



**MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PARTICIPATIVA PARA INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR:
ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS**

KEPLER BENCHIMOL FERREIRA

Universidade Federal de Goiás (UFG)

keplerbf@hotmail.com

ELISEU VIEIRA MACHADO JÚNIOR

Universidade Federal de Goiás (UFG)

eliseumachadojr@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo visa apresentar um modelo de gestão estratégica e participativa para Instituições de Ensino Superior, construído a partir do referencial teórico sobre gestão estratégica, teoria do *stakeholder* e modelos de gestão. Para a aplicação do modelo, escolheu-se o Instituto Federal de Goiás - IFG. Especificamente, objetivou-se: identificar e classificar os *stakeholders* do IFG; analisar o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); realizar um diagnóstico institucional da organização, a partir do modelo proposto; e refinar o modelo de gestão estratégica e participativa. A metodologia desta pesquisa está delineada em sete etapas, a saber: 1) pesquisa bibliográfica e documental; 2) apresentação dos elementos essenciais da gestão estratégica e teoria do *stakeholder*; 3) proposta de modelo de gestão estratégica e participativa; 4) estudo de caso; 5) diagnóstico organizacional; 6) discussão dos resultados; 7) proposta de plano de intervenção. Como resultados, apresenta-se a proposta de um modelo de gestão estratégica e participativa para as Instituições de Ensino Superior, aprimorado a partir de sua aplicação no IFG. Esse modelo poderá ser utilizado por essas instituições para o atendimento das exigências de credenciamento e reconhecimentos do Ministério da Educação e para a elaboração do PDI.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Gestão Participativa. Modelo de Gestão. Teoria do *Stakeholder*. Instituições de Ensino Superior.

INTRODUÇÃO

De acordo com o censo da educação (MEC, 2013), houve um crescimento expressivo de 71% na quantidade de Instituições de Ensino Superior (IES) tanto públicas quanto privadas no Brasil, no período de 2001 a 2010. Diante desse cenário de expansão da educação superior, destacam-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) que foram criados a partir de dezembro de 2008, pela Lei n. 11.892/2008 (BRASIL, 2008). Essas instituições fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que vem se expandindo e atualmente possui 562 unidades inauguradas com investimentos, por parte do governo federal, que chegam ao montante superior a R\$ 3,3 bilhões, aplicados na expansão da educação profissional entre os anos de 2011 e 2014 (MEC, 2016).

Com investimentos públicos dessa monta e diante da complexidade inerente à gestão universitária (MORITZ *et al.*, 2012), emerge a necessidade de uma gestão pautada pelo planejamento e pelo controle, a fim de que os resultados esperados sejam alcançados com eficiência, eficácia e efetividade. Para tanto, um modelo de gestão estratégica e participativa, que adote uma abordagem inclusiva do *stakeholder*, pode se apresentar como um instrumento facilitador para gestão das IES, especialmente no atendimento das expectativas do Ministério da Educação (MEC).

Nesse sentido, tem-se como objeto dessa pesquisa o Instituto Federal de Goiás (IFG), cuja atuação se dá por meio de 14 *campi* distribuídos pelo estado de Goiás. A escolha desta instituição aconteceu por conveniência e em razão do resultado da avaliação de credenciamento, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em 2015, em que a organização obteve o conceito final três; ou seja, o IFG tem condições suficientes de funcionamento, no entanto, em uma escala de conceitos que vai de um a cinco, a nota três é a menor nota para que a instituição seja considerada suficiente. Destaca-se que a avaliação do Inep compreende cinco eixos e que, no eixo *planejamento e avaliação institucional*, o IFG obteve o conceito dois, que é considerado insuficiente (MEC, 2014, 2015).

Diante disso, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: quais são elementos de gestão estratégica e participativa nas IES que atendem as exigências do MEC com relação aos instrumentos de credenciamento e credenciamento para a obtenção de um conceito de qualidade excelente?

O objetivo principal deste estudo é propor um modelo composto por elementos de gestão estratégica, teoria do *stakeholder* e de operacionalização, como um instrumento de gestão para as IES. Especificamente, objetiva-se identificar e classificar os *stakeholders* do IFG; analisar o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); realizar um diagnóstico organizacional do IFG, com o modelo proposto; e refiná-lo, a partir de sua aplicação no IFG.

Essa pesquisa se fez necessária pelos seguintes motivos: 1) necessidade de se obter eficiência, eficácia e efetividade nos investimentos em educação no setor público (paradigma gerencialista) (BERGUE, 2011); 2) identificação de gargalos no planejamento e controle das IES; 3) proposição de um instrumento que poderá auxiliar na identificação e na solução de questões de planejamento e controle (CERTO; PETER, 2010; FERNANDES; BERTON, 2012; COSTA, 2007); 4) pela exigência legal de se utilizar a gestão estratégica nas IES, com o PDI (BRASIL, 2004; BRASIL, 2006); 5) pelas IES serem organizações complexas e formadoras de opinião e, por isso, requerem uma gestão estratégica que envolva os seus *stakeholders*, para melhor desempenho organizacional (MORITZ *et al.*, 2012); 6) por existirem ainda poucos estudos sobre gestão estratégica em organizações públicas com a abordagem da teoria do *stakeholder* em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; e 7) pela natureza aplicada e propositiva desta pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

GESTÃO ESTRATÉGICA

Ansoff e Macdonnell (1993, p. 15) definem gestão estratégica como: “um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”. Essa definição coaduna com a perspectiva de Certo e Peter (2010) e Fernandes e Berton (2012) de que a gestão estratégica é um processo contínuo e circular, de planejar,

executar e controlar, que abrange as áreas funcionais de *marketing*, de operações, de pessoal e finanças, e visa manter a organização integrada ao seu ambiente. Assim, a gestão estratégica é compreendida como um processo mais amplo que envolve as funções de planejar, executar e controlar. Nessa concepção, o planejamento diz respeito somente à primeira função que é a de planejar (FERNANDES; BERTON, 2012). Observa-se que a definição apresentada estabelece ligação com as teorias ambientais da administração (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Planejamento e Controle

Desde as origens das teorias da administração, com administração científica, em que Fayol estabeleceu as quatro funções do administrador, planejar, organizar, comandar e controlar (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), a função de *planejamento* tem destaque na literatura sobre administração. Sobral e Peci (2008) afirmam que entre as quatro funções da administração, o planejamento é a mais importante. Essa importância se fundamenta em razão de todas as outras funções da administração se originarem dela. É no planejamento que as metas, os objetivos da organização e as estratégias para alcançá-los têm sua gênese e assim os gestores podem então organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados.

