



Revista Gestão Universitária na América

Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina

Brasil

Zandavalli, Carla; Caldart de Mello, Marta Inês; Medina Menezes de Souza, Ana Clara; Medeiros  
Rocha Andreolla, Veruschka; Mazoco Jubini, Gilberto

O PDCA COMO FERRAMENTA DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 6, núm. 4, 2013, pp. 68-91  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319329765006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p68>

## **O PDCA COMO FERRAMENTA DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**THE PDCA AS A TOOL TO SUPPORT THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC  
PLANNING IN EDUCATION INSITITUCION ORGANIZATIONS**

**Carla Zandavalli, Mestre**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - IFC  
[setteca@gmail.com](mailto:setteca@gmail.com)

**Marta Inês Caldart de Mello, Mestranda**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - IFC  
[mcaldartdemello@gmail.com](mailto:mcaldartdemello@gmail.com)

**Ana Clara Medina Menezes de Souza, Mestre**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - IFC  
[anaaclaramm2005@yahoo.com.br](mailto:anaaclaramm2005@yahoo.com.br)

**Veruschka Rocha Medeiros Andreolla, Doutora**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - IFC  
[vandreolla@gmail.com](mailto:vandreolla@gmail.com)

**Gilberto Mazoco Jubini, Mestre**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - IFC  
[gilmazoco@gmail.com](mailto:gilmazoco@gmail.com)

Recebido em 29/novembro/2013

Aprovado em 29/novembro/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

---

## RESUMO

A presente pesquisa configurar-se como um estudo de caso de caráter qualitativo que tem como objetivo identificar as contribuições que o ciclo PDCA pode trazer na fase de implementação do planejamento estratégico na Instituição de Ensino em estudo. Foram aplicados 17 questionários na área estratégica da Instituição e levantou-se as possíveis contribuições da aplicação do ciclo PDCA nesta fase. O estudo revelou que 64,7 % dos gestores tem formação de curta duração em gestão e nenhum gestor tem graduação na área, sendo que 94,1 % dos gestores adquirem conhecimentos sobre gestão com a prática do dia-a-dia. Observa-se que 94,1 % dos gestores responderam que é "muito importante" a existência de uma ferramenta de apoio na execução da estratégia. Quanto a aplicação do ciclo PDCA, como uma ferramenta de apoio a fase de implementação do PE, observou-se que há contribuições quanto aos procedimentos que facilitem a execução da estratégia, incentivo ao aperfeiçoamento contínuo, apoio a sistemas de informação, acompanhamento da execução da estratégia, necessidade de desdobramento de estratégias e ações entre os níveis da instituição. Não pode ser evidenciado que o método contribui diretamente nas questões relacionadas à estrutura, comunicação, liderança e cultura na organização.

**Palavras-chave:** Aplicação do PDCA. Diagnóstico estratégico. Gestão de ensino.

## ABSTRACT

This research set up as a case study qualitative that aims to identify the contributions that the PDCA cycle can bring in the implementation phase of strategic planning in Education Institution under study. Were applied 17 questionnaires in the strategic area of the institution and rose the possible contributions from the application of PDCA cycle at this stage. The study revealed that 64,7 % of managers have short training in management and no manager has a degree in the area, with 94,1% of managers acquire knowledge management with the practical day-to-day. It is observed that 94,1% of managers responded that it is "very important" the existence of a tool to support the implementation of the strategy. Regarding the application of the PDCA cycle as a tool to support the implementation phase of the PE, it was observed that there contributions on procedures to facilitate the implementation of the strategy, encouraging continuous improvement, supporting information systems, monitoring the implementation of strategy, the need for deployment of strategies and actions between the levels of the Institution. Can not be shown that the method contributes directly to the issues related to structure, communication, leadership and culture in the organization.

**Keywords:** Application of PDCA. Strategic diagnostic. Management education.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se entre as 10 maiores economias do mundo. Nos últimos 10 anos pode-se perceber um grande avanço no que tange os dados econômicos e sua evolução.

Quando o assunto é educação, o Brasil tem muitos desafios a serem vencidos. No levantamento feito em 2011 pela UNESCO, que cria um índice para medir o desempenho das nações em relação a metas de qualidade para 2015 estabelecidas na Conferência Nacional de Dacar, o Brasil ficou na 88<sup>a</sup> posição (PINHO, 2011).

