
Modelo integrador de formação da estratégia: um estudo de caso

Integrative model for strategy formation: a case study

GISELE TAJUJÁ MARTINS*
ROSALIA BARBOSA LAVARDA**

RESUMO

As mudanças nas estratégias podem afetar as organizações nos contextos interno e externo em que estão sendo analisadas. A teoria aponta que as estratégias podem formar-se nos distintos níveis organizacionais, podendo ser tanto *top-down* (deliberadas) como *bottom-up* (emergentes), dependendo da necessidade da organização e conduzindo a um processo integrador de formação da estratégia (*middle-up-down*). O objetivo deste estudo foi verificar como ocorre o processo de formação da estratégia a partir da perspectiva dos processos de tomada de decisão *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*. Foi adotada a metodologia qualitativa, por meio do estudo de caso único no Instituto Federal de Roraima (EISENHARDT, 1989). A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas, análise de documentos e observação direta. Após a análise dos resultados, pôde-se observar que, apesar de a instituição possuir estratégias deliberadas, o processo de formação de estratégia e o processo de tomada de decisão seguem o modelo integrador, com equilíbrio entre a racionalidade, visão, participação e resiliência.

Palavras-chave: processo de formação de estratégia, tomada de decisão, estudo de caso, instituto federal.

* Instituto Federal de Roraima. E-mail: gisele.martins@ifrr.edu.br .

** Instituto Federal Catarinense. E-mail: rosalia.lavarda@ifc.edu.br .

“Os autores agradecem o apoio dado pelo Edital CNPq 14/2011 – Universal”.

ABSTRACT

Changes in strategies can affect organizations in the internal and external contexts in which they are being analyzed. Theories suggest that strategies can be formed in different organizational levels being either *top-down* (deliberate) or *bottom-up* (emergent), depending on the organization's needs and leading to an integrated strategy formation process (*middle-up-down*). The aim of this study was to identify how strategy formation occurs from the perspective of decision-making processes: *top-down*, *bottom-up* and *middle-up-down*. We adopted a qualitative methodology, through a single case study (EISENHARDT, 1989). Data collection was done through interviews, desk survey and direct observation. Results show that, although the institution has deliberate strategies, strategy formation and decision-making processes follow an integrative model, balanced between rationality, vision, participation, and resilience.

Keywords: strategy formation, decision-making, case study, public institute.

INTRODUÇÃO

Considerando uma perspectiva com ênfase no modelo *middle-up-down* (NONAKA, 1988; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000), a adequação ao ambiente de trabalho nas organizações necessita de um processo de formação da estratégia onde exista participação de todos os níveis hierárquicos.

No entanto, diferentes perspectivas são abordadas quando se trata do processo de formação da estratégia, podendo ser (1) o processo *top-down*, no qual a alta direção é formada por líderes que ditam normas e tarefas a serem executadas (CHILD, 1997; HAMBRICK, 1987); (2) processos *bottom-up*, com líderes que criam e patrocinam diversos projetos e informações (MINTZBERG; WATERS, 1985; MASON, 2007) e (3) processos *middle-up-down*, com gerentes de nível médio facilitadores de conhecimento (NONAKA, 1988; MINTZBERG; WATERS, 1985; HART, 1992).

O objetivo deste estudo é verificar como ocorre o processo de formação da estratégia a partir da perspectiva dos processos de tomada de decisão (*top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*). Mais especificamente, pretende-se caracterizar o processo de formação da

estratégia segundo as subcategorias de análise (racionalidade, visão, participação e resiliência) e classificar o processo de formação da estratégia segundo os modelos de Mintzberg e Waters (1985) e Hart (1992). Pressupõe-se que o processo de formação da estratégia ocorra de três formas distintas: deliberada (considerando-se a perspectiva de tomada de decisão *top-down*); emergente (a partir da tomada de decisão *bottom-up*) e/ou integradora (desde uma perspectiva de tomada de decisão *middle-up-down*).

Para alcançar este objetivo, foi adotada a metodologia qualitativa (YIN, 2010), por meio do estudo de um único caso (EISENHARDT, 1989), buscando responder à questão de pesquisa: “Como ocorre o processo de formação da estratégia e o processo de tomada de decisão, enquanto a organização adota um processo de formação da estratégia deliberada e emergente, considerando a ação *middle-up-down* neste processo?”

O estudo de caso foi realizado no Instituto Federal de Roraima (IFRR), que, sendo uma instituição educacional pública, caracterizada como prestadora de serviços de educação profissional e tecnológica, necessita desenvolver um processo de formação de estratégia que se ajuste aos melhores resultados com a participação de todos os atores da organização. Destaca-se a importância do estudo desta abordagem em uma instituição pública federal de educação por ser este um ambiente complexo e dinâmico (CHILD, 1997).

Assim, considerando o ambiente dinâmico do IFRR, a base desta pesquisa é a teoria contingencial, segundo estudos de Burns e Stalker (1961), Chandler (1962), Lawrence e Lorsch (1976) e Donaldson (1987), que destacam o equilíbrio e ponderação dentro das organizações, já que não existe um modelo único e ideal de organização pela influência dos cenários, das mudanças, tanto vindas do ambiente externo quanto interno.

Acredita-se que estudos desta natureza possam contribuir para o entendimento dos processos de tomada de decisões vinculados aos processos estratégicos, os quais devem ser vistos como objeto de estudo e reflexão em vários setores, sobretudo na administração pública.

O presente artigo encontra-se estruturado em cinco seções, que se iniciam com esta introdução. Na sequência, faz-se uma descrição dos principais conceitos e estudos relacionados ao tema. Em segui-

da, descrevem-se o método e os procedimentos da pesquisa. Após, descrevem-se os resultados da tabulação e análise dos dados e, por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E O AMBIENTE

A partir da década de 1930, a Escola das Relações Humanas focou em um movimento que considerava a importância da participação dos empregados de níveis mais baixos no processo de tomada de decisão. Este movimento foi importante para o surgimento e desenvolvimento da teoria da contingência, entre os anos 1950 e 1960 (DONALDSON, 1987).

A relação entre estrutura e tecnologia, analisada por Woodward (1958), apresenta a tecnologia como responsável por um papel tão ou mais importante do que a estrutura e os processos nas organizações. Woodward (1958) concluiu que, para pequenas empresas, existe pouca necessidade de estrutura formal e, à medida que a empresa vai aumentando, deveria aumentar também a formalização da entidade. Burns e Stalker (1961) analisaram que os efeitos do ambiente externo poderiam interferir no modelo de gestão, defendendo os sistemas opostos de prática e estrutura de gestão: o sistema mecânico e o sistema orgânico.

O modelo mecânico descreve a organização como uma máquina cujos trabalhadores só existem para alcançar metas e objetivos estabelecidos e impostos pela organização.

O modelo orgânico surge como um paradoxo ao modelo mecânico, pois no modelo orgânico o trabalhador tem condições de sentir-se valorizado, por meio de uma organização flexível, que possui um envolvimento e desenvolvimento do potencial humano, caracterizando um trabalho com alcance de metas e objetivos de modo satisfatório.

