ao incorporar a produção de vestuário em seu portfólio de negócios.

Formulação da Estratégia

P1: Que processos são utilizados para avaliar o ambiente externo e identificar as tendências relevantes?

A empresa está envolvida no lazer, este é o nosso negócio, se há lazer, esporte e a competição. Neste momento Ary, faz uma pergunta: “Por que as pessoas fazem isso?” E responde que as pessoas fazem isso, para ter mais contato com a natureza, para vivenciar novas experiências, emoções e adrenalinas, além de sair um pouco da redoma de concreto. Neste momento o presidente, faz relação com a crença da empresa, porque as pessoas se sentem melhor em contato com a natureza. Isso também vem da linha dos pensamentos do filósofo alemão Nietzsche, que comenta o porquê de as pessoas gostarem da natureza. A Natureza não cobra nada das pessoas, e ninguém vai lá perguntar se está doente, está saudável, está feliz, está triste, está com problemas emocionais.

A natureza recebe todo mundo. E neste sentido as atividades ao ar livre, só tem aumentado. No passado as pessoas saiam do campo para a cidade, e hoje, elas querem a tranquilidade.

E quem oferece melhor tranquilidade, as atividades ao ar livre mesmo que seja no parque da cidade. O que a empresa procura fazer, produtos que se encaixe nessas pessoas. A empresa começou com o vôo livre e depois que entenderam um pouco mais do vôo livre e do por que as pessoas irem no voo livre, entenderam que é porque elas realmente querem alguma coisa individual, algumas tem um espírito esportivo, outras um espírito desafiador, outras pessoas querem ter um lazer pouco diferenciado, desde que esteja envolvido nesse aspecto da natureza em volta.

A partir disso, a gente criou também, a parte do vestuário, e novamente colocamos na missão. Fazer produtos para as pessoas que praticam atividades ao ar livre. Isso está bem, enraizado.

Tem uma palavra que está em moda, que é “athleisure” que é a junção dos termos em inglês athletic (atlético) e leisure (lazer). É o que vem crescendo nos últimos 20 anos no mundo, que cresceu mais do que qualquer outra coisa, no mundo do vestuário e no varejo também. Pode-se ver crescimento em redes de lojas esportivas,

redes de lojas de camping ou redes de lojas de atividades outdoor, e isso é uma tendência mundial.

Com base nesse cenário que a empresa vê as oportunidades de criar produtos, para essas pessoas. Por outro lado, um mercado que não cresce, ele é lateral, uma empresa acaba morrendo para outra crescer. Esse processo é assim, a economia faz isso, quando cresce, tem muitas oportunidades, até para preços mais eficientes, isso quando o mercado está comprador. Mas quando o mercado está estabilizado ou às vezes até caindo, vem a estratégia, vem a necessidade de avaliar o que fazer.

A empresa elaborou um “mapa bem interessante” com o apoio de duas importantes entidades representativas do setor industrial no Brasil, a CNI – Confederação Nacional da Indústria e a ABDI – Associação Brasileira da Indústria. Este mapa descreve sobre os próximos passos da empresa, sobre a transformação digital, sobre como organizar, quais produtos seguir e que caminho tomar. Esse alinhamento foi bem interessante, pois envolveu analisar todo o mercado, todo o produto e aonde queremos chegar.

P2: Quais são as principais ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos da empresa?

Hoje a empresa tem dois negócios, a confecção do vestuário e a confecção do Paragliders, que é chamada de área técnica.

Na confecção do Paragliders já temos um ponto bem avançado, que trabalhamos com o Kaizen e trabalhamos com a eficiência dos setores e da fábrica. Esse é um trabalho que a gente fez. A gente já está passando, essa é a terceira rodada disso.

A primeira foi lá em 2007, 2008, naquela época, a empresa exportava 80%, e com a crise o mercado caiu em torno de 90%, além disso, a empresa enfrentou bastante problemas de inadimplência dos clientes.

Aí a gente pensou pouco, o que nós vamos fazer. Nós vamos ter que entregar mais com menos. Então começamos a trabalhar com o Kaizen.

A empresa tinha passado por um crescimento muito grande nos anos anteriores. Aí veio a automação. De trazer máquinas que eram mecânicas, para eletrônicos e houve assim, um processo bem avançado. A costura ainda é um negócio muito manual, mas a empresa deu um grande passo com a aquisição de máquinas automáticas. Parece ser algo pequeno, mas que melhorou muito a eficiência do processo.

Depois começamos a trabalhar com o Kaizen, a empresa trabalhou duas frentes, que foi 20% a mais de produção, com 20% menos esforço físico. O kaizen é bem interessante porque ele trabalha, a entrega, ou seja, vamos entregar mais, mas vamos nos preocupar com a parte humana, que é menos esforço.

E como é que você faz isso, com o posto de trabalho bem-preparado. O funcionário faz menos movimentos errados, como por exemplo de se abaixar para juntar alguma coisa no chão ou carregar um peso grande ou de fazer muitos movimentos, buscando uma tesoura, ou uma linha. Todos esses movimentos poderiam gerar um mal-estar, ou um esforço maior na pessoa, e ou fazer movimentos que não agregam valor. Porque, buscar uma caneta que está lá na frente se a caneta que está ali na produção é a mesma. Não agregou valor nenhum, só custo.

A gente fala muito aqui. O que é interessante, é a operação. Quando o funcionário pega o tecido e corta, ele agrega valor. Você tem um tecido em Rolo, depois com o corte já tem a peça para costurar. Quando junta na máquina de costurar, juntando as partes, agrega valor. Entre estar cortado e juntar não agregou valor nenhum é apenas a logística. E aí nesse meio tempo tem que ser trabalhado o quê? Para o funcionário não fazer esforço desnecessário para receber a peça da forma correta, na organização correta. Isso envolve também a saúde mental, pois imagina o funcionário ficar quebrando a cabeça para montar um equipamento, que tem em média 2400 partes. Isso é só possível porque tem uma organização muito forte em cada etapa.

Esse trabalho foi feito e agora estamos na terceira rodada. Em resumo, a empresa passou pela automação, daí veio o Kaizen que foi trabalhado muito com o aspecto ergonômico, parte do esforço físico, esforço mental e também os esforços que não agregam valor, para assim sobrar mais tempo para a produção, de uma forma mais humanizada. Hoje tem um novo processo que está medindo a eficiência da fábrica.

Então, a gente pega lá as horas disponíveis que você tem de produção, as horas que a gente calculou para fazer o produto e qual é o resultado que estamos tendo.

Isso é uma reunião semanal, que estamos trabalhando, e é muito forte, porque não são megas ações, são tudo micro ações. Então você olha que aquela máquina está na posição errada, aquela cadeira não serve, a pessoa está se deslocando muitas vezes, ou por causa de dúvida ou por causa de faltar alguma coisa.

Então são tudo situações, se a funcionária está costurando, se ela está procurando uma peça, se ela está tentando entender melhor o processo, o tempo dela é igual, então na percepção dela, ela está trabalhando igual e tendo o mesmo esforço. Mas a entrega é diferente.

E outra coisa, porque ela vai lá pegar uma caixa pesada para levar para a máquina, isso não pode acontecer. Porque tem a lei, e do ponto de vista físico, para a saúde dela, não é positivo, pois ela está fazendo um movimento que não é dela. Então você vai cuidar, tem que cuidar do entorno, dessas micro ações que no final do dia, fazem a diferença.

Outra coisa, que fizemos há alguns anos, foi climatizar toda a fábrica. A gente botou energia solar, porque vimos que nos dias de calor, mesmo tendo ventiladores e umidificadores, depois das 15 horas a produção baixava, porque vem o cansaço físico, vem a desidratação, quer dizer não está desidratada ainda, mas já está com menos líquido do que deveria estar. Então esse lado de climatizar a fábrica, ligado à energia solar, foi muito bom, bem interessante.

Nesse contexto, é adotado um programa de "pausas no trabalho", consistindo em intervalos de relaxamento a cada uma hora e quarenta e cinco minutos. Ao soar do sino, aqueles que estão sentados levantam, enquanto os que estão em pé sentam-se, durante um período de três minutos. Essa prática contribui não apenas para a saúde física, mas também para o bem-estar geral dos funcionários.

A gente tem ainda o programa da saúde do trabalhador. Temos uma situação aqui que eu não vi em nenhum outro lugar. A pessoa não fica no posto de trabalho dela mais do que 1h45min seguido. Porque, se ela chegou tensa, começou a costurar de uma forma tensa, entendemos que precisa fazer uma pausa. Então depois do café e antes do almoço o funcionário tem uma pausa de relaxamento. Ao soar do sino, aqueles que estão sentados levantam, enquanto os que estão em pé sentam-se, durante um período de três minutos. Essa pausa não é para ir ao banheiro, não é para fazer outra atividade, é realmente pra dar uma desligada daquilo que está produzindo, para se sentir melhor. Isso já vem de anos que a gente colocou e que dá certo.

Talvez algumas pessoas já não enxergam mais isso, porque já fazem a pausa meio no automático, mas o fato é que ela fez um corte daquela situação e, alguns até dizem, “mas eu estava produzindo bastante”, nós entendemos que a pausa não influencia na produção e sim a gente acredita que é bem importante para a saúde física e mental do funcionário.

P3: Os objetivos e metas gerais definidos estão alinhados às oportunidades, as ameaças e são de curto, médio e longo prazo? E que tem conhecimento destes objetivos?

A gente trabalha muito no curto prazo. Assim, temos uma história de 32 anos de empresa. Eu não nasci nessa, não me engajei nesse lado das metas. A gente trabalha nas realizações. Então, o que é a meta, lançar um número de produtos, trabalhar com a coleção no tempo certo, ter um número de pontos de vendas.

Os financeiros são os resultados e talvez esse seja um ponto fraco meu, de não ter essa disciplina tão forte. De que o negócio, tem que dar lucro por si, não, o lucro é o resultado. Então, às vezes falta um pouquinho mais de objetividade nisso. E a gente sofre com isso também. Mas às vezes eu acho que quando você coloca metas demais, quando você planeja demais, você engessa. Então engessar também não é bom.

Existe uma dinâmica, como é que você vai saber que em março de 2020 nós não teríamos duas semanas de trabalho. Bem no meio da pandemia. Deu a pandemia e parou tudo. Dois meses depois, tivemos três 3 meses de trabalho.

Aí vai dizer o que, que planejamento consegue lidar com isso. Aí lá em março, abril, maio e em setembro todos achavam que já tinha acabado a pandemia e não, foi mais um ano e meio.

Quer dizer, dois anos total e talvez mais meio ano ainda de rescaldo. E aí, como é que vai dizer que agora está em recessão e a inflação e todo mundo achava que isso aconteceria lá na pandemia. A Europa, eu não sei se está em recessão, mas tem muitas áreas, que estão sofrendo bastante inflação, está lá em cima. Teve uma época que faltou transporte, outra época, faltou matéria-prima ano passado, foi um ano muito confuso ainda de matéria-prima e os custos altos.

Como você lida com isso? Fica mudando o planejamento, comunicando todo dia essa mudança. Nesse caso eu acho que é o mais importante a gente ter uma linha mestra para seguir. A gente tem o número de produtos, tem alguns números de vendas, tem ponto de equilíbrio. Então procura trabalhar, com esses pontos. E aí novamente, volta para as pequenas metas, as metas de curto prazo.

Que é realmente realizar aquilo que está proposto, entregando ao tempo hábil. Dá o suporte pós-venda, para nós é importante, temos muitos produtos que são certificados na Europa e tem um tempo, às vezes a coisa acontece em quatro meses, às vezes leva oito meses. Depende do tempo, depende de tudo isso.

Então a gente sabe que no negócio SOL PARAGLIDERS somos relativamente orgânicos, a gente acompanha o mercado, se o mercado cresce, nós crescemos, se o mercado cai, nós ficamos ali, nós temos um Market share bem grande no Brasil, e a gente sabe que para conquistar mais é muito difícil. Para a empresa conquistar 1% a mais, talvez tenha que investir 3%, pois tem algumas barreiras.

A gente tem que ver para onde a gente vai, temos um Market share 98% no mercado formal, agora o mercado informal, responde a 45% e neste caso um jogo que nós não entramos, pois desse lado, é o que chega de tudo quanto é lado, chega pelo correio, chega pelo Paraguai, pelo Uruguai, pelos filhos, pelas mãos das pessoas, pelo tal do sacoleiro, então é isso a gente concorre com o mercado que todos os outros concorrentes são informais, então isso é um problema no Brasil. A América Latina tem essa cara de informalidade, que não é uma coisa exclusiva no Brasil.

O mundo em desenvolvimento e subdesenvolvido tem essa cara de informalidade, e aí não cabe muito aqui, não está no lugar onde nós jogamos. E no mercado formal, que é mais na Europa, Estados Unidos, Japão, Coreia, que a gente joga lá também, e neste caso temos a dificuldade do Brasil, que é a logística, que nós exportamos o imposto junto. Nós trabalhamos em mais de 70 países, e tem esse embate. Nós somos muito eficientes da fábrica para dentro, até porque o nosso custo da mão de obra é muito maior que dos concorrentes.

Nós somos a única fábrica média, entre as médias e as grandes, que não fabrica na Ásia. Hoje, eles fabricam no Vietnã, no Sri Lanka, na Tailândia. Não mais na China, a China já passou essa onda do muito barato, E o vestuário já está fazendo a mesma coisa, está indo muito para lá. Até o próprio chinês está investindo nesses países onde a mão-de-obra é mais barata, está investindo na África, por exemplo, que alguns países que a mão de obra é mais barata que a deles, é porque eles já estão em uma economia relativamente não desenvolvida é um país ainda em desenvolvimento, mas tem grandes players, são a segunda economia do mundo, primeiro, de repente quem sabe pelo poder de compra e de consumo, então tem isso, esses aspectos.

P4: Além dos objetivos e metas gerais são definidos objetivos centrais para cada unidade e ou setor?

Sim, a gente tem algumas e tem os objetivos por setor, muito mais ligados ao desenvolvimento de produto, a pesquisa, pesquisa desenvolvimento é muito forte.

Lançamento de produto e metodologia de mercado. O que nós queremos de vendas, o que nós queremos de produtos para serem vendidos.

No negócio do vestuário, a gente vê onde podemos ter um crescimento geométrico, eu diria assim, não é orgânico, senão é muito mercado, e aí a gente pensa muito e tem muita expansão. É onde a gente acredita que tem o DNA da marca, que a marca nasceu em cima da aventura do esporte e na atividade. E a gente quer transmitir isso, a gente está colocando isso no nosso vestuário. e vê que é um mercado gigante, e que temos capacidade de ser 3 vezes maiores, então, essa é nossa meta.

No negócio Paragliders vamos manter essa organicidade, manter essa linha de conduta, não é que não vamos arriscar demais, não vamos acreditar, que a gente vai, é a mesma coisa, um ano atrás o dólar estava 5,70, eu podia botar o pé no acelerador, porque eu podia reduzir aí 15 a 20% no preço de exportações. Mas hoje está 4,70, e eu estou vendendo, exportando o produto a 4,70, que paguei 5,20, 5,30 na matéria-prima, porque a gente usa bastante matéria-prima importada. Nós somos ainda uma empresa que exporta o dobro do que importa, porque tem muita gente fala, aquela empresa exporta bastante, mas para mim, o que vale é o balanço.

A Embraer é uma grande exportadora, mas por muitos anos, ela também foi a maior importadora, hoje, quem é o maior importador, senão me engano é a Petrobrás, e ela é uma das maiores exportadoras também, então, esse lado é assim eu vejo que isso é uma coisa de país desenvolvido, de você conseguir transformar mais internamente. Nós importamos a matéria-prima e exportamos o produto pronto.

Tem áreas, como é o petróleo, o agro, está muito acostumado exportar a matéria-prima para proteína, para o animal, por exemplo. Assim a gente pode exportar soja para alimentar porco, para alimentar frango, e para as cadeias seguintes que adicionam muito mais valor. A Embraer, não, ela importa, é partes e peças e faz o avião e carrega muita tecnologia em cima disso, que já é o produto.

Porque o Brasil tem um negócio, porque nós somos bons em exportar minério e soja porque demanda pouca mão de obra, quanto mais etapas você tem, menos competitivos a gente fica, então a gente diz assim, tem o minério de ferro, que antes era o minério era o barro com o ferro, se nós tiramos o minério de ferro, a gente virar ferro, virar aço e virar máquina, cada etapa dessa a gente vai ficando menos competitivo

Esse é um problema sério no Brasil, a reforma tributária procura tratar um pouco disso, mas tem esse lado assim, que agimos com bastante cautela nesse negócio, por causa da instabilidade.

A China em 20 anos, a moeda deles variou em 10%, do pico mais baixo ao pico mais alto, inclusive para eles está melhor para exportar, mas eles enfraquecem. No Brasil, a nossa moeda variou 300%, se pensar, 300%, não, se a gente pensar que no ano 2000 o dólar estava 1,70 e hoje está 4,70 a gente tá falando 300% de variação, então com esse cenário, você pensa em ser um país produtor de tecnologia ou de produto de bens duráveis, de produção está bem difícil isso. Então isso é o negócio Paragliders.

Agora o vestuário, não, o vestuário, o cenário, o campo de custos e as coisas são muito parecidas, claro, mas o Brasil aí, uns 15, 20%. Nosso concorrente principal na área do vestuário também é o importado, mas já são marcas consolidadas e tem um preço premium e fica melhor para a gente. Acreditamos mais nessa oportunidade, por exemplo, tem a North face, tem a Colúmbia, só citar alguns nomes, eles trabalham, tem um produto similar ao nosso, com matéria-prima importada. A gente procura entregar pela metade do preço. Isso não significa que eu vou pegar o cliente da North face, não, eu vou pegar dois clientes que não estão dispostos a comprar da North face.

Porque a jaqueta custa 2.000,00 e a da SOL custa 800,00, não é que a gente vai brigar e sim a gente acredita que tem muito mais gente nesse mercado, desse nível, que tem muito mais gente com potencial de pagar, vamos dizer, uma roupa de 300,00, 800,00 é o nosso flagship, já é o produto é bem, bem avançado. com a tecnologia italiana, que substitui a pluma de ganso e tem uma faixa, que a gente fica bem, bem interessante, de atuar, e acreditamos que pode ter 3000 pontos de venda no Brasil e é um Belo negócio, a gente acredita bastante nisso, de ter uma marca nacional. Já teve algumas marcas nacionais, e acho que faltou um pouco, esse olhar, de alinhar o produto com o que tem lá fora. Isso a gente já fez com o Paragliders, quando a gente começou o paragliders a gente não fez para o Brasil, a gente fez pensando no mundo.

A gente pensou, esse produto que eu entrego aqui no Brasil e o mesmo que eu entrego no Japão, na Alemanha, na França, esse olhar a gente tem e, a gente quer transformar e colocar isso na roupa, ter um produto, vai ser premium, vai se “A” não, mas se você olhar a North face e a Colúmbia, elas são classe média nos Estados

Unidos, é que aqui, no Brasil, esses produtos chegam como produto premium, 50% da população Americana tem iPhone, e hoje, o iPhone é um produto premium aqui, então vamos ver quantas pessoas estão nessa camada que podem mudar, nós acreditamos que tem um pirâmide, tem uma faixa bem interessante das pessoas que desejam um produto que entrega a mesma coisa. Deu um exemplo da jaqueta que estava usando, que a SOL foi a primeira a fazer no Brasil, e a que vira o saquinho, que fica pequenininho, compacto, então ninguém se propôs a fazer isso, por quê? Porque com o que tem no Brasil não consegue fazer isso, tem que entrar com algum, enchimento algumas coisas que são comuns lá fora, então eles não se propõe a fazer isso. O parecido, não é igual, e a nossa jaqueta aquece, está no mesmo nível, ela virou sanguinho, o peso dela o conforto térmico é o diferencial, então é bem importante isso, que a gente esteja entregando um produto a altura.

P5: Para obter informações e acompanhar os resultados, a empresa utiliza indicadores de desempenho? Como estes são alinhados com a estratégia definida[1]

A gente vai pro contábil financeiro, a gente trabalha um pouco em cima, no desempenho, porque daí a gente já sabe que, se a fábrica fatura 15 a 16000 por funcionário, é um desempenho excelente, 14000, é o breakeven e abaixo disso ela dá prejuízo, é uma, janela, é uma maneira que a gente tem que controlar, mas a gente tem feito um trabalho de aperfeiçoar esses processos.

A gente nunca deu atenção necessária, e também às vezes passa por altos e baixos, porque daí, quando entra em uma crise, daí corta, corta, corta, e nem sabe mais o que está cortando, se é dedo, ou unha, se está tirando o anel. A gente encara quase que culturalmente isso, senão vira uma igreja, uma missa, vira uma religião e aí depois quando retoma, não retoma naquela mesma velocidade, a gente faz alguns ajustes e não somos muito metódicos nesse processo.

Existem as avaliações individuais que são feitas, tem esses processos, tem uma análise mensal de salários, mas não é nada tão sistemático. Aí eu acabo me envolvendo mais nesse lado, porque inclusive a gente nem chamava de organograma, a gente chamava de funcionograma, foi a Susana que mudou, conhece a Susana? Comentei que sim, que conheço… Susana Pestana. Quando a gente fez 20 anos, ele desenhou o novo mapa, foi em 2010, 2011, a gente vinha numa crise e decidiu fazer roupa para aproveitar o que a gente tem, porque a gente estava ocioso e estava difícil.

O dólar 1,56 não tinha nada que dava lucro e, ainda, o mercado informal cresceu muito e a gente botou um novo olhar. A gente entrou no vestuário, que era

um mercado que estava aquecido ainda, mas depois ele também entrou em crise, então a gente tem bastante história para contar.

Então, nesse processo de avaliação, é um processo que a gente quer melhorar. A gente já tinha participação do resultado, sei lá, em 90 e pouco, em 99, quando a gente tinha participação, depois disso caiu por terra, porque daí veio a crise e a gente vem contornando, a gente não pode dizer que saiu, mas que está controlada. Mas assim, tem um endividamento grande, e que está em dia, mas ele tem um peso, e acaba sendo para o financeiro um custo muito alto, para o negócio. Não tendo, poderia ser um resultado bem melhor.

Então, assim, você tem esses indicadores que eles gostam, o Ebitda, o Ebit, eles são bons, mas depois, quando você entra no específico das cenas, eles consomem bastante, então nosso plano é sair desse negócio, a gente aproveitou a pandemia reduziu bastante, essa parte e o peso que tinha, porque nós crescemos de 2019 para esse ano, a gente duplicou de tamanho. Então foi interessante, mas também o peso, pra carregar é bem maior, e também entra daí toda essa parte, porque a gente aproveitou também no meio da pandemia, foi trabalhar mais a governança da família, a gente fez o acordo de sócios, estabeleceu lá quem entra, quem não entra e estabeleceu um conselho, um conselho consultivo, mas com uma certa disciplina, a gente se reúne a cada 3 meses, até quarta-feira foi a sétima reunião, e isso, vem gerando um novo debate da Direção. Porque, o que, que eu coloquei, que estou com 55 e até os 65 eu vou organizar o negócio, e já passou 3 anos dessa história, fui fazer o curso conselheiro, iniciamos esse trabalho do conselho, e, está num processo de evolução.

Tem que pensar, pois passou 32 anos, e já estou prevendo os próximos 8. Aí quando tiver 40 anos, a meta é bem essa, de ter um bom nível de gestão, de condição do negócio, tem um olhar bem fixo.

Que não seja totalmente financeiro, que seja o lado humano, que seja o lado cliente, que seja o lado do fornecedor. Essa coisa, um pouco do ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), que eles falam, mas realmente sem esquecer esses pontos, que eu acho muito importante, isso para mim é essencial. Não é só o resultado financeiro, o resultado financeiro, pode ser obtido de várias formas, às vezes não muito heterodoxas, mas acho assim quando se pensa de dizer assim, eu também não quero que o negócio acabe, como é que vai ser a continuidade disso? Isso vai ser mais, isso vai ser menos, vai ter feito isso, então acho que isso é legal, esse negócio

do ODS, tem um professor lá que fala, eu estou várias frentes, no IBGC, lá não é porque ele fala da ODS, é a meia Culpa do capitalismo, o capitalismo avançou demais e esqueceu algumas coisas para trás, que seja a natureza, que seja social, e ele hoje é uma forma de acordar o mercado para esse lado, falta muito ainda. Tem outro escritor, que é um pesquisador, que disse que existe várias inteligência, a mais evoluída de todos, e a inteligência Econômica, porque essa você tem uma escola que ensina você ganhar dinheiro, você trabalha com habilidades e, não com inteligência, ganhar dinheiro é uma coisa de habilidade e não de inteligência, senão os caras Nobel já estavam todos, eles seriam os bilionários, e não os caras que usam eles, “os que usam da inteligência deles”, então é a habilidade de dizer, se eu diminuir 10 g de plástico aqui vai dar muito mais lucro, isso é um pensamento, mas a inteligência, provavelmente vai pensar, não vou fazer um negócio melhor, é um ponto de vista assim.

Então eu acho que isso é bem importante, mas a inteligência social está muito atrasada em relação à da inteligência econômica, até porque ela vai foi afastando, ou não evoluiu da mesma forma, então a gente vê, e aí de novo, mais uma coisa, porque eu verifiquei em Israel agora, fui fazer uma imersão lá.

Fui nas startups, empresas grandes, pequenas universidades, e esse pensamento, de senso de País de comunidade que eles têm é muito Importante, por que eles têm que ter sucesso econômico, porque é isso que mantém o país, isso que sustenta a segurança. É bem importante isso, dessa visão, em cima da defesa, eles tiram toda uma ramificação econômica e todo mundo passa pelo exército, homem no mínimo 2 anos e meio e mulher, no mínimo 2 anos, mas o fato de passar no exército não significa que você vai lá, ficar no quartel, você vai para áreas, para de computação, vai pra área de de campo, área de controle, ou esse exército que faz o policiamento, ele é 10% de toda força, e o resto da força está trabalhando em alguma forma de manter a segurança através da inteligência, das ferramentas, então isso é bem importante de ver, então ali o que acontece, o social avança, claro que eles tem o judeu ortodoxo e o judeu não serve o exército, ele só estuda na escola religiosa, só lê o torá, eles vivem como os testemunhas de Jeová, crianças, as meninas, um ponto de ônibus é de homem, no outro é de mulher e a gente fala dos muçulmanos, mas eles são iguais, só não são tão violentos. E aí como a gente vai diminuir essa diferença como empresa, de dizer assim, vamos aplicar inteligência econômica, sem esquecer da inteligência social, é difícil, mas tem que olhar isso, acho esse ponto essencial.

Estrutura e Implementação da Estratégia

P6: Como a estrutura está alinhada internamente em função dos relacionamentos externos?

Está, acho que isso tem. Comentei que durante a visita na fábrica havia percebido a divisão que existe na fábrica. Sim, são espaços ocupados para fazer funcionar. Não é uma coisa, por isso tem o funcionograma, porque não adianta fazer um organograma, você coloca pessoas em cargos, em que 70% do cargo dela não, está dentro do que precisa ser feito, de qual função. Acho que está.

A divisão de setores é importante, porque nós temos áreas que são comuns, há faturamento, expedição, cobrança e crédito. Já quando vem comercial não, tem um para o vestuário e um comercial do parapente, a equipe de desenvolvimento, cada um tem suas equipes de desenvolvimento e equipe de produção.

Estamos implantando uma indústria 4.0 aqui, uma célula 4.0. E o que, que é isso, o que é o 4.0 exatamente? As pessoas estão dizendo, há é automação, sei lá, é um dashboard. Tem, tem várias leituras, mas a indústria 4.0, o que ela procura é a customização em massa. Então você vai comprar a roupa no teu tamanho, da tua cor. Não é eu que vou fazer 5 tamanhos, 5 cores, para a pessoa chegar lá. O Brasil hoje é muito ineficiente nisso, depois pode procurar no Google, lá na Inteligência artificial, mas eu acho que o Brasil, ele produz, vamos dizer 2 milhões de peças de roupa por ano, 2 bilhões, um bilhão já está no armário, está pronto, então você já tem 6 meses de consumo, ou ele está no meu estoque aqui, ou está no centro de distribuição, ou está na loja.

Então, olha quanta ineficiência tem, quanta energia foi gasta, quanta coisa foi feita. E aí você vai vendo como é que funciona a Volkswagen lá na Alemanha, e como é que funciona o nosso parapente aqui. No nosso negócio parapente até é bem similar, 95% do que está sendo produzido já está orientado para o cliente, nós estamos produzindo para o cliente. No vestuário, você está produzindo, pensando no que o cliente vai consumir, então você pensa em qual vai ser a tendência ano que vem, verde, e então você já faz e 20% da tua coleção tem que ter verde, porque verde é a cor que vai ser da coleção, porque alguém definiu que verde em 2024 foi definido em 2021.

Porque a indústria de pigmentos, tem que alimentar o mercado e dizer olha, 2024 vai ser verde. Em 2022, a indústria que faz a tinta para a roupa, já tem que fazer a tinta porque ela tem que mostrar em 2023, quem vai fazer o tecido já vai estar

fazendo verde. Então agora nós estamos pensando o que? Nós estamos produzindo agora o mostruário do que as pessoas vão consumir no inverno que vem. Isso é altamente ineficiente

É claro que é legal, chegar na loja e tem um monte de produto para escolher, mas é altamente ineficiente, porque você já consumiu energia, você já teve a pegada de carbono negativa, porque consumiu, produziu, fez, então, melhorar esse aspecto, não estou dizendo que, mas assim, se a gente tiver só 4 meses de venda, for mais assertivo nesse lado.

Estamos falando aí, vamos lá, vamos arredondar 2 bilhões e 400, 1 bilhão e 200, significa que por mês são 100 milhões, então, se você tiver 4 meses de consumo, são 400 milhões de peças, que são 6 meses e precisa 50% a mais, então é 50% a mais de energia, de pegada de carbono, de tudo que você fez. E no final ainda, sempre sobra um monte de saldo, e coisas para fazer. Então essa visão do 4.0, IOT, são tudo ferramentas, olhares para que, seja mais assertivo. Para que a gente não produza aquilo que elas, as pessoas não vão consumir. Então porque depois de um tempo, você vai dizer, que uma parte da coleção sobra. No Paragliders, a gente evolui bastante, a gente não trabalha com lotes, com estoque, faz individualmente, até porque não teria dinheiro suficiente para fazer estoque, é muito caro. E agora estamos evoluindo no vestuário, a gente tá fazendo aqui é um piloto a nível Brasil, e deve ser o primeiro aí que que vai ser feito.

P7: Como a empresa envolve, organiza seus funcionários, fornecedores, clientes e outras partes interessadas no processo de formulação e implementação da estratégia?

O que acontece, a gente é um consumidor pequeno, assim desse lado a gente não tem muita força em cima do fornecedor, então a gente tem que reconhecer isso, nos dois montantes. Então na linha paragliders, tem três fornecedores que fabricam o tecido no mundo.

Ferragem tem três, os cordeletes tem 3, porque ele é um nicho de mercado, e nós lutamos e temos que nos adaptar com os materiais disponíveis. Claro que eles pensam numa evolução, mas eles nunca pensam na necessidade da SOL, eles pensam na necessidade do mercado, por exemplo, o mercado, está com uma tendência para equipamento mais leve, ele faz um tecido mais leve, mas ele, e nem ele pode sobreviver só de um ou dois clientes, é tão nichado isso, que você vai analisar, no vestuário é o contrário, tem muitos fornecedores, e eles estão na previsão

que podem vender, a gente compra os tecidos, não fabrica sozinho, que é a parte principal, então a gente se adapta a eles.

O que a gente procura são parcerias, de ter um relacionamento de confiabilidade, porque o segredo do negócio é entregar o que promete, esse é o ponto crucial. Estamos prometendo o quê? Preço, qualidade, prazo de entrega, o que que é a tua promessa? Então, eu sempre usava de exemplo o cara que fez, já faz bastante tempo, uns 15 anos, ele fez aquele hambúrguer a 1 real, ele botou lá era, o X1. Ele vendeu incrível, pensa em um negócio que deu certo. Na época, 1 real devia o mesmo que 3 reais agora, isso foi 2007, foi um case de marketing, que as pessoas estavam estudando lá na IES marketing, comunicação integrada em Marketing, aí eu levei, porque todo mundo levou exemplos de cases do mundo, e eu levei o case Jaraguá.

Hambúrguer, tá cheio de hambúrguer, hambúrguer de costela, tá cheio de hamburgueria e daí o cara colocou lá, ele fez o hambúrguer de 1 real, e o negócio todo mundo consumiu aquele hambúrguer, não tinha como, não, pelo menos de curiosidade e aí já tinha empresa que dizia mandava buscar 10 hambúrguer…mas, porque ele ganhava na bebida, ele escalou, fez um hambúrguer padrão, e fez sucesso, e depois ele construiu um negócio melhor, mais parecido com o que tinha, e está lá, está vivo até hoje, e o que levantou ele foi a ideia.

Então da relação com os fornecedores, a gente olha muito esse aspecto, e é claro hoje, questionamos se ele tem algumas práticas, principalmente ambientais, as ambientais que são, as mais questionadas hoje, principalmente na exportação.

Nós não temos grandes clientes, mas a gente sabe, por exemplo, que a Volkswagen, faz o sequenciamento, até a origem, então eles usam, dentro do banco do carro, eles usam a palha do coco, eles vão até Belém, isso que estou falando é da Volkswagen da Alemanha, aí ela vem na Volkswagen do Brasil, que daí vem lá em Belém, que vai lá em Minas, que é o fabricante do banco, dessa parte do banco que vai lá na cooperativa, no Pará, lá em Belém é que vai no campo, Eles fazem assim, rastreabilidade total. Então, acho esse olhar tem, aqui é como nós estamos fornecedores do sul, eu acho que isso já está mais impregnado nos fornecedores, e a gente não tem fornecedores que são informais, artesanais, então esse mercado ele já tem uma certa maturidade, de cobrança

Existe a ABVTEX (Associação Brasileira do Varejo Têxtil) que tem bastante práticas socioambientais, não tanto quanto, né, porque ainda o mundo têxtil é o segundo que mais polui no mundo. Só perde para a indústria petroquímica e de

energia. Então tem um trabalho bem grande para ser feito em cima disso, e um deles é esse, e dos estoques, se você, para cada tonelada de roupa gera 10 toneladas de CO2, se você produzir 30% a menos é também é 30% menos impacto e a outra vertente, a durabilidade do produto, que é uma coisa que a gente trabalha bastante, principalmente no Paragliders, você diz, se em 5 anos, você comprou 3 paragliders, mas você comprou só 2, aí de novo, você deixou de consumir 50% a mais, 2, 2 toneladas, 3, 3 toneladas de CO2. Então precisa ver as duas vertentes, quer dizer que tem que ser pensado, não é só o impacto. O carro elétrico leva 70 mil km para zerar o carbono, porque é o processo todo dele, e consumiu bastante para fazer a bateria, a pegada de carbono dele é muito alta, então quando é que ele vai zerar. Isso é um estudo de alguns anos atrás de Fraunhofer da Alemanha, talvez de 7 a 8 anos, aí não sei quanto isso melhorou, mas eu li um dia né, e pensei, mas uma pessoa normal leva quanto tempo para fazer 70 mil km, quando é que ela vai, zerar, e aí por outro lado, o carro usado, ele está muito mais avançado, porque ele já foi fabricado, ele já teve o impacto, não é o que ele emite de CO2 no consumo, é bem menos do que pegar um carro novo, porque ele já impactou.

P8: A empresa tem um sistema de planejamento estratégico mais amplo, para o desenvolvimento da organização como um todo?