Para que um país evolua em sua integralidade, ou seja, tanto em números econômicos como em desenvolvimento humano-social, a educação e ações que a promovam tornam-se fundamentais.

A regulamentação e avaliação da Educação Superior estão passando por vários aprimoramentos. Nesse sentido, pode-se constatar a criação da lei do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) publicada em 2004, que tem como objetivo avaliar as Instituições que ofertam Ensino Superior no Brasil. O sistema de avaliação considera diferentes dimensões das instituições a serem avaliadas: o plano de desenvolvimento institucional; a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão; a responsabilidade social; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal; a organização e gestão da instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional; políticas de atendimento aos estudantes; sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Uma Instituição de Ensino pode ser considerada uma organização, pois tem as entradas (pessoas, processos e recursos) e saídas (serviços prestados a sociedade), independentemente da origem dos seus recursos, sejam eles públicos ou privados. Portanto, para atender a lei, melhorar sua produtividade e o seu desempenho na qualidade de ensino, essas organizações necessitam de ferramentas de gestão que venham a corroborar na realização desses objetivos.

Partícipe dessa idéia, Pereira (2010) coloca que vários são os estudos que comprovam que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações. O planejamento estratégico vem ao encontro do que a organização é atualmente, o que ela quer ser e o que é necessário fazer para chegar lá. Para o autor o Planejamento Estratégico consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de

melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular(formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O planejamento estratégico pode ser dividido em três momentos: diagnóstico; a formulação das etapas do processo: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), questões estratégicas, estratégia e ações estratégicas; implementação e controle do processo (PEREIRA, 2010).

É na fase de implementação e controle do planejamento estratégico que realmente verificar-se-á a eficiência e eficácia na execução das estratégias da organização. Nesta fase, que a estratégia é colocada em prática. Corroborando com esta idéia, vários autores e administradores enfatizam que esta é a fase mais difícil do planejamento, devido à dificuldade de colocar as estratégias em prática.

O ciclo PDCA (*Plan,Do,Check,Action*), também conhecida como ciclo de Deming, é uma ferramenta de gestão utilizada na implantação de programas de qualidade e tem como princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, promovendo a melhoria contínua de produtos e processos. O ciclo é dividido em quatro partes: Planejamento, Execução, Verificação e Ação corretiva.

Nesse contexto, este trabalho de pesquisa tem como objetivo identificar as contribuições que o ciclo PDCA poderá oferecer na fase de implementação do planejamento estratégico em uma Instituição de Ensino.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A palavra “Planejamento” lembra: pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro de uma organização (PEREIRA, 2010 p.44). Para o autor, planejamento difere-se de improvisar, pois o primeiro preocupa-se em elaborar um plano, algo sistematizado para agir, enquanto o segundo, acontece às pressas, age-se com as ferramentas que se tem no momento, muitas vezes através do impulso.

A palavra estratégia é de origem grega e significa literalmente a “arte do general”, ou seja, a palavra está ligada diretamente a área militar e as ações do general.

Para Thompson et al (2008), esta palavra no contexto empresarial, significa um conjunto específico de ações criadas pelos gerentes para atender os níveis almejados de desempenho e promover o crescimento do negócio da empresa.

Corroborando com o conceito da palavra estratégica, Thompson Jr. e Strickland III (2003), associam a palavra ao como: como crescer no negócio, como satisfazer os clientes, como vencer a concorrência dos rivais, como alcançar os objetivos estratégicos e financeiros.

Para Mintzberg et al (2000) a estratégia empresarial é composta de múltiplas abordagens. Os autores enfatizam a importância de a estratégia ser distribuída por toda organização e não somente nos níveis gerenciais, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quando se aborda a palavra “planejamento estratégico” há uma junção entre os propósitos das palavras “planejar” e a “estratégia”. Nesse contexto, Pereira (2010) define o planejamento estratégico como um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular as estratégias e ações estratégicas visando o aumento da competitividade e resolutividade da organização.

Para Mintzberg (2000) o “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. O autor enfatiza o “por quê” planejar em uma organização: devem planejar para coordenar suas atividades, planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração, planejar para serem “racionais”, planejar para controlar.

O planejamento estratégico em uma Instituição de Ensino - IE é um processo cujo objetivo final é viabilizar, através de planos e programas de curto e médio prazo, formas para serem atingidos os objetivos que devem garantir a sobrevivência da instituição. Essas Instituições devem se preocupar com a concorrência estabelecida pelo mercado, com os custos das operações e acima de tudo com a melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, peças chaves para se manter no mercado. (TASHISAWA, 2006 ).

