

A formulação da Estratégia nas Organizações Educacionais: um Estudo de Caso em uma Rede de Colégios

CLAUDIANO TIECHER

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
claudiano@maristas.org.br

MARCELO DE MORAES CORDEIRO

PUC-RS
cordeiromarcelo@gmail.com

PETER BENT HANSEN

PUC-RS
peter.hansen@puhrs.br

-

A formulação da Estratégia nas Organizações Educacionais: um Estudo de Caso em uma Rede de Colégios

Resumo

Este trabalho versa sobre a formulação da estratégia em organizações educacionais. O objetivo é analisar a maneira como as estratégias organizacionais deliberadas são desenvolvidas e concebidas pelos gestores, além de compreender as dinâmicas envolvidas entre os *stakeholders* e a gestão das estratégias emergentes da organização. Para fundamentar tal análise, o artigo baseia-se na revisão teórica de temas relevantes para o problema em questão, conceitos como “estratégia”, “formulação estratégica” e “gestão em organizações educacionais”. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, em relação à sua natureza, e exploratória, quanto aos seus objetivos. Como estratégia para o levantamento e análise dos dados foi utilizado um estudo de caso único, na estrutura executiva nos colégios de uma rede privada de ensino do Rio Grande do Sul. Os resultados apontam para a necessidade de ampliação da discussão do tema da gestão estratégica em organizações educacionais e evidencia a lacuna existente entre a estratégia deliberada e as estratégias emergentes praticadas pela organização em estudo. Como contribuição, este trabalho endereça a relevância de se ampliar o campo de discussão da gestão educacional para além do tema pedagógico. Estudos futuros sobre a implementação da estratégia poderão contribuir para uma melhor compreensão dos problemas em questão.

Palavras-chave: formulação da estratégia; planejamento estratégico; gestão educacional.

1. INTRODUÇÃO

As organizações educacionais (SENGE *et al.*, 2005), no contexto contemporâneo, sofrem com as turbulências de um mercado cada vez mais acirrado e concorrente. Além disso, há as frequentes mudanças, que exigem constantes adaptações das organizações para realizar melhorias que assegurem sua perenidade. A adequação das estratégias organizacionais (MINTZBERG, 1999; MINTZBERG *et al.*, 2010; SCHOEMAKER; DAY; SNYDER, 2013) para fazer frente a este cenário é de fundamental importância para todos os tipos de organização. Ao formular e implementar uma estratégia, as organizações buscam aperfeiçoar os seus processos e garantir a sua sobrevivência (MILES *et al.*, 1978; FROOMAN, 1999).

As organizações educacionais, marcadas profundamente por um processo mais lento de mudanças pedagógicas e estruturais (FULLAN, 2002), necessitam enfrentar um mercado com concorrências como oportunidades para moverem-se, não somente, para uma atualização necessária, mas para os desafios de formular estratégias, disseminar e acompanhar, em ritmos mais dinâmicos e acentuados, antes que os seus concorrentes o façam. O debate acerca do papel da educação no desenvolvimento da sociedade é constante em diversos organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Entretanto, é pertinente uma compreensão dos elementos da formulação estratégica, uma vez que, neste campo turbulento do mercado educacional brasileiro, onde diversos grupos têm realizado movimentos de inovação, investimentos, modificações (SAVIANI, 1995) e tomado decisões que empurram instituições centenárias a seguirem o mesmo rumo (THURLER, 2001). Segundo dados da OCDE (2013), a educação básica é uma das principais forças motrizes para o desenvolvimento da sociedade, pois impacta, de maneira fundamental, no futuro dos próximos gerações. Dessa maneira, é pertinente que as organizações dessa natureza procurem aperfeiçoar não apenas o seu processo pedagógico, como, também, os processos de gestão, envolvidos na qualificação e ampliação dos resultados dos processos de ensino e aprendizagem (SENGE *et al.*, 2005). A gestão estratégica, desde a formulação à implementação de estratégias para este tipo de organização, passa a ter uma papel fundamental (SANTO, 2005), uma vez que impele a organização a construir alternativas para enfrentar seus desafios.

Organizações educacionais têm avançado neste movimento (CHRISTENSEN *et al.*, 2012), para atualizarem-se e concorrer no mercado, bem como, manterem-se econômica e socialmente ativas, para o cumprimento da missão declarada em seus planos estratégicos. Dessa maneira, emerge a questão síntese desta pesquisa: *Como ocorre a formulação da estratégia em uma organização educacional e de que maneira as estratégias emergentes são tratadas?*

Para buscar responder a essa questão, foi estabelecido o objetivo de analisar como ocorre a formulação da estratégia em uma organização educacional e como as estratégias emergentes (MINTZBERG, 1993; MINTZBERG, 1999; MINTZBERG *et al.*, 2010) são gerenciadas pela organização estudada. Ademais, de maneira adjacente, procura-se verificar ainda quais são os principais elementos considerados na elaboração da estratégia no contexto estudado, a partir da percepção dos envolvidos no processo de gestão educacional desta instituição (SENGE *et al.*, 2005; THURLER, 2001).

O artigo está organizado em cinco partes, que compreendem esta introdução, que faz um apanhado geral do problema de pesquisa e dos aspectos centrais relacionados à discussão. Na sessão dois, são apresentados os conceitos basilares, que guiaram a elaboração da pesquisa, na fundamentação teórica do tema, utilizando autores seminais e artigos mais contemporâneos. Na sessão três é descrito o passo a passo metodológico utilizado. Já na

sessão quatro, são expostos os resultados colhidos em campo, bem como é feita a discussão desses resultados. No item cinco, são feitas as considerações finais, seguidas da lista de referências utilizadas para a elaboração do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão estratégica, enquanto disciplina, vem sendo estudada há muitos anos. Mintzberg *et al.* (2001) referencia a evolução histórica da estratégia e a dificuldade evidente de se estabelecer uma perspectiva única neste campo de estudo da administração. As diferentes abordagens em torno do tema tornam-o complexo e multifacetado (GUERRAS-MARTÍN *et al.*, 2014). É possível apontar como precursores dos debates contemporâneos sobre estratégia autores, como Chandler (1962) e Ansoff (1965), contudo as discussões sobre o tema da estratégia migrou dos estudos de tática militar e conflito bélico, mesclando-se aos debates da sociologia, ciência política e economia, para formar o corpo teórico daquilo que hoje se conhece sobre o tema da gestão estratégica.

Mintzberg e Lampel (1999) definem a estratégia, ou sua elaboração, como um processo integrado, que se presta a diferentes escolas e interpretações. Os autores identificaram em seu estudo dez escolas possíveis de elaboração da estratégia, mas que, por fim, todas buscavam o mesmo objetivo: a *performance* da organização, amplificando resultados. Realizada esta primeira caracterização, é relevante afirmar que este tópico discute a dimensão da estratégia organizacional a partir de sua elaboração e as implicações que as decisões estratégicas da organização têm sobre a implementação da estratégia em si (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG *et al.*, 2010; SCHOEMAKER; DAY; SNYDER, 2013).

O debate terá como fio condutor, portanto, o aporte teórico pertinente ao tema, buscando uma compreensão mais ampla do tema da estratégia e seu desenvolvimento no contexto das organizações. Enquanto *locus* de análise é pertinente mencionar o foco específico no campo da educação, visto que este estudo procura estabelecer uma análise neste setor específico (SAVIANI, 1995; SENGE *et al.*, 2005).

Dessa maneira, enquanto tema de estudo, a estratégia se apresenta nas mais diversas organizações: independente do setor, porte ou histórico. As organizações educacionais estão inseridas, também, neste contexto, uma vez que avançam para definirem as suas estratégias e competirem no mercado (CHRISTENSEN *et al.*, 2012). Para compreender este conceito que muitas vezes é confundido com metas e objetivos, e alguns o citam como parte da estratégia, como Mintzberg e Quinn (2001) que defendem ser – metas e objetivos – integrantes da estratégia, sendo elas que ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser perseguidos.