Sim, hoje a gente trabalha com ERP, utilizamos um específico, que é o da Systextil da Intersys, que é daqui de Jaraguá mesmo, é um player nacional bem conhecido. Até a holding do grupo Lunender comprou. Então hoje, em Jaraguá, a Live usa, nós usamos a Lunender usa, a marcato usa mais Pettenati, grandes players no Brasil. Eles estão se reestruturando para aperfeiçoar o sistema. E a gente também usa outros sistemas. Tem o software de desenvolvimento de produto, por exemplo, no vestuário a gente usa a Molde.me que é uma startup aqui de Jaraguá do Sul e Audaces, que já é bem mais consolidado. Aí você tem também frente de venda que é o Ibetch. A gente acaba tendo várias ferramentas, e tem as ferramentas que desenvolvemos internamente também, por exemplo, sobre a Indústria 4.0, não tem muito pronto no mercado, alguns medidores, apontadores no sistema que a gente está trabalhando internamente.

P9: Como a empresa monitora e avalia seu progresso em relação aos seus objetivos e metas estratégicas?

P10: A empresa mantem encontros gerenciais regulares para discutir a estratégia como um todo?

Na realidade a gente já tem reuniões semanais, que a gente trabalha mais, as coisas que estão em processo e as semanas seguintes. O que a gente está trabalhando a nível de conselho é esse aí, de fazer as avaliações trimestrais, e a partir disso a gente quer, envolver outros níveis. A gente quer melhorar bastante esse lado, o que o conselho pensa e age, e como a gente vai transmitir, isso faz parte desse processo de mudança, que a gente chama de transformação digital aqui dentro. Porque a transformação digital é identificar que ferramentas a gente precisa, mas não, não tem nada a ver com a parte só digital, tem a parte de pessoas, de processos, métodos, metas, e no digital são ferramentas, para mapear, acompanhar e análise de resultados. Então esse lado a gente quer melhorar bastante. De novo, trabalhar com os resultados mensais e tem alguns indicadores que a gente está fazendo assim.

Muito bem, muito bem, então é daí. Essa seria a próxima? Mas é porque, como você comentou que hoje, estão trabalhando muito mais trabalhando com os indicadores financeiros e a ideia é ampliar esse processo.

Claro, a gente tem os indicadores de RH, por exemplo, turnover, índice de faltas, saúde do trabalhador, tem toda uma gestão, desse aspecto assim, então isso também é importante, mas, acaba que ele não integra com o negócio com todo, então ele, acaba sendo uma ação, um projeto em si e, tem que ter esse cruzamento. De dizer assim, olha, a gente teve a reduziu absenteísmo, e isso significa o que no resultado financeiro, ou nos investimentos de retorno. Na época tinha um problema aqui, que estava faltando costureira, mão de obra, e a gente foi ver no que impactava mais para todas as pessoas.

O que seria um benefício, rápido, e a gente descobriu, nós cobrávamos acho que, 2,00 o almoço e a gente passou para 20 centavos. Porque antes, você pensava que o salário-mínimo era em média 800,00 e o salário base era 1.000,00, por exemplo, isso significava 50,00 no bolso da pessoa, no final do mês, 44,00, senão me engano, e a gente viu que isso impactava para todo mundo. Então os menos favorecidos, as faxineiras, os auxiliares, então a gente pensou em trabalhar a equidade e equidade é dar mais, para quem precisa de mais, então, 44,00 para quem ganha 1.000,00, tem um significado bem diferente para quem ganha 3.000,00, ou 5.000,00, então foi uma forma, que achei muito justa isso de de fazer. Tem também, claro, a parte de plano de saúde, que a gente reviu também, o que ficava mais acessível, a gente paga metade,

e ainda nesse aspecto, parte de vacina, essas coisas também, tem uma gestão nisso, e é bem interessante.

P11: Quais são as práticas de comunicação utilizadas para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e compreendam a estratégia?

P12:Como a empresa identifica e gerencia riscos associados à implementação de suas estratégias?

Isso não é muito disciplinado, não tem, a gente usa muitas ferramentas, de WhatsApp, essa ferramenta ajudou bastante, as comunicações formais, que estão impressas nos murais as comunicações que vão individuais e as comunicações que são amplas, que usa basicamente, até um outro dia, vi uma empresa tem 6000 funcionários, mas ela tem 700 pontos de trabalho, e aí a única ferramenta de trabalho que consegue alcançar todos é o WhatsApp, que eles usaram e isso é interessante, então usa, um pouco isso, mas o que que a gente quer ainda, a gente quer melhorar muito, que forma nós vamos apresentar os indicadores, não queremos só indicadores, é porque as coisas estão meio separadas, tem empresa, que só divulga o Balanço social, tipo a Malwe, só trabalha com esse Balanço, sustentabilidade e tudo, mas o Balanço financeiro você nunca vê, aí você vai para o lado da WEG, ela trabalha muito no financeiro, ela se preocupa em comunicar demais o mercado e a comunicação por funcionário e a participação nos resultados.

Como fazer isso, eu não sei bem a fórmula certa ainda nisso, hoje é uma comunicação aberta, mas como melhorar isso ainda, é um tema de conselho, de dizer assim, como a gente vai colocar, eu acho que as pessoas têm que participar, não só o olhar financeiro, ver o que significa o absenteísmo, a presença, o que que significa o que isso reflete na eficiência da fábrica, o lado da saúde do trabalhador, isso ainda está, um pouco confuso ainda, de qual é a melhor forma de fazer isso. A gente sempre trabalhou muito aberta assim a informação, mas ainda, eu acho que precisa de uma que integra melhor.

Comentei que durante o tempo que fiz a visita, percebi que você está muito próximo de todos.

Sim, total, é que eu gosto mais da produção do que da gestão, e dessa forma passo muito tempo com eles e eu acredito muito nisso, porque qual é a cultura da empresa? A cultura da empresa é a cultura do dono, não dizer que é o dono não, mas é do gestor. Você não é uma pessoa em casa e outra pessoa aqui, isso é mentira, aí você diz assim, ele vai na igreja e ele é um cara todo bonzinho, aí vem na empresa e

baixa o cacete, não existe para mim essas duas pessoas. O que pode ser que ela exerça diferentes papéis, um dia sou mãe, um dia sou religiosa, outro dia sou social, outro dia sou chefe do RH, mas assim, é a mesma pessoa, no fundo, você age por algumas disciplinas, então a cultura da empresa é o exemplo que os gestores dão, e isso, não diz, só a respeito a mim, diz respeito aos gestores, como eles são essa cultura que vai estar embaixo deles. Aqui esse gestor cobra demais, então para mim isso não tem como, aí é claro que você deve procurar, estabelecer os limites. Por exemplo, o sistema de assédio, a denúncia vai direto para uma pessoa externa, porque não é uma informação que nós devemos lidar, vai ser alguém que tem experiência, que está treinado, que está capacitado, remunerado para isso. Ela faz uma denúncia que foi assediada…é um tema que é tratado de fora, mas com um olhar interno.

A gente teve um problema, isso nasceu de um problema, que nem foi interno, foi um cliente, que fez uma abordagem numa pessoa, totalmente errada, e a partir disso, a gente pensou em como nós vamos lidar com isso, porque não é o que eu penso, e sim qual é a maneira certa, eu não sou expert nisso, então tem que ter pessoas, como psicólogos, advogados, tem que ter pessoas que olham toda essa trilha essa trilha e que dá o suporte certo da pessoa, então a pessoa não fala conosco, ela vai direto na pessoa certa, para saber se tem que fazer um BO, todo esse, aconselhamento, e de novo, é para a pessoa se sentir absolutamente livre para falar.

Mas esse é um processo de educação, agora eles vão passar por um processo, fazer um workshop sobre o tema, com todos os encarregados, mas isso é uma situação nova, então você tem que se adaptar, mas de novo, como nós agimos, como, nós exemplificamos, para as pessoas que trabalham conosco. Para mim não tem outro negócio, crença, missão, visão e valor, fui eu que escrevi em próprio punho, e como é que você pensa isso, não foi um negócio corta e cola.

Inclusive foi feito, com a Suzana, há uns 10 anos atrás com os encarregados, sobre o que você recebe e o que você entrega, o que você processa, o que você decide. Uma vez em uma palestra o presidente da Fiat, e eu lembro bastante disso, ele disse quem é o presidente da República, qual é a função do presidente da República. A função do presidente da República é ouvir. Porque quem trabalha com dados são as pessoas abaixo dele, o Ministério do trabalho da educação, eles trabalham com dados, e aí eles levam esta informação para o presidente, e em cima

disso o presidente processa e comunica. e ele toma as ações, então ele tem que ser mais um Ouvidor do que um gestor.

Claro, gestão, porque, porque ele vai trabalhar pontualmente, mas ele tem que ter esse discernimento que é mais importante para minha função, e aí é bem legal de fazer, e esse trabalho foi feito a nível de Pessoas, o que eu recebo, como é que eu recebo as informações, o que eu sou demandado. Sou demandado, para fazer pedido e aí, o que eu entrego. Minha função é organizar, produzir e entregar. Então isso eu acho que vem por causa desse processo todo e por isso que a gente botou a crença, porque a crença é o que formata, porque a gente começou no lado, com o estratégico. Nossa crença é que as pessoas não vivem lá no meio do concreto, que viver, e voar é muito mais do que isso, é quando as pessoas se sentem livres. Seja voando, seja caminhando na natureza, seja em outro lugar. É isso que a gente quer vender. Esse bem-estar e de estar nesse lugar e se sentir bem.

Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia

P13: Qual é o seu papel na tomada de decisões estratégicas da empresa?

P14: Como você avalia o alinhamento entre as decisões tomadas e o plano estratégico da organização?

Eu Acredito, a gente não tem isso de forma escrita, explícita, mas eu acredito bastante nas conquistas, e de entender porque não aconteceu, então eu acho que isso é uma avaliação bem que está muito em mim, e eu acho que hoje, com essa história do conselho que eu estou aprendendo, que eu tenho que explicar isso para alguém. Antes eu não precisava explicar para ninguém, eu recebia, eu tenho um problema que eu nunca, eu sou alguém que não sabe comemorar, porque eu já olho o próximo problema. Então eu pulo muito rápido essa conquista, não tem nada, tanto que eu não sou das festas, eu não sou organizador das festas, dos eventos ligados, porque eu não tenho essa visão. Eu sempre acredito bastante no seguinte, chegamos até aqui, mas nós sempre estamos no meio do caminho, eu nunca acredito que a gente chegou. Dizer que chegou é uma zona de conforto totalmente errada, e eu nem paro para refletir isso assim, há que legal, o mês foi bom, não, já vamos estar brigando para o próximo mês, então, esse lado assim, de sangue correu de se manter oxigenado, então hoje, eu sou mais cobrado nisso. De dar uma organizada nisso, de dizer, isso atingiu, não atingiu esse lado. Então esse é um ponto que não sei se é falho, mas é um ponto real, e a gente quer estabelecer melhor isso.

P15: Como são identificadas as competências fundamentais e necessárias para atingir os objetivos amplos e centrais da empresa?

Isso está consolidado assim, não está muito bem documentado, mas a gente já tem bastante coisa. Depois a gente procura alguém para um cargo, a gente já sabe o que, rapidamente a gente já define, quais as competências desejadas, qual a competência da pessoa no cargo, que habilidades deve ter. E isso diz muito a respeito a gente não tem, um turnover muito grande dos encarregados e da chefia desse lado assim. Mas isso diz muito a respeito de que aprendizados eles devem ter, o que é interessante para eles, que cursos, aqui tem que trabalhar um pouco mais de oratória, relacionamento humano, aqui a parte técnica, então acho que isso é feito dessa forma, de olhar e isso melhora a pessoa, no contexto, a competência da pessoa não é só a técnica nem só de gestão, tem muito do da parte humana. De novo, fornecedor é gente, empresa é gente e cliente é gente. Então, se você não sabe lidar com gente.

Comentei que, quando estava conhecendo o processo, também comentei com Arnaldo, que vocês têm um público muito jovem trabalhando.

A gente tem bastante oportunidade de primeiro emprego, e o processo está organizado para isso, e a gente sente isso porque, hoje o Ministério Público, o que a lei diz, que eu preciso ter a quantidade de aprendizes, justamente baseado nas pessoas que têm que passar por aprendizado, é costureira, e auxiliar de produção, basicamente, e alguns administrativos, mas eu tenho muito mais vagas na produção, eu tenho muito mais necessidade de menor aprendiz gerado pelas pessoas da produção. Mas esse ano, o Ministério Público disse que esses jovens não podem mais estar na produção. Então ela consegue uma vaga de menor aprendiz, porque eu tenho 80 costureiras, e 6%, tem 4 vagas, mas daí dessas 4, é claro que a gente paga uma parte, um valor para ela estudar, fazer o aprendizado, mas a parte que ela podia complementar, que ela ganha mais, se ela vem para dentro da fábrica 4 horas por dia, ela não pode mais estar nesse ambiente. É claro, algumas pessoas você acomoda, nós sempre tínhamos muito mais menor aprendiz do que precisava, porque é uma formação dela com 17 anos, vamos dizer que ela vem aqui com 17, 18 anos, primeira coisa já entra no na indústria têxtil, que tem a base salarial que o mínimo é 1600,que já é bem melhor do que comércio, não trabalho sábado, domingo já sai às 17 horas e tem uma capacidade de estudar e nós temos uma localização muito boa, por exemplo, se o menor aprendiz vai no Sesi, nós oferecemos almoço aqui, então ele pode vir, nós oferecemos preferencialmente para filhos de funcionários, porque já vem com o pai,

já volta com a mãe, ou seja, o que for, já tem todo um olhar perto, já almoça aqui e isso foi água abaixo. A gente tinha 10 e hoje tem 5, então são 5 oportunidades, e o que acontecia na virada do ano, novembro, você demite eles todos, que é o prazo correto, eles entram em fevereiro, isso é no período escolar. Aí tem as férias, e depois nós, contratamos eles como funcionário em janeiro, por isso, nós temos muitos jovens que passaram pelo aprendizado, e ainda tem o seguinte, com 18, 19 anos, ele está ganhando 2 mil, sem curso técnico, sem nada. Então já ganha, que eu acredito que é um salário melhor, que vai possibilitar continuar a estudar, vai fazer SENAI ou SENAC ou faculdade, que também ajuda. Sabe, isso é destruir uma cadeia, eu acredito bastante. O Ministério público e a caixa econômica, eles têm individualmente, eles sabem da SOL, quantos deficientes trabalham, quantos menor aprendiz tem qual o índice de acidente, qual o nível do afastamento. Isso aqui é só o sistema, dizer o seguinte, ali você pode ter 5 pessoas na área de produção, isso já pode vir automático, isso tudo já está no sistema, já outra empresa que talvez trabalhe com solda, tem áreas de risco, estipular a regra. Normalmente aqui na empresa eles passavam por vários setores da empresa, porque eles criam uma intimidade e eles têm vontade, porque muitos não querem ir para a produção hoje, está muito mais fácil, gente para escritório do que para a produção. E a produção, paga melhor, vamos dizer, essa mesma pessoa, se ela for boazinha, se for educada, vai conseguir um emprego, com 16, 17 anos de telefonista, recepcionista. que vai pagar o mínimo para ela, e de novo, horário comercial, às vezes vai sair 18 horas, 19 horas e ai, como é que ela não estudar. O ideal é todo mundo estudar de dia, mas nós temos aí, outra realidade. E o menor aprendiz ganha entre 1.000,00 e 1.300,00. Ele está metade do tempo na escola e metade do tempo aqui, isso ajuda na renda familiar.

P16: Os funcionários têm clareza de suas atividades e compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Como a empresa garante a coordenação eficaz entre as equipes e unidades de negócios para apoiar a implementação de estratégias?

Muitos têm, não dá para dizer que assim, tem gente muito boa, não vou falar ruins e aqui a gente não tem muita restrição, bota parente, primo, isso aqui é assim. Tem encarregado que pode ser chefe do filho, da filha. Então isso a gente está cuidando um pouco mais hoje, mas eu acredito que tem bastante gente que tem clareza, dizer que são todos, não, isso tem que melhorar ainda, na parte de confecção,

são pessoas que rodam muito mais ambientes, e aí acho que falta um pouco mais essa noção, já no Paragliders tem um nível de maturidade maior, bem, bem maior.

P17:Como a empresa garante a coordenação eficaz entre as equipes e unidades de negócios para apoiar a implementação de estratégias? Esta resposta está dividida nas questões anteriores.

P18: Em relação aos benefícios como Participação nos Resultados, bonificação, estes auxiliam no processo e alinhamento estratégico?

Muito bem. É em relação aos benefícios, você já comentou alguns comigo também. Eu já vi o refeitório que vocês têm. E a participação dos resultados está “parada”, mas quando a empresa tinha a participação dos resultados, você entendia que isso auxiliava no alinhamento estratégico?

Sim, total, muito importante. Acredito que precisa estar alinhado com o mercado e isso para mim, é uma meta bem visível, que tem que voltar.

Externalidades Positivas

P19: A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da empresa?

P20: A empresa gera valor para o seu cliente e para a comunidade que está inserida?

Eu acho que a gente é um agente social, que nossa empresa é um agente social, porque é composto de pessoas. Eu não tenho essa amplitude tão grande de dizer sim, qual o impacto que eu tenho, mas assim, o que eu tenho que ter ciência, que é um impacto positivo, acho que isso é importante, mas não vejo isso com tanto peso, que isso faz parte da minha estratégia, acredito assim, que a atual estratégia da empresa é uma empresa saudável. Saudável em todas as frentes dela, seja na econômica, na social, na humana, e ambiental, isso eu acho que é importante.

Nesta hora, comentei que pelo fato de ele contratar menor aprendiz, que ele já está gerando uma externalidade positiva para a sociedade…

Ele respondeu: Sim, sim, a gente acredita que a gente tem esse impacto, isso não tenha dúvida, até assim, porque, vamos lá, a indústria paga melhor do que o serviço, do que o comércio, por esse ponto precisamos de mais indústria, a indústria é um agente transformador, então ela pega uma matéria-prima e transforma. O comércio, ele é só um agente de logística, e ele custa muito caro, e ele tem um passo muito mais relevante, e você vê que, em outros países, não é assim tão pesado. Mas assim, a camisa que serve por 50,00 aqui ela fica 120,00 na loja, mas ela é a mesma

camisa. Então esse 120,00 tem que remunerar o ponto de venda, tem que remunerar o vendedor, então é uma ineficiência muito grande. Se você está falando de uma matéria prima que custou 24,00, para produzir foi mais 24,00, vamos dizer grosso modo, que saiu por 50,00 com impostos e encargos sociais, tudo.

E daí ela para virar o 120,00, esses 70 que ela levou mais, foi o custo do imóvel, o custo da energia, o custo do ponto, sabe, isso é muito pesado, o serviço acaba dizendo que é o maior empregador do Brasil, é maior responsável pelo PIB, mas, se ele é maior, porque ele é tão ineficiente, e esse fato de ele ser tão ineficiente, ele diminui o poder de compra. Isso lá fora está muito claro, isso. Se a camisa sai por 50,00 ela vai chegar no mercado por 85,00, 90,00. Então você está falando aí, de mais eficiência, muito maior do que a gente tem aqui no Brasil.

Então como indústria, eu acredito, seja pelo lado, a indústria que mais paga imposto no Brasil, a gente tem 12, 13% do PIB, mas 37% da carga tributária, então tem todo esse contexto, então como indústria, já temos essa função. E a externalidade vem disso aí, do nosso comportamento, o que a gente faz, com lixo, tem duas opções, já tem tem um contrato, o que a gente tá preocupado na reciclagem, que a gente está preocupado na geração de energia, todo o contexto, tudo isso tem que ser levado em conta, e daí sim, você tem aquele agente, com entorno impactando positivamente no entorno.

APÊNDICE B

Entrevista 2: semiestruturada realizada com a Direção da empresa SOL PARAGLIDERS.

Formulação da Estratégia

P1: Que processos são utilizados para avaliar o ambiente externo e identificar as tendências relevantes?

Somos pioneiros aqui no Brasil neste segmento e foi uma demanda porque não tinha produtos nesta área, o Ary morou na Alemanha um ano comigo e viu muitos parapentes no ar, ele era voador de asa e eu acho que nasceu a ideia entrar nessa área, de produzir e oferecer para o consumidor brasileiro um produto feito aqui com preço nacional, que os importados eram muito caros e até hoje são muito caros e aí foi crescendo, e assim foi diversificando, mas assim, foi uma demanda que não tinha né, que dizer a demanda tinha e não tinha a oferta. Acho que foi bastante idealismo do Ary, também de entrar nessa área, mas assim nasceu a empresa, do zero né, e só com conhecimento, foi buscando um sócio, depois outro sócio e assim foi crescendo.

Perguntei como veio a ideia de criar a confecção também?

O esporte de parapente, ele é, envolve a natureza e quem pratica o esporte normalmente, muitas vezes, traz a família junto, a esposa, ou o marido, filhos ou conhecidos e a gente sentia que na época, lembra da época que todo mundo usava a camiseta com estampa, hoje é tudo bem mais clean, mas na época a gente sentiu uma demanda pelos simpatizantes do esporte e eu acho que dessa ideia nasceu a confecção, assim de atender os simpatizantes do voo e nos próprios eventos, sempre foi feito camisetas para os participantes que podiam adquirir depois também e em uma época, bem no início também a mãe do Ary também confeccionou calças e eu também já confeccionava, então eu trazia os cortes e os modelos e ela fazia. O primeiro corta vento da SOL, nasceu de um corta vento que eu tinha feito. Acho que essa coisa do têxtil da confecção, talvez sempre esteve no nosso DNA, no DNA das pessoas aqui e como eu falei tinha a mãe dele que tinha conhecimento de costura, eu de confecção e daí foi indo, foi no caminho, não sabíamos bem o que a gente queria oferecer e então demorou uns três a quatro anos para se achar no segmento do fitness, do técnico, porque tem bastante tecnologia aplicada, as peças são mais clean, não muito de moda, mas tem muita tecnologia aplicada. Perguntei qual a função dela no em todo

esse processo. A minha participação em relação a minha função é mais em vendas, exportação, desde o contato com o cliente, de buscar cliente, atender o cliente, colocar tudo no processo de produção e fazer o processo também de despacho é tudo concentrado em mim. É o setor de uma pessoa na verdade. Quando falamos de exportação importação somos em duas pessoas mais o Ary que faz parte do nosso time, somo em três e as tarefas são muito bem divididas antes era mais flutuante e agora está bem definida, bem divididas na verdade, então a parte de exportação é 100% comigo, até o câmbio na parte financeira, desde que nasce o cliente até o produto sair, fazer o pós-venda, no caso do pós-venda quando é algo muito técnica envolve o grupo de assistência técnica, que são várias pessoas e que tem conhecimento sobre o problema, que vai saber responder, mas a comunicação é através de mim.

P2: Quais são as principais ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos da empresa?

Fluxograma nós temos no papel, nós desenvolvemos isso mas, como vários setores temos um ou duas pessoas, o processo em si, ele é bem imediato, não sei explicar bem, mas assim, é um processo formal, mas como não tem muitas pessoas envolvidas e não tem muitas instâncias para percorrer e as soluções são de uma pessoa para outra, porque quando surge um problema, cada um vai atrás da solução, não precisa pedir autorização, é tudo bem horizontalizado e por um motivo porque tem poucas pessoas envolvidas e também como tem muitas pessoas com muitos anos de empresa, eles têm muito conhecimento sobre as áreas específicas e então sempre vai saber para quem perguntar, então nesse sentido é um fluxo de ir atrás para resolver o problema, para achar soluções é bem curto, os caminhos são bem curtos. Busco sempre pelo, benchmarking, talvez mais por meio de palestras, cursos, workshops, ou se Espelhando em outras empresas, mas assim de minha parte não tem tanta proatividade, mas o Ary busca muito conhecimento, ele está muito envolvido em muitas associações e tem bastante input nesse sentido, mas em si os processos poderiam ser melhorados, nós já fizemos uma consultoria nesta área, foi bem produtiva, surgiram muitos frutos bons, mas depois se perdeu, em muitas empresas acabam acontecendo isso, vai se diluindo e buscar isso novamente seria uma coisa muito boa.

P3: Os objetivos e metas gerais definidos estão alinhados às oportunidades, as ameaças e são de curto, médio e longo prazo? E que tem conhecimento destes objetivos?

Sim, a meta é sempre aumentar a presença, então como é um nicho de mercado, não é fácil, da área de exportação as vezes vem uma consultoria, dizendo que vamos buscar clientes para vocês, perguntando onde temos interesse de estar mais inserido, por exemplo Estados Unidos, mas essa busca é muito superficial, isso que a gente sempre sentiu, como é um nicho de mercado com conhecimento muito único, nós entendemos que nós somos os buscadores, através de feiras, de revistas, através de eventos, que a gente consegue buscar mais mercado e essa é a nossa estratégia, ela é curto, médio e longo prazo, sabemos que tem uma feira uma vez por ano e a gente, então antes de iniciar já fizemos contato se os nossos revendedores vão estar presentes, convidamos e nessas feiras sempre aparecem novos contatos interessados, acontece muito através de feiras, mas assim, tem uma feira apenas para esse mercado, a maioria dos nossos buzines é através das escolas de voo que muitas vezes são uma ou duas pessoas também, são micro empresas, não estamos falando de organizações, nós somos também uma empresa pequena nesse sentido, atuamos no mercado com exportação, com mercado internacional e todo mundo acha que é uma grande empresa, que envolve grandes movimentos, porque esse buzines de parapentes ele é como comentei, envolve pequenos atores, as escolas de voo que tem essa demanda através dos alunos que eles tem e que tem essa demanda de adquirir o equipamento. Então do lado do nosso cliente também é uma estrutura pequena, tem um instrutor, alguém que cuida da contabilidade dela, que muitas vezes é a esposa ou o marido, muitos negócios no parapente funcionam assim. A produção está alinhada sob pedido, é um produto de valor agregado muito alto.

P4: Além dos objetivos e metas gerais são definidos objetivos centrais para cada unidade e ou setor?

Nós temos semanalmente reuniões da produção, então neste momento tem muita troca sobre a situação, como está o mercado, porque ele é muito volátil, então os líderes que estão participando dessas reuniões, eles estão sempre muito dentro da situação, não muito da estratégia, mas da situação, e assim de imediato, de curto prazo, de um mês por exemplo, de estratégia acho que não tem muita comunicação não, isso fica um pouco mais restrito na área da diretoria mesmo, com chefe de vendas com gerente de vendas que comunica para área dela, mas que tem essa ponte para

a produção, oficial que não, acho que informalmente sim, pois como o Ary, está sempre na produção tem muita troca informal, não é uma coisa estrategicamente planejado.

P5: Para obter informações e acompanhar os resultados, a empresa utiliza indicadores de desempenho? Como estes são alinhados com a estratégia definida?

Acho que no papel não tem, isso não está bem elaborado, a exportação ela, normalmente ela é assim, os interessados sempre chegam a nós, então sempre foi assim, então com esse fluxo de fora para dentro, a nossa produção sempre foi, já ocupa a capacidade que temos, então essa situação que tem ociosidade, a gente é mais reativo, se tem ociosidade a gente vai atrás, por exemplo na pandemia foi uma loucura, nós contratamos muitas pessoas, pois a capacidade não estava suficiente e agora estamos no caminho contrário né, na verdade é uma reação indo atrás de novos clientes, mas assim, não tem assim um plano estratégico. A gente sempre atende a demanda que tem, como introduzimos também a terceirização, na verdade isso faz parte da nossa estratégia, se tem ociosidade e a gente enxerga que talvez não consiga crescer no mercado que está estagnado, que está totalmente estagnado também estamos produzindo para outras empresas, ou seja, a empresa nos contrata para fazer o produto e colocamos a marca deles. E assim auxilia também nas homologações tanto para vendas no Brasil, quanto fora, desta forma dilui o custo dessas homologações, é um custo alto para cada modelo de equipamento, assim aumentamos as peças produzidas e diminui o custo da homologação.

Estrutura e Implementação da Estratégia

Como a empresa envolve, organiza seus fornecedores, clientes e outras partes interessadas no processo de formulação e implementação da estratégia?

A sim, é primordial saber o que o cliente está buscando, tendências, porque muitas vezes o próprio cliente é uma tendencia, não é só a equipe que está envolvida em buscar tendencias, acho que o próprio cliente, ele é um consumidor bem aprimorado já, pois, voar de parapente já exige de uma coisa bem, ciente, é aviação, eu já vejo assim, eu enxergo meu cliente assim, que é uma pessoa que busca muita informação e ele é um condutor de tendencias, então acho que é primordial ter esse contato com o cliente e inclusive no voo é assim, você vai nos campeonatos você vê todos os equipamentos voando e os outros pilotos usando e tem essa troca de técnica, acabamentos e você vê que o mercado busca, que chamo de mercado, pois o cliente é o cliente em geral e sempre teve isso de escutar muito o cliente a partir daí dar um

desenvolvimento diferenciado para o produto, um dos nosso lemas é esse, se nós vamos renovar um produto, ou ele sempre vai estar melhor que o produto anterior, ele vai ter ou mais desempenho, ou mais segurança que é muito importante, então nesse sentido teve muita evolução nessa área do parapente, porque os equipamentos são muito mais seguros hoje, em função da tecnologia que tem hoje e também dos agentes que cuidam da segurança, que são os órgãos homologadores e também eu acho muito dos clientes, porque quando começamos o esporte era mais aventura, muito mais aventura e hoje preza muito pela segurança, isso é também para você aumentar o leque de consumidores, você tem que mostrar que é uma coisa segura e que ele não é louco se ele voar, então esse é um mix, é uma variação de detalhes que leva a desenvolver e de manter contato com o cliente, do lado do fornecedor a tecnologia faz muita coisa, nos últimos 20 anos teve muita mudança, muita melhoria nesta parte da tecnologia.

P7: A empresa tem um sistema de planejamento estratégico mais amplo, para o desenvolvimento da organização como um todo?

Na exportação é mais planilha, mas eu também trabalho com o sistema de ERP, do Systextil e ele me traz muitos dados de vendas de produção, traz tudo, mas esse monitoramento dos clientes acontece por meio do sistema do Systextil de vendas, mas eu não uso para registrar o contato com cliente, isso é mais planilha

P9: Como a empresa monitora e avalia seu progresso em relação aos seus objetivos e metas estratégicas?

P10: A empresa mantem encontros gerenciais regulares para discutir a estratégia como um todo?

As reuniões são mais setoriais, mas assim de geral não, é mais setorial, então onde demanda muito este tipo de reunião é na confecção, porque o mercado é muito mais competitivo, então ali é muito dinâmico, mas eu não atuo na área de confecção, sou só uma apreciadora do produto e avaliadora de produto, busco tendência e tenho um olhar crítico sobre o produto. Então não estou envolvida na produção e essas reuniões estratégicas e gerenciais acontecem mais na confecção pela dinâmica do mercado e na área de parapente tem poucas pessoas envolvidas, têm a gerente de venda nacional, tem eu e o Ary, e aí não temos reuniões programadas, o que pode acontecer são reuniões com a área de marketing, agora estamos montando o novo site, então acontece muita troca, mas é pontual. Os números são apresentados semanalmente para a diretoria, principalmente para o Ary e a gente também fornece

e avalia, mas como é muito horizontalizado falamos dos números sem ser em reuniões formais.

Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia

P15: Como são identificadas as competências fundamentais e necessárias para atingir os objetivos amplos e centrais da empresa?

Agora temos tarefas muito bem definidas, uma pessoa cuidando da importação e eu da exportação. Essa pessoa que trabalha comigo já está muito tempo na empresa e ela foi crescendo e já trouxe um conhecimento e está tudo bem redondo, ela atende muito bem as tarefas que surge, ela cresceu dentro da empresa, então quando surge um novo problema ou uma nova situação ela é uma pessoa muito proativa e busca por solução, neste sentido é bem tranquilo, não sinto que não está sendo atendido a demanda que tem. É uma pessoa que tem visão do todo. É uma pessoa que está em constante desenvolvimento, por meio de palestras, workshops e cursos.

P18: Em relação aos benefícios como Participação nos Resultados, bonificação, estes auxiliam no processo e alinhamento estratégico?

A participação por resultados, com certeza é importantíssimo, a gente sempre buscou de ter isso, mas depois que iniciamos com a confecção ela sugou muito dos recursos e isso foi uma situação que também foi uma das origens que sempre precisa ser analisada, o fluxo de caixa precisa estar sempre redondo para fazer a participação de lucros. Temos o desejo de voltar, mas não acredito que as pessoas estão menos envolvidas no processo por não ter a participação dos resultados, porque as pessoas chaves já estão muito tempo conosco e eles presenciaram essa fase, mas eles continuam aqui, acho que tem uma identificação muito grande das pessoas com a empresa, do jeito que ela é gerida e porque nós somos muito acessíveis. Também já fizemos um estudo sobre isso, a identificação da pessoa que trabalha aqui é bem grande, não sei se é o produto, se é o enredo, o que esse produto envolve ou traz porque é um ambiente legal e acho que é diferente produzir “parafuso do que produzir parapente” a conectividade é muito maior. Como nós temos também os clientes que buscam os equipamentos, eles fazem visitação na fábrica, temos uma pessoa que leva eles e quando o cliente chega lá, na máquina da costureira e ele fala “eu adoro” acho que isso é muito importante, o agradecimento que o cliente faz para ela, gera uma satisfação, tem uma troca com o cliente final que é muito difícil ter. Eu acho que neste sentido e não digo que este é o motivo de abrir mão da participação de lucro, mas é muito mais complexo e é uma grande meta voltar com a participação nos

resultados. Eu acho que o crescimento das pessoas aqui dentro é muito importante, mas como é uma empresa pequena e horizontalizada, ela não dá muitas oportunidades para muitas pessoas e sim para algumas pessoas. Em uma empresa maior tem muito mais a oferecer nesse quesito, mas é claro que em uma empresa grande você é mais uma pessoa, na empresa pequena, nós sempre dizemos aqui, se tem uma pessoa que atende muito bem e faz e a gente perde essa pessoa e aí nos questionamos, perdeu como, por que, para quem...perdeu para a WEG que pode oferecer muito mais, então é um consolo, pelo menos não perdeu para uma do mesmo patamar, aí neste caso sabemos que a pessoa está procurando por algo a mais e não só trocando de emprego.

Externalidades Positivas

P19: A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da empresa?

P20: A empresa gera valor para o seu cliente e para a comunidade que está inserida?