O processo de planejamento estratégico é abordado por vários autores como algo dinâmico, ou seja, devem estar em constante reavaliação observando sempre as mudanças do ambiente organizacional. Sendo uma Instituição de Ensino, uma organização, que necessita ter objetivos delineados e planos para atingi-los, pode-se entender que o planejamento

estratégico pode ser utilizado com uma ferramenta de gestão. A implantação do planejamento estratégico é abordada por vários autores em etapas ou momentos de implantação.

## 2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Thompson Jr. e Strickland III (2003) as três etapas da elaboração de estratégia:

- Desenvolvimento de uma visão estratégica e da missão do negócio: a visão estratégica fornece um quadro de “o que somos, o que fazemos e para onde vamos”. A visão estratégica bem concebida é um pré-requisito para uma liderança estratégica eficaz. As visões estratégicas e as declarações de missão da empresa são sempre altamente personalizadas. A finalidade de uma declaração de visão/missão estratégica é destacar uma empresa das outras e estabelecer sua própria identidade. A formação de uma visão estratégica bem concebida e sua expressão na forma de declaração de missão da empresa tem três aspectos distintos: compreender o negócio da empresa, comunicar a visão e missão de modo claro e inspirador, decidir quando o rumo estratégico da empresa e sua missão no negócio devem ser alterados.
- Estabelecimento de objetivos de desempenho: os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. As empresas cujos gerentes estabelecem objetivos para cada área chave de resultado e buscam agressivamente atingir suas metas, tipicamente superam as empresas cujos gerentes são cheios de boa intenção, tentam persistentemente e aguardam o sucesso. Para que os objetivos de desempenho tenham valor como ferramenta gerencial, eles devem ser estabelecidos em termos quantificáveis e terem prazos. Dois tipos de áreas chaves se destacam: as relacionadas com o desempenho financeiro e as relacionadas com o desempenho estratégico.
- Refinamento da estratégia: as organizações necessitam de estratégias para orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão da organização. A elaboração de estratégia é tudo que se refere ao como atingir as metas de desempenho, como superar os rivais, como atingir vantagens competitivas sustentáveis, como reforçar a posição de longo prazo no negócio da empresa. Nas empresas diversificadas, as estratégias são iniciadas em quatro níveis distintos da organização: estratégia corporativa, para a empresa como um todo, como um guarda-chuva; estratégia de negócios, para cada negócio separado em que a empresa se diversificou; estratégia funcional, para cada unidade funcional específica dentro de um negócio; estratégia operacional, é ainda mais restrita para unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas.

O ponto de partida na elaboração de estratégias é o dimensionamento de todos os fatores situacionais internos e externos. As oportunidades e ameaças externas e os pontos fortes e fracos organizacionais são influências chaves para a formação da estratégia. (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III, 2003).

Ackoff (1982) advoga que o planejamento estratégico pode ser dividido de diferentes maneiras, mas nenhuma pode ser interdependente, todas interagem. Sua metodologia inclui:

- **fins:** onde são especificados os objetivos e as metas da organização;
- **meios:** nesta etapa são escolhidas as políticas e programas e ações práticas para obtenção dos objetivos;
- **recursos:** quais e quantos recursos serão utilizados, como eles serão disponibilizados e como serão alocados às atividades;
- **implantação:** escolha dos procedimentos para tomada de decisão e de que forma serão organizados para que o plano possa ser executado;
- **controle:** acompanhamento do processo para detectar erros no plano, ou falhas na sua execução. Este acompanhamento deverá ser contínuo.

Para Oliveira (2001) o processo de planejamento pode ser dividido em quatro fases básicas para sua elaboração e implementação:

- **Fase I** – trata-se do Diagnóstico estratégico, nessa fase a empresa levantará informações sobre sua atual condição. As informações levantadas verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização. Subdividem-se em quatro etapas: identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes, nesta etapa o autor sugere uma análise externa e interna de seus principais concorrentes.
- **Fase II** – Missão da empresa: estabelecimento da razão de ser da empresa e seu posicionamento competitivo, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.
- **Fase III** – Instrumentos prescritivos e quantitativos: nesta etapa a análise básica é o “como” fazer para chegar à situação desejada. O autor então divide em dois instrumentos interligados:
  - **instrumentos prescritivos:** o que deve ser feito pela empresa para que ela alcance os propósitos estabelecidos na missão. São eles: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projetos e plano de ação.
  - **instrumentos quantitativos:** são as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar associadas à estrutura organizacional da empresa. É nesta fase que se fará a interligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional.