Na Teoria da Contingência, Lawrence e Lorsch (1976) relatam que a melhor maneira de gerir uma empresa é estar atento ao ambiente externo, seja ele de calma ou de transformações.

A tomada de decisão, segundo Griffin (2007), pode ocorrer em duas categorias: as programadas e as não programadas. As decisões programadas são muito bem definidas e/ou ocorrem com certa frequência, enquanto nas não programadas os gestores veem-se diante

de decisões que devem tratar como únicas, investindo muito tempo, empenho e recursos para explorar todas as facetas da situação. A intuição e a experiência são fatores importantes em decisões não programadas. Assim como há diferentes tipos de decisão, existem diferentes circunstâncias em que as decisões devem ser tomadas (GRIFFIN, 2007). Às vezes o gestor pode ter o conhecimento adequado de uma situação para a tomada de decisão, mas pode ser que esse mesmo gestor, em outro momento, não consiga fundamentos plausíveis para a tomada de decisão.

Sendo assim, diferentes perspectivas podem ser consideradas no processo de tomada de decisão: no *top-down* as decisões são tomadas de cima para baixo, portanto é centralizador; no *bottom-up* o nível operacional participa das decisões; e no *middle-up-down* a tomada de decisão ocorre no nível mais alto da organização, porém, com a participação de todos os níveis hierárquicos.

No modelo *top-down*, somente o gestor da alta direção é capaz e está habilitado a obter informações que servirão para a aplicação ou execução.

Os estudos de Hambrick (1987) analisam a equipe da alta direção quanto às qualidades de valores, competências, habilidades, conhecimentos, estilo cognitivo e de comportamento, entre outros, considerando a qualidade da equipe com êxito no processo estratégico da organização. O autor conclui que uma pessoa sozinha não é responsável pelo sucesso na estratégia, mas, sim, o trabalho de uma equipe bem preparada e qualificada.

No modelo *top-down*, o ambiente oferece oportunidades e ameaças para as organizações, que estabelecem os critérios de escolha. Trabalhadores da organização podem tomar iniciativas relativas ao ambiente externo, incluindo a escolha de entrar ou sair de um ambiente particular, e também tomar providências internas de adaptação.

Apesar de as pesquisas aparecerem focadas em um modelo de tomada de decisão na alta direção (*top-down*), outra perspectiva começa a ter ênfase na literatura, a qual está centrada na base da organização e é formada pelo modelo *bottom-up*, possuindo uma visão empreendedora, democrática, de baixo para cima e com ênfase é nas pessoas. O processo na tomada de decisão é considerado descentralizado e possui um ambiente orgânico, ou seja, com uma

visão participativa (BURGELMAN, 1983; MINTZBERG; WATERS, 1985; MASON, 2007).

O modelo *top-down*, um modelo autocrático, altamente hierarquizado e com um conhecimento explícito e centrado em decisões do nível mais elevado da organização (ANDREWS, 1971), e o modelo *bottom-up*, com características empreendedoras, democráticas e com uma estrutura hierárquica horizontal, baseada nos servidores que se concentram na base organizacional e com conhecimento tácito (BURGELMAN, 1983), perceberam a necessidade de um terceiro modelo, o *middle-up-down*, baseado em gestores de nível médio com características empreendedoras e, simultaneamente, com um conhecimento, tanto explícito como tácito, e, ainda, com uma visão e objetivos comuns que orientem as atividades e ofereçam suporte para a tomada de decisão (NONAKA, 1988).

A perspectiva *middle-up-down* surge como uma estrutura hierárquica, tanto de cima pra baixo (*top-down*) como de baixo pra cima (*bottom-up*). A alta direção deverá manter um equilíbrio adequado em todos os níveis. O desempenho da organização está fortemente influenciado pelo que ocorre no nível médio da organização e, como se tem visto, o procedimento de tomada de decisão deixou de ser centralizado de maneira mecanicista e passou a envolver todos os níveis da organização em um ambiente totalmente orgânico.

Assim, o processo de gestão *middle-up-down* articula as informações oriundas do nível decisório da organização. Os indivíduos inseridos neste nível tratam estas informações e novamente articulam com o nível operacional. Percebe-se aqui a fundamental importância dos profissionais que ocupam funções intermediárias pela possibilidade de interpretar os inúmeros fenômenos que ocorrem quando a estratégia está, de fato, acontecendo e, conseqüentemente, discutir as ações e o planejamento com quem executa a tarefa e com quem decide pela tarefa (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; FLOYD; LANE, 2000).

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Todo trabalho importante realizado nas organizações faz parte de um processo (GRAHAM; LE BARON, 1994). Processo é qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que toma um *input* (entrada),

adiciona valor a ele e fornece um *output* (saída) a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados e objetivos a seus clientes (HARRINGTON, 1991).

Em estudos realizados recentemente sobre o processo de formação da estratégia, os autores têm elaborado tipologias e classificações sobre este assunto. Destes estudos destacam-se os de Mintzberg e Waters (1985), Hart (1992, Hart; Banbury, 1994), Nonaka (1988) e Andersen (2000, 2004).

Para Ansoff (1965), a estratégia deliberada ocorre por meio de ações predeterminadas, de forma que se possa planejar e arquitetar as ações antes de colocá-las em prática.

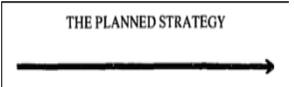
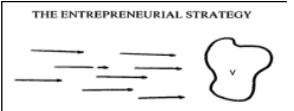
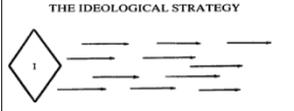
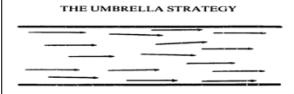
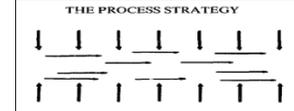
Para uma estratégia ser perfeitamente emergente deve haver ordem, ou seja, consistência, na ação ao longo do tempo com ausência de intenção sobre a estratégia (não consistência significa que não houve estratégia ou, pelo menos, a estratégia não foi realizada – não encontrou intenções).

É difícil imaginar uma ação com ausência total de intenção, em alguma parte da organização, de tal forma que a estratégia puramente emergente é tão rara quanto a puramente deliberada (MINTZBERG; WATERS, 1985).

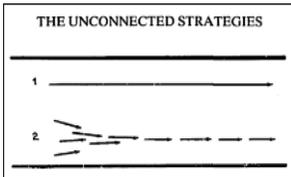
Pode-se afirmar que nem a estratégia deliberada nem a estratégia emergente podem ser usadas como um único modelo para cada organização, mas, sim, gerar expectativas nas tendências de direção de cada organização.

A estratégia, segundo Mintzberg e Waters (1985), é dividida em oito tipos: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, não conectada, de consenso e imposta; e cada uma aproxima-se, mais ou menos, das categorias de análise (deliberada, emergente e integradora) (Tabela 1).