Eu acho que a Sol e o esporte têm muita visibilidade e falando de microcósmico Jaraguá, eu acho que com os processos que temos com a poluição, com os tecidos que usamos, temos um acordo, não é acordo no papel, mas temos assim, da área de moda e artística tem pessoas envolvidas que buscam nossos materiais e sobra e aplicam em outras atividades e produtos, então esse ciclo é positivo. As parceiras que temos com as escolas de voo e o fato de poderem visitar a fábrica junto de seus clientes também geram valor. Os clientes falam da família SOL, por mais que seja uma linha de produção tem muita humanidade envolvida. O voo pode proporcionar muita coisa, ele também pode proporcionar quem está na cadeira de rodas de voar, como um passageiro de voo duplo, então isso sim também gera positividade, a própria sensação de você voar e com segurança, com um produto homologado por um órgão Europeu, que para nós é tão normal, as vezes as pessoas não tem noção disso e com certeza segurança gera positividade e essa capacidade de atender de criar produtos técnicos e de vários segmentos, como defesa civil, serviço militar bombeiros, até nós tivemos uma época onde nós adaptamos o transporte da APAE, porque uma época a APAE tinha um transporte próprio que não possuía cinto de segurança e nós adaptamos e por mais que isso faz um tempo, mas a gente já atendia muitas áreas que corriam até nos, para ver se conseguimos fazer e sempre fazíamos como doação. Lembro também da situação de uma pessoa que era parente de um voador lá em

Brasília que estava acamada e a família precisava de um dispositivo para levantar ela da cama, aí também desenvolvemos um tipo de cinto que envolvia a pessoa para erguer ela. Neste sentido acho que nunca negamos nada e aceitamos o desafio de desenvolver mais uma solução, às vezes só para uma pessoa. No ano passado também tinha uma pessoa que tinha um cachorro que era paraplégico e precisava de uma roupa específica com um tecido robusto e a gente fez aquela roupa. Temos essa flexibilidade e esse dinamismo de atender a essas necessidades de atender as estas coisas mais específicas e acredito que seja positivo, pois gera uma propaganda de boca a boca, pois na SOL eles nos atenderam fazendo uma peça. Tínhamos também um policial aqui do canil da polícia militar e ele fazia rapel para questão de salvamento e ele tem um cachorro que não tinha um cinto adequado, então desenvolvemos um cinto para ele levar o cachorro descendo de rapel e isso faz parte de salvamento para a defesa civil e algumas vezes da polícia militar e da polícia do estado quando tem eventos de tragédia onde desce terra e que tem que buscar pessoas, quando eles precisam de determinados equipamentos e também já atendemos e que provavelmente da defesa já virou um produto dentro do cadastro da defesa a ser oferecido. Esse plantio de sementes muito pequenos, às vezes só atendendo uma pessoa, pode gerar um produto muito benéfico e isso é muito importante de poder atender essas demandas bem pontuais, pelo conhecimento técnico que temos por construir aeronaves com um pedaço de tecido e é claro que a premissa básica é segurança e o controle de qualidade, que demanda quase 20% do tempo para o controle de qualidade, então demanda bastante tempo.

APÊNDICE C

Entrevista semiestruturada realizada com a Direção da empresa MENEGOTTI.

Formulação da Estratégia

P1: Que processos são utilizados para avaliar o ambiente externo e identificar as tendências relevantes?

A gente anualmente, em uma etapa de planejamento, a gente tem uma pesquisa de indicadores econômicos, então, normalmente o nosso diretor financeiro, faz essa pesquisa aí mesmo, até de materiais que a gente recebe diversos, revistas, vem muito conteúdo rico também por e-mail mesmo. Onde a gente apresenta para toda equipe alguns cenários econômicos futuros. É, a gente faz uma análise SWOT também, sempre com a equipe. Na verdade, a gente tem essa prática, Já acho que é mais de 15 anos, então todo ano fica cada vez mais fácil, porque a gente só revisa o material que foi feito no ano anterior, Então, às vezes tem itens que a gente entende que já não é mais uma ameaça, outros acabam é se tornando.

E a gente também tem, faz e agora uns 2 anos que a gente não fez isso, mas a gente já comprou pesquisas de mercado também. Então para entender como que a gente está se colocando no mercado em relação a alguns produtos, com que fatia de mercado que hoje eu tenho dentro de famílias de produto, que eu quero buscar a liderança, isso está dentro também da nossa estratégia.

Utilizamos diversos processos, mesmo assim, a gente sente falta de algumas coisas. É muito difícil, a informação do mercado, assim do meio que a gente atua. Vou dar mais um exemplo, é hoje assim a gente quer avaliar se eu estou bem, em algumas regiões do Brasil. A gente estava conversando disso, esses dias, de como avaliar, vou avaliar por população, por algum índice é de desenvolvimento da região. E porque isso, porque eu tenho, representantes comerciais, que, por exemplo, eu tenho um presente no centro-oeste, ele atende todo o centro oeste e o faturamento dele é ótimo porque ele cuida de um estado inteiro.

Mas, comparado a algum índice da região, será que ele realmente está desempenhando bem? Então isso a gente ainda não encontrou uma ferramenta e um indicador de como eu vou comparar o desempenho da minha equipe de vendas em relação a região em que eles atuam.

Porque às vezes eu tenho regiões que são enormes. Por exemplo no nordeste, na Amazônia, são enormes, mas tu sabes que o potencial de compra é muito baixo. Aí, como fazer esse link, o que eu estou vendendo lá versus potencial, então isso a gente ainda não encontrou uma forma de medir.

P2: Quais são as principais ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos da empresa?

P9: Como a empresa monitora e avalia seu progresso em relação aos seus objetivos e metas estratégicas?

P11: Quais são as práticas de comunicação utilizadas para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e compreendam a estratégia?

Sim, isso, vou dizer que nós somos, acho que somos um exemplo. Tudo aqui na empresa tem indicador também, então cada setor tem o seu contrato de resultado, é onde tem um líder responsável e a gente consegue analisar exatamente o desempenho desse setor. E aí é uma pirâmide, então, assim, eu valido da equipe dos diretores, os diretores validam da equipe dos coordenadores. E os coordenadores, todas essas linhas têm seus contratos, e aí a gente tem como uma prática, todo mês uma reunião, então eu faço com diretores, e os diretores fazem com cada coordenador para ver como está o desempenho dos setores.

E aí a gente tem vários indicadores que a gente também acompanha, mas que acaba tendo encontrado finalização de projetos, se está no prazo, senão está.

Aí eu tenho os comitês, e cada comitê eu não tenho indicador por comitê, mas cada comitê tem suas metas.

E os comitês são divididos por “necessidades da MENEGOTTI”. Tipo assim, em fraquezas e oportunidades também e onde a gente pode atuar como um focado para ter melhores resultados. A gente tem hoje na empresa treze comitês e funciona muito bem.

Eu tenho nas TVs hoje indicadores, onde todo mundo da empresa consegue acompanhar.

Eu tenho na fábrica, por exemplo, um setor, uma área da qualidade também, que tem os indicadores de qualidade, que o pessoal da produção pode verificar como está indo o dia, o mês.

Então a gente faz uma gestão bastante também visual, sabe, para impactar o pessoal, fazendo com que a comunicação seja ampla.

P3: Os objetivos e metas gerais definidos estão alinhados às oportunidades, as ameaças e são de curto, médio e longo prazo? E que tem conhecimento destes objetivos?

E aí você até você acabou falando de indicadores e isso é uma próxima pergunta, mas é no caso dos objetivos e das metas são gerais? Definidas, elas estão alinhadas também com as oportunidades. Com as ameaças é vocês trabalham com elas mais de curto, de médio, longo prazo.

A gente trabalha, sempre com 3 anos pra frente e sim, é tudo linkado.

Então a gente tem, a gente é uma matriz tática, onde eu tenho meus quatro principais objetivos da empresa, que a gente desdobra em mais ou menos, uns 15 projetos estratégicos que a gente chama e na verdade, a gente tenta definir assim que cada Líder, tenha pelo menos um projeto estratégico pra gente se dividir, delegar a atividade e, não sobrecarregar ninguém. Então, sim, é tudo, linkado e aí a gente acompanha o andamento do projeto. Tenho todo mês, sai também gráfico de algo que está em atraso, que está concluído, que está em andamento. Então no ano, se a gente for somar, todos esses projetos somam umas quinhentas (500) ações. A gente tem um gráfico, das quinhentas (500) ações cem (100) a gente já concluiu e cinquenta (50) estão em atraso.

Que é claro, dividido por todos os líderes e por todos os dias do ano, não é uma coisa que está bem, o líder faz um projeto assim, então isso ele se compromete que ele vai conseguir atender e com a equipe dele, acaba gerenciando e acompanhando e realizando.

Nesse caso realmente, além da alta Direção, todos os supervisores e todos os funcionários acabam tendo conhecimento desses objetivos e metas, porque, como supervisor, tem seu projeto, ele acaba também conversando sobre isso com sua equipe.

Eu, a cada três (3) meses, faço um pronunciamento para todos os funcionários. Então nesse pronunciamento eu sempre estou falando na missão, na visão é, trago alguns indicadores da empresa. É assim que é, comunicar, comunicar, então volta e meia eu começo perguntando, pessoal, e aí, quem lembra? Qual é nossa missão? As vezes falo, poxa, vou ter que vir mais umas dez (10) vezes aqui, lembrar, não sei o que, então a gente vai tentando fazer com que todo mundo realmente saiba o propósito definido para a empresa e que todos estejam nesse mesmo direcionamento, criando uma cultura forte.

P4: Além dos objetivos e metas gerais são definidos objetivos centrais para cada unidade e ou setor?

Como cada setor tem o desmembramento de projetos, todos também têm objetivos e metas definidos por área e vai muito da maturidade do gestor, do gestor não, da equipe e, de como gestor passa essa informação. Então, por exemplo, tem gente que a gente sabe que se vê o projeto do ano inteiro, já fica desesperado. Então o gestor administra isso, de dizer, nesses próximos três (3) meses, temos que entregar isso, não mostra já o do ano que às vezes dá já um ruim na pessoa, assim, quando ver a carga.

E a ideia é de que todo mundo abaixo conheça o que que o setor tem que entregar o ano.

Estrutura e Implementação da Estratégia

P6: Como a estrutura está alinhada internamente em função dos relacionamentos externos?

Eu acho que é bem no método tradicional, assim a gente tem o organograma. A gente tem os comitês e a gente monta, às vezes grupos para atuar em também temas específicos, que eu não chamo de comitê. Por exemplo, lá eu tenho um grupo de gestão do clima, que aí é os comitês sempre são líderes. Os grupos de outros temas não precisam ter líderes, então eu tenho a gestão do clima que a gente convida funcionários de todas as unidades para trazer sugestões de melhorias.

Deixa-me pensar em outros. O grupo de voluntários que pessoas que estão se voluntariando para ajudar em ações da comunidade. Estamos, a gente tem sim, é bom. Então grupos para atuar em alguns temas que a gente tem de que são estratégicos, tem, não envolve só lideranças. Outro ponto, temos a da equipe da qualidade, que realiza todo o acompanhamento, desde a fabricação até a entrega final do produto ao cliente.

A equipe de desenvolvimento de produto está sob o guarda-chuva da engenharia, então vamos lá, o setor de engenharia, tenho contrato de resultados que eles sabem lá no ano quantos projetos eles não têm que entregar, se está no prazo, se está dentro do orçamento. Então está dentro dessa equipe de engenharia, é por departamento mesmo.

Em relação à Cultura, visão, missão, propósito estou sempre repetindo, sempre tentando lembrar dos nossos princípios, é uma coisa que não, que tu fala 1000 vezes e que vou ter que continuar falando 1000 vezes, até porque tem muita gente nova na empresa. Temos expostas nas paredes também e no site da empresa também, é divulgado.

Fiz um questionamento de como funciona o processo de treinamento dentro da empresa.

O treinamento a gente, no final do ano, a gente manda uma listagem para as lideranças fazerem um levantamento das necessidades. Então, óbvio, durante o ano, isso pode alterar, mas já dá uma base para fazer para orçar. A gente faz bastante treinamento também em grupo, assim, de assuntos que a gente tem no ano que estão sendo importantes, por exemplo, esse ano a gente teve quatro (4) encontros. Acho que a gente envolveu quase uns 20% da nossa equipe na parte de comunicação.

Então, de ser vulnerável, de expressar ou de estar com dificuldade, então foi bem bacana, pois, também gera uma interação entre os setores. Mas assim, treinamento, a gente tem uma ficha e a gente acompanha também um percentual investido sobre o ROB, sobre a receita, então, nosso desafio é todo ano, consegui investir cada vez mais em treinamento e na minha matriz tática que eu te falei antes, eu tenho indicador, a gente divide a matriz em quatro (4) estratégias, tenho lá **resultado, mercado, processos e pessoas**. Então, na parte de pessoas, um dos indicadores, é o treinamento.

Temos ainda, como desafio, cada vez mais ter líderes formados em casa. Então, hoje, ano passado, se ela não, não sei quanto tá, a gente vai ser só no final do ano. Mas ano passado os 60%, dos meus líderes eram pessoas que a gente deu oportunidade dentro de casa.

Além de trabalhar a motivação e retenção de funcionário, também financeiramente é muito interessante, porque geralmente quando se traz um profissional de fora, às vezes a pessoa já vem com um valor muito mais alto. Promovendo internamente já tem conhecimento da nossa cultura e nossos procedimentos.

P7: Como que a empresa envolve, fornecedores, clientes e outras partes interessadas no processo da formulação e implementação da estratégia?

Muito pouco. Vou dizer que muito pouco. Esse ano, vai ser o primeiro ano que a gente vai fazer um encontro de fornecedores. Agora em novembro, que a ideia é

justamente apresentar onde a gente está querendo chegar até 2025, dar uma visão para eles, tipo, a gente precisa que vocês se estruturem para acompanhar nosso crescimento. Mas deles, público externo participar da estratégia, muito pouco assim, talvez vou dizer cliente, representante, contribuindo com novos produtos.

Mas é uma oportunidade que a gente tem sim, de, talvez criar uma pesquisa de clima externa, não só interna, envolvendo todos.

P8: A empresa tem um sistema de planejamento estratégico mais amplo, para o desenvolvimento da organização como um todo?

A gente tem uma “Bela tabela de Excel”, mas é uma Bela mesmo, funciona muito bem. E a gente já buscou ferramentas, até eu estou com uma empresa para me apresentar, mas tudo a gente acha muito burocrático a questão de preencher para começar, hoje para fazer um plano de ação no excel é muito mais rápido, do que ter que alimentar o sistema. Em questão de tempo a gente acha o excel mais fácil.

Me pergunto que ganho eu vou ter trazendo um sistema. É claro que eu acho que tem, tem oportunidade, porque vamos dizer hoje o Excel, ele não cobra se está em atraso, o sistema, ele poderia te mandar um aviso, mas a gente, eu vou pelo pressuposto que, tipo, hoje está tão aculturado que a pessoa sabe que tem que olhar toda semana lá no excel e ver se essa atividade está em dia ou não.

Sabe, eu vou nessa crença, e como também tem as reuniões mensais com eles, sempre tem a cobrança, e eu diria que vai muito dessa disciplina da principal posição mesmo, do CEO, dos diretores, porque tu podes ter um belo de um sistema, mas se ninguém acompanha e cobra, não vai servir pra nada. Tanto que todas as empresas que vem aqui, trocar ideia, o nosso planejamento é isso. Me questionam se realmente eu faço reunião todo mês, e eu digo sim todo mês e já está na minha agenda paro o ano inteiro já, porque às vezes eu pulo que não dá tempo, eu digo cara, isso é estratégia, é o principal.

P05: Para obter informações e acompanhar os resultados, a empresa utiliza indicadores de desempenho? Como estes são alinhados com a estratégia definida

Sim, todos os setores a gente tenta trabalhar com uma média de 8 a 10 indicadores. A gente define pesos para cada um deles, e nos contratos de diretoria que somos em 5, comigo, no caso são quatro (4) diretores e como presidente, nós temos os cinco (5), três (3) indicadores em comum, que é o faturamento, EBITDA e despesas. Que é o quer faz toda a diferença no resultado. Mas aí tem esses três (3)

e cada um, o diretor comercial tem outros 5 indicadores abaixo do comercial, diretor de operações, tem outros 5 abaixo, bem estratégicos, focados no desempenho dele.

P10: A empresa mantem encontros gerenciais regulares para discutir a estratégia como um todo?

Temos encontros gerenciais regulares, para discutir a estratégia, o pronunciamento trimestral, mas eu tenho também uma reunião trimestral com os líderes. Então, como eu não tenho contato direto com as coordenações nesse encontro trimestral, eles escutam eu falando de estratégia também. Neste encontro participaram os diretores e coordenadores de área de todas as unidades também. Inclusive é amanhã e funciona super bem.

A gente sempre tenta ir conhecer o lugar em Jaraguá, um lugar diferente. Então tipo, abriu um coworking no ano passado e a gente fez o encontro. São quatro (4) encontros no ano, o de amanhã a gente vai fazer na ACIJS, a gente sai daqui para desligar pra ninguém interromper e falar da estratégia. Às vezes a gente traz uma pessoa para falar uma horinha também de um tema, a gente chama alguém de banco para falar de indicador.

P12: Como a empresa identifica e gerencia riscos associados à implementação de suas estratégias?

No passado, a gente levantava riscos e estava isso no planejamento, quanto que vai, quanto que pode dar errado se a gente não conseguir fazer isso, a gente não faz mais. Mas a gente já fazia isso, mas deixou de ser uma prática, hoje a gente tinha muito mais no agir, sabe assim. tá dando errado para, muda ou do que ter que levantar o risco, não deixa de ser uma boa prática, mas a gente não faz hoje mais.

Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia

P13: Qual é o seu papel na tomada de decisões estratégicas da empresa?

Eu vou dizer que talvez, não vou dizer mínimo, mas a gente dá alçada para todo mundo tomar decisões, o direcionamento, parte de mim. Eu começo, eu que defino os principais números e o pessoal desenha isso para baixo. Mas na questão de aprovação de tomada de decisão, aí, a gente tem as alçadas, quando envolve dinheiro, mas quando envolve decisões que não seja em monetárias, aí sim vem muito para mim, e os diretores.

Eu comentei: Para ter certeza de que entendi, você e os outros 4 diretores realizam todo o planejamento estratégico e fazem essa revisão. Na sequência realizam os encaminhamentos para que a execução aconteça.

Isso também tem questões já, digamos, mais de médio prazo, que daí não chega a descer. Fica só entre nós. Eu tenho números, a gente fala, a gente trabalha com 3 anos, mas eu tenho, hoje eu tenho até 2030, algumas metas, mas isso a gente não divulga para a equipe abaixo ainda, são aqueles sonhos…

P14: Como você avalia o alinhamento entre as decisões tomadas e o plano estratégico da organização?

Eu vou te dizer que mais ou menos uns 20% a gente não consegue executar. Isso todo ano também venho trabalhando nas pessoas, dizendo, gente, vamos fazer planos que sejam possíveis.

Então, nos últimos 2 anos, aí a gente ficou em torno de 20%, mas a minha expectativa é que esse número reduza, que, o que eu me propus a fazer que eu realmente consiga executar.

Isso se dá, acontece, em alguns casos, por muitos imprevistos, coisas da rotina e um pouco de dificuldade da equipe de administração de tempo.

P15: Como são identificadas as competências fundamentais e necessárias para atingir os objetivos amplos e centrais da empresa?

A gente tem hoje na MENEGOTTI, três competências, que a gente divide em comportamentais, técnicas, e qual que é a terceira? Deixa eu pensar. Tipo assim, é como vou dizer a as do negócio que a gente quer que não lembro qual é a palavra que a gente usa. É, mas se a gente tem dividido em três tipos de competência, depois eu te mando, quais são, e dessas competências a gente entende também que, por nível de atuação da pessoa, ela tem que estar desenvolvida. Então, por exemplo, nas competências técnicas, eu tenho, Excel, tenho inglês aí, OK, um coordenador não precisa ainda ter o idioma, mas um diretor já deveria ter essa competência. Então o diretor, ele tem que completar, ter todas as competências, não que na prática hoje eles tenham, mas é o desejável pela empresa. E aí a gente tem isso em formato de um PDI plano de desenvolvimento, onde cada nível da empresa, sabe as competências que ele deve ter para a função.

Meu comentário…levar para análise: Certo, provavelmente vocês fazem um gap de onde se encontra e o que a empresa deseja. Trabalha nesse levantamento de necessidades, e na evolução do profissional para chegar no que a empresa deseja.

Temos competências, como relacionamento interpessoal, essas questões de comportamento mesmo, negociação. Então, está dividido por três tipos de comportamento.

P16: Os funcionários têm clareza de suas atividades e compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Eu penso que é um trabalho contínuo, assim que a gente sente, às vezes dificuldade da pessoa, não entende que se ela não faz alguma coisa, ela pode estar penalizando os outros, nas entregas. Então, isso é um trabalho aqui constante, assim que a gente tenta fazer de conscientização.

Mas vou dizer que a gente não é perfeito nisso, não. Quando a gente vê, vem alguém e fala, aí, não tô conseguindo entregar porque, a requisição está parada há 5 dias lá na engenharia, a não, está parada no marketing. Então assim, cada um tende a puxar a executar sempre o que faz aparecer o seu trabalho, não o trabalho do outro, né? E tu trabalha por turnos aqui, provavelmente também, né? E aí às vezes vem a mais, porque o primeiro turno não também.

Sempre nos pronunciamentos, procuro dar exemplos bem simples assim, sabe de entendimento, por exemplo, não estamos chegando nos resultados. Aí eu dou exemplo, gente, o problema da betoneira lá no final da linha, se você ver antes de terminar, você já está ajudando a empresa a economizar tanto, que já auxilia no resultado, saiu da sala e não apagou a luz, sabe, exemplo simples que todas as pessoas de todos os níveis entenda que ela faz diferença no resultado.

P17: Como a empresa garante a coordenação eficaz entre as equipes e unidades de negócios para apoiar a implementação de estratégias?

P18: Em relação aos benefícios como Participação nos Resultados, bonificação, estes auxiliam no processo e alinhamento estratégico?

A gente tem PPR, a gente tinha no passado e agora fazem 2 anos que a gente retomou e isso ajuda demais também, hoje o nosso PPR funciona só sobre o resultado da companhia.

No passado, ele era por resultado da companhia e do setor. Para o próximo ano a minha ideia é manter ainda da companhia, simplificar. Nos pronunciamentos, eu também, toda vez apresento.

E a gente comemora a cada 3 meses também. Então a gente tem nossos rituais. Então, sempre em abril, a gente faz um churrasco, no horário do almoço mesmo, em todas as unidades. Em julho é Festa Junina e agora em outubro, a nega

maluca e aí a gente fala “gostinho da Vitória”. O pessoal espera por essas datas para comemorar, e aí em fevereiro, quando a gente paga o PPR, a gente dá picolé para todo mundo. As nossas tradições.

Externalidades Positivas

P19: A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da empresa?

A gente divulga todo ano, quem a gente ajudou com doações, faz nosso marketing. Faz parte. Mas assim de levantar, em planejamento, não, quer dizer, eu tenho uma matriz separada de sustentabilidade que daí lá eu tenho, até depois posso te mostrar que, temos um Painel bem bonito, tem algumas metas lá que tipo, a gente acompanha, quantas denúncias no código de ética a gente teve, quantas pessoas a gente está ajudando no curso de construção gratuito, parte da água.

Tem alguns indicadores, mas é bem inicial, e agora, nos últimos 2 anos a gente vem conseguindo fazer doações via projeto social, pelo imposto de renda. Então isso com certeza ajuda muito na cidade. Mas a gente vai muito mais do tipo assim, deu lucro, agora vamos ver quem vamos ajudar e não planejar com antecedência isso. A gente tem nossas frentes, a gente ajuda crianças e idosos e a parte de esportes.

P20: A empresa gera valor para o seu cliente e para a comunidade que está inserida?

Sim, isso está na nossa missão. Então nossa missão é fornecer sempre produtos, é que seja rentáveis para o cliente, que sejam sustentáveis e que sejam produtivos. Ou seja, tudo que eu for vender tem que ser melhor e servir para para algo que eu ajude o meu cliente. Está bem, no sangue assim. Para a comunidade além dos empregos, a gente tem uma frase bonita que é, a gente quer ser uma “empresa incrível”, então não só para nossa equipe, para o externo também. Então como a comunidade vai me ver como uma empresa incrível, o que, que eu estou ajudando.

A gente tem toda a nossa cartilha aqui, de benefícios. A gente está pensando em coisas diferentes para o ano que vem. Na parte do home Office que hoje ninguém aqui em Jaraguá tem uma política disso, de incluir como benefício, pois o quanto que eu motivo uma mãe de poder levar um dia o filho para o colégio, almoçar com o filho. A gente está tentando pensar em algumas coisas diferentes.

A gente tem bastante boas práticas assim, de anos e que funcionam. Algumas da época do meu pai e isso faz diferença de ter continuidade. E eu adoro, marketing, coisas do tipo, cria um programa teu, ter um negócio visual, ter um nome, eu acho que

isso ajuda também a comunicar, tudo eu falo que tem que ter comunicação, comunicação. Acho que isso faz diferença em qualquer programa da empresa, a gente cria, uma logo um nome bonito para o pessoal começar a lembrar que a gente tem aquela boa prática, sabe e acho que isso faz bastante diferença.

APÊNDICE D

Entrevista 1: semiestruturada realizada com a Reitoria da Instituição de Ensino Superior.

A Instituição de Ensino Superior em estudo, optou por não autorizar a divulgação de seu nome. Ainda, durante a entrevista identificou-se que a instituição conta com a parceria de um determinado Grupo. Diante deste contexto, na análise da entrevista semiestruturada foi utilizado “IES em estudo” para identificar a Instituição de Ensino Superior em estudo, e “Grupo parceiro” quando se refere ao determinado Grupo.

A Missão da IES está destacada em todos os murais e salas de aula. A Reitoria e a Pastoral promovem constantes eventos difundindo a Missão e os Valores. Além disso, eles são disseminados, por meio das ações dos profissionais e acadêmicos envolvidos com a IES em estudo.

A IES em estudo segue uma filosofia cristã e solidária que promove o diálogo entre as ciências, as sociedades e as culturas.

Nessa perspectiva, tem a missão de desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura, e formar cidadãos humanos, éticos, justos e solidários para a transformação da sociedade, por meio de processos educacionais de excelência, pelas modalidades da educação presencial e da educação a distância através de seus polos.

A IES em estudo tem uma razão de ser que se materializa nos seus valores, a seguir.

- Amor ao trabalho: Realizar o trabalho com disposição, excelência, perseverança, generosidade e espírito cooperativo, desenvolvendo os talentos a serviço do bem comum.
- Espiritualidade: Viver a espiritualidade mariana e apostólica, encarnada, relacional e afetiva, fundamentada em Jesus Cristo e no seu Evangelho, legada por São Marcelino Champagnat. Por meio dela, orientar nossa compreensão do mundo e o nosso relacionamento com Deus, com nós mesmos, com as pessoas e com a natureza.
- Presença: Ter presença significativa e acolhedora junto às pessoas, com disponibilidade, transparência, confiança, justiça, vivendo relações que testemunhem o cuidado e o respeito.

- Comprometimento: Com a qualidade de ensino e com a sustentabilidade financeira, oferecendo uma formação integral do ser humano, com a responsabilidade ética, ambiental e social.
- Efetividade: Na indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e na integração e inserção comunitária
- Interculturalidade: Buscar a unidade na diversidade, por meio do respeito, do diálogo, da acolhida e da sinergia resultante das relações entre as diferentes identidades e culturas, seus agentes e suas respectivas expressões e contextos.
- Simplicidade: Viver a simplicidade nas ações, relacionamentos e processos, com autenticidade e humildade, disponibilizando potencialidades em favor da missão, em um esforço contínuo de reconhecimento e superação de nossas limitações.
- Espírito de família: Afirmamos nosso espírito de família, compreendendo-nos como diferentes e complementares ao vivenciar o acolhimento, o amor, o diálogo e a esperança, na ação constante para construir comunidades como espaços de vida.
- Solidariedade: Somos comprometidos e perseverantes na busca do bem comum, na promoção e defesa dos direitos, preferencialmente com os pobres e excluídos que vivem em situação de fronteira, criando laços de responsabilidade recíproca e equânime na construção da paz, da justiça socioambiental, como sinal de esperança no mundo.

P01: Que processos são utilizados para avaliar o ambiente externo e identificar as tendências relevantes?

O nosso planejamento estratégico, ele foi construído ali bem na época da pandemia, é a versão que está rodando atualmente. Ano que vem, será construído uma nova versão. Nessa versão atual, como nós temos essa parceria com o grupo Parceiro, como funcionou, foi contratada uma consultoria bastante conhecida. eles fizeram todo um trabalho de estudo do mercado educacional, então eles fizeram toda uma verificação do mercado educacional, de as tendências do mercado, a situação econômica da época também, e o que existiam aí de grandes, pontos a serem considerados para as instituições de ensino superior.

Claro que daí o que acontece, a consultoria, ela trouxe todo esse estudo, trouxe uma série de direcionamento já dizendo, olha, isso aqui é importante isso aqui, até porque eles prestam consultoria para outras entidades educacionais também. Então eles têm uma expertise, já disse nesse tema e é claro que depois nós fizemos um refinamento. Foi feito um refinamento por parte de quem, por parte de um pequeno grupo que na época trabalhava nessa parte mais de análise de ambiente. Que era o reitor, na época, os pró-reitores, incluindo eu também, estava junto nisso.

Então essa parte de análise de ambiente externo foi principalmente capitaneado pela consultoria eles é que trouxeram os subsídios, os estudos e que eu acho que foi muito bom, sabe, porque se fosse para nós levantarmos pessoalmente toda aquela quantidade de dados que eles conseguiram levantar era um trabalho assim gigantesco para a gestão fazer. Então foi bem produtiva, porque a gente ganhou muito tempo, eles trouxeram muita informação, refinada, já tratada, dados tratados. E aí nós tivemos que, é claro, só trazer para nossa realidade, porque dei com base nisso. Depois acabou nascendo uma a matriz SWOT. Com base nesta análise do externo e interno.

Então, basicamente, foi esse o caminho, a matriz SWOT, veio na sequência porque nós tivemos essa parte do ambiente externo, principalmente para olhar oportunidades e ameaças, e aí, com base em tudo o que eles trouxeram, nós olhamos também para o nosso ambiente interno. Olhamos também um pouco para nós, a concorrência local, porque eles, claro, trazer uma visão muito ampla que você acaba saindo de planeta Terra, vindo para Brasil, região sul, mas muitas vezes o bem local, aquilo que nos envolve no dia a dia, eles não têm uma lupa tão, tão aprofundada para enxergar isso.

Com base nesse nessa análise deles, mas alguns insights que nós colocamos juntos e análise do ambiente interno, olhando para as nossas fraquezas e etc., aí nós conseguimos montar a matriz SWOT, baseado em tudo isso. Claro que eles foram nos ajudando também. Em nenhum momento nós trabalhamos completamente isolados, sabe, a consultoria sempre estava conosco em todos os momentos para ir e até para fazer questionamentos e tal, mas pensaram nisso aqui, É isso mesmo? Olha só o que ABC, estão passando, então eles traziam também essa experiência deles e nos questionavam se era aquilo mesmo que que deveria.

Claro que daí a gente muitas vezes defendia o ponto e tinha vezes que a gente mudava mesmo, não de fato, acho que achamos que vocês estão certos. Que é por

aqui mesmo, mas eram vários e vários workshops assim. Mini workshops, hoje vamos tratar a matriz SWOT e aí ficamos trabalhando em cima disso, até chegar numa versão consolidada em alguns momentos, em alguns desses workshops, algumas pessoas a mais eram convidadas. Não era somente daí a reitoria, às vezes acabava trazendo um coordenador de curso.

Agora, não vou lembrar quem participou na época, porque já fazem praticamente 4 para 5 anos, começou em 2019 o processo, mas, de vez em quando, eram trazidas algumas pessoas para dentro das discussões para algum desses workshops para que a gente pudesse ter, além da nossa visão. Uma pessoa que é da nossa instituição, mas que ampliava um pouco o ponto de vista.

P02: Quais são as principais ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos da IES?

P05: Para obter informações e acompanhar os resultados, a IES utiliza indicadores de desempenho? Como estes são alinhados com a estratégia definida?

Para acompanhar a Evasão, além do dashboard, é possível gerar informações no sistema TOTVS, ferramenta que todos os gestores possuem acesso. Ainda para evitar a evasão tem-se o “comitê de evasão” formado por diversas frentes, como: Coordenadores de curso, equipe da central de relacionamento, financeiro, equipe do Serviço de Orientação Universitária – SOU e Reitoria. Este comitê realiza três reuniões semanais. Nestas reuniões é possível identificar no dashboard informações referente aos alunos e os motivos pelos quais desejam evadir. Munido destas informações o Coordenador de curso realiza contato com o aluno e muitas vezes consegue retê-lo.

Para acompanhar a Captação e rematrícula, além de todas as ações e informações geradas pelo setor de Marketing a IES também tem o “comitê de captação” formado por diversas frentes, como: equipe do Marketing, Coordenadores de curso, equipe da central de relacionamento, secretária acadêmica, financeiro e Reitoria. Este comitê visa acompanhar todo o processo de captação e desenvolver estratégias para atingir a meta desejada.

A IES em estudo também conta com os resultados advindos da Avaliação Institucional. Internamente são aplicadas diversas pesquisas para avaliar o desempenho docente, condições de oferta de curso e infraestrutura, desempenho do Coordenador de curso, satisfação com Projetos Extensionistas, Trabalho de Conclusão de Curso, Estágio e Projeto Pedagógico. Para avaliar a satisfação do aluno é gerado o ISA - Índice de Satisfação Acadêmica. Este indicador é acompanhado

semestralmente e por curso. A CPA - Comissão Própria de Avaliação Institucional, identifica informações cruciais para auxiliar no Planejamento Estratégico, na tomada de decisão, bem como no direcionamento de melhorias e inovações.

A IES dispõe, adicionalmente, dos resultados das avaliações externas, que são realizadas pelo MEC - Ministério da Educação. Com base na nota obtida e nos relatórios gerados, tanto para o processo de reconhecimento de curso, quanto para recredenciamento da instituição, essas informações são analisadas pelos gestores.

Os gestores também avaliam as notas do ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes que avalia o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação ofertados pela IES em estudo. Já para avaliar a qualidade dos cursos de graduação analisa-se o CPC- Conceito Preliminar de Curso. O IGC - Índice Geral de Cursos, que é um indicador que avalia a qualidade global das instituições de ensino superior e o IDD - Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado que é um indicador que avalia o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes.

Bem, hoje vamos pensar primeiro na parte financeira. Acho que tem que segmentar as coisas, porque são muitas coisas, mas falando primeiro da parte financeira, quem faz toda todo o trabalho de computar essas coisas de uma maneira consolidada é o grupo Parceiro, nós temos lá os especialistas da diretoria financeira e que colocam isso no Power bi, nós estamos um Power bi em que nós conseguimos consultar desde dados ali do DRE, dá para a gente consultar também a questão de inadimplência, fluxo de caixa. Basicamente, assim, o que tiver de questões financeiras, esses dashboard, que a diretoria financeira monta, eles têm essa informação.

É um dashboard que é atualizado uma vez por mês, porque é um fechamento mensal, e aí nós temos, vou continuar ainda na parte financeira, nós temos alguns controles adicionais que nós desenvolvemos por conta própria. Eles são um pouco mais manuais, porque a gente também não conseguiu chegar ao ponto de desenvolver isso via um Power bi que, já iria automaticamente as informações, mas, por exemplo, acompanhamento de recebimentos, nós temos um acompanhamento de recebimentos diariamente, em que nós recebemos a informação de quanto se pagou de mensalidade, quanto nós recebemos das assessorias de cobrança dos inadimplentes, a entrou recursos do governo UNIEDU não entrou, então em consegue

fazer um acompanhamento muito próximo, dos recebimentos para entender se alguma coisa não está certa, se alguma coisa não está acontecendo, então na parte financeira, um pouco mais, isso. A grande maioria das coisas são fornecidas mesmo pela diretoria financeira.

Quando nós falamos de indicadores mais acadêmicos, são um pouco mais espalhados, porque são acompanhamentos internos. Alguma coisa é feita diretamente pela equipe da pró-reitora acadêmica e tem vários pontos, informações que são geradas pela PROACAD – Pró-reitora Acadêmica. Tem coisas que o próprio EaD gera os dashboard. Temos o dashboard para o acompanhamento de evasão, que já está um tempo também no Power bi e que a gente acompanha, então, quando são as coisas que nós fazemos está um pouco mais descentralizado, a gente não conseguiu ainda ter uma centralização disso.