A função controle está diretamente ligada à função planejamento, pois é no controle que procede a avaliação do que foi estabelecido no planejamento e se a estratégia está efetivamente sendo cumprida, fornecendo informações para que, conforme o caso, sejam realizadas adequações nas estratégias estabelecidas, com o aprimoramento do planejamento (SOBRAL; PECI, 2008). Segundo Certo e Peter (2010), o controle estratégico é fundamental no processo da gestão estratégica. Essa importância advém da necessidade de controle das estratégias para que elas aconteçam conforme o planejado.

Processo da Estratégia

A estratégia em uma organização passa por um processo composto basicamente por três fases: análise, formulação e implantação (FERNANDES; BERTON, 2012; COSTA, 2007). Na fase da análise, segundo Fernandes e Berton (2012) e Certo e Peter (2010) a organização realiza a análise externa e interna e busca estabelecer o seu negócio (o seu foco). A formulação é a fase em que se concebe a estratégia. Nessa etapa, a organização constrói sua missão e visão, seus objetivos gerais e suas estratégias gerais para cada área. Assim, é constituído o propósito organizacional, composto pela missão, visão, objetivos, valores, princípios e abrangência (COSTA, 2007).

A fase da implantação, por sua vez, é o momento que a estratégia é efetivamente executada. Nela deverão ser observados aspectos analíticos, que são os estudos para a implantação da estratégia; os aspectos políticos e os aspectos de aprendizado (FERNANDES; BERTON, 2012). Machado-da-Silva e Ferreira (2007) destacam que em algumas organizações a estratégia não chega a essa fase da implantação, limitando-se a uma prática meramente cerimonial.

Gestão Estratégica em Organizações Públicas

Ansoff e Macdonnell (1993) orientam o uso da estratégia em organizações públicas, ao afirmar que a estratégia é uma poderosa ferramenta de gestão tanto para empresas quanto para uma ampla gama de organizações no enfrentamento das intempéries ambientais. Para Coraiola, Melo e Jacometti, (2012), existe uma vertente de influência sociológica que compreende que a estratégia organizacional abrange além dos objetivos de maximização de lucro, com metas organizacionais e pessoais que interessam aos diversos *stakeholders* de uma determinada organização.

Atinente aos limites da administração estratégica na administração pública, há que se observar as diretrizes legais para a formulação da estratégia, bem como as limitações estabelecidas em lei, uma vez que as organizações públicas deverão seguir o princípio da legalidade (BRASIL, 1988). Nessa perspectiva, ao contrário do que acontece no setor privado, as organizações públicas não necessariamente objetivam auferir lucro, mas o atendimento do interesse público, consubstanciado na prestação de serviço demandado pela sociedade – o que distinguirá a estratégia estabelecida no setor público à do setor privado para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, as organizações

públicas se diferem das organizações privadas essencialmente quanto aos seus objetivos, no entanto elas se aproximam quanto aos meios ou sistemas de gestão (BERGUE, 2011).

No caso das organizações públicas de IES, em 2004, o governo federal promulgou a Lei n. 10.861, instituindo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), com o propósito de aquilatar a atuação das Universidades e dos Institutos Federais, quanto ao atingimento de metas e à qualidade dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2004). Seguindo essa linha, em 2006, o governo federal promulgou o Decreto 5.773, que reafirma o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de avaliação das Instituições de Ensino Superior, detalhando os elementos obrigatórios para a sua composição (BRASIL, 2006). Diante dessa política educacional, consubstanciada nessas determinações legais, o PDI se apresenta como o principal documento de avaliação das IES. Daí a sua importância legal e estratégica para a gestão dessas instituições.

Com o desenvolvimento dessa revisão teórica a respeito da gestão estratégica, pode-se extrair da literatura elementos essenciais da gestão estratégica, que devem compor um modelo de gestão para as IES, a saber, a) planejamento e controle; b) propósito organizacional; c) PDI.

TEORIA DO STAKEHOLDER

A teoria do *Stakeholder* surgiu com a publicação do livro *strategic management: a stakeholder approach* (FREEMAN, 1984). Segundo o autor, a primeira menção da palavra “*stakeholder*” aconteceu em um memorando da *Stanford Research Institute* que generalizava a noção de acionista como o único grupo a quem a gestão precisa ser ágil. “Assim, o conceito de *stakeholder* foi originalmente definido como ‘os grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir’” (FREEMAN, 1984, p. 31, tradução nossa).

Após estudar as linhas teóricas sobre o tema, Freeman (1984, p. 46, tradução nossa) apresenta a sua própria definição de que *stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos da organização”. Antes disso, o paradigma predominante era de que a organização estava voltada aos acionistas que deveriam obter lucro. O novo paradigma é de que a organização é mais complexa e que envolve grupo e/ou indivíduos que afetam ou são afetados por ela. E, por isso, suas expectativas precisam ser atendidas, por meio da gestão dos *stakeholders*, objetivando equilíbrio entre todos os interessados da organização (FREEMAN, 1984).

Quanto à classificação dos *stakeholders*, Clarkson (1995) dá uma contribuição teórica relevante aos propor a classificação dos *stakeholders* em dois grupos: primário e secundário. Sendo o *stakeholder* primário o grupo ou indivíduo necessário para a sobrevivência da organização e *stakeholder* secundário o grupo ou indivíduo que não é essencial a sua sobrevivência.

Schiavoni *et al.* (2013) e Sirgy (2013) destacam a importância e a influência dos *stakeholders* de uma organização para a sua sobrevivência. E, por isso, é necessário que as organizações os identifiquem e os atendam em suas expectativas, tendo em vista que os seus interesses e expectativas possam ser distintos. Nesse sentido, é importante, para o sucesso da organização, a gestão dos *stakeholders*, a fim de que se tenha clareza quanto aos *stakeholders* que serão priorizados, e para que não sejam descartados *stakeholders* importantes (SCHIAVONI *et al.*, 2013).

Após tratarmos sobre o conceito de *stakeholder*, de sua identificação, classificação e gestão, apresenta-se os elementos essenciais da teoria do *stakeholder*: a) identificação dos *stakeholders*; b) levantamento de expectativas; c) gestão de *stakeholders*.

MODELOS DE GESTÃO

Pereira e Santos (2001, p. 47, grifo dos autores) definem que “*modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização*”. Assim, esses autores explicam que um modelo é uma simplificação da realidade e, por isso, evidencia-se conceitualmente a dificuldade da construção de um modelo de gestão representado em sua totalidade. Sendo comumente encontrados na literatura modelos representativos das partes da totalidade.