Tabela 1: Tipos de estratégia de acordo com Mintzberg e Waters (1985)

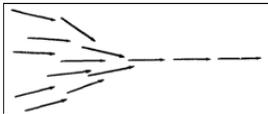
ESTRATÉGIAS	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
<p>Planejada</p> 	<p>Planejamento sem surpresas, em que as intenções são precisamente articuladas e, então, empenha-se em sua implementação com um mínimo de distorção. Aqui se permeia a formulação de um ambiente ao redor da organização que é, se não benigno ou controlável, pelo menos previsível.</p>
<p>Empreendedora</p> 	<p>São as estratégias originadas a partir de uma visão central: as intenções existem como uma visão pessoal e desarticulada de um único líder, e consequentemente, adaptável a novas oportunidades; são estratégias relativamente deliberadas porém, podem surgir novas estratégias do contexto.</p>
<p>Ideológica</p> 	<p>Visões podem ser coletivas ou individuais. Quando membros de uma organização compartilham uma visão e identificam-se tão fortemente com ela que a perseguem como uma ideologia. Então, os padrões de comportamento são tão ligados que as estratégias podem ser claramente identificadas. Estas são chamadas estratégias ideológicas.</p>
<p>Guarda-chuva</p> 	<p>Líderes que têm controle apenas parcial sobre os atores em uma organização podem desenvolver estratégias de guarda-chuva. Eles determinam limitações dentro das quais os atores podem trabalhar. Esta estratégia pode ser denominada "deliberadamente emergente" – no sentido de que uma liderança central intencionalmente cria as condições nas quais as estratégias podem emergir.</p>
<p>Processo</p> 	<p>É parecida com a estratégia de guarda-chuva, entretanto aqui a liderança precisa praticar a influência indireta. Especificamente, ela controla o processo de fazer estratégia enquanto deixa o conteúdo dela para outros atores. O comportamento resultante seria deliberado em um aspecto e emergente em outros.</p>

Não conectada



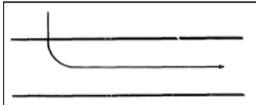
Uma parte da organização com considerado critério (uma subunidade ou, às vezes, uma única pessoa), pelo fato de ter uma ligação fraca com o resto, é capaz de realizar seus próprios padrões em um fluxo de ações. Como essa estratégia não vem nem da liderança central nem das intenções da organização, elas parecem relativamente emergentes, da perspectiva da organização como um todo. Entretanto, para a perspectiva do indivíduo, elas claramente podem ser deliberadas ou emergentes, dependendo das intenções preexistentes.

Consenso



Os diferentes autores naturalmente convergem no mesmo tema, ou padrão, que se torna universal na organização, sem necessidade de direção central ou controle. A estratégia do consenso (consensual) cresce dos ajustes mútuos entre diferentes atores. Há a especulação sobre a possibilidade do uso do termo intuição em um contexto coletivo.

Imposta



Estratégias podem ser impostas pelo ambiente externo.. O ambiente pode forçar diretamente a organização em seu fluxo de ações, independentemente da presença de controles centrais. Isto pode ocorrer quando uma pessoa ou grupo com grande influência sobre a organização impõe determinada estratégia.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters, 1985, p. 14.

De acordo com Hart (1992), cinco modos de processo da estratégia foram criados e considerados mutuamente exclusivos: modo de comando, simbólico, racional, transacional e criativo. Estes modos de processo e configuração podem ter implicações significativas no desempenho da instituição (HART, 1992).

No modo de *comando*, a estratégia é impulsionada, quase que completamente, pelo dirigente máximo; é essencial que o ambiente da indústria não seja demasiado complexo para uma pessoa (ou pequena equipe da alta direção) compreender. O modo de comando deve funcionar bem em situações relativamente simples – um ambiente de tarefa em baixa complexidade (DESS; BEARD, 1984).

O modo *simbólico* pode ser necessário em organizações maiores, mais diferenciadas. Para ser eficaz, deve produzir uma missão e visão empresarial que permeie toda a organização. Se os membros da organização não puderem ser persuadidos a compartilhar a visão ou se a perceberem como falsa ou superficial, resultante da falta de compromisso, isso pode ameaçar o desempenho organizacional.

No modo *racional*, a abrangência da análise é uma característica fundamental, e investigações têm mostrado que este processo de elaboração de estratégia funciona melhor em um ambiente estável ou previsível (FREDRICKSON, 1983). Em virtude das grandes exigências colocadas sobre a gestão de topo por esta modalidade, os riscos de sobrecarga cognitiva e paralisia “pela análise” estão sempre presentes, tornando o modo racional particularmente difícil nos ambientes dinâmicos e de mudanças rápidas.

O modo *transacional* é interativo e participativo por natureza; em ambientes empresariais caracterizados por altos níveis de complexidade e heterogeneidade, essa abordagem pode ser necessária para obter conhecimento adequado e consenso entre os principais interessados.

O modo *generativo* ou *criativo* depende de atividades inovadoras dos membros da organização para produzir a estratégia da empresa. A maior força deste modo também pode ser sua maior fraqueza – a alta administração exerce pouco controle estratégico sobre a organização, o que é difícil para qualquer empreendimento de grande porte que requer uma coordenação central ou “sinergia” entre as unidades organizacionais.

Nonaka (1988) resume os modelos *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*, segundo o agente de criação e tipos de conhecimento, alocação de recursos, tipo de organização, processos de gestão e principais fraquezas dos modelos (Tabela 2).

Tabela 2: Três modelos de gestão e características

MODELOS DE GESTÃO/ CARACTERÍSTICAS	TOP-DOWN (MECANICISTA)	MIDDLE-UP-DOWN (ORGÂNICA)	BOTTOM-UP (ORGÂNICA)
Agente de criação do conhecimento	Alta direção.	Gestores médios como coordenadores.	Empreendedor individual.
Alocação de recursos	Hierarquicamente.	De diferentes pontos de vista.	Princípio da auto-organização
Sinergia	Dinheiro.	Conhecimento.	Pessoas.
Organização	Estrutura hierárquica grande e forte: uso de manuais.	Ramos, seções ou unidades com equipamentos destinados a empresários nacionais.	Estrutura hierárquica pequena, suborganização/ auto-organização.
Processos de gestão	Gestores autocráticos. Ênfase no processamento de informação.	Gestores catalisadores da criação do conhecimento organizacional.	Gestores como patrocinadores de projetos ou ideias próprias, abertos à informações pessoais.
Conhecimentos acumulados	Explícito: computadorizado, documentado (formal).	Explícito e tácito: comparativos nas diversas formas (experiência).	Tácito incorporado nos indivíduos (experiência).
Fraquezas	Alta dependência da alta direção.	Falta o controle geral da organização.	Consumo de tempo: dificuldade para coordenar os indivíduos.