- **Fase IV – Controle e avaliação:** nessa fase é realizado o acompanhamento das ações que levam a situação desejada. Essa fase envolve: avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas.

Pereira (2010) divide o planejamento estratégico em três momentos:

- **Momento I – Diagnóstico Estratégico:** nesse momento é que o dono da organização, chamado pelo autor como a maior coalizão dominante, tem que tomar a decisão de fazer ou não o planejamento estratégico.
- **Momento II – formulação das etapas do planejamento:** é o momento em que é elaborado o documento do planejamento. Para realização dessas etapas são necessárias várias reuniões entre os profissionais que fazem parte do processo de implantação. Neste documento deverão constar as seguintes etapas de planejamento: declaração de valores da empresa; missão; visão; fatores críticos de sucesso; análise interna e externa; formulação da matriz FOFA, a qual fará uma análise entre as oportunidades e ameaças na organização; formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.
- **Momento III – implementação e controle do processo:** neste momento que a organização passa a executar na prática as estratégias e ações estratégicas, colhendo assim os resultados do seu plano. Nesta fase também que devem haver as ferramentas de acompanhamento para gerenciar a implementação do plano e a sua readequação quando necessário.

Comparando-se as metodologias utilizadas pelos autores pode-se perceber que há lógicas semelhantes nos passos para implantação de um planejamento estratégico.

A maioria das organizações utiliza um consultor para a implantação do processo. Esse consultor pode ser interno ou externo. Algumas vantagens de um consultor externo podem ser a imparcialidade e a vivência de implantação em outras empresas. Já as vantagens de um consultor interno podem estar no acesso às pessoas e participação contínua no processo de planejamento na organização. Para isso, a organização deve fazer uma análise de custos e benefícios para decidir qual dos dois se adequará melhor à realidade.

Para melhor entendimento do processo de planejamento, segue a descrição das etapas que aparecem nas metodologias citadas anteriormente.

### **A) Declaração de Valores**

A Declaração de Valores pode ser também chamada de crenças, princípio de valores, filosofias, ideologias, ou seja, são os princípios das organizações, elementos que a organização acredita e que a sustentam. Pereira (2010) enfatiza que é importante ter valores claros na organização, pois estes podem ajudar as organizações a reagir rapidamente e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas.

### **B) Missão**

Para Pereira (2010) a missão “é a razão de ser da organização”, ou seja, é o propósito da sua existência. Para o autor, para que se possa formular a missão da empresa é necessário responder as perguntas o que, para quem, para que, como, onde faze qual a responsabilidade social e ambiental da Organização.

### **C) Visão**

Para Pereira (2010) a visão mostra a direção na qual a organização esta caminhando. Para o autor ela representa os sonhos e a esperança da organização, ou seja, o que ela quer ser no futuro.

### **D) Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores chaves de sucesso de uma indústria determinam a diferença entre o lucro e prejuízo e entre o sucesso competitivo e o fracasso (THOMPSON JR; STRICKLAND III , 2003)

Para Pereira (2010) os fatores críticos de sucesso são as condições fundamentais que precisam ser necessariamente atendidas pela organização para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação. Essas condições diferem de setor para setor e não são definidas pela organização, mas sim pelo mercado.

### **E) Análise Externa**

Para Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008) pensar estrategicamente a respeito do ambiente externo pressupõe empregar alguns conceitos e ferramentas analíticas a fim de obter respostas precisas a sete perguntas:

1. Quais as características econômicas dominantes do setor?
2. Que tipos de forças competitivas os participantes do setor estão enfrentando e qual a intensidade de cada força?
3. Que forças estão impelindo mudanças no setor e que impactos exerçerão sobre a intensidade da concorrência e a lucratividade?
4. Que posições de mercado os concorrentes ocupam – quem possui uma posição consolidada e quem não possui?
5. Que ações estratégicas os concorrentes provavelmente empreenderão em seguida?
6. Quais os principais fatores para o sucesso competitivo futuro?
7. As perspectivas para ao setor oferecem à organização possibilidade suficientemente atrativa de lucro?