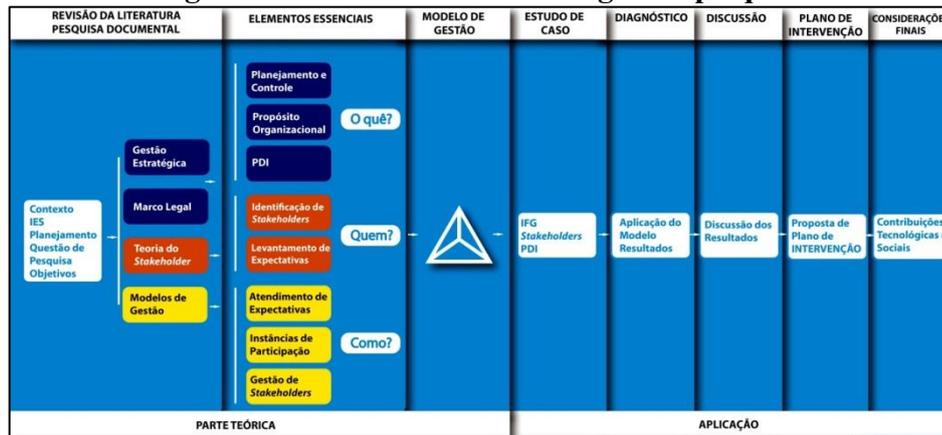
Para Freeman (1984, p. 48, tradução nossa): “qualquer teoria ou modelo que não é logicamente ou conceitualmente rigoroso não será prático. Isto simplesmente não vai garantir que as conclusões a que os gestores podem desenhar a partir dele sejam válidas.” O autor, nesse sentido, ainda afirma que para que a teoria seja verdadeira não é necessário que ela seja testada. No entanto, a confiança na teoria depende de quanto mais evidências empíricas existam sobre ela. “O papel do apoio empírico para uma teoria é importante, tanto na construção e quanto na validação de uma teoria, no entanto, o rigor conceptual supera o apoio empírico” (p. 48).

De acordo com Mazzon (1978), os modelos podem ser classificados em três tipos: representação esquemática de um objeto ou fenômeno; modelo enquanto teoria, caracterizado pelo conceito de modelo teórico; e modelo como instrumento de operacionalização da teoria. Assim, o modelo teórico se refere a um corpo formatado de conhecimentos acerca de um fenômeno, enquanto o modelo operacional se refere à forma de instrumentalização do modelo teórico em face da realidade.

METODOLOGIA

Com base em Collis e Hussey (2005) e Yin (2015), esta pesquisa se organizou em sete etapas, a saber: a) pesquisa bibliográfica e documental; b) apresentação dos elementos essenciais da gestão estratégica e teoria do *stakeholder*; c) proposta de modelo de gestão estratégica e participativa; d) estudo de caso; e) diagnóstico organizacional, com aplicação do modelo; f) discussão dos resultados; e g) proposta de plano de intervenção. Nas considerações finais, são apresentadas as contribuições tecnológica e social com o cumprimento dos objetivos da pesquisa. A **Figura 1** ilustra o delineamento metodológico da pesquisa.

Figura 1 – Delineamento metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Assim, na primeira etapa da pesquisa foi realizada a revisão da literatura a respeito de gestão estratégica e teoria do *stakeholder* e pesquisa documental na legislação e documentos institucionais do IFG. A pesquisa bibliográfica teve o propósito de se levantar o estado de arte acerca do tema com estudo de artigos publicados principais periódicos brasileiros da área de Administração, constituindo assim um arcabouço teórico para a construção e proposição do modelo teórico (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A pesquisa documental (PRODANOV; FREITAS, 2013), por sua vez, concentrou-se em documentos institucionais do IFG, tais como o PDI, portarias, regulamentos, bem como documentos de avaliação do MEC: o relatório de avaliação de recredenciamento e o instrumento de avaliação externa.

Portanto, essa pesquisa teve uma abordagem qualitativa, uma vez que submeterá o modelo proposto a uma análise crítica qualitativa (MICHEL, 2009). Sua natureza é aplicada, pois concentra-se no aspecto utilitário e aplicativo da pesquisa (MICHEL, 2009). Segundo Vergara (2013, p. 42-43), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”. Quanto ao objetivo, é exploratória, porque é um tipo de pesquisa realizada em fase preliminar, com intuito de buscar mais informações sobre um determinado assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

ELEMENTOS ESSENCIAIS DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PARTICIPATIVA

Os elementos essenciais identificados na revisão teórica sobre *gestão estratégica* são: a) planejamento e controle; b) propósito organizacional; e c) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – elemento identificado na legislação sobre IES. Esses elementos consistem no tipo de gestão que a organização adotará, “o *quê*” ela considerará para desenvolver suas atividades, qual o corpo de conhecimento, princípios, técnicas e explicações que serão considerados pela gestão (PEREIRA; SANTOS, 2001).

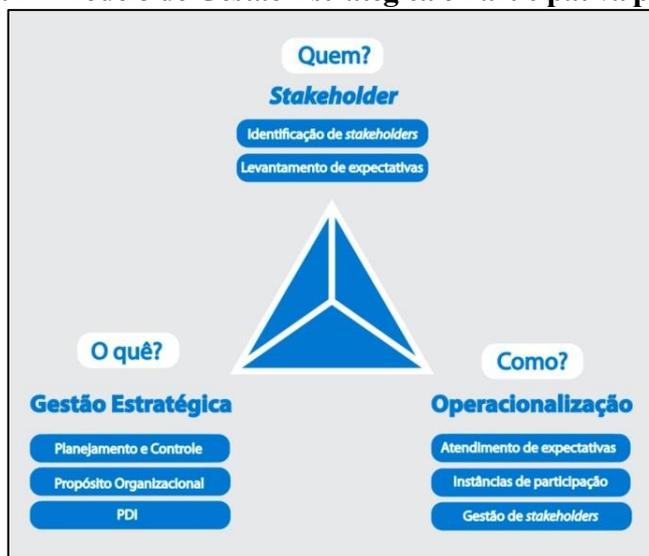
Os elementos essenciais identificados na revisão da literatura sobre a *teoria do stakeholder* são: a) identificação (quem são os *stakeholders*?) b) expectativas (que resultados esperam?); e c) gestão de *stakeholders*. Esses elementos consubstanciam-se na abordagem que a organização adotará, é o “*quem*” (ou quais os *stakeholders*) que a organização levará em consideração na sua gestão estratégica (FREEMAN, 1984).

Para fazer a conexão entre a gestão estratégica e a teoria do *stakeholder* aplicada às IES, identificou-se elementos de operacionalização: a) atendimento das expectativas dos *stakeholders*, b) processos participativos, e c) as instâncias de participação (conselhos, comissões, grupos de trabalho etc.). Essa perspectiva é o “*como*” – a forma que a gestão estratégica e a teoria do *stakeholder* serão aplicadas na organização –, ou seja, é a perspectiva que equilibra e estabelece a conexão entre a gestão estratégica (*o que*) e a abordagem dos *stakeholders* (*quem*).