Fonte: Adaptado de Nonaka (1988, p. 9-16)

Como se pode observar, o processo de tomada de decisão *top-down* possui características das organizações autoritárias, centralizadoras e está em um ambiente mais mecanicista, considerando a Teoria da Contingência, e pode ser relacionado ao processo de formação da estratégia deliberada, ou seja, de uma maneira racional, o que conduz à proposição (P1): “O processo de formação da estratégia deliberada segue o modelo *top-down* de tomada de decisão”.

O processo de tomada de decisão *bottom-up* possui características das organizações democráticas, descentralizadas e participativas. Está em um ambiente orgânico e pode ser relacionado ao processo de formação da estratégia emergente, ou seja, com participação de todos os membros da organização, permitindo a elaboração da

segunda proposição (P2): “O processo de formação da estratégia emergente segue o modelo *bottom-up* de tomada de decisão”.

O processo de tomada de decisão *middle-up-down* possui características das organizações autoritário-democráticas, centralizadoras e descentralizadoras, certo nível de racionalidade, visão compartilhada, participação dos diferentes níveis hierárquicos e resiliência, de acordo com o conceito de flexibilidade de Hamel e Välikangas (2003). Está inserido tanto no ambiente mecânico como no orgânico e pode ser relacionado ao processo de formação da estratégia integradora, ou seja, mais flexível e que consegue o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização (ANDERSEN, 2000, 2004). Essa relação possibilita localizar a organização com estas características em um ambiente complexo e dinâmico. Assim, entendendo-se as características destes processos de tomada de decisão, estabelece-se a terceira proposição de pesquisa (P3): “O processo integrador de formação da estratégia segue o modelo *middle-up-down* de tomada de decisão”.

Desta forma, passa-se a expor a metodologia empregada para o desenvolvimento do estudo realizado.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. A metodologia qualitativa é útil por estudar fenômenos que têm uma dinâmica contínua no tempo, em que o processo em si é considerado objeto de análise; ainda é válida, em especial, para explorar as relações e processos que ocorrem nas organizações (BALBASTRE, 2003). Do ponto de vista da abordagem dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como explicativa, já que tem como objetivo responder à questão: “Como ocorre o processo de formação da estratégia e o processo de tomada de decisão enquanto a organização adota um processo de formação da estratégia deliberada e emergente, considerando a ação *middle-up-down* neste processo?”

Empregou-se o método de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989), que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidência, com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global e tendo em conta toda a sua complexidade (YIN, 2010).

A escolha do caso foi intencional, já que serve adequadamente ao contexto que se quer investigar, ou seja, os processos de decisão e formação da estratégia. Este estudo de caso foi desenvolvido no

IFRR por tratar-se de uma estrutura organizacional adequada ao processo de investigação das categorias de análise propostas neste estudo, ou seja, esta instituição possui rotinas, procedimentos e políticas inerentes ao processo de formação da estratégia e diferentes instâncias de tomada de decisão.

A unidade de análise foi a instituição selecionada como um todo, sendo que participaram do estudo os *campi* localizados nos municípios de Boa Vista, Caracaraí e Amajari. A análise foi multi-nível (três níveis hierárquicos da instituição: *top*, *bottom* e *middle*).

As técnicas de coleta de dados foram: a) entrevistas semiestruturadas com os gestores dos diversos níveis hierárquicos da instituição, envolvendo a rotina e os *campi* da instituição; b) análise da documentação relativa à instituição, como o plano de desenvolvimento institucional (PDI) e o plano anual de trabalho (PAT), termo de acordo de metas (IFRR/MEC), estatutos e regimentos, entre outros em estudo; e c) observação direta *in loco* nos três *campi* estudados.

Foram entrevistados 12 servidores, dentre eles o reitor, o pró-reitor, diretores e servidores sem cargos operacionais, totalizando 12 horas de entrevistas, com a finalidade de se obter respostas às questões de investigação formuladas inicialmente e de acordo com a disponibilidade estabelecida pela própria instituição. O Quadro 1 sintetiza o planejamento das entrevistas com: data, duração, nível hierárquico e cargo dos entrevistados.

Quadro 1: Planejamento das Entrevistas Semi-estruturadas.

Data	Tempo	Nível Hierárquico	Cargo
20 de julho	1 h	<i>Top</i>	Reitor
22 de julho	1 h	<i>Top</i>	Pró-Reitor
27 de julho	1 h	<i>Top</i>	Diretor Geral do Campus Boa Vista
05 de agosto	1 h	<i>Middle</i>	Diretora de Gestão de Pessoas
10 de agosto	1 h	<i>Middle</i>	Coordenadores
11 de agosto	1 h	<i>Middle</i>	Coordenadores
18 de agosto	1 h	<i>Middle</i>	Coordenadores
24 de agosto	1 h	<i>Middle</i>	Coordenadores
27 de agosto	1 h	<i>Bottom</i>	Servidor operacional sem cargos
27 de agosto	1 h	<i>Bottom</i>	Servidor operacional sem cargos
28 de agosto	1 h	<i>Bottom</i>	Servidor operacional sem cargos
31 de agosto	1 h	<i>Bottom</i>	Servidor operacional sem cargos

Fonte: Elaboração própria

Os diversos documentos analisados nesta pesquisa foram elaborados por meio de comissões formadas por servidores do IFRR, como organogramas, PAT, PDI, PPP (Projeto Político Pedagógico) e planejamento estratégico. Destacaram-se também documentos fornecidos pela reitoria, como descrição de cargos, folhetos informativos, conteúdos na página da instituição na *web*, documentos descritivos de política institucional, publicações internas, boletins informativos, circulares relacionadas ao tema, vídeos institucionais e revistas institucionais.

É fundamental, também, especificar as subcategorias de análise utilizadas no processo de coleta dos dados e que, posteriormente, facilitarão a análise e geração dos resultados, assim como a relação destes com as proposições teóricas que pretendem responder às questões de pesquisa (Tabela 3).

Tabela 3: Relação entre proposições, categorias e subcategorias de análise

PROPOSIÇÕES	CATEGORIA DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS
P1 – O processo de formação da estratégia deliberada segue o modelo <i>top-down</i> de tomada de decisão.	C.A 1 – Estratégia deliberada/ decisão <i>top-down</i>	S1: racionalidade S2: visão
P2 – O processo de formação da estratégia emergente segue o modelo <i>bottom-up</i> de tomada de decisão.	C.A 2 – Estratégia emergente/ decisão <i>bottom-up</i>	S3: participação S4: resiliência
P3 – O processo integrador de formação da estratégia segue o modelo <i>middle-up-down</i> de tomada de decisão.	C.A 3 - estratégia integradora/ decisão <i>middle-up-down</i>	S1: racionalidade S2: visão S3: participação S4: resiliência

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 4 apresenta, de forma resumida, as descrições de cada uma das subcategorias de análise do presente estudo e seus conceitos correspondentes que serão utilizados para análise das proposições da pesquisa: racionalidade, visão, participação e resiliência (Tabela 4).