2.1 O processo de elaboração da estratégia

Para Mintzberg (1993) a estratégia tem cinco conceitos, salientando que são importantes múltiplas variedades, pois é possível correlacionar diferentes pensamentos nesta ampla temática. Estas definições podem ser como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

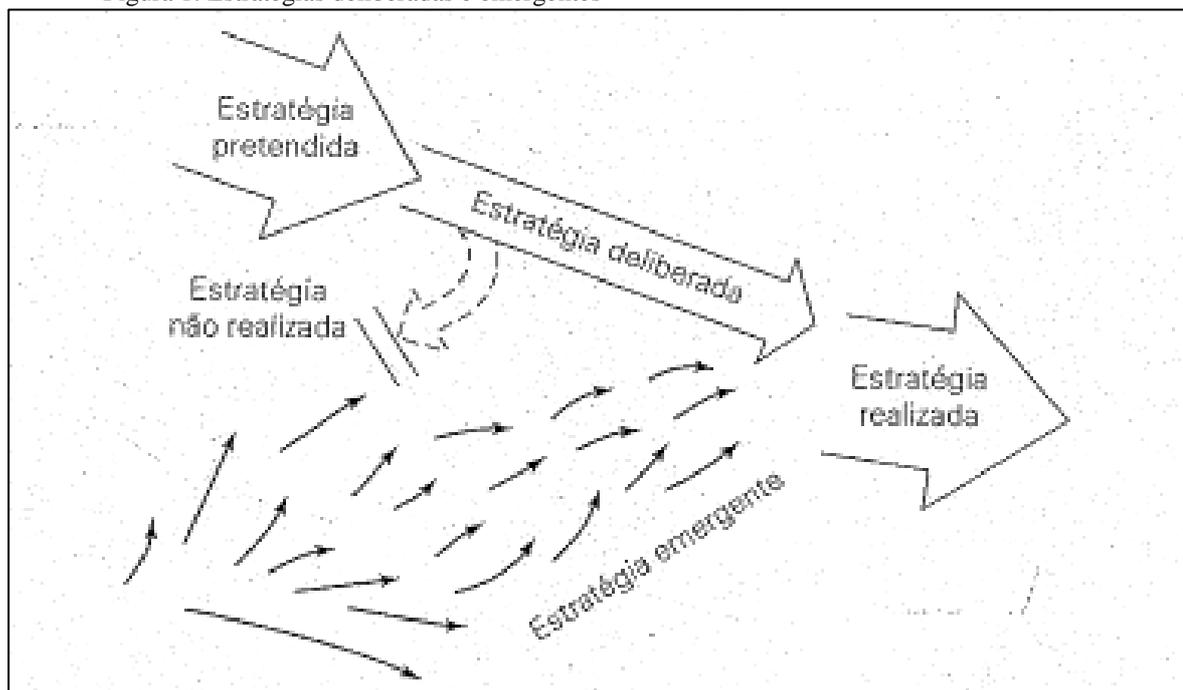
Como plano, apresenta-se em forma de diretriz para enfrentar uma situação. Caracteriza-se pela preparação às ações e são desenvolvidas de forma consciente. Verifica-se, segundo o autor, que, como plano, uma estratégia pode ser um pretexto, com o objetivo de enganar o concorrente. Neste caso percebe-se a estratégia como ameaça (pretextos para iludir os rivais).

Neste viés da interpretação, Mintzberg (1993) destaca a dinâmica da estratégia como padrão, pois, se a estratégia pode ser pretendida, ela tem condições de ter resultado, perfazendo um padrão de ações. Este, torna-se a estratégia da empresa, o que presume-se, existe um plano por trás do padrão, ou não. É necessário o cuidado para não rotular as questões estratégicas e táticas, pois têm uma grande variação (nos espaços e tempos), e, em determinados momentos, faz-se mister monitorar detalhes táticos e deixar que as estratégias surjam (MINTZBERG *et al.*, 2001; O'BRIEN; MEADOWS, 2013).

O foco da posição encontra-se no ambiente, como mediação entre a organização e o espaço (SCHOEMAKER; DAY; SNYDER, 2013). Neste local, os recursos estão alocados e podem ter sido pretendidos, através de um plano, e até mesmo encontrado por um padrão de comportamento. Já na definição da estratégia como perspectiva, a dinâmica é de um 'conceito', ou seja, a própria estratégia são abstrações. Segundo Mintzberg *et al.* (2001), algo relevante é o caráter compartilhado que infere cultura e ideologia da instituição e de seus pares. Podemos afirmar que nesta dimensão temos o coletivo como elemento comum e o desafio é interpretá-lo e compreendê-lo.

Para Mintzberg *et al.* (2010), se rotularmos a estratégia como plano de estratégia pretendida, e a padrão como realizada, conforme a figura 1, podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou despeito delas (MINTZBERG *et al.*, 2001).

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg *et al.* (2010, p. 26)

Talvez, nossas ações estejam sempre nestes extremos, ou elas são deliberadas, ou amplamente emergentes. Impossível prever todos os acontecimentos para planejar e pretender todas as estratégias, embora, não exista tamanha flexibilidade nas organizações para as ações ficarem ao acaso, sem um mínimo de controle da estratégia que se apresenta no ambiente. Para Mintzberg e Waters (1985), que avançam de forma mais enfática na discussão das estratégias deliberadas e emergentes, o foco está na identificação de padrões decisórios. A lente de observação dos autores está direcionada à possível existência ou não de uma

intencionalidade estratégica, ao controle da estrutura da organização e às modificações do ambiente. Estes três aspectos influenciam ambas as composições estratégicas, sejam elas deliberadas ou emergentes.

Neste mesmo espaço são identificados pelos autores Mintzberg e Waters (1985), alguns tipos de estratégias que se aproximam mais ou não das estratégias emergentes e/ou deliberadas. A Estratégia Planejada tem sua origem nas intenções precisas, que tem sua implantação em ambiente externo favorável e previsível. A Empreendedora advém de uma visão central, que se adapta facilmente a novas realidades, ocupando nichos de grande estabilidade. A Ideológica tem as crenças compartilhadas, um olhar coletivo e normalmente alinhadas a um bem comum da organização e inspiram grandes causas, sendo pró-ativas com o ambiente exterior.

A Estratégia “Guarda-Chuva” (*umbrella strategy*) se origina do limite, tem definições de fronteiras estratégicas claras, que orientam os seus executivos, que tem relativa independência de atuação. Ao analisar a Estratégia Processo, existe um controle dos mesmos, ficando as decisões de conteúdo para os demais executivos. A Estratégia Desconectada (*unconnected strategy*) advém de atores que detêm certo grau de autonomia, gerando um padrão único, pois não existem talvez as intenções estratégicas formais e declaradas. A Estratégia Consenso é de mútuos ajustamentos, também, na ausência de estratégias globais e, finalmente, a Estratégia Imposta, que está diretamente relacionada ao ambiente externo, seja pelo marco regulatório, que é uma imposição direta, ou pela própria limitação da organização.

Esses tipos, elencados pelo autor, podem ocorrer simultaneamente nas organizações, dependendo das características e dos ambientes em que estão inseridas. Avançando no campo da formulação da estratégia, Andrews (1980) inicia o debate acentuando que estratégia é um processo organizacional, sendo assim, existem dois aspectos importantes, a formulação e a implementação. O autor avança no conceito de estratégia colocando-a no patamar de que é o padrão de decisões, que determina e revela seus objetivos. Se a estratégia é este padrão formulado, ele requer a implementação, pois deverá ser eficiente por algum tempo na instituição, e, com recursos investidos, deverá ter o resultado esperado.

Para a formulação da estratégia, Andrews (1980) elenca alguns passos, como a identificação de oportunidade e risco, e a capacidade ou não dos gerentes em assumir tais riscos, dependendo do alcance que se deseja de seus resultados. Posteriormente, tem as aspirações da alta administração e os valores pessoais, que devem de alguma forma ser incorporados à decisão estratégica. Finalmente emerge um aspecto ético, que está relacionado à comunidade, à sociedade, às expectativas destas em relação à organização.