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PARTICIPATIVA

Diante dos elementos essenciais apresentados, construiu-se uma proposta de modelo de gestão estratégica e participativa para as IES, ilustrado na **Figura 2**, a seguir.

Figura 2 - Modelo de Gestão Estratégica e Participativa para IES



Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Esse modelo teórico e instrumental, conforme explicado na seção anterior, é composto basicamente de três dimensões, a saber: gestão estratégica (*o quê*), stakeholder (*quem*) e operacionalização (*como*). Em cada uma dessas perspectivas, foram identificados elementos essenciais que serão detalhados a seguir.

Na revisão da literatura, foram identificados como elementos essenciais da gestão estratégica: a) o planejamento e controle; b) o propósito organizacional; e c) o PDI. Observou-se que o planejamento é a função da administração que concebe a estratégia; direciona todas as outras funções da administração (organização, direção, controle); concentra as fases de análise e formulação da estratégia e, por isso, para que uma organização adote a gestão estratégica é necessário que se tenha uma atenção especial a essa função (ANSOFF; MACDONNELL, 1993; SOBRAL; PECI, 2008; COSTA, 2007; CERTO; PETER, 2010; FERNANDES; BERTON, 2012; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Quanto ao controle, essa também é uma função que está ligada diretamente ao planejamento, uma vez que é no planejamento que se estabelecem os objetivos, as metas e que se escolhem os indicadores que serão utilizados para o controle que, por sua vez, é a função em que se monitora e avalia se o que foi planejado está sendo executado, propondo, quando for caso, correções necessárias para o alcance dos objetivos e das metas estabelecidos ou até mesmo uma revisão do planejamento (ANSOFF; MACDONNELL, 1993; SOBRAL; PECI, 2008; COSTA, 2007; CERTO; PETER, 2010; FERNANDES; BERTON, 2012; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Outro elemento essencial da gestão estratégica é o propósito organizacional: missão, visão, abrangência, princípios e valores (COSTA, 2007). Por se tratar da chamada *Identidade Organizacional*, é de suma importância que a organização tenha uma missão, que é a sua razão, o seu porquê de existir, e sua visão, que é aonde ela pretende chegar (FERNANDES; BERTON, 2012). A abrangência é delimitação da atuação da organização, o seu foco. Os valores e princípios formam a base de conduta da organização (COSTA, 2007).

O PDI é um elemento essencial identificado no marco legal, por que é um instrumento de gestão estratégica estabelecido pelo Decreto n. 5.773/2006 (BRASIL, 2006) e que as Instituições de Ensino Superior deverão utilizar para o seu funcionamento e que será objeto de avaliação para fins de credenciamento e reconhecimentos pelo MEC. Além disso, esse documento é um instrumento de

planejamento e avaliação em que deverão constar elementos obrigatórios, tais como: missão, objetivos, metas etc. (PICCHIAI, 2012; MIZAEL *et al.*, 2013).

Quanto aos elementos essenciais dos *stakeholders*, foram identificados: a) identificação dos *stakeholders* (quem são?); b) levantamento de expectativas (quais as suas expectativas?); e c) gestão de *stakeholders*. O primeiro elemento é a identificação dos *stakeholders*, ou seja, a organização necessita conhecer os grupos e os indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos seus objetivos. Assim, ela poderá conhecer também as expectativas dos *stakeholders* para que elas sejam geridas e atendidas pela organização. No entanto, quando a organização identifica os seus *stakeholders* e suas expectativas, é possível que indivíduos façam parte de mais de um grupo de *stakeholder* e isso poderá gerar conflitos de interesses entre os *stakeholders*. Por isso, faz-se necessária a gestão de *stakeholders* em três níveis apresentados por Freeman (1984), racional, processual e de negociação.

Diante dos elementos essenciais da gestão estratégica e dos *stakeholders*, percebeu-se, a partir da teoria, a necessidade da conexão entre a gestão estratégica e a teoria dos *stakeholders*, por isso a dimensão da operacionalização apresenta os elementos: a) atendimento de expectativas; b) instâncias de participação; c) gestão dos *stakeholders*. Assim, o primeiro elemento conecta a identificação das expectativas (elemento essencial dos *stakeholders*) com a gestão estratégica na operacionalização desse atendimento, como está sendo atendidas as expectativas. As instâncias de participação são os departamentos, comissões, conselhos em que os *stakeholders* participam. A gestão dos *stakeholders*, por sua vez, encontra-se na dimensão de operacionalização, pois estabelece uma conexão entre os *stakeholders*, com a gestão estratégica em processos participativos na organização. Portanto, a dimensão da operacionalização compreende os três níveis de gerenciamento das relações com os *stakeholders*, o racional, o processual e o transacional.

APRESENTAÇÃO DO CASO E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A organização escolhida para o estudo de caso e a aplicação do modelo é Instituto Federal Goiás (IFG), uma autarquia federal em regime especial de ensino, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). O IFG atualmente é constituído por 14 *campi*, onde estudam 15.018 alunos em 22 cursos de bacharelado, 19 licenciaturas, 04 cursos de tecnologia, 03 especializações e 02 cursos de mestrado profissional – informações referentes a 30 de março de 2015 (MEC, 2015).

Para o diagnóstico organizacional do IFG foram identificados os seus *stakeholders* e analisado o seu PDI. Com base em Clarkson (1995), os *stakeholders* primários do IFG são: discentes, servidores (docentes e técnico-administrativos), bolsistas/estagiários, gestores, conselhos, MEC/Setec, organizações parceiras, fornecedores e empresas terceirizadas. O *stakeholders* secundários são: entidades de classe, sindicato, mídia, centros de pesquisa, estado/município, escolas, empresas e outra IES.

Aplicação do Modelo de Gestão Estratégica e Participativa

Apresenta-se a seguir, no **Quadro 1**, a aplicação do modelo no IFG quanto à dimensão de gestão estratégica. Encontram-se destacados em vermelho os conceitos 1 e 2 (não há e insuficiente); em amarelo, o conceito 3 (suficiente); e em verde, os conceitos 4 e 5 (muito bom e excelente), a fim de se visualizar os principais aspectos que requerem ações institucionais para melhores resultados. Esses conceitos foram obtidos com base na avaliação de credenciamento do IFG (MEC, 2015) e da análise do seu PDI.