Quanto à análise da concorrência, podem-se ressaltar as cinco forças competitivas de Porter (1986): poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutivos, competição entre as organizações da indústria.

Para Pereira (2010), quando trata-se de ambiente externo, as organizações devem interpretar os acontecimentos à luz de suas oportunidades e ameaças. Por oportunidade, devem ser compreendidas as forças ou variáveis incontroláveis que favorecem as estratégias da organização. Para o autor, ameaças são os elementos negativos, ou forças incontroláveis que criam obstáculos à estratégia da organização, podem ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. As oportunidades são fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização, sendo as ameaças o oposto destas.

#### **F) Análise Interna**

Para Ansoff ( 1977) a análise interna é uma avaliação da capacidade da empresa de alcançar seus objetivos.

Para Pereira (2010) a análise interna a organização vai analisar dois pontos: os fortes e os fracos. Os primeiros ajudam a empresa a conseguir o resultado esperado. Já os pontos fracos são características ou limitações da organização dificultando a obtenção de resultados.

#### **G) Matriz FOFA**

De acordo com Pereira (2010) a parte mais importante da análise externa e interna é a junção das duas. Essa análise é chamada de matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), em inglês corresponde a SWOT ( Strength, Weaknesses,

Opportunities e Treats), e, em espanhol, Matriz DAFO(Debilidades, Amenazas, Fortalezas e Oportunidades. Essa análise tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

## **H) Estratégia**

De acordo com Thompson Jr e Strickland III (2003) a estratégia de uma empresa deve ser bem adaptada aos seus pontos fortes, aos seus pontos fracos e às suas capacidades competitivas. O plano estratégico deve ser elaborado com o que a empresa faz melhor e evitar as estratégias que exijam muito da área onde a empresa é mais fraca. Para o autor os melhores estrategistas são aqueles que aproveitam aquilo que a empresa faz melhor – suas perícias, competências básicas e capacidades competitivas mais fortes.

Para Oliveira (2001), a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades. O autor ressalta que a finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos.

Pereira (2010) define que a estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e fracos (existentes ou em potencial), a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e ameaças que o meio ambiente impõe. O autor destaca algumas características intrínsecas nas estratégias: define a organização, focaliza o esforço, fixa a direção, provê consistência.

## **I) Implantação e controles**

Após da criação do plano estratégico criado no papel, parte-se para colocá-lo em execução, ou seja, em prática. Pode-se entender por prática do plano a execução da estratégia, pois o final do documento de planejamento nada mais é do que a formulação das estratégias que, colaborarão com o cumprimento da visão da organização.

Para Thompson Jr, Strickland III, e Gamble (2008) os oito principais componentes gerenciais do processo de execução de estratégia são:

- Construção de uma organização com competências, capacidades e potencial em recursos para executar a estratégia com êxito.
- Angariar dinheiro e pessoas suficientes por detrás do impulso de execução da estratégia.

- Instituição de políticas e procedimentos que facilitem a execução da estratégia.
- Adoção de melhores práticas e incentivo ao aperfeiçoamento contínuo do modo como as atividades da cadeia de valores são executadas;
- Instalação de sistema de informações e operacionais que apóiem a realização dos objetivos estratégicos;
- Associação de recompensas diretamente ligadas à realização das metas estratégicas;
- Implementação gradual de uma cultura corporativa que promova a boa execução da estratégia;
- Exercício de liderança forte para levar a execução adiante.

Segundo Mintzberg (2000), quando uma estratégia fracassa, os que estão no topo da hierarquia tendem a culpar os que estão abaixo pela falha na implantação. Portanto é fundamental que a organização tenha sistemas de acompanhamento e desdobramento da estratégia, além da escolha de mecanismos que permitam acompanhar a execução do que foi proposto e os ajustes necessários para que a estratégia atinja os objetivos traçados.

A implementação bem-sucedida da estratégia depende da supervisão, da motivação e do trabalho através dos outros, para criar uma afinidade muito forte entre como a organização opera o seu negócio e as necessidades para uma boa execução da estratégia. Os gerentes com experiência em implementação da estratégia são enfáticos em dizer que é muito mais fácil desenvolver o plano estratégico do que colocá-lo em prática (THOMPSON JR e STRICKLAND III, 2003). Na frase “As empresas não implementam estratégias; são as pessoas que fazem isso”, o autor deixa claro a importância das pessoas no processo de implementação, ou seja, não adianta ter sistemas, boas metodologias, um estrutura formal preparada para o planejamento se as pessoas não acreditarem nele.