Tabela 4 – Descrição das subcategorias de análise e seus conceitos

SUBCATEGORIAS	DESCRIÇÃO	CONCEITO (AUTOR)
S1	Racionalidade	Corresponde às regras, escritas ou não, procedimentos e processos padronizados, e é evidente na instituição em todos os tipos de trabalho analisados, conforme Mintzberg e Waters (1985).
S2	Visão	Correspondem aos objetivos, metas e missão disseminada pelos gestores aos membros da organização, conforme Lavarda, Canet-Giner e Peris-Bonet (2010).
S3	Participação	Participação ou envolvimento, como decorrência da emergência estratégica, ocorrências que facilitam o desenvolvimento de maior número de respostas para as mudanças do ambiente e ainda mais quando ela é dinâmica (COLLIER et al., 2004).
S4	Resiliência	Exige inovação no que diz respeito a valores organizacionais, a processos, comportamentos, que favorecem sistemática e perpetuamente a inovação (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise dos dados utilizou-se a geração de explicações (GE), que é uma tática destinada a esclarecer o fenômeno com base em suas causas e interações com outros acontecimentos e circunstâncias apresentados no contexto de uma forma narrativa (GODOY, 1995), servindo como tática que pode completar a análise de padrões nos pontos com maior dificuldade de compreensão, quando não houver clareza ou coerência do estudo (PÉREZ-AGUIAR, 1999).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado referente à coleta de dados obtida por meio da triangulação dos dados das entrevistas semiestruturadas, análise da documentação da empresa e os resultados da observação direta foi ajustado para permitir uma análise conjunta dos elementos e discussão das propostas (análise GE conjugada à análise narrativa).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima é caracterizado por uma estrutura organizacional administrativa e didático-pedagógica independente. Esta estrutura é conjugada sob a forma de sistema, buscando a integração e o padrão nas ações de planejar e executar. Por outro lado, possibilita a descentralização,

flexibilizando e tornando possível a autonomia para os *campi* na operacionalização de suas ações.

O Instituto tem a sua organização administrativa composta por:

- a. colegiados: formado pelo Conselho Superior (caráter consultivo e deliberativo) órgão máximo decisório da instituição, e pelo Colégio de Dirigentes (caráter consultivo), órgão de apoio ao processo decisório;
- b. reitoria: formada pelo gabinete da Reitoria, Diretorias Sistêmicas, Auditoria Interna, Procuradoria Federal e Pró-Reitores;
- c. *campus*: *Campus* Boa Vista (localizado no município de Boa Vista); *Campus* Novo Paraíso (localizado no município de Caracaraí); *Campus* Amajari (localizado no município de Amajari).

CATEGORIA DE ANÁLISE CA₁ – ESTRATÉGIA DELIBERADA / DECISÃO TOP-DOWN

A estratégia deliberada (CA₁), como já visto, ocorre quando as estratégias pretendidas e planejadas são realizadas com origem em planos formais, intenções precisas formuladas e articuladas por uma liderança central apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em um ambiente controlável ou previsível (MINTZBERG; WATERS, 1985). Com a transformação da ETFRR (Escola Técnica Federal de Roraima) em IFRR, as estratégias deliberadas na Instituição continuaram, porém com decisões mais fundamentadas com a ajuda do Conselho Superior. Como já citado, este é de caráter deliberativo e possui uma característica relevante na tomada de decisão: qualquer que seja a dúvida que paire em sua reunião, marca-se uma reunião do conselho de dirigentes, que tem a finalidade, também, de auxiliar o Conselho Superior. Isto mostra que o IFRR desenvolve um processo de formação da estratégia deliberada com seus regimentos, estatutos, planos, ordens vindas do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e resoluções, porém, com ações que são tomadas por meio de um envolvimento com os demais servidores. Esta observação realizada no IFRR pode ser verificada no comentário do Reitor durante a entrevista:

A realização do relatório de gestão anual é uma atividade realizada por uma comissão designada pela Reitoria; as informações devem vir de cada *campus* via representação. Cada *campus* já tem o conhecimento dos procedimentos que devem ser cumpridos, ou seja, é um ato deliberativo. Ainda que o “como” vai se desenvolver a confecção do relatório seja, posteriormente, uma decisão da comissão. (Informação verbal.)¹

Com isso, pôde-se observar que as reuniões são realizadas com o intuito de discutir “como fazer”, ao invés de impor o que deve ser feito. Também se pôde verificar que, em alguns momentos, a estratégia ocorre de forma deliberada, mas as ações para sua realização fazem com que se torne mais emergente ou mesmo integradora.

As decisões são tomadas com a participação do reitor, das pró-reitorias e diretorias gerais, sendo que cada diretor ou pró-reitor relatará as ações de acordo com o trabalho realizado entre suas equipes – por exemplo, diretores gerais com os demais servidores do *campus*, pró-reitores com suas equipes, que, por sua vez, juntam-se ao reitor para uma decisão mais fundamentada. É por este caminho que a Instituição vem primando pela execução na tomada de decisão.

SUBCATEGORIA S_1 – RACIONALIDADE

Observa-se que o IFRR apresenta uma racionalidade que pode ser classificada como necessária em alguns momentos na tomada de decisão. A racionalidade é observada na reuniões do Conselho de Dirigentes, que é de caráter consultivo e é o órgão de apoio ao processo decisório da reitoria; este nível é formado pelo Reitor, Pró-Reitor e Diretores geral de todos os *campi*. A racionalidade também é evidenciada no Conselho Superior, que tem caráter deliberativo e é responsável pela formalização e aprovação das políticas da autarquia.

Ainda, a racionalidade é observada no planejamento estratégico formal, estabelecido por meio da consolidação de ideias entre os servidores. Ainda, a racionalidade foi evidenciada em reuniões periódicas, conforme já comentado, e em momentos em que a participação ocorre de forma intensa e formal nestas reuniões. Outro exemplo de racionalidade pode ser destacado por meio do estabelecimento de objetivos, o IFRR estimula o desenvolvimento da pesquisa aplicada

¹ Entrevista feita no dia 20/07/2010 com o Reitor

e inovação tecnológica, perpassando todos os níveis de modalidades de ensino, dentro das linhas de pesquisa de interesse institucional, por meio de recursos próprios e de agências de fomento, fazendo com que estas ações estejam devidamente formalizadas em todos os níveis da Instituição.

SUBCATEGORIA S₂ – VISÃO

O IFRR tem como visão:

permanecer em constante evolução enquanto Instituição de formação profissional com referências para as áreas de educação, pesquisa e extensão e inovação tecnológica, oferecendo serviços de qualidade, a partir de uma gestão moderna, participativa e dinâmica, sintonizada com o mundo do trabalho, com arranjos produtivos, sociais, culturas locais e as políticas ambientais, valorizando o ser humano em todas as suas potencialidades e considerando as diversidades (IFRR, 2009).