Quadro 1 – Aplicação do modelo no IFG na dimensão de gestão estratégica

Dimensão	Elementos Essenciais	IES	Itens para avaliação	Qtde	Indicadores	Conceito	Expectativa
	Planejamento e Controle	PDI	Eixo 1 – PDI	5	1.1 Evolução Institucional	2	5
1.2. Projeto/processo de autoavaliação institucional					2	5	
1.3. Autoavaliação institucional: participação da comunidade acadêmica					2	5	
1.4. Autoavaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação					2	5	

Dimensão	Elementos Essenciais	IES	Itens para avaliação	Qtde	Indicadores	Conceito	Expectativa	
Gestão Estratégica (O quê)					dos resultados			
					1.5. Elaboração do relatório de avaliação	2	5	
	Propósito Organizacional	PDI		Missão, Visão, Abrangência, princípio, valores	5	2.1 Missão institucional, metas e objetivos do PDI.	3	5
						Visão	1	5
						Abrangência	3	5
						Princípios	4	5
						Valores	1	5
	PDI	PDI		Eixos 3 e 5	23	3.1. Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de graduação.	3	5
						3.2. Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação stricto sensu.	3	5
						3.3. Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação lato sensu	3	5
						3.4. Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa ou iniciação científica, tecnológica, artística e cultural.	3	5
						3.5. Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a extensão.	4	5
						3.6. Políticas Institucionais e ações de estímulo relacionadas à difusão das produções acadêmicas: científica, didático-pedagógica, tecnológica, artística e cultural.	3	5
						3.13. Inovação tecnológica e propriedade intelectual: coerência entre o PDI e as ações institucionais	4	5
						5.1. Instalações administrativas.	3	5
						5.2. Salas de aula.	3	5
						5.3. Auditório(s).	4	5
						5.4. Sala(s) de professores.	2	5
						5.5. Espaços para atendimento aos alunos.	2	5
						5.6. Infraestrutura para CPA.	2	5
						5.7. Gabinetes/estações de trabalho para professores Tempo Integral – TI.	2	5
						5.8. Instalações sanitárias.	3	5
						5.9. Biblioteca: infraestrutura física.	4	5
						5.10. Biblioteca: serviços e informatização.	3	5
						5.11. Biblioteca: plano de atualização do acervo.	3	5
						5.12. Salas(s) de apoio de informática ou infraestrutura equivalente.	3	5
						5.13. Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação.	3	5
						5.14. Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: infraestrutura física.	3	5
						5.15. Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas: serviços.	4	5
5.16. Espaços de convivência e de alimentação.						2	5	
TOTAL						91	165	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Observa-se que, com a aplicação do modelo, o IFG obteve o conceito 2, insuficiente, em todos os cinco indicadores de planejamento e controle, quais sejam, 1.1 evolução institucional, 1.2 projeto/processo de autoavaliação institucional; 1.3 auto avaliação institucional: participação da comunidade acadêmica; 1.4 autoavaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados; 1.5 elaboração do relatório de avaliação.

Quanto ao propósito organizacional, no PDI do IFG não constam nem a visão da organização, nem os seus valores, por isso foi atribuído o conceito 1. Atinente ao PDI, ainda cabe destacar que os itens de infraestrutura física: 5.4 sala de professores; 5.5 espaços para atendimento de alunos; 5.6 infraestrutura para CPA; 5.7 gabinete/estações de trabalho para professores Tempo Integral (TI); e 5.16 espaços de convivência e de alimentação foram considerados insuficientes, obtendo o conceito 2.

O **Quadro 2** apresenta o resultado da aplicação do modelo referente à dimensão da teoria do *stakeholder*.

Quadro 2 – Aplicação do modelo no IFG na dimensão da teoria do *stakeholder*

Dimensões	Elementos Essenciais	IES	Itens para avaliação	Qtde	Indicadores	Conceito	Expectativa
Teoria do <i>Stakeholder</i> (Quem)	Identificação de <i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholder</i>	Primário	8	MEC/Setec	4	5
					Discentes	4	5
					Servidores Docentes e Tec. Adm.	4	5
					Conselhos	4	5
					Gestores	3	5
					Bolsistas/estagiários	2	5
					Organizações Parceiras	2	5
					Fornecedores Terceirizados	2	5
	Levantamento de Expectativas	Caderno de propostas PDI	Propostas/ Participação	8	MEC/Setec	4	5
					Discentes	4	5
					Servidores Docentes e Tec. Adm.	4	5
					Conselhos	4	5
					Gestores	4	5
					Bolsistas/estagiários	2	5
					Organizações Parceiras	2	5
					Fornecedores Terceirizados	2	5
TOTAL					51	80	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Concernente à dimensão da teoria do *stakeholder*, observa-se que a identificação e o levantamento de expectativa dos *stakeholders* foram considerado insuficiente, recebendo o conceito 2, em razão de não se constar de maneira explícita os bolsistas/estagiários, as organizações parceiras e os fornecedores terceirizados no PDI.

O **Quadro 3** apresenta o resultado da aplicação do modelo referente à dimensão da operacionalização.

Quadro 3 – Aplicação do modelo no IFG na dimensão da operacionalização

Dimensões	Elementos Essenciais	IES	Itens para avaliação	Qtde	Indicadores	Conceito	Expectativa
Operacionalização (Como)	Atendimento de Expectativas	PDI	Propostas Atendidas	8	MEC/Setec	3	5
					Discentes	3	5
					Servidores Docentes e Tec. adm.	3	5
					Conselhos	3	5
					Gestores	3	5
					Bolsistas/estagiários	2	5
					Organizações Parceiras	2	5
					Fornecedores Terceirizados	2	5
	Instâncias de participação	Conselhos	Conexpe e Consup	2	Participação dos <i>stakeholders</i>	3	5
					Representatividade	3	5
	Gestão de <i>Stakeholders</i>	PDI	Eixo 4 - PDI; Itens: 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.5, 2.6, 2.7, 2.9, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12.	22	2.2. Coerência entre o PDI e as atividades de ensino de graduação e de pós-graduação.	3	5
					2.3. Coerência entre o PDI e as práticas de extensão.	3	5
					2.4. Coerência entre o PDI e as atividades de pesquisa/iniciação científica, tecnológica, artística e cultural.	3	5
					2.5. Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à diversidade, ao meio ambiente, à memória cultural, à produção artística e ao patrimônio cultural.	3	5
					2.6. Coerência entre o PDI e as ações institucionais voltadas para o desenvolvimento econômico e social.	3	5
					2.7. Coerência entre o PDI e ações de responsabilidade social: inclusão social.	3	5
2.8. Coerência entre o PDI e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial.					3	5	
2.9. Internacionalização: coerência entre o PDI e as ações institucionais (aplica-se quando previsto no PDI).					NSA	5	
3.7. Comunicação da IES com a comunidade externa.	2	5					