Eu vejo que esse é um ponto, nós temos muitos dados, mas, nem sempre as pessoas estão usando adequadamente tudo isso. Por exemplo, essa questão de evasão. Nossa, além do dashboard que já existe, existem muitas consultas que podem ser feitas no TOTVS para um acompanhamento, para entender, os alunos estão faltando, não estão. Eu vejo que alguns dias gestores usam muito bem, mas tem muitos outros que acabam não fazendo uso de toda a informação que está disponível.

Quando a gente fala de captação também, todos os momentos de captação e rematrícula, existem indicadores que nós acompanhamos diariamente. Agora nós estamos nessa época, então isso fica centralizado ali também com a equipe do marketing e financeiro. Eles ficam gerando os indicadores, informando quantos matriculados tem, como é que está o topo do funil. Essas informações são enviadas.

Nós temos agora um indicador novo também, que é da Universidade Gratuita, que diariamente a responsável está atualizando. Quero saber quantos inscritos totais, quantos entregaram documentação, quantos desses a documentação foi validada, quantos já foram descartados completamente, então a gente tem uma visão disso, e não só em número de alunos, mas também o número de comprometimento financeiro do recurso do governo e da nossa contrapartida.

Precisaríamos talvez mais indicadores? Eu diria que até, em quais indicadores eu até me sinto bem confortável hoje na gestão para acompanhar assim, o andamento das coisas, agora, quando a gente fala de consolidação, aí é um grande desafio, a gente está longe disso, de ser um ambiente único, onde eu enxergue tudo.

E porque eu estou falando desses indicadores operacionais, porque praticamente todos eles têm uma ligação com o nosso planejamento estratégico, porque o nosso planejamento estratégico, por exemplo, previa um crescimento de receita. O nosso planejamento estratégico previa uma melhoria na margem de Ebitda, o planejamento estratégico previa, por exemplo, investimentos, a questão de quanto nós estamos fazendo de investimentos.

Investimento também a gente acompanha todo mês vem lá dentro desse pacote do financeiro, vem uma fonte de indicadores, vêm folha sobre o ROL, que é um indicador super importante para o nosso tipo de negócio, e é um indicador que é medido mensalmente também e está no planejamento estratégico que a gente tem um sonho de chegar num determinado percentual no fim do ciclo.

Então, todos esses indicadores, eles conversam com aquilo que foi planejado lá no planejamento estratégico. Porque eles são a ponta de tudo, onde você mede se a estratégia deu resultado que estava sendo esperado. Então há, tem uma determinada ação lá, por exemplo, voltada para melhoria da digitalização, os processos serem menos manuais, o aluno conseguir fazer as coisas de uma maneira mais autônoma e tal, para que que era isso, primeiro, para reduzir custo, segundo para aumentar a satisfação do aluno. E aí, isso está reduzindo o custo, a gente tem como acompanhar quando a gente olha na nossa folha sobre ROL, por exemplo, caindo, porque eu sei que um processo digitalizado exige menos equipe.

Hoje, se a gente olhar as nossas centrais de atendimento, tem menos equipe que no passado e nós não temos fila dentro delas. Porque muita coisa aconteceu no planejamento estratégico dessas digitalizações. E aí a gente consegue acompanhar dessa forma, você consegue ver se deu o efeito esperado na parte financeira, a ação foi executada, o investimento foi feito.

A partir do investimento, a gente acompanha assim, muitas ações do PE que nós executamos, a gente não gastou tudo que estava previsto inicialmente, que também demonstra uma eficiência, a gente muitas vezes conseguiu fazer de um jeito mais caseiro, usando as expertises internas da nossa equipe, sem precisar contratar uma consultoria que estava orçada lá, por exemplo, em 500 mil, pra fazer isso pra gente. Então, os indicadores, eles conversam muito, e aí é claro, tem toda a fase de acompanhamento de uma vez por mês, é que não é todo mês, é que lá no grupo Parceiro, como tem muita frente de missão, nem todo mundo apresenta no comitê de estratégia todo mês o andamento, porque é muita gente.

Se não seria uma reunião, no começo tinha uma reunião assim que era infindável, mas eles acabaram mudando isso e fragmentando, porque era muito cansativo. Toda a frente de missão, fazer um report de como as coisas estão andando, como é que estão as iniciativas estratégicas, como é que tá o andamento de cada uma, tem coisa atrasada, não tem, tem coisa que demandava um investimento, não tem dinheiro para fazer, mas aí eles mudaram um pouco a dinâmica.

E agora, eu acredito que nós estamos a cada três meses dando um report assim, mais detalhado, de como é que está a IES, andamos nisto, não andamos, o que está atrasado, o que está dentro do prazo estabelecido, o que não vai ser feito, por exemplo, não tem caixa para fazer e vai ficar em stand by até eu regularizar o caixa, então, esse acompanhamento também acontece lá no comitê de estratégia. E aí, de uma forma um pouco menos intensa, que, se não me engano, são umas duas vezes por ano, a gente apresenta no conselho de administração do grupo Parceiro também, que daí é um report bem enxuto, porque geralmente você tem dez minutos para contar a tua história. Onde é que nós estamos, o que que não está dando certo e o que foi, e é isso. E aí, é claro, o conselho da administração pontuam aquilo que eles julgam importante e redirecionar alguma coisa se eles julgarem relevante também.

Acho que eu já falei de coisa mais do que você tinha perguntado, mas, enfim.

P03: Os objetivos e metas gerais definidos estão alinhados às oportunidades, as ameaças e são de curto, médio e longo prazo? E que tem conhecimento destes objetivos?

Então, todos eles tinham um trabalho de escalonamento anual, então, como o planejamento foi feito para cinco anos, tem o último ponto lá, mas foi feito ano, ano, em 2020, até onde a gente queria ir em 2021, em 2022, 23, 24 e 2025. Claro que alguns deles, por exemplo, a ação estava prevista para iniciar em 2023. OK, é só a partir dali que você tem uma mensuração disso.

Porque também foi feito um planejamento de quando cada uma das ações ali relacionadas aos objetivos que desdobraram nas iniciativas, tem todo um cronograma de quando era previsto que cada uma iniciasse, então algumas delas só tinha uma mensuração a partir daquela data, mas algumas eram desde o do ano zero, no momento que criou o planejamento.

De forma mais detalhada quem tem acesso a isso é a sua alta gestão. Está muito na mão da reitoria mesmo. Os reitores e pró-reitores, mas de uma forma um

pouco menos, menos detalhada. Nós fizemos uma apresentação, convidamos assim todos os gestores a participarem. Vem todo mundo, não vem. Aquela coisa assim foi feita uma apresentação lá quando foi criado e depois foi feita uma apresentação intermediária, de onde a gente estava quando nós tivemos a revisão mais recente, nós convidamos algumas pessoas para participarem dessa revisão, alguns gestores também, alguns não, na verdade, muitos gestores assim, para participar da revisão e na reunião da reitoria, aquela que a gente tem uma vez por mês, uma vez por ano, pelo menos a gente mostra sobre o planejamento estratégico, esse ano nós mostramos, até porque foi feita a revisão.

Então, foi colocado lá um Painel, alguns slides mostrando, olha os objetivos continuam sendo esses os direcionadores, aqueles ali e as iniciativas estratégicas previstas, ainda agora até finalizar o PE, são essas aqui, então, foi apresentado também numa das reuniões da reitoria.

Mas assim, de uma maneira mais generalista, não com números tão detalhadamente. Esse ano, ano que vem, é só de uma forma mais geral, para a pessoa ter a visão de onde a gente quer chegar, então, até porque assim se for falar desse tema de fato, tem que ser uma reunião dedicada, teria que gastar sei lá, 1 hora 1 hora e trinta minutos para falar de uma forma dedicada.

Isso foi feito uma vez, assim que planejamento estratégico foi feito e depois foi feito com os gestores também para mostrar essa parte da revisão. Mas de novo, nem todo mundo consegue participar, né? Muitas vezes é feito uma agenda e nem todo mundo participa, e se isso fica disponível para as pessoas consultarem abertamente, não fica, isso lá no grupo Parceiro como um todo, eles decidiram, existe um lugar onde nós temos acesso, eu tenho acesso, os pró-reitores, mas não fica aberto assim, em geral para todo mundo olhar, porque eles consideram que são dados sensíveis assim. O que eu penso, Vanderleia que a gente poderia fazer de uma forma para que as pessoas ficassem um pouco mais atentas, refletindo agora sobre isso, é fazer de uma forma simplista mesmo, de um jeito assim, olha os nossos grandes objetivos estão aqui, daí a gente tem essas iniciativas que estão sendo tocadas até o ano tal, porque o danado é sempre aquela coisa, vazar para algum lugar, todo mundo tem medo disso. Mesmo às vezes que a coisa não é muito detalhada, você não quer que as pessoas saibam que você está prevendo abrir curso ABC não quer que você diga assim que vai investir, por exemplo, numa área específica de TI, é porque aquilo ali é pensado justamente para você, muitas vezes, ganhar um diferencial em relação ao seu

concorrente. E aí você começa a deixar meio aberto, daqui a pouco alguém pega aquilo, passa adiante e quando vê, está na mão do concorrente seu. Então, o grupo Parceiro é um pouco restritivo quanto a isso, mas quem sabe a gente possa pensar num jeito mais simples de deixar isso disponível para consulta.

De uma maneira mais que não entregue muito o jogo, mas para as pessoas saberem, e o que dá pra fazer também de uma forma para ampliar quem conhece ou pelo menos tem ação, é talvez em vez de na reunião da reitoria, uma vez por ano, falar sobre isso, falar em duas delas, uma no primeiro semestre do ano, e no segundo semestre, levar de novo. Olha o planejamento estratégico e a gente já falou no primeiro semestre está aqui de novo. Já andamos até esse ponto aqui e pretendemos chegar no fim do ano até isso em outro lugar.

P04: Além dos objetivos e metas gerais são definidos objetivos centrais para cada unidade e ou setor?

No fim esse desdobramento lá dentro do setor, eu acho que a pessoa não sabe que está ligado ao PE. Acaba que os pró-reitores tocam isso, colocando nas metas das pessoas, porque são metas deles também, então eles acabam colocando, dizendo que nós temos essas coisas para fazer isso aqui, fazer ao longo do ano. Então, no fim das contas, acaba caindo no colo do pessoal. Mas a grande pergunta é, não sei o quanto que a pessoa sabe que aquilo está diretamente ligado ao planejamento estratégico.

Acho que quando você entrevistar os pró-reitores, eles vão poder falar melhor sobre isso. Porque no fim das contas, é um grande projeto macro, tem que dar aquilo. Tem coisa, por exemplo, que está na mão da pró-reitora acadêmica, está na mão dela, cada uma das ações do planejamento estratégico tem um Canvas que a gente chama, que diz assim, qual é o objetivo, o resultado esperado daquilo. Quais são as, vamos dizer assim, as macro atividades para aquilo ali acontecer os prazos que aquilo deveria acontecer, mas essa é uma boa pergunta, assim, se as pessoas que estão no dia a dia fazendo as coisas, sabem que aquilo que elas estão fazendo tem a ver com o PE, talvez não sei o quanto elas se ligam nesse tipo de coisa assim, o quanto isso é conversando, mas grande parte das ações tem, o que tem acontecido com a gente Vanderleia nos últimos anos, por mais que a gente fez um baita planejamento estratégico, muito da execução ficou limitada por orçamento.

Muita coisa da execução foi, porque você vê assim, a gente mostra todo mês a questão orçamentária, na Reunião da reitoria e a gente estava agora a nossa situação

tá melhorando, mas assim, de seis meses pra cá. E não dá para fazer loucura só com seis meses de estabilidade, seis meses, estabilidade é uma vida muito curta para você dizer assim, agora estamos tranquilos, então muito do que nós fizemos do planejamento estratégico desde o início, foi buscando soluções de baixo custo e caseiras.

Nada foi assim, investido fortunas, por exemplo, uma das coisas que estava lá no planejamento estratégico é melhorar o nosso *life long learning*. *Life long learning* é um dos pontos importantes lá do planejamento estratégico. O Experts é uma das ações, mas assim nós colocamos, por exemplo, 1 milhão de reais adiantado para pagar professores para gravar vídeos e colocar lá dentro, não. A gente criou uma estratégia diferente. Olha, vamos fazer uma coparticipação, você põe seu vídeo lá, metade do que receber é seu e a outra metade é para pagar os nossos custos e tal e da nossa margem aqui. Se a gente fosse olhar lá no Planejamento estratégico tinha um baita investimento, uma grana pra isso. Então a gente fez a ação, executou, não está andando, talvez na velocidade que seria se a gente tivesse colocado todo o dinheiro, mas o grande problema é assim, nós não tínhamos como colocar esse dinheiro na frente, porque aí é uma coisa assim, é um processo de alto risco. No PE, papel aceita tudo, a gente sabe disso, você diz a eu vou colocar a 500 cursos, vou vender tanto, mas isso, mas aquilo, mas aquilo outro, só que você nunca sabe qual vai ser o real efeito, e aí, quando você está com o caixa apertado, você vai lá e tira 1 milhão em uma baita aposta.

É um negócio meio danado assim, quando o caixa está, está tranquilo e tal, você não tem muita preocupação. Não vamos fazer essa aposta, isso aqui vai dar certo, mas quando a coisa está muito assim, nossa se eu gastar isso aqui, e não der certo, vou ter que recorrer pro banco, aí a coisa muda de figura, e aí falando agora do nosso Conselho Curador, o nosso Conselho Curador, ele é, ele é bastante conservador nessa questão. Eles querem ter segurança de caixa que não vai ter problema de pagamento de salário, que não vai ter problema de ter que assim, na última hora, sair correndo atrás de um recurso, pedindo emprestado etc. e eu concordo com a posição deles por nós sermos uma instituição pequena, nós não temos assim uma facilidade também para buscar crédito, nossa, na época da pandemia, quando nós fomos buscar aqueles créditos, porque a coisa estava bem complicada, foi um baita trabalho, um baita trabalho, porque a gente primeiro eles queriam arrancar a nossa pele com uma questão de juros.

Queriam garantias, multiplicado por não sei quanto, assim eu peço 1 milhão, eu quero 10 milhões de garantia, então, assim eu sei que era uma época ruim, que estava todo mundo com medo de quebrar etc., mas foi um processo bem difícil, graças a Deus a gente está se livrando de todos os financiamentos até o fim do ano que vem. Acho que vai ter uns 400 mil para pagar no fim do ano, só assim, que é uma coisa praticamente nada, mas é só para dizer que esse processo todo é um processo meio complexo também.

De como fazer a execução do PE, aí muitas vezes também, se você deixa um detalhamento, vamos dizer lá no marketing à tem uma ação lá, dessa coisa do digital, vamos fazer com que toda a jornada do aluno seja fantástica da forma digital. Dá para entregar ali, monta um plano de ação, vamos executar isso, esse aí do digital, se não me engano, tinha investimento lá de mais de 2 milhões de reais. Nós investimos 100 mil, se for pensar para fazer o que a gente fez aqui, ficou tudo o que a gente sonhava, não ficou, melhorou, melhorou.

Então, assim está caminhando, mas não na pegada que a gente gostaria por não ter dinheiro diferente do grupo parceiro, que às vezes atrasa os investimentos, o grupo parceiro, ao contrário, sabe, o pessoal fica cobrando, cara já era para vocês terem investido aqui 5 milhões aqui nesse negócio e ainda não andou, lá a pegada é outra. O dinheiro está lá e às vezes o pessoal não tem braço para executar a ação, porque daí é muita coisa para fazer e então são mundos diferentes.

Neste momento questionei, professor, para alinhar e esclarecer um pouco mais essa situação. Tem o grupo parceiro, tem a questão da IES, tem a questão do conselho, qual é o papel de cada um na formulação da estratégia.

O grupo parceiro a gente usa muito para troca de ideias assim, mas eles não têm influência nenhuma direta, aí nós olhamos para muitas coisas que eles conseguem estar na vanguarda e tentar buscar espelhar algumas coisas. Os conselhos do grupo Parceiro a gente pode considerar que são conselhos consultivos, porque eles não têm poder de voto e de nada, são conselhos importantes, sim, acaba que sabe aquele cara que tem vários chefes, esse cara sou eu. Porque assim, eu tenho que apresentar em todos os concelhos do grupo Parceiro como se fosse uma frente de missão qualquer, mas assim, tudo que eles dão de parecer lá eles servem como meio que um parecer consultivo, porque de novo eles não têm poder sobre a IES.

Quem tem o poder sobre a IES é o Conselho Curador da IES, ele é totalmente autônomo, então, o que o CAD, por exemplo, coloca lá no nosso orçamento, ele serve porque a gente pega aquilo ali e usa aquelas recomendações do CAD para melhorar o nosso orçamento. Para quando levar para o conselho curador o que a gente diz, olha, a gente já fez até uma apresentação. No caso do grupo Parceiro, eles recomendaram que a gente fizesse isso, isso, isso. Até para dar um conforto para o nosso conselho curador que a gente exauriu todas as opções, porque essa parceria estratégica do grupo Parceiro tem esse objetivo também de eles serem um aporte de conhecimento, ser um aporte de visão estratégica, um aporte de questionamentos para que a gente não fique isolado no nosso mundinho.

Então a gente está num mundo muito maior, mas, de novo, o grupo Parceiro em si, ele não tem um poder de gestão, ele é muito uma questão consultiva, eles nos ajudam, nos apoiam. E a gestão, quem é a dona do voto e tudo mais é o conselho curador da IES, que é autônomo e que tem dentro dele é claro, três irmãos Parceiros que também ajudam ali dentro. Mas eles são minoria dentro do conselho, então eles têm falas importantes, ajudam nos direcionamentos, mas no fim de tudo, se o conselho curador, vamos dizer assim chegasse no momento da discórdia, eles são minoria na. Até hoje eu nunca vi, é sempre bem consensual, as pessoas discutem e chegam sempre num ponto de consenso. Vamos seguir por esse caminho aqui, vamos por aqui que vai dar certo.

O conselho curador tem conhecimento do planejamento estratégico, inclusive no planejamento original o Presidente participou também e teve mais um conselheiro, agora, não lembro quem que era, pois o Anselmo agora é presidente, mas eles participaram da elaboração do planejamento estratégico original. E agora que nós fizemos a revisão, nós primeiro fizemos assim, a gente fez um monte de apresentação de bastidor antes de levar para o conselho, então, assim teve um dia que eu apresentei para um membro do conselho, teve um dia que a gente apresentou para o irmão, teve outra vez que eu apresentei para o Presidente, isoladamente e depois que todos esses grandes atores, vamos dizer assim, deram os pitacos deles, vamos mexer aqui, vamos mexer lá e tal, porque a gente já tinha feito a revisão, mas ainda assim foi feito umas apresentações em paralelo para eles, para dizer assim, cara, isso aqui mesmo e todos eles apertarem alguma coisa.

Eles ainda foram lá, vamos mexer nisso aqui, vão mexer naquilo outro. Aí, depois que isso aconteceu, foi apresentado no comitê de estratégia do grupo Parceiro,

foi apresentado no conselho de administração do grupo Parceiro e por último nosso conselho curador, que de fato é quem vota. E aí eles aprovaram também a revisão, conforme a gente havia alinhado.

Então, e essa revisão foi até assim, olhando, em 2019 e 2020, a gente previu muita coisa e achou que muitas coisas iam dar certo e quando chega no meio do caminho você diz assim, cara, não teve dinheiro. Então, o que foi feito, foi encolhido, várias ações a gente diz assim, cara, isso não vai morrer, mas não vai ser para terminar até 2025, quando vier o próximo ciclo do planejamento estratégico, a gente vai voltar com esse assunto. Mas é um assunto que hoje não é prioritário, porque assim nós vamos ter que colocar onde tem dinheiro para fazer, tem dinheiro para seguir com isso e com isso.

E não é só dinheiro, braço muitas vezes também, porque a equipe não é só o recurso. Então tem coisa que por mais que você contrate alguém externo para fazer por você, depende da equipe interna e a equipe interna, acaba sendo uma equipe que vai fazer as coisas acontecerem, não é e nem sempre a gente tem, nós somos uma equipe pequena, vamos dizer assim, todos nós temos múltiplas tarefas aqui, o reitor e pró-reitor não é só estratégico e tático a gente faz coisa operacional no dia a dia também, porque somos muito pequenos e nossa equipe é muito, muito enxuta.

Então você acaba tendo que, chutar a bola no escanteio, correr para cabecear, ser o goleiro de vez em quando, junto e vai andando, mas está dando certo. O que a gente vê que a gente está no caminho certo, sabe essa evolução dos últimos dois anos, está mostrando que a gente está acertando a mão das coisas, acerta sempre, claro que não, não era pra caramba no meio do caminho, mas nós estamos naquela, tem que acertar mais que erra. No fim das contas é isso, acertando mais que erra, vai dar certo.

P05: Para obter informações e acompanhar os resultados, a IES utiliza indicadores de desempenho? Como estes são alinhados com a estratégia definida?

Sim, são aqueles que eu comentei contigo lá no momento em que foi estabelecido o planejamento estratégico, foram estabelecidas algumas métricas, por exemplo, NPS é uma das métricas, uma das métricas que a gente mede como as coisas que tenham relação com, por exemplo, o foco no cliente. NPS é uma delas. A outra Ebitda é uma outra métrica que a gente usa como indicador de desempenho. Porque se a ação for executada, tem que mexer no resultado. Isso tem que ter uma entrega, não, a gente não implanta coisas por implantar, ou ela melhora nesse aspecto

de visibilidade do cliente, ou ele melhora na questão de Ebitda, algumas vezes, não é tão imediato. Ebitda, mas, por exemplo, é um crescimento de receita ou um aumento de base acadêmica, porque às vezes no ano você não vai ter Ebitda, porque você gasta muito, você gasta muito para fazer aquele negócio, então, dependendo do item, por exemplo, é um crescimento na base de alunos, então tem indicador para tudo ali no planejamento estratégico, todas elas têm indicador. E eles foram muito chatos nessa questão do indicador, porque assim tinha que ser indicador fim, nada de indicador meio, à projeto implantado, não existe isso, essa coisa assim, ah vamos implantar três projetos de tal coisa até o fim do ano. Só fizeram assim, isso aqui não é indicador, indicador é mexer nos ponteiros de alguma coisa importante para a gente. Aumentou o número de alunos, melhorou o Ebitda e a satisfação do aluno está melhor com a com base no NPS, então todos eles têm indicador atrelado para que a gente possa medir se a ação foi efetiva, se deu o resultado que se esperava.

Está bem alinhado com o que foi planejado, a consultoria foi muito chata nisso, e a equipe que estava junto lá, do comitê de estratégia do grupo Parceiro, acho que foi pior do que a consultoria, porque, eles em cima do que a consultoria fazia, eles ainda davam uma pressionada adicional, sabe, e o que eu vejo para contribuir também para a gente acelerar as coisas, foi entrar com essas metodologias ágeis, nos últimos tempos, medição por *OKRs*.

Teve muita coisa que a gente conseguiu implantar a partir do momento que as pessoas começaram a colocar esse pacote junto dentro dos processos, porque, não que o planejamento estratégico depende delas, mas a gente começou a se aproveitar delas para fazer as coisas andarem do PE também.

Uma coisa importante para dizer também tem um cara lá no grupo Parceiro, ele é o cara que todo mês pede atualização dos indicadores. Ele, todo mês, pede e o Pró-reitor Administrativo é o cara que é responsável pela entrega disso. Matheus manda mensagem, Pró-reitor Administrativo, eu quero atualização de tal coisa. Lá vai o Pró-reitor Administrativo, mandar, porque daí alguns deles estão prontos, está no Power bi, mas alguns tem que ficar girando, tem que ir lá pedir pro setor mandar informação e por aí afora.

Estrutura e Implementação da Estratégia

A estrutura das duas Unidades da IES em estudo, está organizada por departamentos e cargos que visam atender as necessidades da comunidade acadêmica.

Vale destacar que no topo do organograma está o Conselho curador que é composto por membros externos à IES, sendo empresários, representantes da comunidade e membros do grupo parceiro. Este conselho apoia o Reitor na definição de práticas e políticas administrativas e na tomada de decisões estratégicas.

O departamento acadêmico é gerido pela Pró-Reitora Acadêmica. Este é composto por diferentes setores: Departamento Acadêmico da modalidade presencial e EaD, Corpo Docente, Secretaria Acadêmica, Procuradoria e Avaliação Institucional, Central de Carreiras e Estágio, Desenvolvimento Acadêmico, Projeto Comunitário e Pastoral.

O departamento administrativo é gerido pelo Pró-Reitor Administrativo. É composto por diferentes setores: Administrativo e Infraestrutura, Marketing, Comercial, Suprimentos, Central de Relacionamento, Controladoria, Financeiro, Desenvolvimento Humano e Organizacional e Tecnologia da Informação.

O departamento de pesquisa e pós-graduação é gerido pelo Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação. Setor responsável por todo processo de pesquisa, internacionalização e pós-graduação.

Esta estrutura possibilita a colaboração entre os diferentes setores para alcançar os objetivos e metas da IES em estudo. Isso fica evidente, na fala dos reitores, ao compartilharem que se reúnem regularmente para alinhar estratégias, trocar ideias, definir as *OKRs* e as ações que envolvem os diversos setores.

P06: Como a estrutura está alinhada internamente em função dos relacionamentos externos?

Esse eu vejo que eu sempre um dos grandes dificultadores nosso, sabe por que, como a gente é uma equipe pequena, eu sempre me comparo com o grupo Parceiro, lá, existem muitas vezes pessoas dedicadas para tocar alguma coisa. Por exemplo, lá, *life long learning*, eles têm um time só com isso, só tocando isso full time e aí eles conseguiram colocar 5 mil alunos novos na pós-graduação, já estão com 15 mil alunos, eles conseguiram, mas eles botam muito dinheiro na frente, muito mesmo. Eu vejo assim que nós não temos nenhum dinheiro para a equipe, quem dirá o dinheiro para investimento.

Então, o que que acaba acontecendo, a gente não consegue segregar muito assim, a pessoa entra no pacote dela, olha, tem isso aqui, vamos lá, uma das ações que está com a PROACAD. Essa questão de formação dos nossos professores, em metodologias ativas, é parte do planejamento estratégico. Vem sendo feito, você está

vendo o que está sendo feito, é feito workshop é feito treinamento, todo ano, quando tem capacitação docente, tem esse tema lá, dentro do negócio, mas assim dizer que tem uma pessoa dedicada hoje para tocar esse projeto de implantar metodologias ativas dentro da IES. Não tem, está no colo da pró-reitora mesmo e aí ela vai direcionando a equipe, pessoal, temos que botar esse assunto aqui de novo em pauta lá na nossa qualificação docente.

Então esse é um dos grandes projetos nossos, por exemplo, implantar metodologias ativas na IES e para implantar elas, o primeiro passo é qualificar todos os professores, eu preciso ter todo mundo qualificado para saber usar a metodologia. Então, nós não temos isso tão bem definido assim, porque a equipe nossa, ela é muito multitarefa, acaba que eu vejo que não é bom. Se você me perguntar se isso está bom, não, não está porque daí a pessoa se divide, e a gente sabe de uma coisa, o incêndio do dia a dia, ele toma conta das pessoas, então a pessoa sempre vai dar prioridade para aquilo que está pegando fogo no dia. Aquilo que está incendiando a vida dela, ela vai ali, vai tentar resolver a rotina é, por isso, até que eu acho que também é bom esse monte de *checkpoint* que o grupo vem nos exigido no planejamento estratégico.

Então tem que mandar os resultados, tem que mandar as apresentações de como é que a coisa está andando, porque faz a gente parar para pensar e olhar, lembrar que fazer tal coisa, aí a gente está, está pisando na bola. Sei lá, nas últimas semanas, teve avaliação de curso e outras diversas coisas e você foi deixando aquilo de lado, mas de repente, vem uma mensagem lá do Mateus, ele diz assim, pois é pessoal, temos uma apresentação para fazer. Vocês têm que atualizar aí o negócio. Então eu vejo que é uma dificuldade nossa hoje ter pessoas dedicadas, para conseguir tocar essas ações do PE.

Estruturas organizadas para isso, então uma estrutura mais focada na parte estratégica. Não temos, para ter uma noção em outra IES, tem uma Pró-reitoria de Planejamento, então, só para ter uma noção assim eles têm uma pró-reitoria dedicada para alguma coisa como essa. E nós aqui, a gente vai se dividindo de novo, então eu considero que é uma coisa que precisaríamos sim. Hoje não vejo como fazer por uma questão de recurso mesmo, hoje a gente não consegue deslocar pessoas para fazer isso, mas concordo que seria importante ter. Eu lembro já de grande corporação que eu trabalhei de empresa multinacional, eu tinha equipe dedicada, assim tinha gente que não necessariamente é o executor, mas é o aquele líder de projeto assim, ele vai

nos usar, vai usar todo mundo para fazer a coisa acontecer, mas tem um líder de projeto lá, que, por exemplo, toca tal coisa, e ele está focado naquilo, ele chama a reunião, ele busca os recursos e vai fazendo coisa andar, e não que ele fique com um projeto só, o cara fica às vezes com cinco projetos em andamento ao mesmo tempo, mas ele não é um cara focado na operação do dia a dia, é um cara focado em fazer os projetos seguirem adiante, então, que ninguém fica com um projeto apenas, isso aí seria o mundo dos sonhos do trabalho. O cara está tocando cinco ou seis ao mesmo tempo, mas é um foco estratégico.

P07: Como que a IES envolve, clientes e outras partes interessadas no processo da formulação e implementação da estratégia?

Não na época assim nós não chegamos a convidar pessoas para fazer, por exemplo, uma oficina com esses alunos, o que a gente usou foi o que tinha de informação interna mesmo, a gente usou, por exemplo, dados de evasão, usou dados da nossa pesquisa de avaliação institucional para ver o que que os alunos apontavam. Usou o NPS na época, quando foi elaborada, a gente só tinha medido uma vez. A gente só tinha um resultado e, aliás, nosso NPS era 14 naquela época, ele era bem ruim mesmo, mas foi usado o que tinha de informações. Eu não lembro, sinceramente, de que algum aluno tenha sido convidado em algum momento para participar do processo de elaboração. Eu acho que não foi.

Para ter alguém assim falando abertamente, olha a gente acha isso e aquilo. Não lembro disso, eu acho que o que foi usado, foi o que tinha de informação que é capturado nas pesquisas, nos bancos de dados nossos e por aí afora.

A gente, tem bastante informação e a outra coisa assim, quando a gente fala de Steak holders em geral, também não lembro de ter convidado, por exemplo, empresários de Jaraguá do Sul em geral para participar o que tinha de empresário ali eram do conselho curador, em algum momento, praticamente todos os conselheiros participaram assim, mas não tinha assim, uma pessoa externa completamente aleatória. Vamos chamar o fulano lá, sei lá da Marisol para vir aqui e falar alguma coisa do que ele acha. Eu não lembro disso ter acontecido também. Foi só quem era membro do conselho, também são empresários.

Mas então teve esse aporte de informação, mas não foram buscadas pessoas externas completamente assim Steak holders em geral, eu penso assim, aquele cara que usa o nosso aluno. De certa forma ele é um cliente da IES. Eu pego os alunos de

contabilidade, eu uso o teu aluno de direito, e por aí afora a gente, eu não lembro da gente ter chamado eles na época, não, até porque foi na época de pandemia.

E mesmo depois durante as revisões também não, certo?

Não, não a revisão, ela foi muito baseada no que tinha do documento, uma reanálise de contexto, porque o contexto de fato mudou no tempo de pandemia para cá. Então, foi feito o primeiro, um grande workshop no grupo Parceiro de direcionadores estratégicos, que é um não é uma lista de direcionadores para ver o que era válido, que não era ainda daqueles direcionadores anteriores, e aí nasceu uma nova lista de direcionadores.

Não é que era uma nova, uma lista revisada com base na lista anterior. Algumas mudanças e alguns deles, outros claros, mantidos e aí, com base nisso daí, começou todo desdobramento da revisão do planejamento estratégico em cima daqueles direcionadores macros.

Mas eu vejo que isso são coisas que a gente pode aprimorar, sabe, no próximo ciclo a gente pode fazer alguns workshops com Steak holders. Assim chama os alunos, vamos fazer ali um bate-papo com os alunos, claro, já leva uma coisa bem formatada do que eles têm que nos trazer de informação, dá pra fazer um com empresários que são os empregadores, desde os nossos estudantes, então eu acho que dá para fazer um processo melhor, esse que foi na pandemia, eu te confesso, foi estressante até de fazer, porque era assim tudo online, 100%, horas na frente do computador, ali discutindo e conversando. Foi bem desgastante, assim, bem desgastante mesmo e eu vejo que dá pra fazer agora nesse próximo ciclo uma coisa mais próxima mesmo, de conversar com as pessoas, sentir delas, o que de fato é relevante e importante, tanto é que a gente fez uns erros no meio do caminho, por exemplo, a consultoria falou, ensino híbrido é a tônica. Quem não tiver faliu.

Você viu a nossa tentativa de botar o ensino híbrido nos cursos de Administração e Contábeis. Nasceu e morreu. A gente teve que repensar, o que é o ensino híbrido. Então não tinha um modelo pronto, a gente não conseguiu acertar a mão de primeira, apesar da proposta ser fantástica, o mercado não quis e o mercado não se mostrou favorável e a gente acabou mudando. Vamos colocar 40% de EaD no presencial, e aí vem se adaptando.

Não sei se a gente acertou a mão ainda, mas é só pra ter uma noção assim, de que algumas coisas que foram colocadas como verdades absolutas pela consultoria e assim era o mercado dizendo, era o mercado, as grandes corporações fazendo

aquilo. Mas quando a gente foi botar em prática, nem sempre deu certo, então, nós estamos tentando acertar essas receitas de bolo aí também. Mas eu concordo que dá para a gente melhorar essa questão de ouvir quem são as partes interessadas de uma maneira mais intensa.

P08: A IES tem um sistema de planejamento estratégico mais amplo, para o desenvolvimento da organização como um todo?

Acredito que essa próxima pergunta, o professor também já me respondeu porque era para identificar se a IES utiliza um sistema de planejamento estratégico, e o professor comentou que tem alguns pontos para melhorar, mas que tem o Power BI, que traz, principalmente, os dados financeiros.

É, tinha um tempo, que eles tinham criado um Power bi também, que era do ciclo anterior que a gente cadastrava todas as ações, dizia o que estava em andamento, e nesta versão anterior, eles não fizeram isso. O acompanhamento, mesmo assim, é de fato as informações, elas estão em alguns lugares, mas daí para consolidar, é uma telinha de PPT que vai ali atualizar as coisas, que daí é um PPT e aí vai ali atualiza porque lá no grupo mudou muita gente também, então tinha pessoas dedicadas para fazer esses Power bi, toda essa parte de dashboard e tal, e esse povo sumiu tudo.

Reestruturaram, não tem mais ninguém lá, e então assim, a forma de acompanhamento é uma tela de PowerPoint que você vai lá e atualiza mais as informações, elas vêm de vários pontos, essa parte financeira, tudo que a DF faz lá, tem a outra parte que a gente cuida por aqui, então as fontes existem, mas daí quando consolida é uma telinha de PowerPoint. Hoje não está consolidada, por exemplo, no sistema específico de acompanhamento do planejamento estratégico. Geralmente o Pró-reitor Administrativo, perde um dia ali toda vez que ele tem que atualizar tudo, é que busca informação de vários lugares.

P09: Como a IES monitora e avalia seu progresso em relação aos seus objetivos e metas estratégicas?