Hrebiniak (2006) advoga que a execução é um processo e não uma decisão ou uma ação única, ela resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo. Na concepção do autor, há oito áreas de desafios para a execução da estratégia:

- Desenvolver um modelo para orientar as decisões ou ações da execução.
- Entender como a criação da estratégia afeta sua execução.
- Gerenciar as mudanças de forma efetiva, incluindo as mudanças culturais.
- Entender o poder ou a influência e usá-lo para o sucesso da execução.
- Desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade.

- Desenvolver controles efetivos e mecanismos de feedback.
- Saber como criar uma cultura de suporte à execução.
- Aplicar a liderança com viés para a execução.

É necessário um modelo lógico para orientar as ações da execução. Campos (1996) e Hrebiniak (2006) enfatizam a importância de diretrizes, para que a execução não seja confusa e atropelada. Sem uma orientação clara, as pessoas fazem as coisas que acreditam estarem certas, em geral essa forma de agir acaba resultando em decisões e ações descoordenadas, divergentes e conflitantes.

Segundo Hrebiniak (2006) os controles representam um retorno do feedback, ou seja, fornecem informações sobre a realização dos objetivos que derivam da estratégia. Os controles são vitais para o sucesso do processo. Os sistemas ou métodos de controle “complementam” o processo de execução: fornecendo informações sobre o desempenho em relação aos objetivos da execução, reforçando o método e decisões de execução, garantindo um mecanismo corretivo para manter o processo de execução sob controle e permitindo que a aprendizagem organizacional facilite as mudanças e a adaptação organizacional.

### 2.3 O CICLO PDCA

O ciclo PDCA, ou também conhecido como ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a guerra. Segundo Daychoum (2007) o ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão.

Para Arruda (1997) o PDCA é um ciclo que, implementando de maneira constante num processo de trabalho, proporciona níveis elevados de melhoria contínua de desempenho.

Segundo Marshall Jr. et al (2008) o PDCA é uma ferramenta gerencial para promoção da melhoria contínua e reflete, em quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Ele permite que os processos sejam ao mesmo tempo avaliados durante sua operacionalização e forneçam subsídios (retroalimentação) para melhorias, através do giro contínuo do seu ciclo. As principais fases do PDCA são:

- **FASE 1: PLAN (planejamento):** Esta fase é representada pelo estabelecimento de objetivos e metas, com base nas diretrizes da empresa. Normalmente as metas ou estratégias são desdobradas do planejamento estratégico.
- **FASE 2: DO (execução):** Esta fase de implementação do planejamento, para isso é necessário treinar as pessoas para a execução.

- **FASE 3: CHECK (verificação):** É quando se verifica se o planejado foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos.
- **FASE 4: ACT (agir corretivamente):** Caso as metas sejam alcançadas, é necessário adotar como padrão o planejado na primeira fase, caso isso não foi possível é necessário procurar alternativas para prevenir os efeitos indesejados. Neste último caso, volta-se a primeira fase do PDCA e inicia-se o ciclo novamente.

Campos (1996) advoga que qualquer organização tem suas diretrizes, do contrário teria sua sobrevivência ameaçada. Entende-se por diretrizes o conjunto de metas e suas medidas. As estratégias da organização serão implementadas ao longo dos anos e são a base para o plano de longo prazo. Para o autor o planejamento estratégico é composto por: plano de longo prazo (5 a 10 anos): neste plano são definidas as estratégias para atingir a visão do futuro da empresa; plano de médio prazo (3 anos): são estabelecidas metas sobre as estratégias do plano de longo prazo e feitas projeções financeiras; plano anual: é feito um detalhamento do primeiro ano dos planos de longo e médio prazos. Para o autor o PDCA operacionaliza as diretrizes da organização. O método pode ser usado no desdobramento de diretrizes que partem desde o presidente da empresa, área estratégica, até a área operacional desta. Quanto mais pessoas envolvidas e comprometidas, dos vários níveis da organização, mais fácil torna-se a operacionalização da estratégia.