Neste campo da formulação da estratégia, Frooman (1999) investiga pela teoria de dependência de recursos, quais os tipos de estratégias de influências que os *stakeholders* têm e quais são as determinantes para as escolhas da estratégias pelas partes interessadas. Analisar a formulação da estratégia pela lente dos *stakeholders*, temos quatro situações: retenção na fonte direta, uso direto, retenção na fonte indireta e o uso indireto. Ao mesclar a teoria dos *stakeholders* com a teoria da dependência de recursos, o autor propõe que estes tipos de estratégias de influências podem ser entendidas em termos de recursos, e que o determinante é o tipo de relacionamento que a empresa e os *stakeholders* têm (FROOMAN, 1999).

Destaca-se aqui o equilíbrio do poder dentro do relacionamento entre a organização e os seus parceiros, que buscam formular e definir a sua estratégia. Este equilíbrio do poder implícito no relacionamento determina qual dos tipos de estratégia uma das partes interessadas irá usar. Por exemplo, podemos exemplificar que *stakeholders* com alta interdependência irão empregar estratégias de uso direto para influenciar a empresa.

Entender como os *stakeholders* podem tentar influenciar a empresa é de interesse dos gestores, principalmente para agirem estrategicamente e realizar o planejamento das ações

que pretendem tomar, mas pressupõe que tenham alguma ideia de como os outros estão e/ou irão agir no seu ambiente.

Miles e Snow (1978) apresentaram um arranjo que contempla quatro tipos de estratégias: defensiva, prospectora, analítica e reativa. São proposições acerca de uma possível categorização competitiva que diferem as organizações através da relação estratégia/estrutura e ambiente. Na definição de estratégia como prospectora, a empresa busca novas e inovadoras oportunidades em termos de mercado e de inovação de produtos e processos. Destacamos aqui um pioneirismo, um olhar mais empreendedor, que inclusive, em determinadas circunstâncias pode abrir mão da lucratividade.

Na linha defensiva, há uma preocupação recorrente com a estabilidade. Segundo os autores, existe a escolha de estreitos domínios de produtos e de mercado. Aqui a eficiência tecnológica é importante, com um rigoroso controle organizacional.

No que tange à formulação da estratégia analítica, os dirigentes atuam com características de prospectores e defensores. Praticam efetivamente uma estratégia intermediária, sendo estáveis e dinâmicos. Por fim, na dimensão reativa, é evidente que temos uma estratégia que apenas reage ao ambiente, como se não tivesse estratégia deliberada. Baseados nos estudos de Miles e Snow (1978), percebemos que as organizações revelam um contínuo de comportamento adaptativo ao longo dos tempos. Para os autores, as organizações dão respostas estáveis e coerentes na medida em que ocorrem as mudanças de ambientes, e elas adotam o desenvolvimento de um padrão consistente de relação entre tecnologia, estrutura e processo.

Wernerfelt (1984) apresenta os Recursos como fonte de estratégia competitiva, versando que eles seriam os principais condutores da *performance* da organização. Tema que posteriormente Prahalad e Hamel (1990) avançam no debate, incluindo as competências essenciais da organização, como um fator de definição da estratégia. Penrose (1959) inicia esta abordagem, concebendo as organizações como um conjunto de recursos. Este debate tem com Wernerfelt (1984) impulso, em que é estabelecida relação entre produtos e recursos da empresa. Entretanto, a *Resource Based View* (RBV) surge como uma abordagem caracterizada pela ênfase nos recursos internos à empresa, sendo determinantes para a competitividade. O recurso pode ser encarado como ponto forte, fraco ou um atributo da organização, desencadeando um processo que tornará a implementação estratégica mais eficaz e eficiente.

Nesse contexto, Prahalad e Hamel (1990) ampliam o debate acerca das competências, sendo estas um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização, que colaboram, e são essenciais, nas estratégias das instituições. Atestam que as raízes da competitividade estão nas capacidades que a organização tem de produzir, além de produtos, competências que as demais organizações não conseguem copiar. Para os autores, um aprendizado coletivo é capaz de desenvolver competências essenciais – *core competence* – difíceis de serem imitadas.

2.2 Gestão de Organizações de Educação

O campo da educação, enquanto área do conhecimento, tem se debruçado sobre o tema da gestão com o objetivo de aumentar o desempenho dos estudantes e de sua estrutura (FULLAN, 2004; CHRISTENSEN *et al.*, 2012). As diferenças e proximidades da noção de gestão nos campos da administração e da educação estão presentes e são visíveis. Neste sentido, é importante compreender as peculiaridades da área de educação, para poder contribuir com os conhecimentos advindos da administração. Dehler (1996) afirma que é preciso transitar de um modelo de educação centrado exclusivamente no professor, em que ele possui o conhecimento, para um modelo de educação centrado no aluno.

Para Christensen *et al.* (2012), a discussão no campo da educação está atrelada, principalmente, à necessidade que os sistemas de educação têm de apresentar melhores resultados, uma vez que, historicamente, os modelos educacionais existentes, em diferentes países, pouco se diferenciam. A sistemática de ensino-aprendizagem dos colégios, de maneira geral, sofreu pouquíssimas mudanças (FULLAN, 2002). Huberman (1973) aponta para a necessidade de se buscar novos e diferentes resultados na educação. Para tanto, assim como sugere Garcia (1995), é preciso modificar uma série de fatores dentro do ambiente escolar, a iniciar pelo cerne do processo pedagógico além do administrativo. Neste processo, apontam Christensen *et al.* (2012), as universidades fizeram grandes avanços ao atrelar o seu processo de ensino-aprendizagem a questões mais práticas. Já a educação básica ainda carece de uma série de mudanças no sentido de implementar um processo de inovação efetivo.

As estruturas educacionais sofrem um forte impacto do *path dependence* (TEECE; PISANO, 1994), pois são formas de organização social antigas e com dificuldade para mudança e inovação. Contudo, são organizações de conhecimento intensivo, que produzem e transferem conhecimento para a sociedade.

Santo (2005) afirma que algumas peculiaridades das organizações educacionais são relevantes para sua compreensão: cultura, história, estrutura e liderança. Estes elementos contribuem ou não para termos processos mais avançados de gestão. A cultura, no caso da escola, é dada tanto no âmbito do microcosmo do ambiente escolar, como aponta Senge *et al.* (2005), ou das estruturas de educação existentes na sociedade. A história impacta diretamente as propostas de alteração de rumos de uma organização educacional (SANTO, 2005). As estruturas também podem ser um limitador para a implementação de certas políticas e práticas, uma vez que os sistemas de ensino estão subjugados a um ente estatal ou entidade mantenedora que define suas condições financeiras e físicas. Além disso, a liderança que implementa as mudanças nem sempre se mostra disposta a fazê-lo (SENGE *et al.*, 2005).

Senge *et al.* (2005) consideram as organizações escolares extremamente complexas, pois a entrega do produto final se traduz em aprendizado, não apenas dos estudantes, mas também, dos professores que necessitam estar sempre renovando seus conhecimentos para oferecer maior possibilidade de leitura de mundo e preparo para a vida. Preparar para o mundo do trabalho ou para o meio acadêmico é um tarefa desafiadora, que necessita de empenho por parte dos gestores educacionais e dos profissionais da área de educação. As técnicas de gestão devem estar a serviço do aprendizado e buscar um melhor desempenho do fazer central do colégio: a educação (FULLAN, 2002).

Delors (2010) revela o desafio que a organização escolar irá enfrentar neste século, uma vez que precisa se reinventar, colocar o conhecimento no centro do seu processo de construção e trazer tanto os professores como os estudantes para o protagonismo deste processo. A educação com uma visão unidimensional em que todo o conhecimento está depositado no professor está com os dias contados, se abrindo para uma possibilidade de escola mais propositiva e que, de fato, seja uma organização aprendente (SENGE, 1995; SENGE *et al.*, 2005).