Dimensões	Elementos Essenciais	IES	Itens para avaliação	Qtde	Indicadores	Conceito	Expectativa
Operacionalização (Como)	Gestão de Stakeholders	PDI	Eixo 4 - PDI; Itens: 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.5, 2.6, 2.7, 2.9, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12.	22	3.8. Comunicação da IES com a comunidade interna.	3	5
					3.9. Programas de atendimento aos estudantes.	3	5
					3.10. Programas de apoio à realização de eventos internos, externos e à produção discente.	3	5
					3.11. Política e ações de acompanhamento dos egressos.	2	5
					3.12. Atuação dos egressos da IES no ambiente socioeconômico.	2	5
					4.1. Política de formação e capacitação docente.	4	5
					4.2. Política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo.	3	5
					4.3. Gestão institucional.	3	5
					4.4. Sistema de registro acadêmico.	3	5
					4.5. Sustentabilidade financeira.	4	5
					4.6. Relação entre o planejamento financeiro (orçamento) e a gestão institucional.	4	5
					4.7. Coerência entre o plano de carreira e a gestão do corpo docente	4	5
					4.8. Coerência entre o plano de carreira e a gestão do corpo técnico-administrativo	3	5
TOTAL						91	160

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Quanto à dimensão da operacionalização, o atendimento das expectativas dos *stakeholders* bolsistas/estagiários, as organizações parceiras e os fornecedores terceirizados também obtiveram o conceito 2, insuficiente, por não ter constado a sua identificação, e conseqüentemente o levantamento e o atendimento de suas expectativas.

Há que se observar ainda que, no que concerne à gestão de *stakeholders*, o IFG ainda não possui ações institucionais de internacionalização. A comunicação com a comunidade externa é considerada insuficiente, assim como as políticas e ações de acompanhamento de egressos e a atuação dos egressos da IES no ambiente socioeconômico.

A seguir, serão discutidos esses resultados obtidos, com objetivo de analisá-los à luz da teoria, o que embasará um plano de intervenção para o enfrentamento dos gargalos evidenciados na aplicação do modelo de gestão estratégica e participativa.

DISCUSSÃO

Apresentada a aplicação do modelo de gestão estratégica e participativa, pôde-se identificar gargalos na dimensão da gestão estratégica, dos *stakeholders* envolvidos e como está sendo executado o planejamento previsto no PDI e quão distante o IFG está do conceito muito bom ou excelente em cada um dos itens de análise.

À luz do modelo proposto, pode-se analisar o planejamento e a avaliação institucional quanto aos elementos de gestão estratégica (o quê), aos *stakeholders* (quem), à operacionalização (como). Nesse sentido, verifica-se com clareza o resultado da avaliação de credenciamento e em que especificamente a instituição necessita aprimorar, para que se possa obter um conceito muito bom ou excelente na avaliação de credenciamento do MEC, com o estabelecimento de uma gestão estratégica e participativa.

Nota-se que, na perspectiva da gestão estratégica, especialmente quanto ao elemento de planejamento e controle (Eixo 1 do PDI), o IFG obteve o conceito 2 (insuficiente) em todos os itens de avaliação, o que evidencia um gargalo na gestão estratégica da organização em estudo. Esse gargalo no planejamento pode afetar o funcionamento das demais funções da organização, uma vez que o planejamento é considerado na literatura como a principal função da Administração, pois é a função em que se concebe a estratégia e em que se estabelecem as metas, os objetivos, para que se possa organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados da organização (SOBRAL; PECL, 2008).

Consequentemente, evidencia-se que, em razão da importância do planejamento, ações de intervenção para o enfrentamento desses gargalos podem gerar resultados que afetarão positivamente as demais funções organizacionais. Isso porque, de um lado, o planejamento bem realizado proporciona senso de direção à organização; maximiza a eficiência no uso dos recursos disponíveis; define parâmetros de controle; dentre outros, cumprindo, portanto, a sua função básica de definir o que deve ser realizado (objetivos) e como deve ser realizado (planos) (SOBRAL; PECI, 2008). De outro lado, de acordo com Matus (1991), com a ausência do planejamento, a organização estaria sob o domínio do imprevisto, o que poderia trazer resultados negativos para ela, especialmente às Instituições de Ensino Superior que são formadoras de opinião e que possuem grande relevância para o desenvolvimento científico e tecnológico da sociedade.

No que concerne ao controle, percebe-se que essa função está diretamente ligada ao planejamento, uma vez que o controle é fundamental para que as estratégias sejam realizadas conforme o planejado. O alcance dos objetivos organizacionais depende do monitoramento dos resultados ao longo do processo, para que sejam realizados os ajustes necessários. O controle, portanto, requer a medição de desempenho, a comparação do desempenho com as metas estabelecidas e as medidas corretivas para que o planejado seja realizado (CERTO; PERTER, 2010).

Quanto ao propósito organizacional, caracterizado pela identidade organizacional, consubstanciada na missão, na visão, na abrangência, nos princípios e nos valores, observa-se que no PDI do IFG não consta nem a visão, nem os valores. A visão consiste no direcionamento da organização, aonde ela almeja chegar, para onde será direcionado os seus esforços (FERNANDES; BERTON, 2012). Assim, a organização que não tem visão terá dificuldades de direcionar sua estratégia, o que poderá acarretar o desperdício de recursos. Os valores, por sua vez, são as características, qualidades ou virtudes que a organização valoriza no relacionamento com os seus *stakeholders* (COSTA, 2007). Nesse sentido, como os valores compõem a identidade organizacional, é importante a sua expressão para o bom relacionamento com os *stakeholders* da organização e, por conseguinte, uma gestão participativa.

Diante dos resultados da aplicação do modelo no IFG, referente à gestão estratégica, observa-se que é de grande valia a adoção de ações corretivas que visem ao enfrentamento desses gargalos institucionais evidenciados na aplicação do modelo. Isso se justifica em razão da previsão legal da elaboração do PDI e a adoção da gestão estratégica (BRASIL, 2006) e, sobretudo, em razão do atendimento das expectativas dos *stakeholders*, esses que são vitais para qualquer organização.

Na dimensão do *stakeholder* (quem), que compreende os elementos essenciais de identificação de *stakeholders* e levantamento de expectativas, observa-se que a importância da identificação dos *stakeholders* da organização para que sejam levantadas as suas expectativas e realizada a sua gestão (FREEMAN, 1984). Assim, Schiavoni *et al.* (2013) destaca que a sobrevivência das organizações está associada aos seus *stakeholders*. Clarkson (1995) ressalta a importância do *stakeholder* primário, afirmando que se algum grupo se tornar insatisfeito, no todo ou em parte, a organização será seriamente prejudicada, podendo até ser incapaz de continuar suas atividades. Percebe-se, então, que a identificação, o levantamento das expectativas e o gerenciamento dos *stakeholders* devem ser preocupações constantes por parte das organizações, sendo esses fatores estratégicos para a seu desempenho e sobrevivência.

No caso do IFG, essa identificação é parcial, uma vez que consta no PDI os *stakeholders* primários, identificado como comunidade acadêmica (discentes, servidores docentes e técnico-administrativos), o MEC/Setec, os conselhos e os gestores, mas não identificados os seguintes *stakeholders* primários: bolsistas/estagiários, organizações parceiras e fornecedores e terceirizados. O que compromete o levantamento das respectivas expectativas e o seu gerenciamento.