P10: A IES mantem encontros gerenciais regulares para discutir a estratégia como um todo?

Não, a gente está muito mais naquela coisa, tem as ações ali para serem executadas e vamos trabalhando em cima delas, mas parar assim, para fazer uma reunião hoje só sobre o planejamento estratégico, a gente faz umas três por ano sobre

isso. Não é uma coisa mensal assim, realizamos umas três por ano, e não é que a gente já tenha tudo planejado.

Há, pessoal, temos que falar de planejamento estratégico, porque a gente está muito tempo sem falar sobre isso. Mas não é uma coisa assim, já está toda pré organizada e assim, diferente dessas do grupo Parceiro que ali, por exemplo, sexta que vem, é o comitê de estratégia, e aí eu tenho que ir lá e dar um report de como é que as coisas estão, o que andou, o que não andou e por aí afora, dessa vez, a nossa frente de missão está escalada, vamos dizer assim, é o nosso mês.

E nesta reunião com o grupo Parceiro, só o professor Cleiton participa.

Sim, no comitê de estratégia, eles têm, eles chamam de membros efetivos, o Red de cada frente de missão é membro efetivo, e daí que alguns que são os convidados, por exemplo, se eu quiser levar um convidado para apresentar alguma coisa específica, posso levar, por exemplo, teve uma coisa que a gente terminou a implantação e eu quero que a PROACAD apresente, eu posso levar ela para fazer apresentação daí daquele ponto, mas como está tudo muito em construção assim, daí não é muito legal ficar levando, porque daí consome um dia inteiro, tem que ir para Curitiba ficar um dia inteiro lá e eu evito ficar tirando o pessoal do dia a dia, quando é só pra ir lá ficar o dia inteiro.

Mas quando tem os grandes checkpoints, já teve uma vez que eu até levei o Pró-reitor Administrativo para apresentar uma vez, eu lembro que a Karine foi para apresentar algumas coisas da extensão, então eu vou escolhendo as pessoas. Mas é só quando a gente tem uma coisa grande, que a gente conseguiu fazer, que daí, é um negócio relevante para ir lá e apresentar, porque se não no dia a dia, só para dizer o que está andando, é uma coisa assim que é meio danado, pois, quem é o convidado não pode ficar a reunião inteira, entra na hora que ele tem que apresentar e depois sai, por exemplo, se é uma apresentação de 15 minutos e a pessoa for de carona comigo. Ela vai ser às 6 horas da manhã daqui que eu tenho que chegar às 8 horas e vai voltar 8 horas da noite pra cá, pra ter apresentado 15 minutos, daí você é meio sacana fazer isso com a pessoa, mas, enfim.

P11: Quais são as práticas de comunicação utilizadas para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e compreendam a estratégia?

Tem ainda nossa reunião de reitoria, quando eu levo o assunto, esse ano eu levei uma vez. Até porque o planejamento estratégico não tem uma dinâmica tão grande, assim não é uma coisa, que se tem resultado todo mês, então o planejamento

estratégico são ações que às vezes são de 8 meses, um ano, tem ação, que era de um ano e meio assim, porque você é um grande projeto, que você vai executando, então, assim, se você levar todo mês para reunião de reitoria, é uma coisa que é quase para dizer que está quase na mesma, por que é uma coisa lenta, é uma ação longa. Essa, por exemplo, de implantar metodologias ativas, já está há dois anos rodando isso aí, porque é um processo de formação, a gente espera chegar lá em 2025 com muita coisa implantada, muitos professores usando metodologias ativas, desenvolvendo coisas diferentes em sala de aula, se vamos conseguir, não sei porque é difícil, é uma mudança é tipo uma mudança até cultural.

Comentei: Então, hoje de uma certa forma, são comunicados pontos, que são considerados estratégicos para se atingir o planejamento maior, certo?

Isso não tem um detalhamento para todos, todos os níveis organizacionais. Assim, eu diria que a grande concentração é na reitoria. Os coordenadores de curso têm um nível básico de conhecimento e para o pessoal da base, eles têm assim pontos, coisas que para eles, seria importante saber.

P12: Como a IES identifica e gerencia riscos associados à implementação de suas estratégias?

A gestão de riscos tem um setor do grupo Parceiro que trata disso, que a Dark, eles trabalham, só que eles trabalham sempre em gestão de risco, com uma visão geral, completa, riscos tributários, riscos de imagem, riscos tecnológicos e por aí afora. Então a gente, nós não temos nenhuma gestão de risco, nossa, que a gente de novo se apoia é na gestão de risco global do grupo Parceiro, por exemplo, teve ataque cibernético, é uma das coisas que está na gestão de riscos. Tem a ver com planejamento estratégico nosso, tem porque a gente está cada vez querendo ser mais digital, ser mais digital, se você tem um ataque cibernético, está ferrado, porque eu digitalizei tudo e de repente eu tenho um grande problema, então a gente se apoia muito na gestão de risco que o grupo Parceiro faz via Dark, mas nós não temos nenhum acompanhamento específico, só nosso é uma coisa que o grupo olha como o grupo, como um todo e a gente fica dentro desse pacote assim, dentro dos macro riscos que eles mapeiam, eu falei desse cibernético, porque é uma coisa que a gente sofreu, o nosso com o ataque cibernético, só saiu o site do ar porque ficava hospedado lá no grupo, mas lá no grupo foi uma tragédia, eles ficaram um ano trabalhando para restabelecer os sistemas, e acho que nem está 100% ainda. Mas não tem uma gestão de risco nossa, não, isso não existe.

Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia

P13: Qual é o seu papel na tomada de decisões estratégicas da IES?

P14: Como você avalia o alinhamento entre as decisões tomadas e o plano estratégico da organização?

Agora falando um pouco, então da eficácia gerencial. Para a implementação da estratégia, acho que a primeira pergunta já está respondida porque era, qual o seu papel na tomada de decisão, então a gente veio discutindo isso desde o início da nossa conversa. A segunda também porque falava sobre o alinhamento das decisões tomadas versus o planejamento estratégico. Então, como é um planejamento de 5 anos, também, de uma certa forma, o professor explicou, durante a sua fala sobre essas decisões.

E dessas coisas, das atribuições, para entender a lógica, eu, como reitor, eu sou executivo no fim das contas. Deliberativo é sempre o nosso conselho curador, então tem todo esse monte de instância para tudo quanto é lado, mas quem bate o martelo de tudo é o conselho curador. As nossas decisões aqui, o nosso nível de decisão, é muito operacional, o conselho curador da todas as diretrizes e o que a gente tem poder de decisão própria aqui na reitoria e as pró reitorias sempre nas questões mais operacionais do dia a dia, tudo o que é mais estratégico é levado para o conselho curador, um investimento, alguma coisa que precisa ser feito é sempre lá que ele é liberado, não é a gente nunca, nós não temos autonomia para isso.

As reuniões com o conselho são quase mensais, não dá pra dizer que é mensal porque, por exemplo, agora vai ter uma em dezembro e a próxima vai ser só no fim de fevereiro. Então, e aí, a última nossa foi 27 de outubro e agora vai ser em dezembro. Então, às vezes é mensal, às vezes é bimestral. É difícil ser mais que bimestral, talvez alguma época do ano é porque a gente faz uma em abril, a próxima a gente faz só para o fim da captação que ali por julho, sabe, enfim, metade de julho em diante, então, abril, maio, junho, julho, e chega a ser trimestral. Depende da época do ano, época de orçamento, às vezes a gente tem mais de uma por mês, então eu diria que assim é ao longo do ano, a gente chega até oito reuniões ao longo de um ano inteiro assim.

P15: Como são identificadas as competências fundamentais e necessárias para atingir os objetivos amplos e centrais da IES?

Nunca entrou em pauta. Assim a gente sempre pensou naquela coisa para ações, por exemplo, essa questão de, ao voltar ali para para a história de ter alguém

dedicado, que pudesse tocar, seguir projeto como a gente sempre foi tocando desse jeito, um pouco mais caseiro, a gente sempre olha assim.

Quem pode assumir isso aqui, é claro, tem a ver com a competência, não é só porque tem tempo, mas não é uma coisa assim que a gente fique tratando de uma forma isolada, assim, ter um mapa de competência e quem pode fazer. A gente olha para a pessoa, não, isso aqui, vamos deixar com com fulano primeiro, por afinidade da área, obviamente, porque não adianta eu querer deixar formação em metodologias ativas com a pró reitoria administrativa, isso aí é coisa da PROACAD, assim como tem coisas que a PROADM toca que não tem sentido, então tem a ver com as competências das pessoas, mas a gente não tem uma discussão específica sobre isso Mas é claro, toda ação vai pro colo de alguém que tem competência para fazer aquilo, porque não tem sentido deixar uma coisa completamente aleatória para pessoa fazendo.

P16: Os funcionários têm clareza de suas atividades e compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Acho que não e é uma que a gente tem que melhorar. Eu diria que assim, às vezes eu sinto que o colaborador, ele ainda precisa ter um nível de detalhe, assim, o que que o meu trabalho contribui para o dia a dia, quem dirá para o planejamento estratégico, porque às vezes a pessoa está tão focada em só fazer aquilo e ele está colocando tijolo na parede, não está construindo a catedral, aquela história assim, e eu vejo que é um papel nosso mesmo. O papel de integração do colaborador, um papel de deixar claramente descrito no cargo dele nas atividades dele o que ele faz, mas muito mais do que o porquê ele faz, porque isso é importante, então eu vejo que aí a gente tem um caminho ainda para ser trilhado assim, principalmente pensando no PE. Pensando no PE, e aí talvez tenha muito dessa coisa de o quanto ele vai saber do planejamento estratégico, porque o primeiro passo é esse, eu só posso saber que eu contribuo se eu sei o que é o PE, e hoje é de uma forma muito sutil que ele sabe sobre o PE.

P17: Como a IES garante a coordenação eficaz entre as equipes e unidades de negócios para apoiar a implementação de estratégias?

P18: Em relação aos benefícios como Participação nos Resultados, bonificação, estes auxiliam no processo e alinhamento estratégico?

Sim, isso já foi tema do conselho curador no passado, mas o que aconteceu, orçamento, e eu concordo que sim, é uma forma de fazer com que as coisas

aconteçam. A gente enxerga, por exemplo a WEG ter um PPR, ter essas coisas fazem muita diferença, o detalhe é que, como a IES vem passando por alguns anos, por essa questão de aperto financeiro, tudo o que é benefício, a ampliação de custo, etc, nada, conseguiu mais entrar em pauta, então eu vejo que que algo assim que a gente deveria pensar em como fazer.

O grupo Parceiro está fazendo uma mega reestruturação lá sobre esse tema também, e quem sabe a gente possa se espelhar um pouco no que eles estão desenvolvendo esse ano, que é pro ano que vem, que eles pretendem trabalhar. Para levar alguma proposta pro nosso conselho curador, porque eu concordo, sim, que faz diferença, eu concordo que isso é algo que mobiliza, a gente sabe que a pessoa quando ela tem clareza de que olha, se eu chegar aqui, eu tenho isso aqui, de adicional.

Sempre que eu trabalhei em empresa com PPR, trabalhei em uma multinacional, que tinha PPR e a gente viu o quanto as pessoas se engajavam para chegar naqueles objetivos. Era uma coisa assim, sanguinária, nós temos que lutar por isso aqui, eu lembro de uma época que tinha muito acidente de trabalho e uma das coisas para ter PPR era ficar abaixo lá de um de uma quantidade de horas, dias sem acidente de trabalho, um cálculo que era feito nossa, o pessoal ficava assim como a pessoa se acidentou, ficava até bravo quando alguém se acidentava, porque aquilo virava tipo assim, uma loucura pra não acontecer, não podia acontecer. Chegou a ter caso de pessoa esconder o acidente por causa do PPR, para você ter uma noção, a pessoa escondeu, ela se machucou, enrolou um pano na mão, foi para casa, e um dia depois eu vi e questionei, ele me respondeu, me machuquei em casa e fui saber por outros que ele tinha se machucado ali.

Só que veio assim, para ter uma noção do nível que vai as coisas quando você tem. Mas eu concordo que isso ajuda muito, já foi assunto de pauta no passado, mas as questões orçamentárias acabaram fazendo com que isso fosse parado de comentar, mas eu vejo que esse ano 2023, é um ano que a gente está dando aquela virada de chave, ano que vem, muitos assuntos que não eram mais pauta podem voltar. Aí eu concordo que se a gente conseguir levar isso adiante, talvez que não chegue para todos os colaboradores, mas para nível de gestão, pelo menos para o nível de gestão já vai fazer diferença.

Externalidades Positivas

P19: A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da IES?

P20: A IES gera valor para o seu cliente e para a comunidade que está inserida?

Sim, porque tem uma das questões ali, porque já veio na missão e na visão, também tem aquelas questões, de ser reconhecido como uma instituição que contribui com a comunidade etc. E algumas das ações que estão lá dentro, algumas de iniciativas estratégicas, elas têm a ver principalmente com essa questão de reconhecimento, por exemplo, uma das coisas que tem lá essa questão de empregabilidade do aluno, é uma das coisas que eu considero uma externalidade, porque se o aluno tá tendo uma boa empregabilidade, quer dizer que a gente fez um bom trabalho aqui, mas é um efeito lá do lado de fora, não é mais um efeito aqui dentro, é a carreira dele, se consolidando lá fora.

Aquele reconhecimento, por exemplo, da extensão das pessoas reconhecerem que a gente faz algo relevante para a sociedade, então, dentro desse pacote tem tudo isso, só que claro, uma das ações lá, era bem voltada na primeira versão, era bem voltada para essa questão de parcerias, de buscar mais interação com alguns meios externos, acabou que na revisão atual, a gente teve que tirar algumas coisas, e essa foi uma delas, porque não teria mais como priorizar.

Teve coisas que também a gente acertou a mão nessas histórias, teve coisas que não foi tão boa assim, por exemplo, aquela parceria com a BRH, pois Soft Skills era uma coisa que era uma forma de ter um parceiro externo, para que o aluno também tivesse um reconhecimento externo quando tivesse formado, mas, no fim das contas, a parceria não deu muito certo, foi uma coisa que começou, era para ser muito legal, o efeito não foi tão positivo assim e acabou que a gente terminou e aí aquilo que era para meio que alunos, meio chancelado assim, quando eu estou lá do lado de fora, cara, eu fiz soft skills em parceria com a BRH, e o mercado diz assim, cara, se é a BRH, eu sei que é bom, eu sei que você tem uma formação boa, no fim das contas, acabou não dando muito certo, porque a parceria não rendeu bons frutos e no fim acabou, não agregando, talvez para o aluno lá do lado de fora, então, mas o planejamento estratégico leva isso em conta.

Isso porque o grupo Parceiro tem muita essa questão, não basta fazer bem feito o nosso trabalho, a sociedade tem que reconhecer que nós fazemos um trabalho social relevante, a sociedade tem que reconhecer que nós estamos seguindo a nossa

missão, nossa missão, seja evangelizadora ou, por outro lado, essa missão social, de chegar nas comunidades carentes e que isso faz a diferença na vida deles também.

Por meio do projeto comunitário também, algumas atividades complementares até que estão direcionadas a esse ponto também de ações voluntárias. A própria extensão que o professor comentou.

Eu acho que a gente falou bastante coisa aqui, mas deixa, eu estou até abrindo aqui a última apresentação da revisão só pra ver se tem alguma coisa que eu quero comentar aqui, mas eu acho que a gente abarcou tudo. Na época, o processo foi uma consultoria, teve aporte de várias frentes a as ações eu acho que elas tiveram uma boa amplitude de visibilidade. Deixa, eu só. Deixa eu ver aqui, direcionadores estratégicos, matriz SWOT, posicionamento.

A integração regional, permaneceu aqui, essa história de tentar manter um alinhamento com a nossa região, e aí tem a ver também com essa questão de externalidade, mas aqui está nessa versão atual, essa parte da integração regional ficou muito focado em também tentar buscar receitas com novos negócios. Então ela ficou muito voltada para isso.

Deixa eu ver aqui, é basicamente acho que a gente falou de tudo assim. Deixa eu compartilhar aqui na tela, isso aqui é uma coisa que não tem problema. você gravar, que são só as iniciativas: Metodologias ativas; Implantar o Life Long Learning, autoinstrucional digital; Aprimorar ambientes físicos e digitais de aprendizagem; Atendimento digital; Oferta de formação direcionada à vocação local; Novos negócios para aproveitamento da infraestrutura; ESG: Expandir diversidade em todos os níveis organizacionais; Otimização de infraestrutura tecnológica; Novo modelo organizacional.

Você vai ver assim o Planejamento Estratégico, poderia ter tido um foco maior nosso, poderia, mas nós trabalhamos muito em saneamento, sabe, nos últimos anos foi saneamento, foi dar um jeito de equilibrar as contas, de conseguir fazer bem feito o dia a dia, o tal do feijão com arroz assim, de conseguir fazer bem feito. É ruim, sim, talvez a gente pudesse ter dado os saltos maiores, mas é aquela coisa, quando você não está com dinheiro para pagar as contas, parece que tudo não funciona, e eu digo que a gente teve sucesso nisso, a gente, os resultados estão mostrando, foram difíceis, foram anos assim, barra pesada para a coisa acontecer, mas tem tudo para gente chegar esse fim de ano com resultado muito bom.

A previsão pro ano que vem é uma previsão boa e eu vejo que isso daí, sabe aquela coisa de tirar alguns pesos de cima dos teus ombros, para começar, agora a gente pode começar a olhar para frente, então, de novo, é o que eu digo de tudo aquilo que está no PE, todas elas a gente fez alguma coisa, mas dizer assim, projeto 100% entregue, teve um ou dois que a gente eliminou lá, vamos dizer da nossa lista da primeira versão e diz, ações aqui foram 100% entregues, mas o restante está tudo em andamento, tudo andando.

O nosso PE inteiro, se não me engano, dá uns 15 milhões de investimentos e com um monte de coisa, e no fim das contas, se somar tudo, tudo de todos os anos para cá não deu 1 milhão somando tudo assim, não falando só de digital, falando de qualquer coisa que a gente tem investido. Então por que muita coisa foi saneadora, quando a gente fala da parte tecnológica implantar e-social não chega nem ser estratégico, era saneador e nós gastamos quase 500 mil para botar esse negócio no ar, assim, entre consultoria, trabalho etc. Então teve coisa que teve que ser feita. LGPD a gente gastou uma grana, mas era uma coisa que já tinha que estar pronta, então, foram investimentos que tiveram que ser feitos. Tem a ver com o que o planejamento estratégico previa, na questão tecnológica, mas por outro lado, tem coisa que assim já devia estar pronto e nem era para esse momento. Talvez era uma coisa de 5 anos atrás, mas como não foi feito, a gente teve que fazer e pronto, e teve que gastar dinheiro nisso, então foi mais saneador do que olhando para frente.

APÊNDICE E

Entrevista 2: semiestruturada realizada com a Reitoria da Instituição de Ensino Superior.

A Instituição de Ensino Superior em estudo, optou por não autorizar a divulgação de seu nome. Ainda, durante a entrevista identificou-se que a instituição conta com a parceria de um determinado Grupo. Diante deste contexto, na análise da entrevista semiestruturada foi utilizado “IES em estudo” para identificar a Instituição de Ensino Superior em estudo, e “Grupo parceiro” quando se refere ao determinado Grupo.

A Missão da IES está destacada em todos os murais e salas de aula. A Reitoria e a Pastoral promovem constantes eventos difundindo a Missão e os Valores. Além disso, eles são disseminados, por meio das ações dos profissionais e acadêmicos envolvidos com a IES em estudo.

A IES em estudo segue uma filosofia cristã e solidária que promove o diálogo entre as ciências, as sociedades e as culturas.

Nessa perspectiva, tem a missão de desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura, e formar cidadãos humanos, éticos, justos e solidários para a transformação da sociedade, por meio de processos educacionais de excelência, pelas modalidades da educação presencial e da educação a distância através de seus polos.

A IES em estudo tem uma razão de ser que se materializa nos seus valores, a seguir.

Amor ao trabalho: Realizar o trabalho com disposição, excelência, perseverança, generosidade e espírito cooperativo, desenvolvendo os talentos a serviço do bem comum.

Espiritualidade: Viver a espiritualidade mariana e apostólica, encarnada, relacional e afetiva, fundamentada em Jesus Cristo e no seu Evangelho, legada por São Marcelino Champagnat. Por meio dela, orientar nossa compreensão do mundo e o nosso relacionamento com Deus, com nós mesmos, com as pessoas e com a natureza.

Presença: Ter presença significativa e acolhedora junto às pessoas, com disponibilidade, transparência, confiança, justiça, vivendo relações que testemunhem o cuidado e o respeito.

Comprometimento: Com a qualidade de ensino e com a sustentabilidade financeira, oferecendo uma formação integral do ser humano, com a responsabilidade ética, ambiental e social.

Efetividade: Na indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e na integração e inserção comunitária

Interculturalidade: Buscar a unidade na diversidade, por meio do respeito, do diálogo, da acolhida e da sinergia resultante das relações entre as diferentes identidades e culturas, seus agentes e suas respectivas expressões e contextos.

Simplicidade: Viver a simplicidade nas ações, relacionamentos e processos, com autenticidade e humildade, disponibilizando potencialidades em favor da missão, em um esforço contínuo de reconhecimento e superação de nossas limitações.

Espírito de família: Afirmamos nosso espírito de família, compreendendo-nos como diferentes e complementares ao vivenciar o acolhimento, o amor, o diálogo e a esperança, na ação constante para construir comunidades como espaços de vida.

Solidariedade: Somos comprometidos e perseverantes na busca do bem comum, na promoção e defesa dos direitos, preferencialmente com os pobres e excluídos que vivem em situação de fronteira, criando laços de responsabilidade recíproca e equânime na construção da paz, da justiça socioambiental, como sinal de esperança no mundo.

Por gentileza, poderia me dizer em que data assumiu o cargo de Pró-Reitor Administrativo, e qual foi sua participação na Formulação do Planejamento Estratégico?

Estou como pró-reitor Administrativo desde 2021, então eu assumi interinamente, em julho de 2021, então completei 2 anos e 3 meses, nesse momento, que eu estou com o pró-reitor administrativo em relação ao planejamento estratégico da instituição, ele normalmente é feito de maneira colaborativa. Eu não participei ativamente de toda a construção, até porque a minha entrada na unidade, na IES eu vim para cá como gerente de marketing e foi em 2018, final de 2018, então já estava sendo formulado, e o planejamento estratégico não é uma coisa recente, ele vem sendo reformulado com o passar dos anos. Chegou-se agora, no entendimento que o caminho é esse, e agora a gente faz algumas adequações no decorrer do caminho, com coisas que você não vai imaginar, uma pandemia, por exemplo, mas esse último eu entendo que foi feito em 2019, eu participei em alguns apontamentos, mas eu não fui a pessoa que dei a canetada final, porque a minha função ainda não era de gestor

institucional do mais alto cargo, então eu não, como não fazia parte da reitoria, eu não tive. A partir do momento que eu me tornei pró-reitor administrativo, eu tive acesso às informações e colaboro para que a gente possa, primeiro dar andamento em todas as iniciativas que são estratégicas, quer acompanhar os indicadores que mostram que nós estamos no caminho certo. Então, desde 2021.

P01: Que processos são utilizados para avaliar o ambiente externo e identificar as tendências relevantes?

Tranquilo, tranquilo, porque eu tive acesso a todos os materiais, então para mim é bem tranquilo e como existe um acordo de cooperação entre a IES e o grupo parceiro, eu trabalhei muitos anos no grupo parceiro, então eu sei também do outro lado, como funcionava essa governança, em relação a esse tema, então, normalmente para gente poder olhar os movimentos que são externos, nós chamamos empresas que são referência no mercado de educação. Já fui com a Educa Insights, com Accenture e esse último, inclusive, foi com Accenture que é uma forma da gente mapear como está não só o mercado educacional, mas o mercado econômico mesmo brasileiro.

Quais são as tendências, quais são os apontando questões de digitalização, aquelas coisas que a gente sabe que existe a possibilidade de ocorrer nos próximos anos, então normalmente a gente trabalha com empresas externas que nos auxiliam, a gente já teve uma parceria com um grupo parceiro na parte de inteligência de mercados que também trazia, insights, trazia informações que eram relevantes para que a gente pudesse adaptar para a nossa realidade. E aí você faz análise SWOT, você vai verificar dados do censo, você vai ficar dados que estão disponíveis, dados secundários para avaliar como estão, os nossos concorrentes, mas ele normalmente funcionava como uma visão, até era uma crítica que a gente realizava, porque os dados de censo, eles eram só um retrato do passado, então, a gente acabava olhando para os dados, mais um dado que já era antigo e não dado em tempo real, e aí você ficava refém dos próximos movimentos que acabaram não aparecendo. Então, por exemplo, na pandemia, os dados que a gente foi receber na pandemia eram dados pré-pandemia, e aí não tinha muito como você tirar conclusões a partir daquilo, porque você estava num outro momento impensável naquele momento, então, são algumas características do que nos ajudou a avaliar o nosso terreno externo.

P02: Quais são as principais ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos da IES?

Bem para a gente poder avaliar os indicadores, a gente tem indicadores que, obviamente são estratégicos que são metas institucionais e a gente depois vai desdobrando para metas táticas e operacionais, então nós temos desde metas que eu consigo avaliar no Power bi e que a gente vai fazer um acompanhamento de forma mais macro, que podemos verificar como que nós estamos em relação aquilo que nós havíamos orçado e nós temos também outros indicadores que a gente consegue avaliar por outras ferramentas, muito simples, que é desde um Canvas que a gente faz um acompanhamento. A gente também utiliza o Kanban para fazer um acompanhamento de ações que são operacionais, e a gente vai analisando assim, de acordo com o projeto, plano de ação, PDCA, vai depender muito da natureza daquilo que nós queremos investigar para poder avaliar. A gente gosta muito, a gente utiliza muito Power BI conectado ao nosso próprio RM, que é para poder avaliar tanto o nosso desempenho de captação, nosso desempenho de retenção é nosso desempenho, inclusive de NPS, que a gente faz, então a gente avalia como que está sendo avaliado em relação a nossos estudantes, a tem as próprias ferramentas que são dados que a gente acaba recebendo ENADE, e a gente acaba entendendo como que está sendo o nosso desempenho em prol da qualidade e depois em prol do resultados que são mais econômicos.

P03: Os objetivos e metas gerais definidos estão alinhados às oportunidades, as ameaças e são de curto, médio e longo prazo? E que tem conhecimento destes objetivos?

Boa pergunta, em relação às metas e objetivos, sim, nós temos algumas metas, nós trabalhamos da seguinte maneira, nós temos o nosso planejamento estratégico, que vai nos dar direcionadores para onde a gente quer ir a partir desse direcionadores, a gente foi elencando *OKRs* que nos auxiliam, de forma fragmentada ao longo do ano, segmentado quais são os números que nos ajudam a chegar nesses números que nós vamos buscando é nosso planejamento estratégico. E aí, depois disso, a gente faz um desdobramento em *OKRs* que são mais operacionais, setor a setor, a gente possa fazer esse acompanhamento.

Até o ano passado, nós não trabalhávamos com *OKRs*, nós trabalhávamos com metas, eram desdobradas no efeito cascata, então nós tínhamos uma meta institucional que era personificada para o nosso reitor, e a partir dessa meta, é

desdobrado para os pró-reitores, que acabavam desdobrando para as pessoas que estavam na média gerência. Então, é o RH tinha sua meta ou até tinha sua meta, a TI tinha sua meta, os coordenadores de curso tinham suas respectivas metas para a gente poder avaliar.

A gente alterou esse ano, então uma coisa mais recente, agora o apanhamento desses resultados de forma desdobrada, então, sim, permanece cinco metas institucionais que acabam ficando na pessoa do reitor, e isso, a gente vai avaliando as *OKRs* que vão representar e que vão nos direcionar para que essas metas sejam alcançadas. É esse, não é um pequeno resumo. Quem participa disso, a gente terá uma reunião daqui a pouco para poder falar sobre as próximas *OKRs*, então a gente trabalha sempre com o *OKRs* quadrimestrais, em que os é os gestores são convidados a vir refletir sobre o que nós queremos buscar, normalmente os objetivos são definidos a nível de reitoria validados também pelo conselho curador, que tem soberania em relação às decisões institucionais, junto com alguns outros conselhos do grupo parceiro que nos auxiliam na escolha do que faz sentido, para os nossos desafios, para que eles sejam mais fim possível que eles não sejam metas meio, mas que eles sejam metas fins, e isso acaba nos ajudando para poder definir o que a gente vai fazer.

De uma forma muito colaborativa, a gente acaba utilizando os insights das pessoas para que a gente possa definir em conjunto o que nós entendemos que são os melhores drivers para a gente poder trabalhar no próximo quadrimestre. Então agora a gente está conversando sobre as coisas que vão, que tem que acontecer, agora de novembro até fevereiro do ano que vem, então novembro inteiro, dezembro inteiro, janeiro e fevereiro inteiro. E aí a gente avalia como foi esse quarter, para depois a gente revisitar e verificar se a gente consegue alcançar, não conseguiu alcançar para gente poder trabalhar para o próximo quarter.

P04: Além dos objetivos e metas gerais são definidos objetivos centrais para cada unidade e ou setor?

Há muito bem, então, com a tua resposta, você até já complementou a minha pergunta seguinte, que estava bem voltada se esses objetivos são divididos por setores, então como você comentou, vem da reitoria e depois, para cada pró reitoria, sendo assim para cada setor.

P05: Para obter informações e acompanhar os resultados, a IES utiliza indicadores de desempenho? Como estes são alinhados com a estratégia definida?

Estrutura e Implementação da Estratégia

P06: Como a estrutura está alinhada internamente em função dos relacionamentos externos?

Pelas características, pelo nosso legado, a gente acaba não tendo uma equipe que é específica para fazer, por exemplo, atividades com dedicação exclusiva para aquele fim, então todas as pessoas que trabalham aqui conosco, na nossa instituição, elas sim, trabalham numa equipe, mas não exclusivamente na equipe normalmente. Então são os coordenadores de curso que auxiliam também na qualidade pedagógica acadêmica. São pessoas que vão ter um projeto, uma gestora de marketing, ela não vai fazer atividades exclusivamente, também vai ter que trabalhar com gestão de projetos. É de alguns projetos que são importantes para a instituição, porque nós não temos uma área de projetos uma área que a gente vai trabalhar com é gestão de projetos especificamente, que vá transitar entre todas as áreas.

Dito isso, nós temos sim algumas pessoas que trabalham com projetos específicos pelas suas características, então nós temos uma coordenadora que vai cuidar da parte de extensão, que vai lidar com a parte externa. Nós temos um professor que é pró-reitor de pesquisa e pós-graduação, que está trabalhando nesse relacionado com empresas, para que a gente tenha fomento na área de pesquisa, para a gente tenha possibilidades na parte de pós-graduação, com parcerias que vão acontecendo, da mesma forma, a pró-reitora acadêmica, ela vai poder estar verificando o que nós poderíamos fazer em relação à comunidade, com ações que estou voltadas para o que é aprendido dentro da sala de aula.

O pró-reitor administrativo também terá seus desafios em que ele vai avaliar quem da sua equipe irá acompanhar, então eu posso participar de uma reunião com a Secretaria Municipal para avaliar uma parceria que possa acontecer para algo que a gente necessita aqui dentro da nossa instituição. A gente está assinando agora um acordo em relação a um termo de ajustamento de conduta, e, é em parceria com a Secretaria, então existem, sim, de acordo com as nossas necessidades, essa divisão para que a gente possa realmente trabalhar, mas não é área específica que vai tratar tudo isso. Existem pessoas e áreas que, de acordo com a natureza do desafio, são designados para poder fazer esse relacionamento e poder estar trabalhando externamente, não apenas aqui dentro da IES.

P07: Como que a IES envolve, clientes e outras partes interessadas no processo da formulação e implementação da estratégia?

Bem nessa parte dá, quando a gente formatou, o nosso planejamento estratégico, esse olhar que foi trazido também, ele foi um olhar que não apenas olhava externamente, mas que também analisava as nossas características, inclusive, como que a gente avaliava, como os nossos estudantes nos avaliavam e o que é importante para ele numa instituição de ensino superior. Então, essa visão, ela foi um retrato do passado em que a gente fica revisitando ela constantemente e é uma premissa institucional que a gente tenha feedbacks constantes. Nós temos um NPS transacional que avalia, se o aluno quiser avaliar todo Santo dia como está sendo a experiência universitária dele, ele consegue, e isso sim é um driver para a gente poder avaliar o que que a gente precisa fazer.

Ele vai poder nos dizer se está tendo uma aula que não está sendo, produtiva para ele, ele vai poder dizer se eles têm algum problema com a nossa infraestrutura. Ele vai poder comentar uma série de coisas, inclusive elogiar, se for o caso, para gente poder potencializar. Então, esse envolvimento com os nossos estudantes, ele acaba se tornando algo orgânico e constante, porque nós estamos a todo momento em contato com esses estudantes.

Nosso telefone, pelas características que nós temos em nós, somos uma instituição de médio porte, um centro universitário, então muitos estudantes têm o nosso contato, tem o nosso telefone, as atléticas, os centros acadêmicos, os líderes de turma, eles acabam nos auxiliando nessa formatação daquilo que pode fazer, claro que a gente vai avaliar se isso é estratégico para nós, às vezes é uma coisa que, por mais que não agrade o estudante, não quer dizer que vai ser a nossa prioridade naquele sentido, mas se nós temos um driver, por exemplo, de digitalização, e nós temos uma reclamação, por exemplo, sobre nosso parque tecnológico, é óbvio que a gente está avaliando. Olha que está na nossa estratégia, está incomodando o nosso cliente, ele faz total sentido que seja algo prioritário para as nossas necessidades. Então é isso acaba acontecendo de uma forma geral, cruzando as informações de acordo com o que nós definimos e junto com a percepção desses nossos, estudantes, clientes, tem que verificar a forma que prefere chamá-los.

P08: A IES tem um sistema de planejamento estratégico mais amplo, para o desenvolvimento da organização como um todo?

O Power bi, ele nos ajuda com um dos indicadores mais de cunho econômico, e contábil para a gente poder avaliar, para acompanhamento do nosso planejamento estratégico existe um cronograma que é feito em parceria, com o grupo parceiro, que de tempos em tempos, o nosso representante, o reitor, ele submete, ele avisa, ele troca ideia com os conselheiros também, do grupo parceiro, para poder avaliar como está o andamento e desenvolvimento das nossas ações, das nossas iniciativas estratégicas e dos indicadores que a gente definiu que seriam o nosso caminho a ser percorrido, então, não existe algo, um sistema em que a gente acompanha em tempo real, até porque os movimentos de um planejamento estratégico, eles não são estáticos, mas eles também não são uma coisa que eu mudo do dia para a noite, então ele são, coisas um pouco mais amplas, mais macro que você só vai conseguir de fato determinar que você chegou com o que você está no caminho. A partir do momento que você percorre um caminho para poder definir se aquilo realmente foi alcançado ou não, então nós não temos um sistema, a gente tem o PPT que a gente avalia, vai buscando os indicadores, vai colocando as informações, vai apresentando para que o os conselhos sejam cientes, da mesma forma, o nosso conselho curador da IES, eles também fazem esse acompanhamento com as reuniões que nós temos. Cerca de uma reunião a cada um mês e meio, para eles poderem saber como está o desenvolvimento do nosso planejamento, tanto do ano quanto planejamento estratégico é o pensamento aí para ser uma visão de cinco anos.

P09: Como a IES monitora e avalia seu progresso em relação aos seus objetivos e metas estratégicas?