Nota-se que esta visão do IFRR foi elaborada juntamente com a missão, que é:

desenvolver de forma articulada os processos de educação, pesquisa aplicada, inovação tecnológica e extensão, valorizando o ser humano, considerando a territorialidade e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país (IFRR, 2009).

A visão não está sendo disseminada aos servidores da Instituição. O nível mais alto da instituição não se preocupa em informar e incorporar a visão para que tenha um envolvimento maior com seus servidores. Fato observado quando os servidores que estão ingressando no IFRR, ou seja, passaram no concurso, e ao entrarem em efetivo exercício, não possuem um período destinado à integração, com informações sobre a Instituição, como, por exemplo, a visão, a missão e os valores que estão definidos no PDI, o que poderia propiciar maior compreensão das atividades que a serem realizadas. Entende-se que, em qualquer instituição, a visão, a missão, as metas e os objetivos devem ser disseminados e estar ao alcance de quem passa a integrar o quadro da instituição, porém esta não foi a realidade encontrada no IFRR.

Segundo o depoimento de um servidor operacional sem cargo de confiança, nota-se a ausência da disseminação da visão e dos objetivos do IFRR. Declara ele:

Sentimos a necessidade de uma maior interação, que poderia ocorrer na primeira semana em que começamos a trabalhar no IFRR. Quando começamos não temos nenhuma informação detalhada a respeito das ações e procedimentos que são desenvolvidos, e nem dos objetivos da instituição. Também desconheço qual é a missão e visão do Instituto. (Informação verbal.)²

CATEGORIA DE ANÁLISE CA₂ – ESTRATÉGIA EMERGENTE / DECISÃO BOTTOM-UP

Em reuniões e entrevistas realizadas em todos os *campi* e na reitoria, percebe-se a presença da estratégia emergente, haja vista a participação dos servidores em cada reunião. As reuniões são de forma consultiva e democrática.

Nas reuniões dos Departamentos de Administração e Planejamento dos *campi* estudados, observou-se que as decisões são tomadas pelos gestores de forma democrática, já que o diretor absorve todas as informações de seus coordenadores e propõe soluções para as situações em discussão. Com essas informações realiza-se um planejamento de forma totalmente participativa entre todos os servidores.

Assim, pode-se observar a presença da estratégia emergente no IFRR, pois a forma como a alta gestão conduz suas ações em relação a seus subordinados faz com que seja uma forma de administrar com a participação de todos com resiliência ou flexibilidade. Com base nesta observação, entrevistou-se o coordenador de tecnologia da informação, que comentou:

Na fase de estruturação em que o *campus* Novo Paraíso está passando, é preciso trabalhar de forma mais emergente, porque quanto mais participação, flexibilidade e envolvimento com o servidor, o IFRR está adquirindo servidores motivados a desempenhar suas ações de maneira mais satisfatória. (Informação verbal.)³

² Entrevista feita no dia 27/08/2010 com servidor operacional (Quadro 1)

³ Entrevista feita no dia 10/08/2010 com o coordenador de tecnologia da informação

SUBCATEGORIA S₃ – PARTICIPAÇÃO

Nota-se que a participação ocorre no IFRR por meio da formulação do PAT e do PDI. A começar pelo PAT, a Instituição solicita que cada coordenação mencione a forma e os instrumentos para os trabalhos a serem desenvolvidos no ano posterior. Isso se torna um fator motivacional para os servidores, pois dessa forma veem a garantia de um trabalho digno e com ferramentas para se atuar de forma adequada.

Quanto ao PDI, esta é outra garantia de um trabalho digno de projeção para o futuro, pois sua elaboração contou com a participação maciça dos servidores e da comunidade em geral (como a sociedade civil organizada e órgãos governamentais) por meio de audiências públicas. Ressalta-se que todas as sugestões são acolhidas, subsidiando, desta forma, os rumos que serão tomados para a implementação das ferramentas da estratégia. Na entrevista realizada com o reitor, a questão da participação foi questionada e ele comentou:

No momento, o IFRR está implantando uma política nacional denominada Programa de Educação de Jovens e Adultos – Proeja. Quando nós recebemos o edital, contatamos com a Pró-Reitoria de Extensão que contatou o *Campus* Boa Vista para discutir propostas por meio de uma chamada pública junto aos professores para saber que cursos poderiam ser oferecidos. Quando chegou a aprovação do programa, o IFRR já saberia qual procedimento ser utilizado, por meio desse envolvimento e participação, sem distinção de quem é do *Campus* Boa Vista ou Reitoria. (Informação verbal.)⁴

SUBCATEGORIA S₄ – RESILIÊNCIA

A resiliência é visível em instituições nas quais as sugestões de servidores que se encontram na base (operacional) são acessíveis ao nível mais elevado. Depois de serem avaliadas e, sendo viáveis, elas são acatadas pelo nível mais alto da instituição. No IFRR a gestão estratégica tem por base o planejamento participativo e como elementos principais a desburocratização, descentralização e desconcentração dos circuitos de decisão, melhorando os processos, a

⁴ Entrevista feita no dia 20/07/2010 com o Reitor

colaboração entre os serviços, o compartilhamento de conhecimentos e a gestão da informação, visando garantir a prestação eficiente, eficaz e efetiva dos serviços públicos.

Isso se torna possível com uma ferramenta decisiva do processo de planejamento institucional, viabilizando uma comunicação mais eficiente entre os diversos níveis da estrutura administrativa e oportunizando uma tomada de decisão mais rápida e em consonância com as prioridades e a função social do IFRR.

Observa-se que, nas reuniões mensais de cada diretoria, as sugestões de todos os servidores são acolhidas por seu diretor e analisadas. Posteriormente, as que forem viáveis à instituição serão implementadas.

CATEGORIA DE ANÁLISE CA₃ - ESTRATÉGIA INTEGRADORA / DECISÃO MIDDLE-UP-DOWN

As subcategorias S1, S2, S3 e S4 já foram analisadas dentro das categorias de análise CA1 (estratégias deliberadas/tomada de decisão *top-down*) e CA2 (estratégia emergente/*bottom-up*).

A estratégia integradora/decisão *middle-up-down* ocorre quando existe na Instituição a presença da racionalidade, participação e resiliência, articuladas pela visão (que neste caso não é disseminada), como já apresentadas anteriormente.

Em entrevista com o reitor e o pró-reitor de desenvolvimento institucional, constata-se, também, que a alta direção sofre a influência de um modelo integrador de formação da estratégia. Conforme depoimento do pró-reitor:

A estratégia começa de forma externa, pois as estratégias advindas do Ministério da Educação vêm de forma deliberada junto com as suas políticas. Sendo assim, o reitor participa do Colegiado no Conselho dos Institutos Federais e a partir dessas informações obtidas no Conselho, a estratégia no IFRR começa a ser interna, pois o reitor reúne com pró-reitores, e repassa todas as informações que serão posteriormente deliberadas em alguns momentos e emergentes em outros. Vale ressaltar que a estratégia pode ser deliberada em certa parte e se transformar em emergente, isso acontece pelo fato de o IFRR estar em transformações e em fase de adaptação. Outra justificativa

de se verificar um modelo integrador é a consciência do nível mais alto do IFRR trabalhar de forma mais emergente, pois quanto melhor a interação, melhor será a tomada de decisão. (Informação verbal.)⁵

Periodicamente, o reitor, os pró-reitores e diretores de todos os *campi* participa da reunião do colégio de dirigentes, como já citado, a qual é totalmente consultiva. Esta reunião passou a ocorrer a partir da transformação de CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica) em IFRR. As decisões para implantação de um programa ou de políticas voltadas para a Instituição, são decididas pelo colegiado e são encaminhadas por seus diretores para que sejam tomadas as devidas providências em cada *campus*.