Na próxima seção deste trabalho, são detalhados os passos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo apresentado neste artigo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os delineamentos da pesquisa, que tem uma abordagem qualitativa, uma vez que dá profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente através de um método baseado em descrições (GIL, 2010). São apresentados dois tópicos: cenário de estudo e o grupo focal como técnica

de pesquisa para a coleta de dados. Nesta vertente qualitativa, os objetivos da pesquisa são considerados como exploratórios e descritivos, no intuito de abordar novas perspectivas ampliando o estudo existente. Quanto à técnica empregada, este artigo caracteriza-se como um estudo de caso único (YIN, 2010), buscando percepções acerca da referida unidade de análise, pesquisas bibliográficas, e com pesquisas documentais para a formulação do estudo de caso. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Foi realizada, também, uma observação das reuniões do grupo de liderança do planejamento estratégico da organização estudada (LOFLAND *et al.*, 1995).

Segundo Gil (2006), na pesquisa exploratória contempla diversos aspectos relacionados ao objeto de estudo, o que por sua vez, proporciona uma ampla visão geral do problema pesquisado. A pesquisa descritiva foi utilizada para descrever o objeto de estudo e buscou-se identificar relações entre as variáveis no ambiente da organização educacional pesquisada (GIL, 2006; 2010). A utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como observação sistemática, são essenciais para uma pesquisa descritiva (DIEHL; TATIM, 2004).

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para identificar os aspectos teóricos sobre a formulação da estratégia, as estratégias emergentes e deliberadas e a participação dos *stakeholders*, a fim de subsidiar a construção teórica e as análises do respectivo artigo. Além disso, se buscou uma referência em torno do tema da gestão da educação, em função do local de desenvolvimento da pesquisa realizada. Na pesquisa documental, foram utilizados livros e manuais da unidade de análise.

Quanto à sua natureza, os documentos bibliográficos primários foram coletados em primeira mão, com a realização dos grupos focais. Os dados secundários foram colhidos em relatórios, livros e manuais da Instituição. Segundo Cervo e Bervian (2002), na pesquisa documental podemos investigar os documentos, descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características.

Para Yin (2010, p. 39), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”, o que ocasiona um estudo exaustivo e detalhado do objeto de pesquisa, de modo a analisá-lo amplamente (MARTINS, 2006).

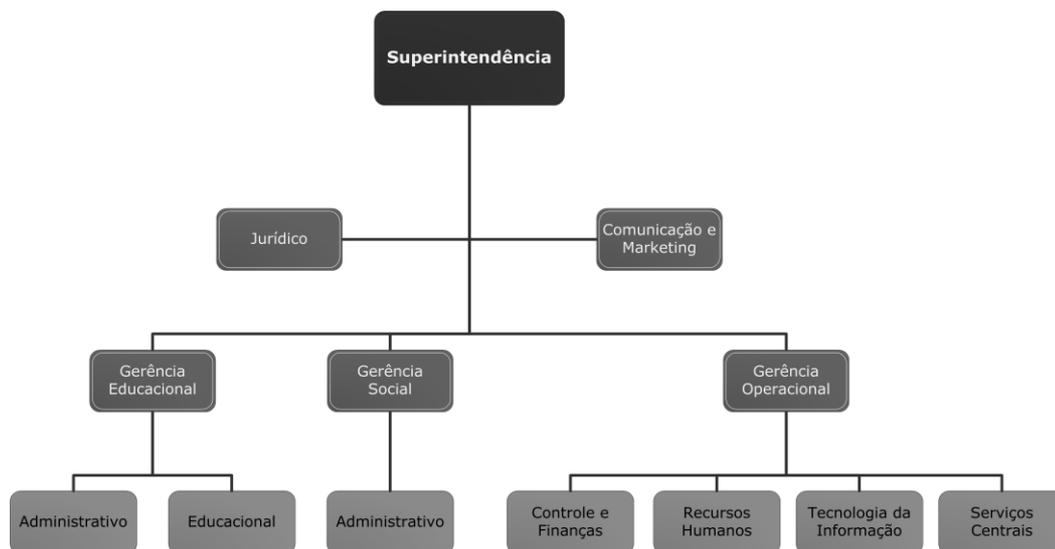
3.1 Cenário de Estudo

O estudo foi realizado na Estrutura Executiva Central dos Colégios da Rede Marista de Porto Alegre, uma rede de ensino privada e confessional. A atuação dos Colégios da Rede Marista no Estado do Rio Grande do Sul teve início em 1900 e constitui-se de uma Rede de 18 colégios pagos. Esta rede pertence ao Instituto dos Irmãos Maristas, uma Instituição religiosa internacional com atuação e filiais em 78 países e ligada à Igreja Católica (MISSÃO, 2003).

A Rede de Colégios tem declarada em sua missão a promoção de educação evangelizadora de qualidade, conforme expresso no documento Manual do Planejamento Estratégico (MANUAL, 2012, pág. 16): “Promover uma educação evangelizadora de qualidade, por meio de processos criativos e inovadores, segundo o carisma marista, com vistas a formar cidadãos comprometidos com a construção de uma sociedade justa e fraterna”.

Sua Estrutura Executiva Central (EEC), é composta por um Conselho de Administração, uma superintendência, três gerências (educacional, social e operacional), um escritório de projetos e diversas áreas de apoio técnico/administrativo (Recursos Humanos, Serviços centrais, Tecnologia da Informação, Financeiro-contábil), conforme ilustra o organograma da Figura 2:

Figura 2: Organograma da Rede de Colégios e Unidades Sociais



Fonte: o Autor (2015).

3.2 Grupos Focais como procedimento para a coleta de dados

A técnica dos Grupos Focais (GF) permite compreender os processos de construção da realidade por determinados grupos sociais, ouvindo vários sujeitos, bem como as práticas, ações e reações, comportamentos e atitudes. Lofland *et al.* (1995) refere-se a um desvendar o fazer das pessoas a partir da interação grupal, o que é também definido por Morgan (1997) como uma técnica de pesquisa qualitativa, que coleta informações por meio das interações grupais. É importante destacar que são apreendidos os aspectos contingenciais que emergem a partir do momento que o grupo se reúne e é provocado a partilhar acerca dos elementos em pauta (CHIESA; CIAMPONE, 1999; ALZAGA, 1998; NERY, 1997; CANALES; PEINADO, 1995).

O GF difere da entrevista individual por basear-se na interação entre as pessoas para obter os dados necessários à pesquisa, como apresentam Barbour e Kitinger (1999), que o grupo focal é uma forma de entrevistas com grupos, baseada na comunicação e na interação. Sua formação obedece a critérios previamente determinados pelo pesquisador, de acordo com os objetivos da investigação, cabendo a este a criação de um ambiente favorável à discussão, que propicie aos participantes manifestar suas percepções e pontos de vista (PATTON, 1990; MINAYO, 2000).

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram realizadas duas sessões do GF, com grupos distintos, para evitar uma contribuição por vezes tendenciosa, uma vez que alguns participantes estão diretamente implicados ou subordinados a outros, o que poderia comprometer uma contribuição espontânea (WILKINSON, 2004). Assim, dividimos os dez participantes em dois grupos, que aqui chamamos de Grupo Focal 1 (GF1, cinco executivos), o grupo em que estavam os principais gerentes, executivos e superintendente, e o Grupo Focal

2 (GF2, cinco coordenadores e analistas) estava integrado pelos principais coordenadores, analistas e supervisores. Para a realização da análise dos dados desta pesquisa, também foi inicialmente necessário a transcrição das gravações realizadas e a revisão e sistematização dos apontamentos do mediador. Os encontros dos Grupos Focais ocorreram entre os dias 8/6/2015 e 22/6/2015.

Em relação aos integrantes dos grupos focais, esta pesquisa selecionou as pessoas dentro da estrutura executiva que tivessem notoriamente capacidade de opinar sobre o tema em questão. Seguimos a orientação de Wilkinson (2004) de que o tamanho ótimo para um grupo focal é aquele que permita a participação efetiva dos participantes e a discussão adequada dos temas. Os grupos focais foram realizados em dois momentos distintos, com a mediação do pesquisador. O conhecimento do tema pelos participantes e o envolvimento do integrante com a estratégia da organização foram determinantes para a seleção compor o grupo focal, pois Barbour e Kitzinger (1999) recomendam que os participantes sejam selecionados dentro de um grupo de indivíduos que convivam com o assunto a ser discutido e que tenham profundo conhecimento dos fatores que afetam os dados mais pertinentes.