P10: A IES mantem encontros gerenciais regulares para discutir a estratégia como um todo?

Sim, existe uma reunião, pelas nossas características nós da reitoria estamos sempre muito próximos, então os nossos compromissos envolvem reuniões quase que diárias, em questão da reitoria e de acordo com o que ele com aquilo que a gente conversa, é para poder ter uma definição se nós estamos alcançando, como que está o nosso planejamento estratégico, é natural que eu tenha que questionar algumas áreas para saber o quanto está sendo desenvolvido e porque são ações que elas são muito macro, então a centralidade no cliente é um driver nosso, centralidade no cliente

pode ter um envolvimento de marketing, de TI, de infraestrutura, de professor em sala de aula, é uma série de coisas.

Para a gente poder avaliar o que que está significando essa centralidade no cliente que nós colocamos como uma premissa nossa, a gente vai ter que fazer vários questionamentos. Eu por característica minha, na reitoria que eu sou responsável eu acabo, quando questiona as pessoas, eu acabo mostrando, olha, nós temos, isso aqui, esse é o caminho que nós estamos escolhendo, tem esses indicadores que eu gostaria que a gente pudesse estar acompanhando e gostaria que você me trouxesse essas informações para gente poder debater.

Feito isso, a gente registra para que fique documentado, eu tenho reunião, por exemplo, com a pró-reitoria administrativa semanal, toda segunda-feira, 10 horas da manhã, eu me reúno com todos eles para que a gente possa fazer não só um acompanhamento da semana para saber quais serão as atividades desenvolvidas por cada uma das equipes, a gente tem um plano de todos eles quanto relembrá-los de qual é o nosso planejamento para o ano e qual que é o nosso planejamento estratégico que mostra, olha, é aqui que a gente está, o quanto a gente caminhou nesse sentido, cada um dos gestores que estão sob minha gestão, eles acabam trazendo e vão nos mostrando, quais são as entregas que exemplificam e tangibilizam o que nós estamos buscando nosso planejamento.

P11: Quais são as práticas de comunicação utilizadas para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e compreendam a estratégia?

Essa é uma coisa que a gente precisa evoluir na nossa instituição, no meu entender, até para poder traduzir exatamente aonde nós queremos chegar, como nós, temos desafios, que é do dia para a noite, desafios, que são a curto prazo. Nós entendemos que em alguns momentos a gente precisa concentrar muita energia para ações que são operacionais, correções de rota que são mais imediatas e muitas vezes a gente acaba vendo todos os nossos colaboradores para poder mostrar qual que é a nossa visão, a médio e longo prazo para todos eles. Isso porque muitos implicou devido à pandemia, então nós tivemos desafios que se nós não conseguíssemos executar algumas coisas, nós poderíamos simplesmente fechar as nossas portas, aí quando você está com a água batendo no pescoço, é difícil olhar para uma praia paradisíaca. Você está só preocupado em nadar, então a gente passou por momento, nesse sentido, hoje nós estamos num posicionamento, estamos num momento melhor e o que nós fazemos com todos os colaboradores é mensalmente com palavra aberta

para com todos os colaboradores, todos os colaboradores são convidados, professores, técnicos administrativos, em que a reitoria apresenta os resultados para eles do mês e tudo mais.

Como eu falei, seria redundante apresentar todo mês o plano estratégico, mas é uma possibilidade, talvez seja um item para gente poder reforçar até que se torne algo que alguém para qualquer pessoa, eles entendam, não no nosso planejamento estratégico a gente está mirando nisso. A gente está a é buscando esse tipo de caminho. Não enfatizamos ainda, é uma coisa que a gente avalia assim, de talvez reforçar os próximos encontros que, como é mensal, é uma maneira de reforçar a ideia.

P12: Como a IES identifica e gerencia riscos associados à implementação de suas estratégias?

Essa é uma boa pergunta do gol, não gol, normalmente, as ações que nós realizamos, eu a gente costuma trabalhar assim, se é uma via de mão única ou é uma via de mão dupla que tem a possibilidade de retornar, então normalmente os nossos movimentos são movimentos, incrementais, a gente não dá cavalinho de pau nas nossas ações, porque, como nós estamos sacramentado algumas coisas a gente prefere fazer movimentos que são menores, adicionais, mas para um mesmo caminho, que os riscos são minimizados automaticamente, então as nossas ações de grandes apostas, pelo menos enquanto eu sou pró-reitor, elas ainda não existiram, são todos momentos assim, muito calculados assim, OK, se não der certo, o que nós perdemos com isso, há, perdemos um valor investido, isso é um risco que pode ser um risco legal para nós se tiver, se a gente corre o risco de ser um algo que vai ser questionado juridicamente, normalmente a gente não vai à frente. Se a que vai ser um risco meramente financeiro, a gente avalia, qual que vai ser o tamanho desse tombo, se ele é recuperado e se o resultado positivo ele compensa o um resultado que talvez não seja aquilo que a gente espera, então, os movimentos, eles são feitos dessa forma, quando se trata, é de algo que a gente está falando assim, poxa, vale a pena nós trocarmos por isso, a gente faz uma avaliação de payback a gente faz uma avaliação de qual o investimento necessário, a gente faz uma avaliação de sobre viabilidade, sobre aquele tema.

E aí, obviamente, a gente recebe várias visitas de várias empresas, com várias soluções dos problemas que nós vivemos. E como a gente normalmente trabalha, olha, me apresenta quais são os investimentos necessários para que a gente coloque

sua ideia e quando a gente coloca dessa forma, a gente inclusive lista qual vai ser a nossa dedicação para que essa ideia seja colocada de pé. Então, beleza, vai custar o setup de 10 mil reais e uma mensalidade de 1000 reais por mês.

OK, mas quanto tempo meu gestor de TI vai ter que se dedicar para fazer integração desse processo, quanto tempo, qual que vai ser a nossa dedicação para que haja essa virada de chave de um parceiro para o outro. Quanto vai custar a minha rescisão com o antigo parceiro em relação a isso, quando a gente calcula isso, a gente vai ali, a gente tem esse valor para poder fazer a para arriscar, dessa forma, a gente fala, olha, não temos esse valor, não temos chance de errar nesse caso, porque nós não vamos conseguir recuperar, normalmente a gente não faz por isso que são normalmente movimentos incrementais e não cavalinho de pau, para gente poder fazer algumas ações.

Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia

P13: Qual é o seu papel na tomada de decisões estratégicas da IES?

Bem, existe um conselho que é soberano nas decisões, a minha participação, ela não é deliberativa, ela é uma, é muito mais trazer cenário, opções e aquilo que eu entendo ser uma solução para aquilo que nós precisamos propor. Então, a minha participação até como eu tenho sido recebem repetitivo nesse ponto, pelas nossas características, eu trabalho na mais alta gestão da instituição, mas isso não impede que eu lide com as situações que são táticas e operacionais, então estou muito próximo da operação para poder entender se faz sentido ou não o caminho que nós estamos fazendo.

Então, a discussão ela acaba acontecendo sem grandes egos envolvidos, então a reitoria participa com o analista que participa com a assistente que participa com a pessoa é que trabalha na parte de limpeza e isso não é um problema, mas a minha participação primordial é justamente em poder, tanto de forma passiva, quando os problemas vêm até mim. Quanto solucionar coisas que eu entendo ativamente para que a gente possa mostrar para o conselho, especialmente o conselho, mas também discutindo com os meus pares, olha, nós temos um desafio, de infraestrutura dos nossos computadores, a gente conseguiu o valor necessário para poder fazer esse investimento, ele está devidamente justificado no nosso planejamento estratégico, está aqui um projeto do que eu entendo ser interessante.

Para eu chegar nesse projeto, obviamente, eu conversei com o gestor de TI, a gente verificou com setor de suprimentos, a gente verificou com o setor de

Controladoria para poder elaborar esse projeto. Feito isso, a gente discute em reitoria, todos falam assim, poxa, eu acho que é mais para cá, mais para lá. A gente conversa sobre o tema, mas a decisão, no fim das contas, é no momento que eu apresento para o conselho curador, olha, nós temos a situação, nós temos a opção de dar vistas ao processo, nós temos a opção de vocês aprovarem é dessa maneira, acaba acontecendo, exceto quando se trata alguma coisa que, são pequenas decisões que eu tenho autonomia para poder tomar.

Então, se tiver alguma coisa, olha, estamos pensando em trocar esse parceiro por esse o risco é esse, esse, eu tenho autonomia para poder tomar essa decisão, novamente por característica minha, eu gosto de dividir com os meus pares para pegar opinião, saber, às vezes tem alguma ideia adicional, se não seguir em frente, a gente toca ficha no nessas decisões que são menores.

P14: Como você avalia o alinhamento entre as decisões tomadas e o plano estratégico da organização?

Todo o nosso planejamento estratégico, ele está muito voltado à própria sustentabilidade econômica da instituição. Então ela permanecer a ser perene, então isso já nos ajuda, especialmente na minha função como pró-reitor administrativo, que qualquer economia que seja conquistada na compra de um prego, ele de alguma maneira, está impactando naquilo que nós entendemos como planejamento estratégico, que é uma sustentabilidade. Obviamente que isso seria 0,0001%, mas a natureza do nosso planejamento estratégico, ele está muito voltado a qualidade, a credibilidade da nossa instituição, a reputação da nossa instituição e também a questão da nossa sustentabilidade. Então isso acaba de alguma maneira, sendo entrelaçadas, conectar pequenas ações operacionais e táticas ao estratégico, é um desafio muitas vezes, porque quando a gente olha o planejamento estratégico, nós olhamos para coisas que vai depender muito da sua interpretação para saber se você está chegando.

Precisamos preparar os nossos professores para metodologias ativas, está no nosso planejamento estratégico, um treinamento é o suficiente para eu afirmar que eles estão preparados para metodologias ativas, dois treinamentos, eu vou fazer uma prova para verificar se isso de fato está acontecendo. Existe um percentual que define, alcançando, esse indicador que foi colocado nosso planejamento estratégico, então esses são os as reflexões que nós realizamos para que a gente possa afirmar não, nós temos esse planejamento estratégico e agora nós temos que verificar o que tirar,

se nós de fato alcançamos, que nós havíamos proposto neste ano, e aí a gente vai, vai fazendo essa análise. Há quantos por cento dos professores já participaram disso, quais são as notas que nós recebemos que nos garante que nós somos o melhor centro universitário da região, isso foram as notas, e esse acompanhamento, ele vai acontecendo e aí coisas que são muito básicas. Preciso colocar uma plaquinha de braile em todas os locais, se eu for analisar isso, poxa, mas isso aí não é nada mais, porém o fato de não ter isso pode impactar numa avaliação do MEC, que não vai permitir que eu, que eu recebo uma nota 4 ou 5 e isso pode definir que eu não estou seguindo o planejamento estratégico.

Então, de certa forma, tudo está conectado para que a gente possa avaliar, mas aí existe maturidade necessária, para que as pessoas consigam enxergar isso, é um papel muito do gestor, de poder mostrar que a pessoa não está construindo um muro, ela está construindo uma catedral que começa por um muro, e esse é um desafio que nós temos aqui na nossa instituição.

P15: Como são identificadas as competências fundamentais e necessárias para atingir os objetivos amplos e centrais da IES?

Nós temos um sistema de gestão de capital humano, nós temos uma plataforma que justamente visa fazer uma avaliação 360° para verificar quais são as competências, das pessoas, avaliadas por seus pares, por pessoas que são da sua equipe, ou da pessoa que é o seu superior imediato e quanto a sua autoavaliação para verificar quais são as competências que são necessárias, de acordo com o nosso planejamento estratégico. Então, é avaliado o seu grau de centralidade no cliente, é avaliado o seu grau de digitalização, a sua interculturalidade, verificado várias competências, inteligência emocional para verificar se essa sopa de competência está auxiliando no planejamento estratégico.

Nós já fizemos sim um PDG, que foi um plano no desenvolvimento dos nossos gestores, sete módulos foram executados e isso, nós finalizamos, acho que foi ano passado. Esse ano nós ainda não realizamos, mas ainda existe as capacitações docentes, existe os treinamentos externos, os coordenadores normalmente tem um PDI que, isso às vezes não fica claro para o colaborador que responsabilidade, no fim das contas é dele, não é uma responsabilidade do seu gestor ou da instituição, é uma responsabilidade dele. E o que é dado pelo gestor é, olha, nós entendemos que aqui é um ponto de melhoria para você, o que tal se você conseguir se preparar um pouco melhor, e aí essa preparação, ela não seriamente precisa ser o curso. Ela tem o 70,

20 e 10, pode ser ele fazendo, pode ser ele lendo, ou pode ser ele de fato fazendo um curso, algo do tipo, então isso vai depender muito de cada um dos colaboradores.

P16: Os funcionários têm clareza de suas atividades e compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Olha, pelo nosso turnover, pelo que eu escuto, eu não posso falar de todos os colaboradores, porque o que ocorre numa rádio peão, que acontece longe dos meus olhos e longe dos meus ouvidos, eu não vou poder avaliar, mas o que eu posso dizer é que as pessoas, que hoje eu tenho a oportunidade de ser gestor de gestores. O que eu passo de recado para eles é que aquilo que eu estou passando, as pessoas que trabalham comigo, precisa ser repassado. Às pessoas que trabalham com eles, as suas respectivas equipes.

Então, dizer se elas se sentem preparadas ou não para a estratégia que está sendo pensada para a própria instituição é uma resposta que eu posso dar, mas com um viés meu, eu acredito que sim, que as pessoas se sentem preparadas, porque, como nós temos uma comunicação que visa ser muito próximo e constante com todas as pessoas. São reuniões semanais com a equipe a possibilidade de reunião a qualquer momento do dia. Nós temos as reuniões mensais, existem as reuniões, com o conselho curador. Então a informação, ela acaba rodando de uma forma orgânica, com todas as pessoas que trabalham aqui conosco.

Claro que tem informações que você acaba não comentando, é totalmente, porque pode ser dado sensível, a gente tá falando de RH, vamos precisar cortar 50% dos técnicos administrativos, não é uma coisa que você vai ficar explicando para as pessoas que não é o caso, felizmente. Mas normalmente a gente trabalha de uma forma muito aberta, muito ampla, até pelas características, eu sou formado em relações públicas, então eu prezo muito pela compreensão mútua das informações, então é algo bem natural, assim, para as pessoas que trabalham comigo.

O nosso reitor também tem uma característica dessa forma, ele gosta de trabalhar com transparência, gosta de trabalhar com as informações claras em todo mundo que é envolvido para que não exista, a gente fala, eu sei que não é o melhor, a gente chama de “toco”, a pessoa deixa de fazer, se esconde atrás de um “toco” porque falou que não sabia. A partir do momento que as pessoas sabem, elas se tornam corresponsáveis pelos resultados que precisam ser alcançados. Então a gente tenta eliminar qualquer tipo de toco para a pessoa fala assim, que eu não sabia, vocês não envolveram, então nós envolvemos todo mundo para entender para onde a gente

quer chegar e aí as pessoas têm uma noção de, devo solicitar um orçamento disso, poxa, será que isso aqui não vai ser bem visto, será que isso aqui não vai ser mal visto, sendo que a instituição está indo por esse caminho, não é um pouquinho da forma que a gente trabalha aqui, na nossa instituição, no meu ponto de vista.

P17: Como a IES garante a coordenação eficaz entre as equipes e unidades de negócios para apoiar a implementação de estratégias?

Embora eu seja um entusiasta da presencialidade, após a possibilidade de voltar para o trabalho presencial, eu voltei 100% presencial, não trabalho no híbrido, por entender que acredito mais na produtividade. Hoje, até pela característica das cidades, elas são muito próximas, são 45 a 50 minutos de distância para cada uma delas, e nós temos pessoas que moram da reitoria, que moram tanto em Jaraguá quanto em Joinville, então isso facilita para que a gente esteja presente com maior frequência. Mas a tecnologia, ela está aí justamente para gente poder estar próximo. Até, é muito mais cômodo para as pessoas poderem se reunir comigo de forma on-line do que necessariamente de forma presencial, então facilita muito o Teams e o WhatsApp é uma constante na minha relação com as pessoas, que se transformou em algo natural.

O nosso planejamento estratégico, obviamente se visualiza de maneira institucional, mas tem desafios que são muito voltados para cada uma das unidades a depender daquilo que nós buscamos, nós damos um direcionamento muito claro. Jaraguá do Sul tem os seus desafios, Joinville tem seus desafios. Nós já tivemos Itajaí Florianópolis, com sedes próprias também, e a gente com polos próprios e a gente abriu mão, pelas características, porque dentro da estratégia institucional, ele perdeu o sentido.

Mas Joinville e Jaraguá do Sul permanece porque é onde nós temos nossos carros chefes, e para que isso ocorra, a gente está constantemente, trabalhando de com a por meio da tecnologia para que as pessoas se sintam envolvidas e coloque em prática aquilo que nós pretendemos com a instituição, é uma característica jurídica que nós tenhamos dois centros universitários, mas é o mesmo reitor, são os mesmos pró-reitores, são as mesmas pessoas trabalhando para ambas as unidades, salvo exceções.

P18: Em relação aos benefícios como Participação nos Resultados, bonificação, estes auxiliam no processo e alinhamento estratégico?

Eu Acredito, eu acredito, é algo que eu gostaria de colocar de pé para a grande maioria dos nossos colaboradores. Mas como eu informei há uns 15 minutos atrás, esse é um movimento que a gente entende que talvez não seja um movimento de mão dupla. É uma decisão que, uma vez tomada, ele é bem provável que você consiga voltar atrás, e uma decisão como essa, envolve sentimentos das pessoas de injustiça, então tem que estar muito bem planejado para que a gente possa conseguir colocar. Acredito muito, cada ser humano, ele é motivado de forma individual. Tem gente que é motivada por propósito, tem gente que é motivada pela questão financeira, tem gente que é motivada por questões pessoais, enfim, mas eu entendo que sim, você tangibilizar a busca de um resultado e ser recompensado por ele é um diferencial, que se mostrou eficaz em muitas empresas, ter um PPR, poxa, alcançamos um resultado que é fantástico para instituição, como que a gente pode, fazer com que os colaboradores se sintam valorizados em relação a essa busca que foi feita no fim das contas, pelas pessoas que ali trabalham.

É algo que eu acredito, a gente tem, são dois casos, pontuais no teu contrato nos permitiu fazer isso, mas a gente ainda não conseguiu fazer isso de uma maneira estruturada para toda instituição. Eu gostaria muito que a gente pudesse fazer tanto, para os coordenadores de cursos com que nós temos, está muito calibrado. Ele não pode ser nem algo muito simples de ser ousado a ponto de lesar a instituição, poxa, todo mundo criou uma meta que é muito fácil de ganhar, e ela também não pode ser algo impossível de alcançar, porque se não, você desmotiva as pessoas e falar, poxa, criar uma meta que é impossível de chegar justamente para a gente nunca receber, então tem que ser bem calibrado, alguma coisa que a gente precisaria de uma ajuda externa, com uma consultoria que nos auxiliar a calibrar essa essas metas, esses objetivos para que a gente pudesse sim recompensar as pessoas, ter as bonificações.

Externalidades Positivas

P19: A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da IES?

P20: A IES gera valor para o seu cliente e para a comunidade que está inserida?

Ok, essa é uma pergunta importante, porque ela vai ao encontro na nossa essência, então, que ocorre, pela natureza do nosso negócio, nós já trabalhamos com

educação, isso por si só já é que busca de uma externalidade positiva, que é você formar bons estudantes para que você possa ter uma transformação da sociedade. Isso por si só, o fato é que, além de nós termos uma instituição de ensino superior, nós somos uma instituição de ensino superior, então nós temos valores envolvidos que prezam por uma transformação em que a gente entende, vai ter um impacto social e se não fosse o bastante, nós somos uma instituição de ensino superior, católica e comunitária.

Então, nós estamos de fato voltadas à comunidade e isso faz com que tenhamos uma responsabilidade adicional, em formar cidadãos, pessoas que vão auxiliar realmente nessa transformação, não só local, não só regional, mas onde essa pessoa estiver. Então, enquanto externalidade, desse ambiente, o nosso cliente, eu falo que educação não tem recall, uma vez instado, não tem como você fala, olha, ensinei errado, preciso que vocês voltem para poder ensinar novamente e tem uma carga natural pela nossa essência que é você poder dar o exemplo pelas nossas características de uma instituição católica comunitária. Então, não basta, tecnicamente, nós podemos preparar as pessoas que estão ao nosso redor, nós comportamentalmente, acreditamos que temos uma missão a ser repassada aos nossos estudantes.

Em relação aos nossos colaboradores, o que nós precisamos e pelas nossas características, é ter um ambiente que seja saudável, que não seja tóxico. E aí, a gente percebe que é normalmente as pessoas que deixam de trabalhar conosco, deixam as portas abertas. Claro que vão ter suas exceções, pessoas que não gostam de trabalhar aqui conosco não tem problema, é, mas o ambiente ele acaba se tornando um ambiente que as pessoas de fato gostam de estar. E isso para nós é bem importante no momento de a gente medir. Faz tempo que nós não fazemos uma reunião de clima, mas nós temos um feedback constante, com os nossos colaboradores para saber o que poderia ser evoluído, o que poderia ser melhorado para saber se eles de fato, estão contentes.

A empregabilidade aqui, que está saindo do forno agora, um plano de cargos de salários para poder incrementar e a gente poder ter um olhar voltado aos nossos colaboradores, essa questão do ambiente saudável, ela é muito importante, especialmente agora, pós pandemia com todas as questões mentais, com coisas que ficaram muito mais evidentes pós pandemia, são alguns detalhes que nós estamos

olhando agora para poder de fato cuidar das pessoas que fazem a instituição ir para frente, então, é um compromisso que nós temos.

APÊNDICE F

Entrevista 3: semiestruturada realizada com a Reitoria da Instituição de Ensino Superior.

A Instituição de Ensino Superior em estudo, optou por não autorizar a divulgação de seu nome. Ainda, durante a entrevista identificou-se que a instituição conta com a parceria de um determinado Grupo. Diante deste contexto, na análise da entrevista semiestruturada foi utilizado “IES em estudo” para identificar a Instituição de Ensino Superior em estudo, e “Grupo parceiro” quando se refere ao determinado Grupo.

A Missão da IES está destacada em todos os murais e salas de aula. A Reitoria e a Pastoral promovem constantes eventos difundindo a Missão e os Valores. Além disso, eles são disseminados, por meio das ações dos profissionais e acadêmicos envolvidos com a IES em estudo.

P01: Que processos são utilizados para avaliar o ambiente externo e identificar as tendências relevantes?

Eu não estava nesse período, então isso eu não consigo dizer, essa parte inicial, na realidade de todo o planejamento estratégico se for ver eu pouco participei.

Assumi o cargo de Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação, em fevereiro de 2023. Antes disso, em setembro de 2021, assumi a coordenação de pesquisa na instituição e em março de 2022 passei a ser responsável pela internacionalização também, e agora, apenas neste ano, como pró-reitor.

O que eu mais tive, contribuições, por vezes, foi mais relacionado na pesquisa, realmente que a parte que envolve lá planejamento estratégico de pensar na pós também. Eu comecei a participar mais neste ano propriamente, quando eu assumi.

Como você não participou da Elaboração do Planejamento estratégico, essa pergunta você pode responder pensando hoje, no seu dia a dia.

P02: Quais são as principais ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos da IES?

Sim, a gente trabalha com fluxogramas para fazer toda essa avaliação da evolução de todos esses processos que a gente veio, trabalhando, vem desenvolvendo, hoje em dia essa questão toda de planejamento, questões estratégicas, a gente vem adotando, já desde o início deste ano, no final do ano passado, trabalhando ali com questão das *OKRs* também, com medidas para a gente

realmente avaliar todo esse processo com métricas e algo mais ou menos nessa linha, e daí diante disso, as divisões de atividades de acordo com os setores e todo o acompanhamento que nós fazemos, relacionado a isso, e com reuniões semanais, e apresentações de desses resultados.

Geralmente nós temos reuniões mais voltadas com os gestores diretamente, e reuniões com a equipe como um todo. Não é que a gente sempre prioriza que tenham envolvimento de todos para esse desenvolvimento institucional, então acho que a gente tem reuniões, por vezes com equipes distintas, hierarquias distintas dentro da instituição, até mesmo pelos pontos que serão tratados em cada uma dessas reuniões. Mas é, temos reuniões e participação de todos, efetivamente, entre os diferentes níveis gerais.

P03: Os objetivos e metas gerais definidos estão alinhados às oportunidades, as ameaças e são de curto, médio e longo prazo? E que tem conhecimento destes objetivos?

Sim, sim, sempre, nós procuramos fazer esse alinhamento, esse é um primeiro processo que a gente faz entre a reitoria, nesse primeiro movimento, a gente avalia o que a gente vem trabalhando nos últimos, quando a gente fala de *OKRS*, a gente está trabalhando agora, quadrimestralmente, então a gente vem revendo todo esses objetivos. Os objetivos costumam permanecer os mesmos, digamos assim, quando a gente percebe que faz sentido, e os resultados chave que nós vamos trabalhando em cima deles e alterando de acordo com os resultados que nós vamos realmente atingindo a cada quadrimestre. Por vezes, nós estabelecemos algum resultado chaves e resultados chave, ele já foi atingido no primeiro quadrimestre, no segundo quadrimestre, também se mantém equilibrada, então a gente percebe que esse resultado chave ele já não tem mais, ele já se estabeleceu, a gente já conseguiu realmente fazer com que rode de uma forma bem, é bem linear, então, a partir daí, nós começamos a trazer outros resultados chaves que seriam importantes para que nós atingimos aqueles objetivos principais que nós temos dentro da instituição. Então, nós temos sempre essa revisão, estamos inclusive agora nessa fase, de entrar agora em novembro, já com um novo ciclo de *OKRS*, que vai até fevereiro de 2024, e baseado nisso, a gente está sempre buscando fazer essas adequações e eles estão sempre alinhados ao planejamento estratégico institucional.

P04: Além dos objetivos e metas gerais são definidos objetivos centrais para cada unidade e ou setor?

OK, na realidade quando a gente estabelece essas metas mais gerais, até essa é uma preocupação no sentido do desenvolvimento dessas metas. É que não seja uma meta que para ser atingida, ela necessite de apenas um setor, na verdade, nós sempre buscamos que as metas para serem atingidas, ela envolva os diferentes setores, ou seja, tem a contribuição de todos. Então esse é um ponto, quando a gente fala das metas gerais, mas quando eu falo da Pós-graduação e pesquisa, por exemplo, também trabalho dentro da Pós-Graduação e Pesquisa com as nossas, *OKRs*, então alinhadas com as *OKRs* gerais, digamos assim, eu também trabalho na Pós-Graduação e Pesquisa. A professora pró-reitora acadêmica, da mesma maneira, então a gente vem tentando estabelecer essa cultura que é nova também para a gente, esse modelo de trabalho com *OKRS*. Então a gente vem tentando trazer isso dentro das equipes também, mas os gerais, ou seja, os que a reitoria trabalha no desenvolvimento e que também nós só estabelecemos, essas metas sempre alinhadas com as outras equipes da instituição, com os outros gestores, então, baseado nisso é que nós também estabelecemos e nada é feito, apenas a nível reitoria, tudo também estabelecido junto com os demais colaboradores da instituição.

E sempre visando o que tem a maior interação possível, exatamente para que todo mundo se sinta parte, envolvida no desenvolvimento da instituição e a gente acredita que com isso a gente consiga também é fazer com que as pessoas se enxerguem no desenvolvimento institucional, percebam a sua participação, e contribuam nas diferentes áreas, porque elas podem e devem sim, também trazer contraposições não apenas no seu setor, mas para o desenvolvimento institucional como um todo.

P05: Para obter informações e acompanhar os resultados, a IES utiliza indicadores de desempenho? Como estes são alinhados com a estratégia definida?

A próxima questão. Ela envolvia um pouquinho dos indicadores de desempenho, mas aí de toda a forma como a gente já falou dos *OKRs* eu acredito que estejam bem alinhadas a esse ponto.

Estrutura e Implementação da Estratégia

P06: Como a estrutura está alinhada internamente em função dos relacionamentos externos?

OK, falando mais especificamente da pós, nós temos toda essa estruturação, a equipe que nós temos ali, trabalhamos, diretamente alinhados também com o marketing, nesse sentido, que nos apoia nesta avaliação, principalmente dos nossos cursos, qual é o nosso público, qual é a faixa etária, enfim, traz todo um estudo, realmente do nosso, de quem são os nossos clientes. Baseado nisso, nós temos os setores, temos as os setores, temos cada um de nossos colaboradores envolvidos em cada um desses processos, então nós temos aquela nossa equipe, aqueles que realizam o contato com os professores, que serão aqueles que ministrarão as nossas disciplinas, nos cursos de pós graduação e existe um papel importante dentro disso, que a gente busca sempre que 70% do nosso quadro de professores sejam externos à instituição, para que também a gente consiga reter os nossos estudantes também da graduação na nossa pós, a gente acredita que eles sempre tenham a intenção de ter novas experiências e se nós permanecermos com os mesmos professores, isso por vezes não fica visível a eles.

Então a gente busca sempre tem essa participação de externos, com experiência de mercado, com experiência na área, vivência na área, para contribuírem dentro desse processo. Então a gente tem um profissional que, responsável por isso dentro da nossa equipe, diretamente com os professores, aquele profissional que é responsável, lidar diretamente com os coordenadores, ou seja, buscar pessoas que queiram criar cursos alinhados com o estudo que o marketing vem fazendo para a gente, não é de qual é o perfil das pessoas que vêm estudando conosco e o que elas vêm solicitando em termos de novas formações, e isso tem uma relação direta também com é a constante conversa que nós temos com empresas na região.

Então essa conversa com as empresas nos permite, por vezes, os convênios que nós estabelecemos com eles, nos permitem também delinear estes cursos que nós iremos é abrir na instituição, então a gente tem que tentar sempre atender essas demandas do mercado, que tem trazido bons resultados nesse sentido

Temos na equipe, depois, quando abrimos turmas, aqueles que serão os responsáveis por trabalhar diretamente com os nossos estudantes, aqueles que farão um acompanhamento de toda a evolução das disciplinas dos cursos de pós, de uma forma geral.

Então, toda essa divisão de tarefas existe, mas seguindo esse modelo de *OKRs* é todos participam de todos os processos, então nós estamos constantemente avaliando como está cada um desses processos, com a participação de todos da

equipe e com a participação de todos fora também da PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, que por vezes tem ligação com isso, como é o caso do marketing, como é o caso do nosso financeiro, que estão sempre também envolvidos. Então, nesse modelo de *OKRs*, a gente tem muita essa participação efetiva, de todos os setores e essa divisão de tarefas, com alguém liderando, obviamente, mas com a participação efetiva de todos.

P07: Como que a IES envolve, clientes e outras partes interessadas no processo da formulação e implementação da estratégia?

Sim, inclusive agora, nós estamos para essa campanha do ano que vem (2024), da pós-graduação, nós estamos buscando, uma vez que, da depender das áreas, nós temos algumas áreas que nós temos bastante consolidados, vários egressos nossos, já no mercado e esses profissionais, nós viemos trazendo para uma conversa para que eles também nos alimentem de informações, de como que está o mercado, o que que eles entendem, pela experiência que eles tiveram conosco na graduação, o que eles acham que na pós-graduação seria algo interessante, por vezes uma fragilidade que nós tivemos na graduação, que pode ser um ponto importante para o desenvolvimento deles.

Esses profissionais nos ajudam, inclusive, na divulgação dos cursos de pós-graduação, então nós fazemos vídeos institucionais com eles, trazendo as suas experiências, de como que foi a vivência deles na graduação e o que a pós-graduação pode trazer de um adicional na formação deles ou o que trouxe para aqueles que já fizeram formações conosco, cursos de pós e estão no mercado quanto isso contribuiu para o desenvolvimento deles.

Nós trazemos também as empresas, como parceiras e muitas vezes também pessoas de dentro das empresas.

Com vídeos divulgando como foi a experiência e isso também nos ajuda muito pela visibilidade que eles têm no mercado e atrair novas pessoas para fazerem os cursos de pós-graduação conosco. Além destes convênios com empresa, como eu já trouxe com para você, e também atualmente, nós temos alguns parceiros, que trabalham com educação, que ministram cursos também, por vezes é de curta duração, ou cursos *in company*, mas que não são vinculadas a nenhuma instituição de ensino superior, também vem trazendo essa parceria, para que agora desenvolvem esses cursos junto conosco na instituição com a chancela da IES, isso, também tem dado bons resultados, uma vez que muitas dessas empresas, ministram cursos de

curta duração no Brasil inteiro e ainda mais agora, que nós também estamos trabalhando muitos dos nossos cursos pós graduação no modelo online, nós também estamos atingindo o Brasil todo e eles nos ajudam muito nessa questão de visibilidade. Então a gente tem sim, tido diferentes estratégia e não apenas trabalhando internamente, mas sim buscando muitos parceiros externos das diferentes formas que nós enxergamos que eles possam vir a contribuir, desde os nossos egressos, desde as empresas que nós já temos convênio e até mesmo essas outras instituições que trabalham com cursos e que agora vem sendo parceiros nossos.

P08: A IES tem um sistema de planejamento estratégico mais amplo, para o desenvolvimento da organização como um todo?

Como na pós-graduação, a gente trabalha com uma plataforma, essa plataforma, ela já nos alimenta de muitas informações, como um Power BI, então nós temos ali toda essa evolução realmente de como que a pós-graduação está, a gente tem essa informação em tempo real. Então, é a forma que nós realmente mais utilizamos, porque a plataforma nos disponibiliza isso, então é o modelo de como nós viemos trabalhando atualmente.

O setor de pós-graduação alimenta o sistema da reitoria, e ali as demais informações são alimentadas pelo nosso setor financeiro. Enfim, a gente tem também a plataforma que a gente trabalha diretamente lá, do grupo parceiro, onde a gente tem os nossos orçamentos. Orçamento anual e, consequentemente, os nossos diferentes pacotes de contas e a forma de nós também avaliarmos como está a progressão ao longo do ano é em termos de saúde financeira da instituição.

Principalmente no que diz respeito aos gastos que nós temos com a pós-graduação que envolve muito, é principalmente pagamento de professores externos. Como eu disse para você, a gente tem aí 70% do nosso, do nosso corpo docente, de professores externos, então a gente vai cruzando realmente todas essas informações e a reitoria tem um acesso direto a isso, e obviamente, nós atualizamos isso semanalmente.

P09: Como a IES monitora e avalia seu progresso em relação aos seus objetivos e metas estratégicas?

Nós estabelecemos, as *OKRs* têm diferentes modos de serem trabalhados, nós optamos por uma *OKRs*, quadrimestrais e por reuniões quinzenais, quando eu falo de gestão, quando eu falo mais relacionado com a Reitoria e os demais gestores e essas reuniões, o modelo do OKR, ele é um modelo, muito prático de se trabalhar, uma vez

que você consiga delinear, é muito bem as suas *OKRs*, estabelecer muito bem os resultados chave que você deseja atingir, então, as reuniões elas ocorrem de forma quinzenal, mas, por exemplo, agora nós tínhamos seis ou oito resultados chaves para serem atingidos nesse quadrimestre que se encerrou agora em outubro. É, essas reuniões duram no máximo 15 minutos, porque o objetivo das reuniões é você apresentar resultados, qual o resultado que se teve, dou um exemplo, nós temos agora o uma plataforma que nós utilizamos para alimentá-la com cursos assíncronos, desenvolvidos pela instituição e também por pessoas externas à instituição, uma plataforma de cursos das mais diversas áreas do conhecimento, e nós tínhamos como resultado chaves a ser atingido, dez cursos por curso de graduação, chegava a cada quinze dias o que eu apresentava, como eu era o responsável por esse resultado chave, era o número que a gente atingia e ponto.