Nota-se, também, que a participação dos servidores em comissões estabelecidas pela alta direção de forma deliberada transforma-se em emergente a partir do momento em que eles são de todos os níveis hierárquicos e quem participa são servidores com certo conhecimento em relação à pauta da comissão. Em entrevista, um servidor operacional sem cargo de confiança diz:

A oportunidade que temos em participar dessas comissões nos torna reconhecidos perante a organização. Alguns servidores reclamam pelo fato de só alguns participarem, porém isso pouco me importa. O importante é que poderei ter a chance de contribuir [com a] Instituição; quem não participa, além de não reconhecer a oportunidade, não ajudará a própria Instituição em que trabalha. (Informação verbal.)⁶

Assim, apresenta-se na Tabela 5 o resumo de evidências encontradas para cada uma das subcategorias de análise, considerando as entrevistas, análises dos documentos e a observação direta.

Pode-se observar que, apesar de a Instituição possuir estratégias deliberadas, os processos de formação da estratégia e de tomada de decisão seguem o modelo integrador, com equilíbrio entre a racionalidade, visão, participação e resiliência.

A *racionalidade* encontrada é resultado de atividades e ações resultantes de regras e normas vindas do MEC, assim como o estabelecimento de metas, planejamento, reuniões deliberativas e definição dos orçamentos. Esta racionalidade foi encontrada em um nível elevado.

⁵ Entrevista feita no dia 22/07/2010 com pró-reitor

⁶ Entrevista feita no dia 27/08/2010 com servidor operacional (Quadro 1)

Já a subcategoria *participação*, foi encontrada em um nível que pode ser considerado elevado para este tipo de instituição, tendo sido localizada na formulação do Plano Anual de Trabalho ou na formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional.

A *resiliência* ou *flexibilidade* da alta direção foi encontrada nas constantes reuniões dos gestores com os servidores operacionais sem cargo de confiança para saber o que se passava na instituição e acolher sugestões viáveis. A resiliência é entendida como uma subcategoria do processo de formação de estratégia que é fundamental para que ela ocorra. No caso estudado, ela talvez esteja presente porque a instituição tem a característica de ser formadora de opinião e geradora de novos conhecimentos.

A subcategoria *visão* foi encontrada formalmente, mas não foram identificadas evidências de sua disseminação em todos os níveis da Instituição.

Tabela 5: Evidências encontradas quanto às subcategorias de análise

SUBCATEGORIAS	DESCRIÇÃO	EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NO IFRR
S1	Racionalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Regras e normas vindas do MEC. - Criação de metas/planejamento. - Reuniões deliberativas. - Orçamentos.
S2	Visão	<ul style="list-style-type: none"> - A visão existe no IFRR, porém não é disseminada.
S3	Participação	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação do Plano Anual de Trabalho. - Formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional. - Participação efetiva dos servidores na elaboração do PAT.
S4	Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade da alta direção. - Reuniões constantes dos gestores com os servidores operacionais sem cargo de confiança para saber o que está se passando na instituição e acolher sugestões viáveis.

Fonte: Elaboração própria.

Considerando a questão de pesquisa – “Como ocorre o processo de formação da estratégia e o processo de tomada de decisão, en-

quanto a organização adota um processo de formação da estratégia deliberada e emergente, considerando a ação *middle-up-down* neste processo?" –, foram estabelecidas três proposições, as quais passam a ser analisadas.

P1: O processo de formação da estratégia deliberada segue o modelo *top-down* de tomada de decisão

A proposição de que o processo de formação da estratégia deliberada é caracterizado por um modelo *top-down* de tomada de decisão considera a existência da racionalidade, de um planejamento estratégico formal e de decisões que são deliberadas desde o Ministério da Educação e devem ser cumpridas. Assim, entende-se que esta proposição se confirma no IFRR. Ainda é possível identificar a presença do processo de formação da estratégia *planejada*, de Mintzberg e Waters (1985), ou de *comando*, de Hart (1992). Para a P1, a estratégia deliberada, no caso estudado, é caracterizada por um processo *top-down* de tomada de decisão, corroborada no depoimento do diretor geral: "Determinadas normas vêm do Ministério da Educação e devem ser seguidas. Uma delas é a definição do número de alunos necessários para o funcionamento do IFRR" (Informação verbal)⁷.

P2: O processo de formação da estratégia emergente segue o modelo *bottom-up* de tomada de decisão

Encontraram-se evidências de que a estratégia emergente ocorre pela contribuição de sugestões para a elaboração das estratégias.

Pode-se citar a entrevista com o pró-reitor de desenvolvimento institucional:

O nível de envolvimento da alta direção com os demais servidores é de fundamental importância, pois uma comunicação mais eficiente entre os diversos níveis de estrutura por meio de comissões, representação de classes, torna uma estratégia mais emergente com contribuição para a formação da estratégia. (Informação verbal.)⁸

⁷ Entrevista feita no dia 27/07/2010 com o Diretor Geral

⁸ Entrevista feita no dia 22/07/2010 com o Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional.

Para a P2, a estratégia emergente, no caso estudado, é caracterizada por um processo *bottom-up* de tomada de decisão. Conforme o depoimento do coordenador de tecnologia da informação do *Campus Novo Paraíso*, “a participação é muito importante, pois o quadro de servidores está crescendo e com isso, há um aumento do quantitativo de informações e sugestões para auxiliar no processo de formação da estratégia” (Informação verbal)⁹.

Esta proposição baseia-se em Nonaka (1988, que caracteriza o processo de tomada de decisão de baixo para cima, em confluência com os estudos de Mintzberg e Waters (1985, p.14), os quais classificam o processo de formação da estratégia do tipo “guarda-chuva” que pode ser denominado “deliberadamente emergente” – no sentido de que uma liderança central intencionalmente cria as condições nas quais as estratégias podem emergir.

P3: O processo de formação da estratégia integrador segue o modelo *middle-up-down* de tomada de decisão

Seguindo os modelos de Hart (1992), encontraram-se evidências de uma estratégia, tanto de cima para baixo como de baixo para cima, caracterizada pela contribuição do nível médio gerencial.