Quanto à operacionalização, nota-se que o elemento essencial de atendimento das expectativas dos *stakeholders* está diretamente associado ao elemento da identificação dos *stakeholders*, sendo que esse último condiciona o primeiro. Dessa maneira, o IFG obteve o conceito 2 (insuficiente) no atendimento das expectativas de três dos seus oito *stakeholders*, quais sejam, bolsistas/estagiários,

organizações parceiras e fornecedores terceirizados, em razão de não ter sido realizada a sua identificação. Quanto ao indicador que trata das ações de internacionalização, o IFG não as possui, por isso não foi avaliada. Nota-se também que a comunicação com a comunidade externa é insuficiente – o que indica problemas de comunicação com os *stakeholders* secundários. Outro indicador que merece destaque é da política de acompanhamento de egressos que também é considerada insuficiente, isso também indica problemas no atendimento das expectativas dos discentes.

No que concerne às instâncias de participação, destacam-se os dois conselhos de nível estratégico, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Conepex), de natureza consultiva e o Conselho Superior (Consup), de natureza deliberativa, que ambos apresentam a participação da comunidade acadêmica e dos gestores institucionais. A participação dos *stakeholders* nessas instâncias tem uma importância estratégica, porque são as instâncias responsáveis por apreciar e deliberar a respeito da gestão organizacional e das políticas e das ações em relação aos *stakeholders*.

Diante da análise da aplicação do modelo de gestão estratégica e participativa proposto com três dimensões (gestão estratégica, teoria do *stakeholder* e operacionalização), percebe-se que ele funciona de maneira articulada de dinâmica, em que uma perspectiva se articula com a outra de maneira integrada. Ou seja, a gestão estratégica, com os seus elementos de planejamento e controle, propósito organizacional e PDI articula-se com a perspectiva dos *stakeholders*, que considera as partes interessadas e que interessam à instituição, sendo esses indivíduos ou grupos vitais para a organização e, por isso, devem ser considerados na gestão estratégica. A dimensão da operacionalização é a parte instrumental do modelo que conecta a gestão estratégica com a teoria do *stakeholder*, viabilizando a aplicação do modelo em uma Instituição de Ensino Superior, no caso dessa pesquisa, no IFG.

Com base no resultados e análises apresentadas, identificam-se os principais gargalos da avaliação e em que o IFG necessita de um plano de intervenção para a obtenção de melhores resultados nas avaliações tanto interna quanto externas. Diante disso, com base na aplicação do modelo, será proposto a seguir um plano de ação que visa corrigir os gargalos discutidos nessa seção, para que o IFG possa obter melhores avaliações futuras, sobretudo um melhor desempenho organizacional com vistas ao atendimento das expectativas de seus *stakeholders*.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Nesta seção, será apresentada uma proposta de intervenção para o IFG, no sentido de orientar ações corretivas, com vistas a melhorar o desempenho organizacional e, por conseguinte, o conceito obtido por essa IES seja nas avaliações internas realizadas pela CPA, seja nas avaliações externas realizadas pelo MEC. Esta proposta de intervenção tem por base a aplicação do modelo de gestão estratégica e participativa, que evidenciou gargalos de gestão estratégica, teoria do *stakeholder* e de operacionalização, consubstanciados na obtenção dos conceitos 1 (não há) e 2 (insuficiente), que deverão ser objeto de ações corretivas. A seguir, apresenta-se o **Quadro 4** com uma proposta de intervenção quanto à dimensão de gestão estratégica.

Quadro 4 – Plano de intervenção proposto para o IFG (gestão estratégica)

Indicadores	Stakeholders	Problemas	Ações Corretivas	Resultado	Andamento
1.1 Evolução institucional a partir dos processos de Planejamento e Avaliação Institucional.	CPA + <i>Stakeholders</i> primários	Atrasos, definição de comissão, comissão provisória, e elaboração de relatórios da CPA, assim como a metodologia aplicada.	Definir metodologia de avaliação; cronograma de avaliação. Estabelecer prazo máximo para a avaliação de divulgação do resultado. <i>Site</i> da CPA com atualizações frequentes e histórico de avaliação, com ampla divulgação à comunidade acadêmica.	Histórico de evolução institucional; site com informações atualizadas sobre a CPA e os resultados das autoavaliações; plano de melhoria construído por meio da autoavaliação, com participação dos <i>stakeholders</i> .	A ser implantado
1.2 Projeto/processo de autoavaliação institucional.	CPA + <i>Stakeholders</i> primários	Inexistência de evolução institucional em relação a processos de planejamento e avaliação. Quebra de sequência no processo de avaliação institucional. Processo de autoavaliação ineficiente.	Definir indicadores para as metas estabelecidas no PDI; monitoramento e avaliação das metas; estabelecer processo formal de autoavaliação com cronograma de realização.	Processo estruturado de autoavaliação. Ampla divulgação da autoavaliação com o envolvimento dos <i>stakeholders</i> primários, tanto na autoavaliação quanto no plano de melhoria. Comunicação com os <i>stakeholders</i> , pelo site, e-mail, redes sociais etc.	A ser implantado
1.3 Autoavaliação institucional: participação da comunidade acadêmica.	CPA + <i>Stakeholders</i> primários	Processo de autoavaliação incipiente, com discreta participação da comunidade acadêmica.	Prover eventos e grupos de trabalho/comissões para a participação dos <i>stakeholders</i> no processo de autoavaliação, incentivando a participação.	Participação efetiva da comunidade acadêmica no processo de autoavaliação.	A ser implantado