Durante as semanas, nas próximas duas semanas, para a próxima reunião, o que nós fazíamos era, aí sim, articularmos estratégias para que os números que nós apresentássemos nos próximos quinze dias evoluíssem, então, as reuniões, quando elas ocorrem, lógico, a gente faz uma reunião inicial onde a gente vai delinear quais são essas *OKRs* e uma reunião final onde a gente vai trabalhar e conversar, então por que que a gente atingiu, porque que a gente não atingiu quais foram os pontos falhos, o que pode ser feito para melhorar, mas durante o ciclo quadrimestral. A dinâmica é essa, nas reuniões, que é quinzenal, a gente apresenta resultado, e nos outros quinze dias, a gente trabalha, daí sim, com as diferentes áreas para tentar evoluir com relação àqueles resultados.

E daí que que envolve muito essa participação de todos na instituição, todos que que se enxergam é que possam vir a contribuir para que aquele resultado evolua, eles participam. Em um primeiro momento, eu te diria que nos primeiros ciclos, *OKRs*, cada um era o responsável pelo seu resultado chave e essa pessoa corria atrás de alguém para auxiliar, quando chegava que essa pessoa poderia auxiliá-lo, esse último ciclo foi o ciclo bem mais interessante, no sentido de que agora as pessoas dos outros setores, muitas vezes nos procuravam e traziam ideias que poderiam contribuir para a evolução daqueles resultados.

O que é a real intenção de se trabalhar com *OKRs* é isso, as pessoas se enxergarem como possíveis contribuidores para que você consiga atingir aquele resultado. Então essa é a dinâmica e na pós, por eu ter uma equipe, talvez um pouco menos experiente, eu trabalho com eles semanalmente, então a gente vai evoluindo

com esses resultados semanalmente. Ainda enxergo que necessita de um apoio maior, então a gente faz essas reuniões de forma semanal, mas a minha ideia já é rodar esse último OKR agora até fevereiro e para o próximo ciclo, já rodar com eles também de forma quinzenal, e ainda a gente pretende evoluir para que essas *OKRs*, elas passem de quadrimestrais para trimestrais, para que seja ainda mais dinâmico, essa é uma tendência nossa para o ano que vem.

P10: A IES mantem encontros gerenciais regulares para discutir a estratégia como um todo?

P11: Quais são as práticas de comunicação utilizadas para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e compreendam a estratégia?

P12: Como a IES identifica e gerencia riscos associados à implementação de suas estratégias?

Risco, sempre é algo complexo de a gente trabalhar, sempre algo difícil, por vezes, da gente conseguir realmente avaliar, eu estando, nesse primeiro ano, em frente à pós graduação, eu te diria que, eu entrei nela já com todos os cursos implementados, com tudo rodando, então eu não tive essa possibilidade de trabalhar nesses planejamentos a nível de riscos, pensando especificamente na pós-graduação, mas agora, a gente vem trabalhando já com desenvolvimento para o ano que vem (2024), e sempre, todo o nosso planejamento, sendo esse modelo de OKR, sempre envolve várias frentes, então não é um planejamento, não é um estudo de risco que nós façamos, apenas a PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, mas envolve sempre os demais setores, como disse marketing, financeiro, enfim, todos os setores fazem parte deste processo junto conosco.

Dentre esses pontos, de risco lógico, a gente sempre trabalha o nosso primeiro ponto, atualmente pensando na pós-graduação, em como as coisas vem evoluindo com vários cursos de pós-graduação entrando no mercado e com e com valores bem agressivos, o que nos dificulta, muitas vezes é a concorrência com o mercado. Então, um primeiro, um primeiro planejamento que nós trabalhamos sempre é esse estudo de mercado, então a gente sempre parte daí sempre partimos do que existem de cursos similares aos nossos, e esses cursos, o que eles ofertarem diferencial ou diferencial que existe ainda é nosso, e baseado nisso, a gente vai trabalhando enquanto o mercado ainda vem absorvendo profissionais nessa área, então todo esse estudo inicial, ele, ele é feito exatamente para nós avaliarmos qual é o risco efetivo de nós abrirmos esse curso de pós graduação aqui na região ou ofertarmos ele a nível

nacional, o que, então, esse risco nós avaliamos sempre quando estamos trabalhando, na pós-graduação, e falando institucionalmente, nesse ano, para o ano que vem ainda mais, se a gente pensar em risco e pensar em captação e pensar em graduação, por exemplo, a gente tá muito no escuro, né, Vanderleia, e você sabe disso, que nós estamos entrando num novo modelo, que é universidade gratuita.

E ainda precisamos calibrar isso de como que nós vamos realmente avaliar esses riscos, porque nós ainda nem conhecemos efetivamente como que isso vai se apresentar para a gente a partir do ano que vem, nós já temos agora algumas bolsas de universidade gratuita, temos, mas ainda não temos como saber sobre os ingressantes na Universidade gratuita. Quem estava já na instituição está tentando agora um modelo de bolsa diferente, mas para o ano que vem isso ainda é uma incógnita para a gente, então é algo que nós vamos partir aí do zero, mas vamos partir do zero, como as demais instituições que também tem universidade gratuita como um desafio, a ser implementado.

Mas isso é sempre feito, todas as estratégias, todas as avaliações de risco são sempre feitas envolvendo todos os setores, então agora, por exemplo, da universidade gratuita, nós estamos avaliando todas as possibilidades, nós estamos avaliando essa questão das bolsas ofertadas pelo governo e que tem que ter o nosso a nossa contrapartida em termos de números de bolsas também, avaliando quais cursos, quais estratégias nós vamos utilizar e realmente para quais cursos nós traremos nas nossas bolsas, quais cursos serão utilizados com as bolsas do governo, então isso tudo entra nas nossas estratégias, exatamente para tentar minimizar esses riscos.

Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia

P13: Qual é o seu papel na tomada de decisões estratégicas da IES?

OK, a gente tem que, e isso sou eu, não vou responder pelos outros, mas pelo meu tempo em reitoria, lógico que nós definimos muitas coisas, muitas vezes, e nem é o nosso papel e também nem é o de tomada, propriamente de decisão final, nós dependemos de um concelho onde nós realmente apresentamos as nossas propostas, lógico, mais maduras possíveis no ponto de termos uma aprovação ou um ponto negativo, a implementação daquela estratégia, mas dentro de todo esse processo, independente de sermos nós o ponto final de determinação ou não, de adoção daquela determinada estratégia, nós sempre procuramos também trabalhar

com a maior transparência possível e contar com a participação mais efetiva de todos e valorizar, obviamente, a participação de todos.

E isso, é muito evidente, por exemplo, quando nós determinamos as nossas *OKRs*, se nós pensarmos quais são as *OKRs* que nós vamos trabalhar nesse quadrimestre, não somos nós na reitoria, que determinamos na realidade, nós delineamos, já temos uma ideia do que nós gostaríamos que fosse trabalhado, mas durante as reuniões com os diferentes gestores, por vezes eles nos trazem, pontos que nós, não havíamos ainda parado para nos debruçar e pensar e que fazem muito mais sentido para aquele momento.

Então, nós, logicamente, determinamos e por vezes em conversa, junto com os demais gestores, convencemos a eles, por vezes de que aquele não é a estratégia ideal, mas sempre nós levamos muito em consideração tudo aquilo que eles nos trazem como estratégias e, por vezes, damos um passo atrás e evoluímos com a estratégia que eles nos trazem realmente como sendo algo mais interessante de ser trabalhado naquele momento, até mesmo valorizando a experiência que cada um tem dentro dos seus setores e que tem um olhar, por vezes é mais profundo daquilo que nós, mas então, sempre o nosso trabalho, ele é de uma forma bastante transparente, assim a gente espera que o seja para todos, e sempre valorizando muito tudo aquilo que todo profissional da instituição nos traz, e nossa participação lógica e efetiva em termos de estratégias institucionais, e por vezes nós temos que tomar algumas decisões muito mais emergenciais e não podemos contar tanto com a participação de todos como nós gostaríamos, então, a nossa. participação é efetiva nas estratégias da instituição, mas sempre respondemos, a um conselho que é quem realmente determina o que será ou não adotado institucionalmente.

P14: Como você avalia o alinhamento entre as decisões tomadas e o plano estratégico da organização?

Na realidade, tudo o que é planejado, a gente procura sempre trabalhar, o que é planejado, é levado à frente uma vez, até mesmo que esse planejamento ele foi também apresentado ao conselho, e dessa forma, se aprovado, eles também, participaram dessa aprovação e acredito que isso deva ser realmente trabalhado ao longo de todo o ciclo, então, nós sempre tentamos trabalhar isso, eu conheço o planejamento estratégico institucional, e todos os pontos ali são levados em consideração e são trabalhados ao longo do tempo. Lógico que, por vezes, ao longo destes ciclos surgem alguns pontos mais emergenciais e que não nos permitem, por

vezes, outros pontos trabalhar da mesma maneira como nós, gostaríamos ou havíamos proposto dentro do nosso planejamento, porque, logicamente que situações ocorrem, que por vezes nos fazem ter que mudar um pouco as direções ou priorizar alguns pontos em detrimento a outros, gente pode trazer, por exemplo, a questão da pandemia, que com certeza bagunça qualquer tipo de planejamento estratégico da instituição, muda prioridades, então nós passamos por isso, e logicamente que dentro deste ciclo algumas prioridades tiveram que ser dadas, mas a gente procura sempre, sim, valorizar todos aqueles pontos que são levantados e dentro do nosso planejamento, porque se estão no planejamento é porque eles eram prioridades e faziam sentido de serem desenvolvidos ao longo de todo o ciclo.

Então, sempre se procura fazer isso e a gente está sempre resgatando esse, planejamento estratégico e avaliando como que está a nossa evolução dentro de cada um desses itens, e lógico, tem alguns que não estão na mesma velocidade que nós gostaríamos que estivessem, quando o planejamento foi desenvolvido e outros em contrapartida, que nós evoluímos muito mais, mas também isso vai muito da questão de mercado, vai muito da questão também da nossa equipe, porque não, que também contribui muito para a evolução dentro desses planejamentos, mas de uma forma geral, a instituição procura sim, trabalhar e levar adiante tudo aquilo que foi planejado previamente.

P15: Como são identificadas as competências fundamentais e necessárias para atingir os objetivos amplos e centrais da IES?

A gente sempre tenta trabalhar essa questão de estabelecer essas competências e propriamente que a instituição é que estão vinculadas à instituição, quando a gente fala dentro desse processo de trabalhar, por competências, a gente sempre dentro das nossas equipe, a gente também procura valorizar muito isso, então, dentro desse planejamento, a gente consegue, é até mesmo por ter um maior envolvimento de todos, para atingir os objetivos, os resultados chaves dentro das *OKRS*, eles também são delineados pensando em trabalhar a nível de competência, então a gente não trabalha, eles de uma forma aleatória, mas sim muito alinhado com toda a missão que a instituição propriamente prega no seu desenvolvimento. Então, dentro desse processo, a gente consegue, obviamente, trabalhar essa questão das competências, então isso é muito desenvolvido ao longo de todo o estabelecimento de atingir os resultados chave.

P16: Os funcionários têm clareza de suas atividades e compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Com certeza, se não fosse assim, nós não estabeleceríamos trabalhar com *OKRs*, elas nos trazem muito isso de valorizar o nosso profissional. E como eu te disse, quando nós implementamos *OKRs* ainda, cada um trabalhava muito na sua caixinha, no seu setor, e ele só participava de outra atividade que não fosse a do seu setor e ele por vezes não compreendia que o seu setor poderia contribuir com uma outra se ele não fosse procurado por outro, para isso, hoje em dia, a gente já tem isso mais evidente de que os nossos colaboradores se enxergam como mecanismos, como fazendo parte da instituição, falo isso, lógico, principalmente pela PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA e por outros setores que eu trabalho mais diretamente.

Não vou dizer que isso por vezes é evidente para todos os nossos colaboradores e esse é um ponto que é fundamental que a gente consiga trabalhar e até mesmo até mesmo por nós termos os nossos encontros, mensais da reitoria, com todos os colaboradores. É muito, pra isso também é muito para a gente mostrar tudo o que está ocorrendo na instituição. E agora nós começamos a ter muito e que vai começar a mudar essas apresentações, mas quando vocês participam das reuniões com a reitoria, sempre tem ali a nossa apresentação de tudo aquilo que a gente está fazendo na instituição, que é a transparência, que é algo que a gente prioriza muito, e a gente sempre mostra lá a gente, vocês podem contribuir muito com isso aqui, com a gente trabalhando de tal forma e tudo mais, exatamente para as pessoas enxergarem que elas fazem parte e também ao longo dessas reuniões com a reitoria.

Agora há umas quatro ou cinco reuniões, se eu não estiver errado, nós temos sempre ao final da reunião com a reitoria, apresentação de alguém da instituição. Tem sido, na realidade, coordenadores de curso, mas isso agora a gente já está virando a chave também no sentido de que agora cada setor da instituição vai começar também ao final de cada reunião, apresentar o que faz e começar a mostrar de que forma que eles contribuem com a instituição.

Porque muitas vezes tem setores que outros colaboradores não fazem a menor ideia do que desenvolvem, a ideia é que todo mundo conheça todo mundo e saiba o que todo mundo faz, e valorize o que todos façam, o que todos fazem, e tem essa proximidade que eles enxerguem que podem também contribuir com outros setores que não apenas aquele onde eles estão atuando. Então com isso a gente acredita que sim, que a gente vai conseguir cada vez mais ter essa valorização que as pessoas

enxerguem o quanto elas são importantes dentro da instituição. O papel de cada um é fundamental.

P17: Como a IES garante a coordenação eficaz entre as equipes e unidades de negócios para apoiar a implementação de estratégias?

OK, isso, na realidade, é um ponto que é uma constante preocupação nossa, isso envolve até mesmo a nossa presencialidade de uma forma mais equilibrada nas duas unidades, e um ponto que eu, por exemplo, sou falho neste momento, eu tenho conseguido estar uma vez na semana em Jaraguá do Sul, e os demais dias aqui em Joinville, muito também por por ainda estar com disciplinas, então, com isso a minha agenda fica bem mais voltada para Joinville.

Mas é algo que eu já vou trabalhando para o ano que vem, quando não tenho mais disciplinas, de equilibrar um pouco mais essa minha, presencialidade em ambas as unidades. Então esse é um primeiro ponto, eu acho que quando a gente está presente nas duas unidades, de uma forma constante, nós temos aí sempre a presença da Pró-reitora Acadêmica, e mais esporadicamente, ela aqui conosco, mas a gente também quer fazer esse equilíbrio. Eu acho que assim é mais visível também aos nossos colaboradores que nós valorizamos as duas unidades da mesma maneira. As duas unidades, no momento, caminham exatamente da mesma forma, não porque as duas unidades possuem particularidades distintas, então, mas elas têm importâncias distintas, não, a importância é exatamente a mesma, mas a estratégia para Jaraguá não pode ser a mesma estratégia para Joinville, isso na realidade, para nós é ainda mais, um trabalho ainda mais árduo que é verificar essas particularidades. Entender essas particularidades e ter tomadas de decisão distintas para ambas as unidades.

Mas que tem que reverter numa, no todo a IES de uma forma positiva, então não é um trabalho simples de ser realizado, mas que agora a gente vem trabalhando mais, pensando nisso, em termos de presencialidade pro ano que vem, de uma forma mais distribuída, mas essas particularidades existem, a gente sabe hoje em dia, Jaraguá do Sul e nós temos um espaço físico, muito mais significativo a ser explorado, enquanto Joinville, o espaço físico, é uma das nossas maiores dificuldades.

Então nós temos que aproveitar muito mais os espaços, otimizar as suas utilizações, e por vezes ter outras estratégias de uso enquanto aqui não, aqui em Joinville a gente tem que a todo momento tentar achar um espaço para encaixar uma turma que por vezes entram, ingressam turmas maiores do que aquelas que nós

esperávamos, e ainda bem, mas temos que dar conta disso, então, são diferentes as estratégias nas duas unidades, mas procuramos, a meta lógica é valorizar de igual forma ambas unidades da instituição, e esperamos, que a instituição como um todo, as duas unidades enxerguem, a nossa participação como sendo efetiva em ambas, então é uma preocupação constante e é algo que a gente vem também, sempre trabalhando dentro dos nossos setores. Eu, na PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, a professora na PROACAD, no administrativo, é uma constante preocupação nossa é que os nossos colaboradores percebam que as duas unidades têm igual valor para nós, e são sim pontos focais, sempre de igual preocupação.

P18: Em relação aos benefícios como Participação nos Resultados, bonificação, estes auxiliam no processo e alinhamento estratégico?

Ok, a gente quando fala em bonificação até onde eu sei, nós temos um caso de bonificação apenas institucional, que ocorre é porque é algo que já vinha acontecendo há algum tempo. Mas, por exemplo, na pós-graduação, nós não temos bonificação, por vendas, por fechamento de turmas, por número de alunos, não existe essa bonificação, o que nós temos, na realidade, por vezes, aos nossos colaboradores e aqui falando do PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, são possibilidades de realizar em algum curso que nós ofertamos pelo Experts com um diferencial em termos de valores.

Por vezes se atinge determinadas metas, e tem um destaque dentro da equipe, a possibilidade até de fazer alguma formação, fora da nossa instituição, que venha contribuir para os nossos objetivos futuros. Então a gente entende que, por vezes, muitos colaboradores poderiam responder melhor ou se sentir mais motivados, havendo uma bonificação, mas não é algo que nós adotamos, e não é algo que, do meu ponto de vista, um ponto de vista muito pessoal, não é algo que tenha relação direta com os princípios maristas. Bonificar, eu acho que, a gente consegue valorizar o trabalho das pessoas e fazê-las se sentirem ainda mais motivadas, não apenas de forma financeira.

Eu acredito muito na evolução em termos de carreira institucional e até mesmo por isso que agora nós temos um plano de carreira, para nossos colaboradores que está sendo, que será apresentado inclusive na nossa próxima reunião com a reitoria, aí entra a questão, salarial, diretamente como uma ascensão dentro da empresa, mas não pura e simplesmente bonificações por atingir metas, porque quando a gente fala

de *OKRs*, por exemplo, fica até difícil de nós dizer, mas assim eu vou te bonificar porque tu conseguiu atingir aquele resultado chave.

Se foi você que atingiu aquele resultado chave, você não está trabalhando com *OKRs*, você está trabalhando com metas e não é mais um modelo que nós trabalhamos quando nós trabalhamos com *OKRs*, não é você que conseguiu atingir aquele resultado, foi você e mais uma grande quantidade de colaboradores que te trouxeram a possibilidade de atingir números significativos naquele resultado.

Então, lógico que a gente tem que ter outras estratégias de valorização destes trabalhos realizados, e por vezes, não apenas financeiro. Nesses planos de carreira agora, nós teremos essas possibilidades, mas também porque não com formações que ele possa fazer, fora da instituição e que venha contribuir. Enfim, valorizar é de uma forma diferente do que apenas a bonificação, mas te trago, isso é uma visão muito pessoal, certo, essa questão, bonificação.

Externalidades Positivas

P19: A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da IES?

P20: A IES gera valor para o seu cliente e para a comunidade que está inserida?

OK, perfeito, te digo que se nós não fizéssemos isso, logo estaríamos longe de ser uma instituição de ensino superior, onde nós temos um tripé, nós somos ensino, nós somos pesquisa, nós somos extensão, e se nós não somos reconhecidos fora das nossas paredes como sendo uma empresa, vou chamar assim que traz contribuições significativas para a sociedade, é porque nós viemos errando há muito tempo nas nossas atividades, então, sim, eu enxergo muito a IES como uma instituição que tem uma importância fora das suas paredes, muito grande.

O que eu acho que, por vezes, até nós não tornamos isso tão evidente, nós não divulgamos isso da forma que nós deveríamos, e isso é uma falha nossa, mas que nós temos muitos trabalhos importantes sendo feitos com a sociedade e não tem a menor dúvida, nós temos muito ainda mais, e isso talvez até seja ainda mais evidenciado agora com universidade gratuita, onde nós teremos ainda mais a participação da instituição com os nossos estudantes em projetos, projetos extensionistas, que nós vamos trabalhar em parceria com vários órgãos dentro dentro do município de Jaraguá, dentro do município de Joinville, e nós temos muitos trabalhos, se a gente pensar aqui trazendo um pouco da minha experiência, por

exemplo, na área da saúde, no período da pandemia, nós trabalhamos desde o início da pandemia, testando a população, por exemplo, em Jaraguá do Sul, aquilo que eu digo, que a IES tem duas unidades, mas que as duas unidades trabalham como uma só em muitos momentos, nós não temos cursos da área da saúde em Jaraguá do Sul e esperamos ter a partir de 2024, mas ainda não o temos, mas os cursos da área da saúde, que foi curso de Biomedicina, foi o curso que trabalhou diretamente durante a pandemia, testando a população de Jaraguá do Sul, fazendo trabalhos dentro de empresas com testagem e com o desenvolvimento de estratégias para que não se tivesse tantos problemas de infecção, e de disseminação da COVIDE dentro da empresa.

Fizemos todo um trabalho de monitoramento de pontos críticos da empresa, quais eram as estratégias para reduzir esses níveis de contaminação, então foi um papel, assim reconhecido pelas empresas, reconhecido pelo município. É muito evidente, e além disso, a gente tem várias outras frentes, tem várias outras parcerias, esses convênios que eu disse que nós estabelecemos na pós-graduação, eles são fruto, não da pós-graduação, batendo de porta em porta com as empresas e buscando convênios, isso existe em alguns momentos existe, mas grande parte deles são frutos do trabalho feito durante o período de graduação, de professores nossos trabalhando, desenvolvendo pesquisas junto com estas empresas que nos procuraram de estudantes nossos que são trabalhadores da empresa e que além de estudar na IES e tem orgulho de estudar na IES, querem que a sua empresa tenha uma relação com a IES, então isso evidencia para mim muito fortemente esse nosso papel fora das nossas das paredes institucionais.

Perfeito professor Rafael, em relação às questões eram essas, queres comentar algo que talvez eu não tenha te questionado em relação ao tema?

Não, eu acho que você abordou tudo com tuas questões. Aliás, parabéns pelas questões muito bacana de trabalhar esses temas que você trouxe e também a forma como foi a condução, uma forma super leve de a gente ir conversando e como eu te disse, a gente não tem nada a esconder, primeiro ponto, mas é bacana a gente poder comentar um pouco sobre as formas como a gente trabalha e até mesmo para que por vezes, nessas conversas, a gente por vezes tem algum ponto assim, nossa, eu não estava valorizando isso, talvez eu precise parar um pouquinho para pensar sobre determinado ponto que eu conversei com a Vanderleia, então isso pra gente sempre é ótimo, sempre a gente gosta de conversar sobre as estratégias institucionais sobre

como que os nossos, como que nós gostaríamos que os nossos colaboradores realmente se sentissem trabalhando na instituição, o que a gente acha que está conseguindo contribuir com a comunidade, isso tudo para nós são pontos primordiais. Assim no desenvolvimento, peço também desculpas por não, por vezes, não poder contribuir tanto em alguns pontos, porque realmente é o meu primeiro ano aqui e não participei muito de todas as estratégias que foram desenhadas nesse planejamento, mas, com certeza, se se tiver outros pontos a partir do ano que vem, eu vou poder contribuir muito. A tua a tua ideia é muito bacana, vai ser um trabalho bem bonito e bem importante com certeza.

APÊNDICE G

Entrevista 4: semiestruturada realizada com a Reitoria Acadêmica da Instituição de Ensino Superior.

A Instituição de Ensino Superior em estudo, optou por não autorizar a divulgação de seu nome. Ainda, durante a entrevista identificou-se que a instituição conta com a parceria de um determinado Grupo. Diante deste contexto, na análise da entrevista semiestruturada foi utilizado “IES em estudo” para identificar a Instituição de Ensino Superior em estudo, e “Grupo parceiro” quando se refere ao determinado Grupo.

A Missão da IES está destacada em todos os murais e salas de aula. A Reitoria e a Pastoral promovem constantes eventos difundindo a Missão e os Valores. Além disso, eles são disseminados, por meio das ações dos profissionais e acadêmicos envolvidos com a IES em estudo.

A IES em estudo segue uma filosofia cristã e solidária que promove o diálogo entre as ciências, as sociedades e as culturas.

Nessa perspectiva, tem a missão de desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura, e formar cidadãos humanos, éticos, justos e solidários para a transformação da sociedade, por meio de processos educacionais de excelência, pelas modalidades da educação presencial e da educação a distância através de seus polos.

P01: Que processos são utilizados para avaliar o ambiente externo e identificar as tendências relevantes?

É, nós tivemos aí algumas fases, as fases de SWOT, que elas traziam os aspectos de valorização interna e o que é pesava externamente, então, o SWOT, ele dá essa primeira, vamos dizer assim, estruturada para que você parta do princípio do que você conhece e também daquilo que você consegue levantar, porque as variáveis, elas são muitas, mas muitas nós conseguimos perceber, então no todo, o planejamento estratégico que a gente usou lá junto com o grupo.

É feito esse movimento, antes de fazer um planejamento estratégico, vamos dizer assim, então, a partir disso e com as expectativas que o grupo de alguma forma coloca, é conciliado e a partir disso é tratado então nos planejamentos que vão ser feitos para as estratégias da instituição. Tem, é claro que nós temos que ver o tamanho sempre na nossa instituição, porque a gente percebeu no planejamento

estratégico que o condutor, as pessoas que conduziam o planejamento elas tinham como foco muito o grupo, então, assim, trabalha com várias variáveis e quando foi feito eu lembro muito bem que várias vezes nós tivemos, principalmente na época o Diogo, porque foi ele nessa época que começou, que vai nesses últimos 5 anos, ele dizia, não, mas essa é uma realidade muito grande para algumas estruturas do grupo Parceiro, mas para nossa, ela tem que ser adequada em função da própria realidade. Então, por exemplo, para metodologias ativas, um investimento que era quase o investimento, que era o resultado da IES. Assim, uma coisa exorbitante, então isso foi tratado, foi discutido, foi adequado para a realidade da IES.

P02: Quais são as principais ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos internos da IES?

Hoje nós temos várias possibilidades, com os indicadores que são tratados, então nós temos metas e objetivos do planejamento estratégico e nós temos também mudanças em relação aos indicadores que vão ser utilizados para medição. Então, o que a gente está percebendo, nós estamos mudando o modelo. O modelo anterior durante o voo, vamos dizer assim, as metas institucionais, elas ficam atrelados praticamente ao reitor, então ele tem metas, antes a gente fazia metas subdivididas para todos e a gente mídia com os indicadores que eram colocados, como os indicadores que eram tratados para aquele tipo de meta e com as evidências.

O que acontece agora, as metas continuam, mas todo o modelo é estratificado, então, o que está acontecendo, as avaliações passaram a ser não mais pelos valores, mas por competência. É que nós estamos nessa fase agora, nós temos a fase de avaliar. E neste momento, as avaliações são por competência. Então a gente está começando a perceber uma mudança de cultura também na instituição para a gente alcançar e fazer aqueles indicadores estratégicos.

Vamos dizer assim, por exemplo, é importante que a gente faça a formação para a meta de metodologia que garanta a melhor qualidade de aula. Mas na OKR é tratado como qualidade outros aspectos que acabam saindo daquelas metas. As metas viraram obrigação e a OKR ela vai colaborar para que de alguma forma, se chegue na meta.

Mas a meta ela perde o foco que é trabalhado com os nossos colaboradores.

Eu não sei se os reitores também trabalharam dessa forma, porque nós temos, esse modelo hoje, que é uma mudança que nós estamos fazendo durante a ação, ainda no planejamento estratégico e as estratégias que nós estamos usando, são as

estratégias que são definidas em reitoria, são discutidas com grupos e a partir daí, elas estão estipuladas, existem, pessoas que são, não são líderes, eles são, na verdade, guias, para cuidar daquela OKR, fazer com que ela aconteça. Não sei se isso até ajuda ali no entendimento para você conseguir tratar dos dados depois, mas assim, nós temos sim, tudo tem Power Bi para acompanhar. Por exemplo, ele NPS, a questão de número de inscritos, o número de pessoas que oferecem os cursos que estão sendo colocados lá, como números a serem alcançados, todos eles têm algum tipo de instrumento de acompanhamento.

Ferramenta, para que, para poder ter o resultado e essas ferramentas, elas são desenvolvidas por determinadas áreas, por exemplo. Tudo que é financeiro é acompanhado pelo desenvolvimento do financeiro. NPS existe uma ferramenta própria que vai acompanhando o desenvolvimento e aplicação e subsidiada essa ferramenta, ela não foi criada por nós, ela veio também de uma equipe do grupo Parceiro.

Os OKS têm Power Bi que vamos acompanhando o cumprimento. Então, assim como existe na avaliação institucional, para que a gente possa ir acompanhando para estar mais próximo do desejado, nos outros também é a mesma coisa, mas assim, as metas não desapareceram, as metas ficaram como se fosse a meta institucional, e essa era uma questão que eu abordei alguns momentos que por que que nós não trazemos isso para depois sair as *OKRs*, é porque a gente acaba, é estratificando, então eu tenho a ser algo a ser alcançado como planejamento estratégico. E agora, para conseguir os resultados que de alguma forma vão também colaborar, são estratégias mais imediatas.

Os *OKRs*, são mais imediatos, então, mas todo final do ano eu tenho que mandar os relatórios daquilo que compete às metas que estão ligadas à pró-reitoria acadêmica, então isso não desapareceu, desapareceu para todos nós das planilhas que nós avaliamos do desempenho. Isso mudou, então a lógica de acompanhamento do nosso negócio, vou dizer assim, ela continua com o objetivo de manter a qualidade e a sustentabilidade e o resultado financeiro.

Mas os modelos foram sendo alterados, como modelos mais atualizados, como OKR, é uma discussão de que é um modelo que influencia uma maior, que é mais ágil e que, de alguma forma se consegue ter os resultados de forma mais rápida, é uma lógica, é um pouco diferente. E as competências, elas estão presentes agora na avaliação. Diferente do que eram os valores, ela traz ali uma questão de o que eu, o

que dá para esse colaborador é para pontuar as qualidades, mas o que ele pode fazer para se desenvolver uma oportunidade futura, assim vamos dizer que está mapeando como se fosse talentos.

As competências elas estão definidas, já pelo grupo Parceiro, então, todas as competências, por exemplo, o foco do cliente, inovação alinhado à missão. São sete e estão todas ali definidas, para todos os colaboradores, não espera aí, para todas as frentes de missão do grupo Parceiro tem esse mesmo instrumento.

Comentei: Certo, então, elas não são, por exemplo, competência definidas por cargo e sim mais voltadas para a competência da organização, da IES.

Isso da organização, isso ali, então trabalha com essa característica, está daí, o que acontece, a gente avalia os pares, avalia os nossos liderados e também aqueles que são indicados pelos nossos pares, então as pessoas fazem uma árvore, a árvore para definir quem vai avaliar. Então, por exemplo, todos os coordenadores, eles preencheram e o que que acontece, no primeiro momento, a gente faz uma formação, depois todos tem que fazer uma árvore. O que que essa árvore ela faz, por exemplo, eu sou gestora, eu sou coordenadora, eu vou definir o número de pessoas que vão me avaliar, pares, e outros de outro setor, tem espaço, então escolhi, eu válido todas as árvores, então vem para mim eu valido aquelas árvores, por exemplo, não essa pessoa que colocou só as pessoas no seu entorno e não colocou outra pessoa, não vamos colocar uma outra pessoa para avaliar também faz esse cruzamento, então fechou aquilo. Eu tenho que avaliar todas as pessoas que estão ligadas à pró-reitoria acadêmica, que estão na gestão.

Então eu faço a árvore praticamente vem pronta, porque são todos, e daí eu passo a fazer a avaliação de desempenho, agora antes era de valores, era que uma característica de competências que essas pessoas têm e sempre vai ter uma legenda, que a pessoa nunca fez ou fez algumas vezes ou sempre, ou ela está ali além, nesse modelo, ficou claro que o percebo quase sempre é 100% todo dia, no dia a dia a pessoa faz, mas quando ela é extraordinária é que vai ficar acima.

E é bastante difícil lidar com essa característica, porque as pessoas nunca fazem somente aquilo que é determinado no seu trabalho. Elas, por um motivo ou outro, elas são desafiadas a fazer outras coisas também, então a gente vai percebendo isso, então esse é o modelo que a gente está fazendo agora e depois mais tarde vai ter o feedback. As pessoas vão receber o feedback com as suas

avaliações e eu faço feedback daquilo que eu avaliei. É feito por meio de uma plataforma específica de gestão de pessoas.

P03: Os objetivos e metas gerais definidos estão alinhados às oportunidades, as ameaças e são de curto, médio e longo prazo? E que tem conhecimento destes objetivos?

Pois é, o planejamento estratégico, como eu falei para você, era uma ação muito interativa, a gente já teve momentos de interação, de discussão com várias pessoas que participaram, mas ela tem uma característica um pouco diferente, porque ela não interage com um grupo tão grande como era no passado. Ela tem uma característica um pouco diferente, então, no planejamento estratégico, tem lá a discussão e foi acompanhado por uma empresa, que faz consultoria disso para definir, as metas institucionais, a partir daí, a gente garantiu duas frentes consideradas importantes para colocar na OKR, que foi Sustentabilidade e Qualidade, a partir daí, são definidas as *OKRs* por trimestre, porque o planejamento estratégico para 5 anos, então nós estamos agora usando o OKR que é trimestral, então, cada três meses nós temos metas específicas, então agora até janeiro nós definimos essa semana. Discutimos, teve um grupo que são os guias, na verdade é quem cuida e vai conduzindo e vai divulgando, são essas pessoas que vão impulsionar, mas não é a responsabilidade, vamos dizer assim, é teu, não é nosso, é institucional, mas é a pessoa que vai estar ali com um pequeno grupo, estimulando para que os outros façam as atividades.

Então, por exemplo, ficou bastante evidente, nas últimas aqueles dez cursos no Experts, então isso foi pesado, foi colocado que eram dez cursos por curso. Nós não tivemos êxito, em ter dez nós tivemos uns cursos que tiveram um pouco mais, outros trabalharam com projetos e outros com pré-projetos, mas nós não alcançamos um número factível, de dizer que a gente teve sucesso, porque o tempo todo OKR, trabalha com aquilo que é quase impensável. Se a gente chegasse a 60 ou 70% dela vencida, a gente se dá por satisfeita, vamos dizer assim, a gente cumpriu porque aquilo estimulou para chegar até ali.

Então a medição, a forma, eu acho que ainda falta bastante para a gente se acostumar com isso, sabe, ainda porque eu olho, eu particularmente quando eu olho para aquelas coisas que eu acho que são impossíveis de alcançar em três meses, eu acabo manifestando como que a gente vai conseguir, mas antes era com professor,

eu sei que pela demanda é isso, mas também agora se abriu para ter cursos, continua tendo o número alto acho que ficou 500 cursos até janeiro, mas incentivando pessoas de fora também a participarem, não só internamente, então pode ser que a gente fique, consiga ter maior número. Então, assim, tem o planejamento estratégico para cinco anos e agora a definição de *OKRs*, vai ser de cada três meses com índices a serem alcançados bastante elevados, mas e quando a gente olha para o resultado, a gente diz assim, em relação a qualidade e a sustentabilidade, nós estamos alcançando, são os focos que foram utilizados são as estratégias, na verdade, para estar alcançando esses modelos que estão postos, objetivo e a meta da instituição.