Conforme Wilkinson (2004), os grupos focais foram conduzidos com duração de tempo adequada a cada sessão e da avaliação do pesquisador sobre a suficiência da discussão quanto aos seus objetivos. Foram oferecidas oportunidades e condições favoráveis de participação de todos os componentes. A discussão foi aberta em torno do roteiro de questões, pois todo e qualquer apontamento e reflexão é importante para a pesquisa. Com poucos itens, o roteiro de questões permitiu certa flexibilidade na condução do GF, com registro de temas não previstos, mas essenciais para a pesquisa (GOMES; BARBOSA, 1999).

A dimensão ética foi de essencial elemento do pesquisador, pois trata-se de garantir a privacidade dos participantes e o tema pode vir a exigir posicionamentos pessoais que serão revelados a pessoas desconhecidas (LOFLAND, 1995).

4. RESULTADOS

A análise de conteúdo é utilizada frequentemente nas abordagens qualitativas, sendo, segundo Bardin (2008), instrumentos metodológicos que instigam o pesquisador para o que necessariamente não é perceptível, aparente. Este inédito irá descrever o conteúdo mensagens válidas e apropriadas para o caso pesquisado.

De forma cronológica, a análise do conteúdo se efetivou em três momentos distintos: a pré-análise, a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2008). Neste artigo, realizaremos a análise descritiva no levantamento empírico, sendo a base de dados primários e secundários, os grupos focais realizados com a EEC e a pesquisa documental (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Após percurso realizado na revisão da literatura e na explanação da Metodologia, dedicamos esta sessão para a análise dos dados coletados, relacionando os conceitos e a teoria sobre as Estratégias deliberadas e emergentes ao cotidiano de uma organização educacional e ao seu planejamento estratégico.

4.1 Caracterização da unidade de análise e seu planejamento

A unidade de análise para a pesquisa foi a Estrutura Executiva dos Colégios (EEC) da Rede Marista na cidade de Porto Alegre. Essa organização foi escolhida por ter um plano estratégico desenvolvido desde 2012 e suas estratégias claramente postas (MARISTAS, 2012). Constitui-se de uma estrutura executiva de uma rede de vinte e seis colégios, distribuídos em 18 cidades do Rio Grande do Sul e o Distrito Federal. A nomenclatura EEC

remete, portanto, à administração central dessa organização, que coordena e coaduna as definições estratégicas, obedecendo às diretrizes da Rede Marista.

Sendo uma estrutura que coordenada diversas escolas, ela tem a visão ampla e sistêmica, bem como controla os planejamentos das unidades e mantém um plano que está alinhado às mantenedoras e fornece insumos para os planos estratégicos locais. Nesta interação com as demais unidades, ela consolida as metas e os indicadores, que são analisados em reuniões mensais com o comitê gestor e com o Conselho de Administração (CAD) das mantenedoras desses colégios.

O Comitê Gestor (CG) desempenha um papel relevante nesse contexto. Ele é formado pelos principais líderes da estrutura executiva central, e neste são apresentados os dados, relatórios e são compartilhadas as metas, indicadores e status do andamento das estratégias deliberadas pela organização (MINTZBERG, 1993).

O Escritório de Projetos dentro da EEC é a área responsável pelo acompanhamento dos projetos e de cada um dos colégios, o que justifica a participação das pessoas desse setor nos grupos focais realizados para este estudo. O primeiro planejamento estratégico dos colégios, de maneira integrada ocorreu em 2001, tendo sido desenvolvido até 2011. O atual planejamento foi elaborado em 2012, com o horizonte estratégico de 2022. Foi construído de forma colaborativa, com participação das unidades e alinhado e sinergicamente em sintonia com o plano estratégico da mantenedora, que mantém outros empreendimentos, na área de Educação Superior, Assistência Social e Saúde, apresentando, em seu plano, as diretrizes gerais da instituição.

Após a construção do Planejamento Estratégico, ele foi lançado para todas as unidades e iniciou-se a sua implementação e acompanhamento. Foi produzido um documento, *Manual do Planejamento Estratégico* (2012) – que contém os contextos referenciais, o planejamento, a definição do sistema de acompanhamento, comunicação e a sistemática de gestão.

Cabe salientar, a partir da análise documental do Manual (2012), a postura estratégica diagnosticada para a organização, que foi de uma direção geral para o crescimento da administração de seus vários empreendimentos e serviços, objetivando definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

A Rede de Colégios, a partir da sua matriz de postura, se encontra em uma situação de desenvolvimento, pois possui oportunidades e pontos fortes potenciais para o crescimento, conforme expressa o Manual (2012).

Os macro-objetivos dos Colégios são os que seguem, abaixo:

1. *Implantar um paradigma pedagógico-pastoral de qualidade educacional com modelos inovadores.*
2. *Crescer com sustentabilidade na área educacional.*
3. *Garantir excelência acadêmica e qualidade nos serviços.*
4. *Fidelizar os estudantes maristas durante todo o ciclo da educação formal.*
5. *Definir políticas de gestão que promovam motivação e compromisso com resultados.*

Posteriormente o Manual (2012) apresenta as opções e estratégias, em que cada opção estratégica serve como guia na definição das estratégias. Conceitualmente o eixo salienta as grandes frentes de ação estratégica representada pelas estratégias e respectivos projetos estratégicos. A Estratégia de posicionamento da Rede de Colégios visa estabelecer a forma como a organização pretende posicionar os seus produtos e serviços no mercado no que se refere mais especificamente à diferenciação (PORTER, 1981). De acordo com o Manual

(2012), a proposta de valor é a essência da estratégia de qualquer organização, sendo ela que define como a oferta da sua organização se diferencia da oferta dos seus competidores e clarifica por que os clientes buscam seus produtos/serviços.

Diante da visão sistêmica das definições estratégicas, as opções estratégicas congregam e articulam as iniciativas estratégicas. A partir disto, a definição dos projetos que garantem a realização do planejamento é desdobrada, construindo as linhas mestras de atuação emergencial e futura, para a realização da visão da Rede.

As opções estratégicas descritas são:

1. *Garantir a excelência nos serviços*
2. *Crescer com sustentabilidade*
3. *Diferenciar através da inovação*
4. *Desenvolver o capital humano*
5. *Fortalecer a Imagem Institucional*

Após expostos a caracterização da unidade de análise e o delineamento estratégico desenhado pela organização estudada, analisaremos a elaboração, formalização e processo da Estratégia.

4.2 ESTRATÉGIAS NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Após a explanação sobre a caracterização da unidade de análise e de seu planejamento, entramos na discussão de três temas, que são o resultado da pesquisa realizada. Analisaremos primeiramente o processo de elaboração e formulação da estratégia, seguido da dimensão do envolvimento dos *stakeholders* neste contexto. Por fim, abordaremos as estratégias emergentes, com a análise baseada nos documentos, nos resultados da coleta de dados do grupo focal e na teoria apresentada.