1.4 Autoavaliação institucional e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados.	CPA + <i>Stakeholders</i> primários	Divulgação das análises dos resultados do processo de autoavaliação ocorre de maneira insuficiente.	Criar plano de comunicação com os <i>stakeholders</i> . Promover ampla divulgação dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa, por e-mail, site institucional, apresentações de resultados, banners e folders de divulgação etc.	Comunicação eficaz com os <i>stakeholders</i> com ampla divulgação do processo de avaliação dos seus resultados.	A ser implantado
1.5 Elaboração do relatório de autoavaliação.	CPA + <i>Stakeholders</i> primários	Insuficientes. Poucas análises, reflexões e proposições. Não entregou os relatórios de 2013 e 2014.	Criar comissões coordenadas pela CPA e compostas por <i>stakeholders</i> primários para desenvolver as análises dos resultados, reflexões e proposições. Promover a participação da comunidade acadêmica nas análises e proposições por meio de eventos.	Efetivação das análises, reflexões e proposições a respeito das autoavaliações institucionais, com ampla participação dos <i>stakeholders</i> primários.	A ser implantado
Visão	CPA + <i>Stakeholders</i> primários	Ausência de visão	Expressar o propósito organizacional no PDI, caracterizando a identidade organizacional.	Visão da organização, para onde a IFG irá concentrar suas estratégias.	A ser implantado
Valores	CPA + <i>Stakeholders</i> primários	Ausência de valores	Expressar o propósito organizacional no PDI, caracterizando a identidade organizacional.	Conjunto de valores apreciados pela organização no relacionamento com os seus <i>stakeholders</i>	A ser implantado
5.4 Sala(s) de professores	Gestores	Insuficientes. Dimensões inadequadas para a quantidade de professores	Ampliar sala dos professores para que seja compatível com a quantidade de professores	Sala no tamanho adequado para atender a quantidade de professores do campus	A ser implantado
5.5 Espaço para atendimento aos alunos	Gestores	Insuficiente. Apresenta problemas de conservação	Realizar reforma para ampliar espaço para o atendimento aos alunos, cuidando de sua conservação.	Espaço suficiente e adequado, com a infraestrutura necessária para o atendimento de alunos.	A ser implantado
5.6 infraestrutura para CPA	CPA + Gestores	Insuficiente. Uso da sala compartilhado com outras comissões	Destinar uma sala exclusiva para a CPA, com a infraestrutura necessária para o desempenho de suas atividades.	Ambiente de trabalho adequado com infraestrutura para a realização das atividades da CPA.	A ser implantado
5.7 Gabinetes/estações de trabalho para professores Tempo Integral – TI	Gestores	Inexistência de gabinetes individuais para professores de tempo integral	Aquisição de gabinetes individuais e estações de trabalho para professores de tempo integral. Destinar espaço adequado para o trabalho desses docentes.	Gabinetes/ estações de trabalho para professores de tempo integral.	A ser implantado
5.16 Espaços de convivência e alimentação	Gestores	Insuficiente quanto ao atendimento das necessidades institucionais	Construir restaurante universitário	Espaço de convivência e alimentação adequados aos <i>stakeholders</i> que se alimentam no IFG.	A ser implantado

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi propor um modelo de gestão estratégica e participativa. Para tanto, foi realizada revisão bibliográfica e pesquisa documental que possibilitou o levantamento de elementos essenciais de gestão estratégica e da teoria do *stakeholder* para a proposição de modelo gestão estratégica e participativa para as Instituições de Ensino Superior. Desta feita, foi realizada a aplicação do modelo no Instituto Federal de Goiás, a partir da avaliação de recredenciamento realizada pelo MEC, em 2015. Para a aplicação do modelo, foram identificados e classificados os *stakeholders* do IFG em primários e secundários; analisado o Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição e realizado um diagnóstico da organização com o modelo proposto, o que possibilitou o seu refinamento para a operacionalização.

Observou-se que a aplicação do modelo no IFG poderá contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da Instituição, servindo de base para futuras aplicações em outras IES. O modelo poderá auxiliar na elaboração e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional, oferecendo elementos de gestão estratégica e participativa para o cumprimento dos objetivos institucionais, o que poderá oportunizar melhor uso dos recursos disponíveis com participação efetiva de seus *stakeholders*. Consequentemente, isso promoverá uma melhor gestão da educação, com melhores resultados tanto na avaliação interna, realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), quanto na avaliação externa, realizada pelo MEC.

Portanto, essa pesquisa oferece contribuição tecnológica, no sentido de se propor um modelo que une a gestão estratégica à teoria do *stakeholder*, por meio de uma perspectiva de operacionalização; e contribuição social, haja vista que a aplicação do modelo de gestão estratégica e participativa em Instituições de Ensino Superior contribui para gestão democrática da educação e para a melhoria do desempenho social da organização.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o estudo sobre o tema, mas lançar luz à gestão estratégica associada à teoria do *stakeholder* aplicadas às IES. Para o aperfeiçoamento e validação do modelo de gestão estratégica e participativa, deverão ser realizados estudos e avaliações em diferentes IES que utilizam o PDI como instrumento de gestão estratégica. Assim, o modelo proposto poderá ser aperfeiçoado, a partir da aplicação nas IES e da crítica da comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MACDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 09 fev. 2016.

_____. **Decreto 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 15 mar. 2015.

_____. **Lei n. 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 15 mar. 2015.

_____. **Lei n. 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 15 mar. 2015.

CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, vol. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258888>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORAIOLA, D. M.; MELO, C. M.; JACOMETTI, M. estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 13 n. 5, p. 204-231. set-out. 2012. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/3371/3734>>. Acesso em: 02 out. 2015.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

INSTITUTO FEDERAL DE GOÁS (IFG). **Plano de Desenvolvimento Institucional (2013)**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/images/arquivos/2014/pdi.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2016.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERREIRA, F. V. Análise Institucional de Práticas Formais de Estratégia. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, out-dez, 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902007000400008.pdf>. Acesso em: 29 set. 2015.

MATUS, C. O plano como aposta. **São Paulo em perspectiva**. 5 (4), p. 28-42 out/dez. 1991, Disponível em: <<http://www.cgca.com.br/userfiles/file/O%20Plano%20Como%20Aposta%20por%20Carlos%20Matus.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

MAZZON, J. A. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. São Paulo, 1978. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MEC – Ministério da Educação - INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa (2014)**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2014/instrumento_institucional.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2015.

MEC – Ministério da Educação - INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Relatório de Avaliação do Instituto Federal de Goiás –recredenciamento (2015)**. Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/pei/images/relatorios/2015/recredenciamento.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

MEC – Ministério da Educação. **Censo da Educação de 2013**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2016

MEC – Ministério da Educação. **Expansão da Rede Federal**. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 04 fev. 2016

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. São Paulo: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Cinco Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. São Paulo: Bookman, 2006. p. 24-29.

MIZAEL, G. A. *et al.* Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, set-out, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/12046/10966>>. Acesso em: 19 out. 2015.

MORITZ, M. O. *et al.* A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 228-249, jan. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p228/21944>>. Acesso em: 01 out. 2015.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [S.l.], p. 23-45, dez. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/26779>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/e-book%20metodologia%20do%20trabalho%20cientifico.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

SCHIAVONI, P. M. B. *et al.* Stakeholders: principais abordagens. **Revista de Ciências da Administração - RCA**, Florianópolis, p. 187-197, dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/29768>>. Acesso em: 28 out. 2015.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: aval.pol públ.educ.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, Jan. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 Mar. 2015.

SIRGY, M. J. Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**. Virginia, EUA, v. 35, n. 3, p. 143-162, fev. 2013. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1023/A:1013856421897>>. Acesso em: 29 Set. 2015.

SOBRAL, F. Peci, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman: 2015.