A estratégia no IFRR é integradora, relacionada com o processo *Middle-up-down* “MUD” de tomada de decisão quando, segundo Hart (1992), as organizações combinam duas ou mais formas nos processos de formação da estratégia. Considerando os modos de estratégias estudadas por Hart (1992), foram encontrados no IFRR os modos comando, racional, transacional (consenso) e generativo (descentralização). O modo simbólico não foi encontrado, já que nele a missão e a visão devem chegar a todos na empresa e servir como um guia para o comportamento individual, embora este modo caracterize-se pela combinação dos anteriores. Ao fazer a análise do IFRR, observa-se como está inserida a estratégia integradora.

Considerando as evidências encontradas, pode-se relacionar o processo de tomada de decisão com o processo de formação da estratégia destacando-se que ambos ocorrem em ambientes orgânicos (tabela 6).

⁹ Entrevista feita no dia 10/08/2010 com o coordenador de tecnologia da informação

Tabela 6: Características evidenciadas no IFRR relacionadas à estrutura mecânica e orgânica

ESTRUTURA	CARACTERÍSTICAS	CONDIÇÕES	SUBCATEGORIAS
Mecânica (<i>Top-Down</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia com muitos cargos em seu organograma. - Regras e procedimentos. - Planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarefas divisíveis. - Tarefas e metas conhecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - S.1: Racionalidade (alta).
Orgânica (<i>Middle-up-down</i> e <i>Bottom-up</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização do servidor. - Participação em sugestões na elaboração do PDI e PAT. - Flexibilidade no nível mais alto da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> - Servidores motivados. - Tarefas indivisíveis. - Desempenho por atividades subjetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - S.2: Participação (média). - S.3: Visão (baixa). - S.4: Resiliência (alta).

Fonte: Elaboração própria

Como resultado das análises, pode-se observar que, apesar de a Instituição possuir estratégias deliberadas, os processos de formação de estratégia e de tomada de decisão seguem o modelo integrador, com equilíbrio entre racionalidade, visão, participação e resiliência, apoiados, principalmente, nos estudos de Nonaka (1988) e Mintzberg e Waters (1985).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar como ocorre o processo de formação de estratégia a partir da perspectiva dos processos de tomada de decisão *top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*. Mais detalhadamente, procurou-se caracterizar o processo de tomada de decisão (*top-down*, *bottom-up* e *middle-up-down*), verificar a relação existente entre os processos de formação de estratégia e de tomada de decisão e classificar o processo de formação da estratégia segundo a tipologia de Hart (1992). Entende-se que os objetivos específicos foram satisfatoriamente alcançados.

Encontrou-se que o reitor tem o papel de repassar as estratégias macro da Instituição (estratégias deliberadas), cabendo aos membros do IFRR, em especial aos médios gestores, a elaboração de estratégias em níveis intermediários, assim como a implemen-

tação de estratégias vindas da alta direção, uma vez que eles são servidores empreendedores e facilitadores de informações na área em que atuam de forma eficiente, buscando o alcance dos objetivos traçados na estratégia.

Pode-se observar que, apesar de a Instituição possuir estratégias deliberadas, os processos de formação de estratégia e de tomada de decisão seguem o modelo integrador, com equilíbrio entre racionalidade, visão, participação e resiliência. Considerando adequado uso das subcategorias, encontrou-se que um processo integrador de formação da estratégia é mais eficiente adotando a perspectiva *middle-up-down* de tomada de decisão (NONAKA, 1988).

As limitações da pesquisa são inerentes ao estudo de um único caso; as conclusões obtidas permitem a análise profunda de uma situação dentro do contexto, mas não devem ser estendidas ou generalizadas para outras organizações. Os dados obtidos no presente estudo, entretanto, com as devidas precauções, considerando diferenças organizacionais, culturais, regionais e temporais, podem ser utilizados em estudos de mesma natureza e similaridade.

Outra limitação está relacionada ao “olhar do pesquisador”, podendo apresentar vieses na pesquisa, apesar dos cuidados metodológicos seguidos para assegurar a réplica científica e a revisão de literatura que fundamentou teórica e empiricamente o assunto.

Finalmente, acredita-se que este estudo possa instigar futuras investigações sobre a relação existente entre os processos de decisão e os processos de formação de estratégias existentes, que carecem de estudos mais profundos.

Como futura linha de pesquisa indica-se, ainda, a continuidade desta investigação, aprofundando os conhecimentos aqui apresentados, no mesmo contexto desta pesquisa e em outros semelhantes, que possibilitem realizar, em um momento subsequente, estudos comparativos.

Da mesma forma, julga-se importante a realização de estudos que considerem o processo de formação da estratégia e o processo de tomada de decisão com todos os membros (servidores) do IFRR, verificando o envolvimento dos atores nesse processo, o conhecimento sobre o tema, e como atuar para promover melhores resultados para a organização.

Por outro lado, destaca-se a importância deste estudo visando fomentar pesquisas na área de gestão estratégica das organizações públicas, ainda carentes de profundidade científica.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, v. 33, p. 184-200, 2000.
- ANDERSEN, T. J. Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- Andrews, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin, Inc., 1971.
- ANSOFF, I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BALBASTRE, F. **La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio**. 2003. Tese (Doutorado em Organizações e Estratégia) – Departamento de Administração Juan Jose Renau Piqueras, Universitat de València, Valência.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT, 1962.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organizational Studies*, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- Collier, N. Fishwick, F. & Floyd, S. W. "Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process", *Long Range Planning*, v. 37, p. 67-83, 2004.
- DESS, G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 52-73, 1984.
- DONALDSON, L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance in defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*, n. 24, p. 1-24, 1987.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLOYD, S. W.; LANE, P. J. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 154-77, 2000.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, n. 13, p. 153-67, 1992.
- FREDRICKSON, J. W. Strategic process research: questions and recommendations. *Academy of Management Review*, v. 8, p. 65-75, 1983.

- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas, **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.
- GRAHAM, M.; LE BARON, M. **The horizontal revolution**. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.
- HARRINGTON, J. H. **Business process improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HAMBRICK, D. C. The top management team: key to strategic success. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 88-108, 1987.
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The quest of resilience. **Harvard Business Review**, sep. p. 1-13, 2003.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.
- HART, S.; BANBURY, C. How strategy-making processes can make a difference. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 251-269, 1994.
- INSTITUTO FEDERAL DE RORAIMA. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Roraima/Boa Vista, 2009** Disponível em: < <http://www.ifrr.edu.br/a-instituicao> > Acesso em: 10 set. 2010.
- LAVARDA, R. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.
- LAWRENCE, P. R; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Managing differentiation and integration. Barcelona: Labor, 1976.
- MASON, R. B. The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach. **Management Decision**, v. 45, n. 1, p. 10-28, 2007.
- MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.
- Pérez-Aguiar, W. El estudio de Casos. In Sarabia, F. J. (Ed.): **Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas**, Madrid: Pirámide, 1999.
- WOODWARD, J. **Management and technology**. London: H.M.S.O., 1958.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em: 23.8.2012

Aprovado em: 19.2.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>