4.2.1 Elaboração e Formulação da Estratégia

No que se refere à elaboração da estratégia, conforme apresentado na seção anterior, a EEC dos Colégios da Rede Marista apresenta uma organização acentuada. Percebe-se uma compreensão no recebimento de diretrizes estratégicas das instâncias superiores, neste caso da Mantenedora. Isso fica evidente, quando um dos participantes do GF1 dá ênfase a este aspecto:

Recebemos três diretrizes estratégicas básicas por parte da Província (Mantenedora) em 2012, que eram o crescimento com sustentabilidade, a inovação e a excelência acadêmica. A partir destas premissas nós nos debruçamos e elaboramos as estratégias dos Colégios (GF 1)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam os diferentes níveis de estratégias: o nível corporativo, no qual se define em que tipo de negócio a empresa estará; o nível de negócios, relacionado à forma como a empresa irá atuar em um ou mais segmentos, e o nível funcional, em que se estabelecem estratégias aplicadas às diversas áreas funcionais da empresa. Percebe-se claramente este nivelamento da estratégia aplicada na organização estudada, uma vez que no nível corporativo, existem as principais diretrizes, e na unidade de negócio temos o desmembramento destas diretrizes que, por sua vez, são consideradas nas unidades funcionais. Um relato dá ênfase a esta dinâmica:

A ênfase para se assegurar um processo participativo na elaboração da estratégia é uma recorrente na discussão do GF1, que em diversas vezes se evidenciou, conforme este comentário:

Cabe ressaltar que foi um processo bem colaborativo, embora teve a orientação da consultoria externa, ele contou muito com a participação dos gestores, de um grupo amplo da província (Mantenedora), dos colégios e das unidades sociais, apesar de terem vindo as diretrizes da Província, partiu da realidade. (GF 1)

Percebemos que nesta organização educacional (SANTO, 2005) a tendência é seguir uma linha da Escola do Planejamento, apresentado por Mintzberg *et al.*, (2010), que elenca como premissa as estratégias surgirem prontas de um processo de planejamento, sendo explícitas, para posterior implementação, por meio de objetivos, orçamentos, programas e planos de ação.

Outra escola que fica evidente na elaboração da estratégia, é a Escola de Design, de Mintzberg *et al.*, (2010), onde a ênfase da formação da estratégia pela SWOT (avaliação interna e externa) é um elemento central. Percebemos pela interação do GF 2, que este foi o principal exercício realizado, conforme aponta o participante:

Podemos nitidamente perceber que a estratégia nasceu da realidade, desde uma análise de sociedade, até uma análise interna bem profunda da província, que estava no processo de revisão do novo modelo organizacional. Então toda esta análise compôs uma matriz de SWOT que desencadeou o processo de escolha das estratégias. As pesquisas de mercado contratadas foram ricas, com uma análise de mercado bem densa e apropriada das realidades e mercados onde os colégios se encontram. (GF 2)

A elaboração da estratégia como um processo deliberado fica evidente, oriundo de um pensamento consciente (MINTZBERG *et al.*, 2010), onde a ação flui da razão, sendo o ponto crítico da elaboração da estratégia a informação de que teríamos todos os elementos e todos os dados do ambiente, externo e interno. Portanto, como uma organização, mais burocrática e hierarquizada, este modelo é bem-aceito ficando claro que existe abertura, embora diversos participantes apontem para uma rigidez e uma formalização demasiada da estratégia, conforme comentário:

Por vezes entro em choque com alguns formatos da nossa organização, no modo de funcionar, com uma forma mais firme e dura. Nós não precisamos ser tão formais e tão inflexíveis nas definições. A experiência tem nos mostrado que estamos indo para caminhos que, ou são utópicos ou não são viáveis, e coisas emergentes que surgem são mais importantes. Eu acho que um plano de 10 anos não é ruim, desde que não seja tão rígido, tão inflexível. (GF 2)

Quanto à formulação da estratégia, baseada na abordagem de Miles e Snow (1978), fica evidente uma postura mais analítica, onde a organização acaba operando em duas frentes, uma estável e outra em mudança. No viés estável, cito o comentário de um participante, que descreve exatamente o percurso da apresentação de um respectivo projeto.

Temos toda a estratégia formalizada e documentada. As estratégias são constantemente revisitadas. Por exemplo, quando levamos ao Conselho de Administração um projeto, a gente faz toda a contextualização desde o início do plano, quais foram os caminhos traçados, o que foi definido, qual é o projeto que foi escolhido, e o que nós estamos apresentando. (GF 1)

Na área estável operam de forma rotineira e na área turbulenta buscam constantemente novas ideias e apresentam novos projetos, que são incluídos ao longo do tempo na estratégia, característica da criatividade do mercado educacional (SANTO, 2005). Uma participante do GF2 enfatiza que pelas estratégias serem genéricas demais, todos os projetos que surgem, acabam sendo incluídos de alguma forma no plano, o que por vezes pode ser negativo, pois tudo é adaptável e flexível demasiadamente.

Um exemplo é dos ‘novos mercados’. Foi uma estratégia dentro do objetivo crescimento com sustentabilidade e todos os passos, de primeiro mapear os mercados em que atuamos, depois mapear potenciais mercados em que nós não atuamos (cidades e localidades), incluímos aí a Região Amazônica, que também era uma diretriz do Planejamento da Mantenedora, e a partir daí nós fomos desenhando todos os passos, até chegar no projeto atual, de um novo colégio, na cidade de Cuiabá, no Mato Grosso, que está ainda em gestação. Este é um exemplo claro da formalização e acompanhamento da Estratégia, inclusive desdobrada em ações dentro de um plano. (GF 2)

De maneira geral, a formulação da estratégia é entendida como um processo e desencadeada de forma orquestrada pelos executivos principais, conforme evidencia o relato dos participantes dos GFs. A seguir, será discutida a questão dos *stakeholders* no processo de elaboração da estratégia da organização.

4.2.2 Participação dos *Stakeholders*

Para compreender a ação e a influência dos *stakeholders*, parte-se do seu conceito apresentado por Stoner e Freeman (1985), que definem os *stakeholders* como os grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte de uma organização. Esta, por sua vez, ao longo de sua trajetória, tem seus próprios *stakeholders*, que podem ser identificados a partir de uma análise realizada no mercado em que atuam, bem como o grau de intensidade desta influência (FREEMAN; REED, 1983).

Para compreender o como cada *stakeholder* pode influenciar as empresas, partimos dos estudos desenvolvidos por Frooman (1999), que apresenta uma análise das estratégias de influência dos *stakeholders* sobre as organizações e das organizações sobre os *stakeholders*.

Iniciamos a segunda análise retomando a elaboração da estratégia, onde fica evidente, segundo o GF1, que esta teve uma ampla participação das unidades e seus executivos, mas que de certa forma não garante que todas as unidades se sintam contempladas neste desenho estratégico, como expressa um participante:

Algumas unidades ainda têm a visão que as determinações vêm da EEC. Quando as pessoas começam a enxergarem-se atores da sua estratégias, iniciam um percurso mental e operacional mais alinhado com o que desejamos na rede. (GF1)

As Estratégias podem influenciar e serem influenciadas por pessoas ou grupos que fazem parte do ambiente em que estão sendo desenvolvidas. Aqui se faz necessário o entendimento de todos os gerentes sobre as interações e as influências das partes interessadas. Ressalta-se o esforço da EEC para a capacitação e o alinhamento entre as partes interessadas, conforme expresso no GF1:

A partir de que elaboramos e estabelecemos as nossas estratégias, nós tomamos duas grandes ações. A primeira é capacitar as pessoas envolvidas na implantação, por gestão de projetos, com reuniões de apresentação conceitual e também a instalação do comitê gestor, cuja pauta principal é o planejamento estratégico. É a forma mensal de

todos terem acesso, participação e acompanhamento do Planejamento estratégico. (GF1)

Considerando que Frooman (1999) já define as partes interessadas como aqueles grupos que são vitais para sobrevivência e sucesso das organizações, percebemos claramente o desejo da organização estudada em envolver todos os atores com ativa participação na elaboração dos projetos estratégicos, no acompanhamento e na efetiva execução.