P04: Além dos objetivos e metas gerais são definidos objetivos centrais para cada unidade e ou setor?

Ações, eles chamam de ações e não mais de meta, por exemplo, o NPS tá lá, nós temos que alcançar, o valor de NPS, o NPS vai ser associado não mais só ao valor final, mas o número de participantes. Por quê, o que está acontecendo, a gente, nossa frustração em relação ao resultado, que foi 53% e que foi bom para quem tinha lá menos 20 pouco lá no passado. É o que que nós estamos percebendo, que a falta de participação ela traz como avaliação institucional. Ela traz um prejuízo para análise dos dados, então, o que se quer é trabalhar com o número de respondentes aumentando, para que a gente tenha mais confiabilidade no resultado.

Então, agora a nova OKR, que eu acho que o reitor vai apresentar hoje, se não me engano, acho que vai conseguir apresentar, porque nós temos uma reunião à tarde, daí a tarde da noite ele vai apresentar, então acho que são 3 mil respondentes, alguma coisa assim para chegar, para que isso, leve aos 75%, a não ser que na reunião de tarde muda, mas então a gente define aquele indicador continua, que é qualidade sendo percebida pelos nossos clientes, mas tendo ali uma variável que é o número de respondentes, nós temos que chegar a um número grande de respondentes para ter uma confiabilidade. E o resultado é chegar a 75%. É assim, está sendo definido, será apresentado hoje para o próximo trimestre.

P05: Para obter informações e acompanhar os resultados, a IES utiliza indicadores de desempenho? Como estes são alinhados com a estratégia definida[1]

Estrutura e Implementação da Estratégia

P06: Como a estrutura está alinhada internamente em função dos relacionamentos externos?

Bom, vamos ver aí o que que você está, porque tem assim, estruturas organizadas e com funções definidas, dentro de uma organização, todas elas colaboram para ter o mesmo objetivo, afinal de contas, o desenvolvimento, a qualidade, então, assim, todo mundo trabalha para poder chegar lá agora, como que a gente trabalha para cada área existem objetivos, metas, não, eu vou tirar a palavra meta, porque como a gente está atrapalhando um pouco o nosso conceito é objetivos específicos para cada setor, para poder ajudar e alcançar. Então, por exemplo, nós sabemos que qualidade em sala de aula é importante. Se o aluno está satisfeito, o NPS tem uma tendência e avaliação institucional, que é um outro indicador de melhorar, então eu preciso ter ações que colaborem para melhorar e ter o resultado.

Então isso, são equipes, por exemplo, a equipe que cria indicadores novos para dizer assim, com essa ação eu consigo atingir esse grupo, agora para novos cursos que você falou, novos cursos, estão no planejamento estratégico, tem uma tendência, vamos dizer assim, ao que é uma tendência de mercado que pode ser ofertado, por exemplo, a recentemente são os da área de TI. Se não dá para fazer tudo presidencial, tem a possibilidade de fazer, mas são as tendências de mercado que fazem com que a gente faça ofertas, não sei se você quis dizer isso mesmo no curso.

Todos os setores possuem, objetivos específicos, e para alcançar aquilo que é maior, então eu tenho que desenvolver na pró-reitoria acadêmica, várias frentes que colaboram através de ações pré-definidas para alcançar o objetivo maior.

Para tal tem grupos de pessoas, funcionários para realizar suas funções em seus setores e dar andamento nos processos e às vezes são necessários também na instituição contratações externas, por exemplo, é no administrativo, volta e meio tem que ter uma consultoria, alguém que preste o serviço e nós na PROACAD, nós temos muito essa questão, nós desenvolvemos muita coisa internamente, mas buscamos algum tipo de atividade que agregue as ações que estão fazendo. Então, hoje, por exemplo, há, nós precisamos desenvolver, precisamos agilidade para cumprir rapidamente que a Secretaria acadêmica, por exemplo, ela, seja mais tecnológica. Então não depende só da Secretaria, depende de às vezes de uma contratação externa para ajudar a introduzir, por exemplo, o diploma digital histórico digital. Ele não acontece naturalmente, dentro da instituição tem toda uma assessoria externa para ajudar.

Que, inclusive, fez o projeto para isso, então, volta e meia a gente para poder cumprir, tem que também contar com profissionais externos, pelo tamanho, pela

legalidade ou pela otimização, então a gente não tem pernas às vezes para fazer sozinho, então algumas áreas acabam tendo mais esse serviço de consultoria ou de desenvolvimento de programas ou coisa parecida, ou mesmo fazendo curso, dependendo da área, tem que fazer curso para poder acompanhar, então a gente tem definido o que precisa, mas muitas vezes, para alcançar isso, precisa de um aporte.

P07: Como que a IES envolve, clientes e outras partes interessadas no processo da formulação e implementação da estratégia?

Na verdade, é uma das coisas que devem acontecer, que estão prescritas é a questão, em relação a cursos, as reuniões com os líderes de turma, então, por exemplo, é uma forma também de manifestação direta, com o coordenador para que ele tenha ciência daquilo que está acontecendo em sala de aula. Então, nós temos isso e como setor, a gente acaba fazendo coisas para internamente, às vezes não atingindo o cliente diretamente, por exemplo, o nosso SOU, o SOU ele atende o cliente, nós estamos ali para melhorar o nosso atendimento para que ele possa de alguma forma, é estratégico, porque à medida que o aluno está sendo atendido pedagogicamente ou psicologicamente, é uma forma de retenção também.

Então nós temos estratégias da sustentabilidade que passam por esses setores, por exemplo, o acompanhamento do desempenho do nosso estudante, é você não pergunta para ele, você olha o resultado, o desempenho dele.

O coordenador e o professor, ao perceber que a N1, a N2 está ruim, ele vai ter ações de acompanhamento, vai verificar qual é a situação do aluno, ver se precisa fazer revisão, então nós estamos fazendo, algumas atividades que além de serem acadêmicas, elas trabalham com a sustentabilidade, porque cada aluno que consegue acompanhar e que não desiste, então elas estão, é imbricada, elas não conseguem se desconectar, então, no primeiro momento parece que não, mas é uma preocupação de ensino aprendizagem que vai influenciar na sustentabilidade.

Além disso, acompanhar os resultados da avaliação institucional e do NPS, que fornecem dados que podem ser avaliados e que interfere diretamente na qualidade e na sustentabilidade, que é o objetivo principal.

P08: A IES tem um sistema de planejamento estratégico mais amplo, para o desenvolvimento da organização como um todo?

Não, não está numa plataforma só, então, por exemplo, eu consigo saber agora quase diariamente, por exemplo, o número de inscritos em cada curso. Eu, mas eu recebo isso, vem os relatórios, consigo saber, olha o curso que mais está tendo

matriculado, são esses, o número de alunos que estão se inscrevendo e não executaram ainda a matrícula. Isso tudo a gente vai acompanhando.

Outra questão é aluno, a gente não acompanha o histórico de cada aluno, por exemplo, da área financeira, ou tem no setor, tem um pró-reitor específico que cuida disso, a não ser que apareça um problema, daí se discute, mas assim eu não acompanho esse indicador, como eu tenho por exemplo, da avaliação do desempenho dos discentes, eu tenho todas as turmas, todos os professores, todas as notas de todos os alunos.

Posso filtrar, quero saber o professor, tal como estão os alunos desse professor. Todas as turmas estão com notas baixas, eu consigo visualizar, então eu consigo filtrar tudo, então eu consigo perceber se é uma deficiência metodológica, então eu consigo cruzar com aquela que vem da avaliação institucional. Claro que eu não consigo fazer tudo isso, então o coordenador tem acesso e é papel do coordenador, ter essa informação na mão para desenvolver atividades que possam melhorar aquela situação, ou o professor precisa melhorar a metodologia, precisa passar por uma formação.

O aluno precisa de um recurso, por exemplo, recebi uma mensagem de um coordenador que o aluno agradece, o professor por estar dando aulas separadas a mais para ele, para um grupo aprender, porque não estava aprendendo. Tinha dificuldade, mas não, mas ele deixa claro, o professor é excelente, mas nós somos displicentes com alguma coisa. Esse professor não desistiu da gente. Então, olha só como tudo isso interfere, então, como eu falei, eu não consigo ter uma planilha em que eu vou clicando e vai dizendo assim, eu quero ver se esses alunos estão pagando em dia, se eu quiser saber, eu vou solicitar. Eu não entro num sistema para ver isso.

Eu quero ver se o aluno é bolsista, isso eu acompanho, eu tenho essa informação, mas elas não estão todas juntas, em um sistema todo que eu vou clicando e tenho acesso e a outra questão nem sempre teria acesso a tudo, não, porque foram criadas coisas separadas, o que for do TOTVS do sistema tendo a liberação, eu consigo entrar em várias coisas, em vários acompanhamentos da instituição. Mas nós temos muitas coisas que estão separadas, não são automáticas do sistema.

P09: Como a IES monitora e avalia seu progresso em relação aos seus objetivos e metas estratégicas?

A todos esses elementos, eles são discutidos os resultados, então, os resultados, aquilo que foi alcançado, aquilo que está ainda para fazer. E eu faço assim,

além da reunião da PROACAD ou grupo da reitoria, nós temos aquelas que são gerais, que são passadas em reuniões com a reitoria, então ela dá um norte de como está a situação da instituição em relação à NPS em relação ao financeiro em relação acadêmica os avanços, isso não fica só internamente, vamos dizer assim, com um grupo de pessoas, isso tem uma, as informações gerais, que são para todos conhecerem a realidade, e as reuniões, elas trabalham, a gente trabalha com as frentes e toda a cobrança de alguma forma daquilo que precisa ser cumprido.

Tudo que não é cumprido, tem que ser justificado, de alguma forma, por que não está sendo cumprido, por que não deu para fazer, então isso a gente com *OKRs* está sendo vai ser mais frequente, porque como elas estão muito altas, a gente vai ter que olhar, não, por que os professores não fizeram os cursos Expert como nós estávamos esperando, então teve várias justificativas, ou coordenador mandou e-mail ou coordenador conversou com os professores, o coordenador fez várias frentes para poder ter o resultado. O Pró-reitor de pesquisa e Pós-graduação fez várias formações, mandou mensagem, instruiu e daí as justificativas foram muitas, o professor não está com tempo, o professor não tem ânimo para fazer isso, professor não gosta de fazer algo que ele não consiga sentir que ele está completamente seguro. Então, apareceram várias situações, mas assim, o acúmulo de trabalho, claro que no segundo semestre, teve um semestre que tem muita coisa, teve muita semana acadêmica, teve muito evento, muita coisa querendo, não. As pessoas aí começaram a dizer não, eu tenho que fazer escolhas, eu não consigo fazer isso agora.

Então por meio das reuniões da reitoria que acontecem mensalmente e que envolve todos os funcionários, e nas reuniões quinzenais da PROACAD, que são realizadas com os coordenadores de curso.

Mas aí, o que que eu tenho usado como estratégia é quando eu tenho que repetir muita coisa, eu uso canal, eu lembro as pessoas do que ela precisa ser feito ou o NAP também manda umas mensagens lembrando as pessoas do que ela tem que fazer. Então eu evito ficar fazendo muita reunião para dizer assim, vocês já fizeram isso, não, todo mundo adulto e já sabe que tem que fazer, então eu até usei outras formas, de gravação, olha, hoje não tem reunião, mas está gravado tudo que eu preciso para que as pessoas assistissem na hora que dava certo, então, modelos diferentes, porque o modelo semanal para fazer uma reunião só para ficar cobrando é me parece que não é tão interessante.

O que acontece, quando a gente, eu sou de me aproximar, eu tenho a porta aberta, então o coordenador a gente consegue conversar e ele consegue conversar a qualquer momento. Então a gente não fica acumulando o problema, a gente resolve problema quando vem e se tem alguma coisa para ser dita, a gente diz, não fica esperando. Eu é para fazer uma avaliação institucional, avaliação que a gente está fazendo por competência é eu vejo assim que ali aparece o que deve ser mantido e o que deve ser intensificado ou coisa parecida, eu olho para o geral, assim eu não vou que eu olho. O cômputo geral da pessoa, a pessoa não conseguiu alcançar aquilo, mas a pessoa, o quanto ela faz para todas as coisas darem certo. Olha vocês quantas atividades, vocês fizeram para avaliação institucional, não significou que a gente alcançou, mas é um problema. O problema de quem não é algo que eu tenho que comprometer o setor ou as pessoas com isso, eu tenho que olhar, o cômputo geral é o aluno que não quer responder, é o aluno que está cansado, que ele acha que não vale a pena. Talvez a nossa comunicação tenha que ser melhorada, tem que conversar, dialogar mais com marketing, eu tenho que olhar o efeito é, eu não posso ficar presa.

Eu acho que não é justo, eu tenho a maior preocupação que eu tenho numa avaliação e para avaliar, foi o cumprimento daquilo que está sendo. É ser justa. Eu acho que é isso é uma preocupação. Eu não posso desejar que seja cumprida algo que coloque em risco as pessoas. Assim, no sentido de bom ela que ela tem que alcançar, não me importa o que a questão de ter um sofrimento, vou ter que ter o desejo de cumprir e não sofrimento de cumprir.

P10: A IES mantem encontros gerenciais regulares para discutir a estratégia como um todo?

Sim, mas assim nós não temos assim uma vez por semana, nós fazemos reunião todos juntos, quando tem um tema é agendado e conversamos sobre aquele tema. Não tem uma frequência assim do modelo, assim frequente, a toda semana tal horário, nós vamos ter uma reunião. Esse modelo, não há hoje, quando tem um tema a ser abordado, marca-se uma reunião, discute se aquilo e pronto.

Os temas, no caso, eu estou me direcionando mais ao planejamento estratégico, as coisas que precisam ser definidas para que sejam alcançadas, isso sim. Então a gente faz reuniões específicas para isso, nós temos que agora definir isso. Nós temos que fazer OKR, temos que avaliação de competência, vai fazer formação. O grupo Parceiro oferece lá na volta uma formação de uma hora lá que fala

sobre aquilo, então, volta e meia veio o convite, é a pessoa que pode entrar e acompanhar, mas são aquelas que estão programadas, organizadas para alcançar as metas institucionais. Isso é, mas assim não é assim, nós, toda segunda-feira vamos marcar uma reunião diretoria para discutir. Isso não.

Ela discutiu e vai acontecer, as *OKRs* tenho reuniões mais frequentes, então agora, OKR, assim a gente faz a reunião, faz aquele grupo que vai ser o guia que vai acompanhar, define, e é apresentado, o que que a gente vai fazer quando tiver pronto isso aqui vai passar para todos os gestores para que todos tenham ciência do que precisa ser alcançado. E quanto cada um vai trabalhar para alcançar o que eu tenho que fazer no meu setor para alcançar, então isso até dei a ideia de que a gente tem que deixar claro em todos os lugares, então a gente precisa de alguma forma, ter um material que vai ser colocado em cada setor, dizendo o que você está fazendo para alcançar isso.

Assim, foram algumas ideias assim pra para motivar, se não, as pessoas ficam à vou voltar pro meu trabalho, e eu nem lembro o que tem que fazer, mas o meu trabalho tem que colaborar para isso, o que eu estou fazendo para isso, então isso quando daí tem as *OKRs*, nós fazemos reuniões, mas mais frequentes. Às vezes, é a cada 15 dias, quando chega no final, é uma vez por semana, então isso é organizado, que já faz parte também do planejamento, na verdade.

P11: Quais são as práticas de comunicação utilizadas para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e compreendam a estratégia?

P12: Como a IES identifica e gerencia riscos associados à implementação de suas estratégias?

As análises de riscos, vamos dizer assim, elas aparecem, a partir dos estudos que são feitos dos dados, aquilo que eu falei antes tem uma questão, é de cenário que a gente vai acompanhando e que tem essa possibilidade. Nós não temos um instrumento de risco, isso a gente não tem, mas a gente tem todas as possibilidades de discussão, com o grupo Parceiro, eles têm pessoas lá que fazem levantamento, por exemplo, hoje o que nós podemos lançar na instituição.

E qual o nível de risco que a gente tem ao lançar esse produto, vamos dizer assim, então, sempre há uma possibilidade dessa iniciativa, não dá certo, mas se aposta também algumas são apostas, não, eu acho. Nós temos um crescimento da tendência nacional, a gente viu ali, em alguns cursos e outros de diminuírem, então o quanto a gente investe nesse curso, que tem a possibilidade de crescer falando muito

da pró-reitoria acadêmica, porque na verdade, nós estamos falando do nosso negócio, que é a graduação e pós-graduação.

Eficácia Gerencial para Implementação da Estratégia

P13: Qual é o seu papel na tomada de decisões estratégicas da IES?

Tudo o que tem a ver muito com a pró reitoria acadêmica, com os cursos e o desenvolvimento disso, vamos dizer assim, é a minha alçada, tudo que tenho que alterar, fazer curso novo, mudar a matriz curricular, formação de professor, contratação de professor, é tudo que está atrelado a esse papel, da gestão a tudo que isso vai impactar financeiramente, é discutido em reitoria.

Você é coisa pequena, aprovada ou não pelo pró-reitor administrativo, mas tudo o que for, por exemplo, eu preciso de uma de um laboratório novo, eu vou ter turma nova de uma engenharia de software para ser um laboratório novo, pode fazer, a previsão pode ser, mas a decisão é entre a reitoria, não é isolada. Então, assim, hoje é a reitoria, ela tem um limite de decisão também. Por exemplo, na área acadêmica é uma a gente tem mais autonomia, mas tudo que é financeiro ainda tem o parecer sempre do conselho curador, por exemplo, ai eu quero demitir e vai custar uma fortuna, não, nós não demitimos nós precisamos sempre ter o parecer do conselho curador sobre isso, não sobre a pessoa, sobre o valor, aquele valor, nós podemos disponibilizar, nós queremos investir em tecnologia, quanto que vai custar, isso passa pelo conselho curador, então você é mesmo que tem que o reitor e não existe total autonomia, porque o conselho curador, ele define o que é possível ou não, esse papel é bem definido.

P14: Como você avalia o alinhamento entre as decisões tomadas e o plano estratégico da organização?

Sempre. Tem coisas novas que aparecem no meio do caminho sempre também, mas tudo o que se faz é com o objetivo de cumprir o que está no planejamento estratégico.

P15: Como são identificadas as competências fundamentais e necessárias para atingir os objetivos amplos e centrais da IES?

Sim, nós temos aí competência já estabelecidas, para que a gente possa desenvolver as atividades daquela gestão, então, por exemplo. mas só que às vezes, elas estão mais desenvolvidas em algumas áreas do que outras, por exemplo, eu não estou apegada somente a função de gestor ou de liderança no sentido de cumprimento, mas para cumprir eu vejo que o relacionamento ele é imprescindível,

então muitas vezes eu tenho muito mais, aproximação, vamos dizer assim, porque eu trabalho com muita gente, então, muitos gestores e todos os gestores estão trabalhando com outros gestores, então essa aproximação, entender, conhecer, perceber a melhor habilidade, a melhor competência é o que poderia estar sendo melhorado é algo que também acabo fazendo e dizendo um pouco, talvez até um pouco de, eu acho que a palavra mais ouvidos talvez. É uma característica muito minha, de ouvir. Falo bastante também, mas, eu ouço muito, e às vezes ouvir é o que mais a pessoa precisa, eu acho que essa questão é competências técnicas definidas, mas as competências pessoais, as atitudes, eu diria, não é a atitudes, elas são muito da pessoa.

A gente sempre diz que, para ocupar um cargo, você substitui facilmente, mas você nunca foi, nunca substitui a pessoa, então a Vanderleia, ela pode ocupar outra função, mas a Vanderleia, que é que está desempenhando hoje o seu papel. Ela pode ser substituída, mas a Vanderleia como pessoa da forma que ela é, da forma que de que ela interage, da sua empatia da sua segurança, isso é seu, isso não é da competência, então você pode ter um perfil mais rígido, você pode ter um perfil, cumpridora de tudo, mas eu não quero escutar nada, eu só quero que trabalhem. Então tem gestor que tem essa característica, eu quero que todo mundo cumpra, mas eu acho que tem que ser humanizado, esse lugar, é uma característica pela minha atitude, pelo menos eu me vejo assim, Vanderleia pode ser que o meu espelho esteja distorcido, mas eu me entendo assim, eu preciso fazer, eu quero que as pessoas estejam bem para que ela neste lugar possa fazer o seu melhor e eu não vejo as pessoas não trabalhando por causa disso.

P16: Os funcionários têm clareza de suas atividades e compreendem seu papel no alcance da estratégia e acreditam que podem fazer a diferença?

Eu acho que isso pode ser melhorado, estou falando de instituição, eu acho que isso ainda, comentei lá no início, por exemplo, quando eu digo pra todo mundo, onde nós vamos alcançar, nós não podemos passar somente um pedacinho, é um pedacinho, eu tenho lá a minha missão, eu tenho alguns tópicos da estratégia, talvez por uma questão de segurança, a gente não deva fazer tudo, mas ela tem que ser diluída em um comunicado em que as pessoas entendam, nós queremos ser sempre sustentáveis, isso tem que ficar claro. Bom, o que, por que que nós temos sustentáveis, porque com a sustentabilidade eu vou alcançar isso, eu vou poder fazer isso, eu vou poder fazer porque às vezes as pessoas precisam de tradução. Entendo

que, com o que o diálogo tem que ser feito, mas nós temos que eu acho que fortalecer um pouco mais isso, entendo que tem que fortalecer mais.

P17: Como a IES garante a coordenação eficaz entre as equipes e unidades de negócios para apoiar a implementação de estratégias?

P18: Em relação aos benefícios como Participação nos Resultados, bonificação, estes auxiliam no processo e alinhamento estratégico?

Hoje nós não temos uma gratificação por resultados, isso não está no nosso, mas o que que eu penso, eu acho que isso tem que ser muito cuidado, eu não acho que em benefício de poucos, todo mundo tem que ser torcido assim, eu acho que ela tem que ter, a partir do momento que você pensa em algo, eu acho que você tem que trazer um alguém muito competente que discuta isso, por exemplo, aqui a gente tem empresas Jaraguá que fazem isso, elas fazem com êxito pelo patamar, pela forma que até hoje se organizaram. Se caso não alcançarem as pessoas, provavelmente não vão receber, mas tem clareza, tem clareza do benefício.

Eu acho que isso só deve existir se tiver clareza, clareza, no sentido, teve um bom resultado positivo, pode ter uma gratificação, dizer que não parece uma coisa que muitas seria contra muitas frentes que existem, mas eu acho que isso deveria ser pensado estrategicamente por profissionais que entendem qual o impacto disso, porque a gente é uma instituição sem fins lucrativos, em daquela coisa lá dá toda, daí quando eu justifico algumas coisas, sabe, então eu acho que não sou eu que deveria definir.

Acho que tem que trazer alguém que estude realmente a característica e como isso pode ser feito, eu não gosto do amadorismo para isso, acho muito sério, eu acho que a partir disso a gente pode destruir uma instituição se não for feito algo muito profissional, então, pelo menos é o meu parecer. Se você quer fazer uma coisa que seja importante, que vai ter um risco também, porque tem um risco, eu acho que a gente tem que buscar alguém muito competente para tratar do assunto. Não é apenas dar ou não dá, isso não é assim, a gente já teve benefícios que no passado, que eram atrativos e que hoje não existem é a pior coisa que tem é você dar algo e depois tirar.

Então vamos lá, vamos planejar, nós temos estabilidade suficiente para dar esse benefício. Fazer, não, a gente nunca sabe o ano que vem, então não faça promessas que você não pode cumprir, porque daí ela gera só frustração. Existem fases difíceis que tem que fazer as coisas mais difíceis, se todos estiverem imbuídos de que há um movimento e que a gente precisa colaborar.

Não no sentido se todo mundo não fizer isso, nós vamos falir, não, eu acho que esse momento é de estabilidade, como a gente tem passado por vários momentos, a gente tem passado por isso, a gente economizou, fez várias mudanças, teve que fazer em função, como o plano de carreiras lá congelado quer dizer, por quê, porque naquele momento se entendeu que não havia condição, isso precisa ser, vou deixar tudo claro para as pessoas, essa decisão foi porque, o resto gera conversa de corredor, tudo que não é esclarecido, vira expectativa, vira medo, receio.

Você acha injusto, eu acho que tem, eu acho que é muito próprio assim, da gestão, de quem estuda gestão entender que os impactos podem ser muito negativos, e a gente trazer muitas consequências, o risco na verdade para a instituição, hoje nós temos aí pequenas gratificações, que são, para os gestores, para os coordenadores, pelo número de alunos, nosso modelo eu sou mais antiga, então eu tenho um modelo mais antigo.

Hoje, os novos pró-reitores já são contratados como técnicos, não como professores. Só o Pró-reitor de pesquisa e pós-graduação, ele é professor, mas hoje, essas funções já são contratadas como técnicos, como profissionais técnicos. Não, não como professor, então essas coisas têm uma tendência a mudar, provavelmente, porque as pessoas, e se fazia algum tipo de estudo e de gestão que já foi considerado um sucesso.

Comentei: Vamos supor, se a IES estivesse numa situação financeira bem positiva. Já há 5 anos, está estabilizada e a IES contrata um grupo para analisar se cabe ou não a questão de uma participação por resultados. Nesse sentido, a professora acredita que os funcionários estariam mais motivados a fazer com que os resultados aconteçam se eles recebessem algo em troca?

Eu acho que sim, porque o dinheiro no bolso, vamos falar de dinheiro. O dinheiro motiva, não adianta, todo mundo quer ter, sempre ganhar mais, as pessoas trabalham só por dinheiro, não dá para dizer que só trabalha por dinheiro, se a pessoa está infeliz, não adianta ganhar bem, ela não vai ficar, vai ficar doente e não dá certo, mas assim é um fator motivacional.

É, poderia ser só com dinheiro que está falando de valores, o que eu acho justo assim certa, eu acho justo, foi um modelo de instituição, se a gente está tendo um resultado bacana, qual o benefício que é dado para todos, por isso que eu falo, eu tenho bastante, o risco é muito grande, é diferente de uma WEG, por exemplo, uma WEG que todo colaborador dentro da sua parcelinha lá ele tem a responsabilidade

dele, o salário dele é 1000,00 e ele vai ganhar 2000,00 naquele mês, ele fica feliz porque aquilo impactou financeiramente, é numa instituição que não tem essa estabilidade, talvez o formato tinha que ser diferente, Não sei qual, é o por isso que eu falo, eu acho que a gente não pode se apegar ao amadorismo nisso, sabe, eu gostaria, eu também acho que eu não gostaria.

Eu cumpri minhas metas durante todos esses anos, eu ficaria superfeliz também, então acho que beneficiaria todos e que ninguém, eu, eu acho que as pessoas ficam animadas com isso, eu acho que anima.

Externalidades Positivas

P19: A geração de externalidades positivas está incorporada no planejamento estratégico da IES?

P20: A IES gera valor para o seu cliente e para a comunidade que está inserida?

Olha, eu penso que, assim como instituição, ela tem, sim, uma influência muito grande, nos ambientes externos também, internamente eu acho que todos os processos, por exemplo, essa iniciativa de termos aí é um plano de saúde, de termos um plano de psicólogos agora, não sei nem se tão pessoal está usando. Até é interessante a gente saber, estão usando porque o que que acontece é detectado a questão da saúde das pessoas, saúde mental, então assim, isso eu vejo como um benefício, e quando é benefício para ela, é para aqueles que estão em volta dela também, não só no trabalho, mas na família também, então eu acho que é essa, é uma questão que se pensa, nas atividades que são feitas na instituição, elas têm esse desejo, de fazer com que as pessoas de alguma forma tenham os benefícios neste local de trabalho. A questão dos valores, o fato de termos uma pastoral, termos aí atividades que são desenvolvidas eu estou falando de funcionários, não estou falando de aluno nesse momento, então tudo isso eu acho que nós temos um bom ambiente de trabalho graças às pessoas e as características também delas, porque a gente tem um, acho que, de modo geral, um bom ambiente de trabalho, as pessoas dizem, mas ela impacta diretamente nessa sociedade que a gente vive.

Então, o fato de participarmos de estarmos participando de vários conselhos e outros espaços que estão organizados da organizações institucionais, sociais, isso também, eu acredito que seja o nosso impacto como empresa, para essa sociedade, quanto que isso é medido, acho difícil medir, nós atendemos lá uma comunidade com um projeto comunitário, a instituição está fazendo um projeto de extensão numa

comunidade, ele atinge um número grande de pessoas e as pessoas avaliam positivamente, sim, a partir daí a gente acredita que está impactando positivamente, porque se aquilo que foi vai melhorar a vida dela ou vai buscar uma outra forma, então eu acho que a instituição como instituição ela contribui, sim. Externamente, internamente, internamente, as expectativas são sempre grandes.

As pessoas sinalizam, os benefícios que elas gostariam de ter ambiente de trabalho eu acho que é importante os benefícios que ela gostaria de ter, vale refeição, esse vale refeição, já passou 1000 vezes, ela seria mais feliz se ela não tivesse que pagar a refeição dela, dentro da organização, porque que tira do bolso e tira do bolso às vezes, para alguns funcionários, pesa muito, porque ele tem que comer fora todo dia, ele não vai para casa, então eu não sei se é isso, essa característica que você está trazendo, mas assim, benefícios vão além do próprio financeiro. Mas a questão é do ambiente de trabalho, é um benefício, eu não estou lá espremendo o funcionário, fazendo ele chorar todos os dias, é o ambiente de trabalho dele, de ter desejo de vir trabalhar, eu vejo isso como fundamental para o sucesso da instituição.

Eu acho que todas as nossas formações continuadas ou os projetos que a gente faz aí como a prefeitura do EDUCONTEC, com aquelas crianças, todos os projetos voluntários que são feitos aos sábados, aula de matemática, tudo isso agrega valor, agrega valor à instituição e as pessoas. Então, eu, sob essa ótica, eu vejo que a gente tem feito sim, um trabalho dedicado e com resultados positivos.

Toda vez que eu participo, eu estava numa reunião lá no Senac, que abriu uma Sede Nova, Jaraguá. Muito legal lá, daí vamos lá participar. Ontem eu estava na NOVALE, para todo lugar, tem ex-aluno da IES e todos eles têm orgulho de ter feito, da nossa instituição. Ontem à noite eu fui a uma choperia com meu marido que estava tendo aniversário, fui lá, daqui a pouco, o rapaz que me atendeu. Oi, professora, eu trabalhei na IES, eu estudei da IES, o garçom. Ele falou, eu trabalhei um tempo na secretaria acadêmica com a Miriam, eu estudava na IES. Eu falei, aí você não vai voltar a estudar, ele disse eu vou, comentei que a gente está te esperando lá.

Assim, as pessoas te procuram, as pessoas querem manifestar o envolvimento de alguma forma com a IES, ou coisa parecida, eu posso dizer que praticamente se eu andar na rua todos os dias, todos os dias, eu tenho algum feedback desse jeito. Se eu vou em uma loja, se eu vou num numa reunião, se eu vou num concelho, se eu vou na cabeleireira, é assim, é muito forte isso, então assim é gratificante. Eu fico muito feliz e espero que continue.

Que as pessoas continuem acreditando e que valorizem, eu tinha um professor tal de eles querem contar, eles falam positivamente, a gente tem você, a gente estava ali que não são positivas, mas quando a gente vê é o todo, a gente tem muito valor. É como instituição, eu acho que nós todos, que fazemos parte da IES, nós fazemos a diferença para essa sociedade. Eu tenho certeza disso.

Olha, Vanderleia, eu acho que sobre a questão estratégica da instituição. A gente tem que ir para os competentes que lá no corpo, que fazem o trabalho, como eu falei para você, eu já participei de muitos planejamentos estratégicos de tudo quanto é jeito de tudo quanto é forma, mas dentro de casa, com gente orientando, com o consultor. Agora, depois que, com o grupo Parceiro, eles também buscam consultores externos, então assim, a gente sempre esteve envolvido, em modelos acompanhados por profissionais competentes. Não nasce da nossa ideia, assim, aquelas não vou fazer isso, não hoje em dia. Os últimos anos foi sempre assim. Eu acho que amadorismo, passou a fase lá atrás, de algumas coisas que eram mais simples, mas os profissionais auxiliam muito na reflexão daquilo que temos e daquilo que podemos ter, eu acho que é sempre muito importante, uma instituição, qualquer organização, ela não se basta sozinha, eu acho que bons gestores, fazem com que uma instituição também vai para frente ou não, eu sempre digo, acho que é a gestão, ela, estratifica, as pessoas, elas são o resultado, e as pessoas, elas acabam sendo influenciada pelos gestores. Então, a cara da instituição é a cara da gestão, se não somos muito bons, nós vamos ter problema, às vezes eu, problemas externos, mas faz uma diferença muito grande, o perfil dos gestores e eu falo em todas as instâncias, desde o conselho curador, reitoria, coordenadores, é todos aqueles que estão exercendo alguma função. Eles são influenciados diretamente sobre a gestão que está à frente, então não adianta querer tirar, colher algo que não foi plantado, você só colhe aquilo que é plantado.

ANEXO A

Jaraguá do Sul (SC), 25 de março de 2024.

DECLARAÇÃO DE PERMISSÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

Eu, **Ary Carlos Pradi**, representante legal da empresa **SOL SPORTS Indústria e Comércio Ltda.**, com sede na Rua Walter Marquardt, 1180 - Rio Molha, na cidade de Jaraguá do Sul/SC - Brasil, declaro que autorizo expressamente o uso do nome da empresa na Pesquisa: ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, EFICÁCIA GERENCIAL E A GERAÇÃO DE EXTERNALIDADES POSITIVAS EM ORGANIZAÇÕES DE SETORES DISTINTOS, conduzida por Vanderleia Kons Vogel, como parte da Tese de doutorado da pesquisadora.

Estou ciente de que esta autorização é voluntária e que o nome da nossa empresa será utilizado exclusivamente para os fins relacionados à pesquisa mencionada acima, com o objetivo de instrumentalizar a tese de doutorado da pesquisadora. Declaro ainda que compreendi os objetivos da pesquisa e concordo com os termos e condições para o uso do nome da nossa empresa.

Ary Carlos Pradi

Diretor SOL SPORTS Indústria e Comércio Ltda.

ANEXO B

Jaraguá do Sul (SC), 25 de março de 2024.

DECLARAÇÃO DE PERMISSÃO PARA USO DO NOME DA EMPRESA

Eu, **Pauline Menegotti Horn**, representante legal da empresa **Menegotti Indústrias Metalúrgicas Ltda.,** com sede na Rua Erwino Menegotti, 345 - Chico de Paulo, Jaraguá do Sul – SC - Brasil, declaro que autorizo expressamente o uso do nome da empresa na Pesquisa: ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, EFICÁCIA GERENCIAL E A GERAÇÃO DE EXTERNALIDADES POSITIVAS EM ORGANIZAÇÕES DE SETORES DISTINTOS, conduzida por Vanderleia Kons Vogel, como parte da Tese de doutorado da pesquisadora.

Estou ciente de que esta autorização é voluntária e que o nome da nossa empresa será utilizado exclusivamente para os fins relacionados à pesquisa mencionada acima, com o objetivo de instrumentalizar a tese de doutorado da pesquisadora. Declaro ainda que compreendi os objetivos da pesquisa e concordo com os termos e condições para o uso do nome da nossa empresa.

PAULINE MENEGOTTI HORN:05818081931

Assinado de forma digital por PAULINE MENEGOTTI HORN:05818081931
Dados: 2024.03.26 11:08:51 -03'00'

Pauline Menegotti Horn

CEO Menegotti Indústrias Metalúrgicas Ltda.