Em contraponto percebemos um determinado poder do *stakeholder*, pois este exerce uma grande influência sobre a organização, ou seja, a dependência da empresa é evidente (FROOMAN, 1999), uma vez que o desenvolvimento da estratégia ocorre, dependendo do grau de envolvimento das pessoas e do nível de engajamento, conforme expressa um participante:

Nosso maior desafio são as pessoas, realizar os grupos de projetos da EEC, com equipes multidisciplinares, com pessoas de diversas áreas, mas o conflito de agenda é um elemento bem determinante para o avanço. A equipe multidisciplinar tem a vantagem da riqueza de aprendizado, de enxergar a área dos outros, e é fator decisivo de sucesso de alguns projetos que já realizamos. (GF2)

Outro aspecto percebido na realização do GF foi a dimensão autonomia dos *stakeholders* para a revisão de metas e de indicadores. Percebe-se que não é uma prática usual a revisão das metas pelos interessados. Elas foram fixadas em 2012, e em nenhum momento foram revisadas ou adaptadas. Isso ficou evidente em um posicionamento de um participante do GF1, referindo-se a uma reunião do Comitê Gestor:

É uma reunião de apresentação dos indicadores e de status do planejamento da rede e das unidades, e um terceiro momento de apresentação de projetos. Esta reunião mensal do comitê gestor é uma forma de manter vivo o entusiasmo pelo projeto. Nós não tivemos experiência ainda de redefinição de metas. Temos as metas traçadas em 2012, mas o que temos feito é ajustes nos indicadores. Ajustes conceituais na forma, pois temos dificuldades de mensurar o indicador e nós vamos adaptando-o. (GF1)

Assim, ressalta-se uma fragilidade no plano, onde, necessariamente, as definições das metas e indicadores não foram fixadas pelas pessoas que hoje estão à frente da organização, gerando uma possível falta de engajamento e identificação com o projeto em tela. É perceptível também a importância que os *stakeholders* dão à sistematização das informações e ao acompanhamento, o que é relevante, perfazendo um caminho que é de entendimento de todos, em todas as esferas até o Conselho de Administração. Um participante do GF 2, expressa:

Importante destacar que existe um fluxo de informações do comitê gestor até chegar ao conselho de administração. O escritório de projetos acompanha mensalmente as unidades e seus planos, e dentre os avanços são as visitas técnicas, da gerência educacional e operacional, dando suporte para os projetos nas unidades. Há uma sintonia maior da rede, hoje, com as unidades, que é bem importante, conseguindo conectar a operação com o estratégico, e as pessoas começam a valorizar mais. (GF2)

Entender como os *stakeholders* podem tentar influenciar um conhecimento da empresa é fundamental para qualquer gestor (FROOMAN, 1999). Para os gestores agirem estrategicamente e planejar ações que pretendem tomar, pressupõe que tenham alguma ideia de como os outros agirão em seu ambiente. É a dependência da empresa sobre os atores do ambiente que dá os recursos para a influência dos atores sobre uma empresa.

Destaca-se, relacionado à teoria estudada e à análise realizada, que os tipos de recursos de relacionamento, apresentados por Frooman (1999), estão presentes e se tornam evidentes, quando percebemos a força dos *stakeholders*, na execução da estratégia deliberada pela organização, bem como uma energia firme da empresa, ao declarar as suas diretrizes para nortear a ação da Rede de Colégios. Este equilíbrio do poder implícito no relacionamento determina qual dos tipos de estratégia das partes interessadas vai utilizar.

4.2.3 Estratégias Emergentes

Para Mintzberg (1993; 1999), que debate a capacidade da organização em prestar atenção às estratégias emergentes, que surgem ao longo do processo, que é identificado como natural, mas com grande dificuldade de aceitação por parte dos principais gestores. De imediato, no GF1, constatou-se o acréscimo de uma estratégia, considerada importante pelo grupo que elaborou o planejamento dos colégios, que foi a dimensão dos Recursos Humanos, conforme expressa um dos integrantes do GF1:

Recebemos estas três estratégias, e foi após discussão, acrescida a dimensão das pessoas, a gestão de pessoas que foi outra estratégia importante para nós. Acabamos por definir quatro pilares básicos que foram discutidos em grupo, o que na época conseguimos enxergar. (GF1)

O'Brien e Meadows (2013) discutem a importância da leitura de cenários para adaptar as estratégias da organização. Nesse contexto, as estratégias emergentes podem vir tanto de *feedbacks* oferecidos pelo mercado, quanto pelas condições do ambiente interno da organização. Nesse sentido, a abertura para a mudança desempenha um papel relevante. Esta percepção é evidenciada na fala de um dos participantes do GF 2:

Para as estratégias emergentes é preciso ter abertura e flexibilidade para inserir dentro do Planejamento as coisas novas que aparecem, seja por oportunidade, imposição, legislação, ou novas opções estratégicas da Província (Mantenedora), trabalhando sem paralelismos. (GF 2)

Outro aspecto relevante, do ponto de vista das estratégias emergentes, é a priorização dos projetos estratégicos estabelecidos pela organização. À medida que o processo de elaboração da estratégia avança, é comum haver alterações de curso em projetos e nas atividades contratadas. Essa dimensão preocupa os participantes do processo, ao evidenciarem que a repriorização acaba atrasando cronogramas e dificultando o processo de avanço do plano estratégico. Um exemplo explicitado pelo GF1 diz respeito a um dos projetos estratégicos, referentes às diretrizes para a Educação Infantil:

Ele nasceu dentro de um projeto estratégico que era a “Escola da Contemporaneidade”, no andar do projeto no grupo de inovação, entendemos que uma escola de contemporaneidade seria muito difícil, nós optamos por um projeto menor, no sentido de amplitude, que seria então a nova escola infantil. Começamos a desenhar e construir o modelo de negócio, e qual era a estrutura para uma nova escola de educação infantil, pensando num redesenho das nossas escolas, e inclusive operações menores. (GF 1)

Além desses aspectos já citados, foi mencionada ainda a importância das estratégias emergentes para impulsionar melhorias e a busca pela inovação, dentro da organização. A

partir da mudança de cenários (MINTZBERG, 1993; 1999), outras estratégias são traçadas e desenvolvidas.

A chegada de um novo cenário sempre vem como uma oportunidade de melhoria, sempre fazendo uma análise, para distinguir até que ponto realmente é uma oportunidade, quais são os impactos e mesmo as consequências. Diante disso é feita uma escolha, e é levada ao conselho de administração e é vista como algo muito positivo, pois a gente não é muito rígido, em dizer não, não está no plano, não iremos executar. (GF 2)

Esta afirmação remete à capacidade da organização de se adaptar a um cenário em constante mudança, em que a educação é exigida a mudar e a melhorar (SENGE, 1995). Sobre esta dimensão, é importante destacar o papel central que as estratégias emergentes vêm desempenhando, uma vez que elas apontam para novos caminhos e novas possibilidades de qualificação e melhoria das práticas, algo que não existia à época da elaboração do plano estratégico.

Fica evidente, pela observação da reunião do Comitê Gestor, que há um impacto significativo do horizonte de tempo do planejamento deliberado (2012-2022), pois ele acaba, por vezes, fixando uma visão de longo prazo, mas oferecendo poucas respostas efetivas para os problemas que aparecem no cotidiano. A partir dessa visão, cabe aos gestores decidir quais estratégias, de fato, merecem uma atenção mais detalhada, em função de sua capacidade de adaptação. Sobre o tema da captura destas oportunidades, em uma das falas do GF1, foi possível perceber a percepção do gestor:

Vou citar o projeto de infraestrutura, como algo que não foi planejado em 2012 e está sendo implementado e é vital. À medida que avançou o Sistema Marista de Ensino do Brasil Marista e a sinalização que teríamos implantado em 2017, também em formato digital, nós abrimos no ano passado um projeto estratégico de Infraestrutura, e em termos econômicos é um de maior investimento. Este projeto foi priorizado, devido ao alto investimentos e também devido ao prazo que temos para as adaptações. (GF1)

As estratégias emergentes, dessa maneira, são tratadas de forma aberta pela organização, contudo de maneira conservadora, evidenciando o perfil analítico da organização. Mesmo assim, existe uma preocupação prospectiva, de compreender os cenários em que se está inserida. No entanto, não ficou evidenciada a existência de uma área ou setor que tenha uma preocupação estratégica, no sentido de acompanhar o mercado. Muitas das iniciativas acabam por emergir da percepção dos gestores em relação às lacunas existentes em suas áreas de atuação.

4.3 Síntese da análise

A seguir, foi elaborado um quadro síntese, com os principais achados no campo da pesquisa, bem como sua relação com a literatura estudada:

Quadro 1: Síntese do estudo realização.

Dimensão Analisada	Achados da pesquisa	Autores
Elaboração da Estratégia	Elaboração da Estratégia formalizada Vinculado à Escola do Planejamento e à Escola do Design	Mintzberg (1987; 1993) Mintzberg <i>et al.</i> (2010) Miles e Snow (1991)

	Postura Estratégia Analítica	
O papel dos <i>stakeholders</i>	Consulta aos <i>stakeholders</i> no processo Segmento das diretrizes dos “acionaistas” (mantenedora) Busca por perceber as necessidades dos clientes, ao longo do processo de elaboração e implementação Foco interno no desenvolvimento das estratégias	Frooman (1999) Frooman (1999) Mintzberg <i>et al.</i> (2010) Senge <i>et al.</i> (2005) Prahalad e Hamel (1990)
Estratégias Emergentes	Adaptação e aceitação das Estratégias estabelecidas Busca passiva por melhorias e qualidades Inovação como uma preocupação central em relação às novas demandas existentes	Mintzberg (1987) O’Brien e Meadows (2013) Christensen <i>et al.</i> (2012) Thuller (2002)

Fonte: o Autor (2015)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta pesquisa, é interessante resgatar o objetivo principal, que era “*analisar como ocorre a formulação da estratégia em uma organização educacional e como as estratégias emergentes se configuram neste contexto*”. A partir do estabelecido, pode-se afirmar que o trabalho cumpriu seu objetivo, de forma mais ampla, ao buscar respostas para a maneira como a organização estudada trata os temas estabelecidos para esta investigação.

Em relação à formulação da estratégia, foi possível compreender a maneira como a organização não apenas desenvolveu suas estratégias, como também, as reconhece e as implementa. Ficou evidente que, para os principais gestores, existem duas etapas que são separadas no tempo: um momento para elaborar os planos e um momento para implementá-los, apontando para forte influência de uma Escola de Planejamento e não uma abordagem da estratégia como prática, vaticinada por autores como Whittington (2006).

Sobre o tema da participação dos *stakeholders* foi possível perceber que eles são considerados, principalmente no que se refere às demandas da entidade mantenedora, que estabelece as diretrizes gerais para a condução das políticas da organização. Nesse contexto, influenciadas pelas diretrizes, a organização acaba adotando uma postura estratégica mais analítica, fazendo a conciliação das visões da entidade mantenedora, dos gestores e dos clientes, identificada como os principais *stakeholders* neste processo.

A discussão em relação às estratégias emergentes foi entendida como um processo de constante adaptação da organização estudada, tendo como principal foco o tema das melhorias contínuas e da inovação organizacional (CHRISTENSEN *et al.*, 2012). Nesse sentido, a organização se mostrou preocupada por compreender os cenários em que está envolvida e, ainda, adaptar-se constantemente às estratégias que surgem das necessidades das áreas, procurando aprovar melhorias que impactem no *core* do negócio.

O trabalho apresenta algumas limitações, visto que, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, não é possível realizar generalizações, considerando que as opiniões dos participantes dos grupos focais pode expressar visões particularizadas de um grupo que está mais próximo da elaboração e implementação da estratégia da organização. Por fim, para estudos futuros, sugere-se a ampliação deste estudo com a utilização de instrumentos quantitativos, que consigam captar as dimensões avaliadas, a fim de buscar uma percepção mais ampla em relação ao contexto e conceitos estudados.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1965.
- BARBOUR, R.S.; KITZINGER, J. **Developing focus group research**. London: Sage, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2008.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA.1962.
- CHRISTENSEN, C. HORN, M. B.; JOHNSON, C. W. **Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns**. 4.ed. New York: McGraw Hill, 2012.
- DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o século XXI. UNESCO do Brasil, Brasília: 2010.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FULLAN, M. **Los nuevos significados del cambio en la educación**. Barcelona: Octaedro, 2002.
- GARCÍA, M. How to measure knowledge management: dimensions and model. **VINE**, Bradford, v. 45, n. 1, p. 107, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, M. E. S.; BARBOSA, E. F. **A técnica educativa de grupos focais para obtenção de dados qualitativos**. Educativa, 1999.
- GUERRAS-MARTÍN, L.A., MADHOK, A., MONTORO-SÁNCHEZ, A. **The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions**. Business Research Quarterly, v.17, n.2, p.69-76, 2014.
- HUBERMAN, A. M. **Como se realizam as mudanças em educação: subsídios para o estudo da inovação**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MORGAN, D. L. **The Focus Group Guidebook**. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- _____. **L. Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro, A. **Metodologia científica**. São Paulo: Printice-Hall, 2002.
- DEHLER, G.E. MANAGEMENT EDUCATION AS INTENTIONAL LEARNING: A KNOWLEDGE-TRANSFORMING APPROACH TO WRITTEN COMPOSITION. **Journal of Management Education**, Thousand Oaks, v. 20, n. 2, p. 221-235,148, 05 1996.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance**. California Management Review, California: ABI/Inform, v. 25, n. 3, p. 88-92, Spring 1983.
- FROOMAN, J. **Stakeholder Influence Strategies**. Academy of Management Review, Jan 1999, v.24, n. 2.
- LOFLAND, J & LOFLAND, L. **“Getting In” and “Getting Along” Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis (Third Edition)**. Belmont, CA: Wadsworth, 1995.
- MANUAL DO PLANO ESTRATÉGICO DOS COLÉGIOS MARISTAS. Centro Marista de Comunicação: Porto Alegre, 2012.
- MARISTAS. **Portal Institucional**. Disponível em: < <http://colegiomarista.org.br/colegios-maristas-lancam-novo-planejamento-estrategico>>. Acessado em: 15/6/2015.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Academy of Management Review, july, 1978.
- MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, jan-feb, 1994.
- MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five P’s for Strategy**. California Management Review, Fall, 1993.
- MINTZBERG, H., WATERS, J. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal, vol. 6, 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia**. Bookman, Porto Alegre, 2010.
- MINTZBERG, H. , QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MISSÃO EDUCATIVA MARISTA: um projeto para nosso tempo / Comissão Interprovincial de Educação Marista (1995-1998); [tradução Manoel Alves, Ricardo Tescarolo] — 3. ed. — São Paulo : SIMAR, 2003.
- O'BRIEN, F.A., MEADOWS, M. Scenario orientation and use to support strategy development. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 80, n.4, p. 643–656, 2013.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Education at a glance**. Disponível em <http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2013_eag-2013-en>. Acesso em: 15-jun-2015.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage; 1990.

- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Ed. Oxford : Basil Blackwell, 1959.
- PRAHALAD, C., HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, may/june, 1990.
- PORTER, M. **The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management**. The Academy of Management Review, v. 6, p. 609-620, 1981.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTO, S.A. **Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education**. TechTrends, Washington, v. 49, n. 6, p. 42-49, Nov 2005.
- SAVIANI, D. A Filosofia da educação e o problema da inovação em educação. In: GARCIA, W. E. **Inovação Educacional no Brasil: problemas e perspectivas**. São Paulo, Cortez Editora, 1995.
- SCHOEMAKER, P.J.H., DAY, G.S., SNYDER, S.A. **Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning**. Technological Forecasting & Social Change, v. 80, n.4, p. 815–824, 2013.
- SENGE, P. ET AL. **A Escola que Aprende: um guia de campo da quinta disciplina**. 2005. Porto Alegre: Artmed.
- SENGE, P. **Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 1995. São Paulo: Best Seller.
- TEECE, D.; PISANO, G. **The dynamic capabilities of firms: an introduction**. Industrial and corporate change, v. 3, n. 3, p. 537–656, 1994.
- THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- WERNERFELT, B. **A Resource-based View of the Firm**. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171–171, 1984.
- WHITTINGTON, R. **Completing the practice turn in strategy research**. Organization Studies, London, UK, v.27, n.5, p.613-634, Maio 2006.
- WILKINSON, S. **Focus group research**. In SILVERMAN, David. Qualitative Research theory, method and practice, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.