Marshall et al (2008) advoga que o PDCA pode ser desdobrado em etapas ou passos, sendo normalmente conhecido como método de análise e solução de problemas (Masp), conforme figura 1. Este método é utilizado pelas equipes para resolução e problemas. Entende-se por problema todo efeito indesejado de um processo. Sendo a meta o resultado desejado de um processo, ou seja, problema é uma meta não alcançada. Os passos a seguir, segundo o autor, são uma sugestão de desdobramento do ciclo:

- Passo 1 – Identificação do Problema
  - Selecionar o problema a solucionar, priorizando os temas existentes.
  - Levantar as perdas atuais e as possibilidades de ganhos.
  - Nomear os responsáveis e a equipe, propondo data limite para sua conclusão.
- Passo 2 – Observação
  - Entender o problema, levantando seu histórico e a freqüência de ocorrência.
  - Observar as características no local, como ambiente, instrumentos, confiabilidade dos padrões, treinamento, entre outras.

- Passo 3 – Análise

- Identificar e selecionar as causas mais prováveis do problema. É indicado a utilização da ferramenta diagrama de causa e efeito, ou também chamado diagrama espinha de peixe, que é uma representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito.

- Passo 4 – Plano de ação

- Elaborar a estratégia de ação para corrigir as causas do problema
- Elaborar o plano de ação. A ferramenta indicada para este passo é a 5W2H, pois é uma ferramenta que dirá Why (por que), what (o que), where (onde), when (quando), who (quem), how(como) serão realizadas as ações.

- Passo 5 – Ação

- Divulgar o plano de ação.
- Treinar e capacitar as pessoas, buscando o comprometimento de todos.
- Executar e acompanhar a ação, registrando os resultados.
- Coletar dados.

- Passo 6 – Verificação

- Comparar os resultados com as metas esperadas, verificar a continuidade ou não do problema. Se o resultado esperado não forem alcançados, volta-se ao passo 2.
- Listar os eventuais efeitos indesejados

- Passo 7 – Padronização

- Elaborar ou alterar o padrão.
- Comunicar internamente as alterações.
- Educar e treinar todos os envolvidos no novo padrão

- Passo 8 – Conclusão

- Registrar os avanços obtidos pelo grupo.
- Relacionar os problemas remanescentes.
- Planejar a solução dos problemas remanescentes, voltando a executar o ciclo PDCA.
- Refletir sobre o trabalho, visando a melhoria futura.

Além das ferramentas citadas nos passos supracitados pode-se incluir outras como: lista de verificação, estratificação, diagrama de Pareto, brainstorming, diagrama de dispersão.



**Figura 1** Ciclo PDCA para solução de problemas

Fonte: Adaptado de Struett (2011) pág. 105

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza qualitativa, pois seu objetivo é investigar e entender o/a natureza do fenômeno (RICHARDSON, 1999). Para Minayo (2007) a escolha do método qualitativo discute diversos significados: motivos, aspirações, crenças, valores, e atitudes, buscando relacionar os fenômenos e os processos que não podem ser analisados por operacionalização de variáveis. Quanto à natureza do objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, sendo os procedimentos técnicos utilizados a pesquisa bibliográfica, o levantamento e o estudo de caso.

De acordo a Yin (2010) o estudo de caso traz como contribuição a compreensão de fenômenos individuais, pois permite ao pesquisador preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

A seleção do caso, não foi aleatória e sim intencional. Foi escolhido o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense, que está em processo de implantação do planejamento estratégico. Trata-se de uma instituição de natureza multicampi que faz parte do Sistema Federal de Ensino e foi criada pela lei 11892 de 29 de dezembro de 2008.

Para que se possa saber se o PDCA contribuirá na fase de implementação do planejamento estratégico da Instituição de Ensino – IE, em estudo, é necessário conhecer o referencial bibliográfico que trata sobre os desafios da fase de implementação do planejamento estratégico e as funcionalidades do ciclo PDCA; um levantamento de quais as ferramentas utilizadas para acompanhamento e controle na fase de execução da estratégia

utilizados pela IE, seus anseios quanto à ferramenta e o conhecimento dos dirigentes sobre gestão.

Por fim, para que se possa fazer essa análise, foi realizado um levantamento do referencial bibliográfico elencando as necessidades da fase de implementação do planejamento estratégica, as funcionalidades do ciclo PDCA e aplicação de um questionário aplicado no nível estratégico da instituição.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

A Instituição de Ensino em estudo é uma Instituição Federal criada pela lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Ele atua o em todos os níveis e modalidades da educação profissional, com estreito compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador (MEC, 2008). A atuação nos diferentes níveis da educação tecnológica reforça o conceito da verticalização, pela oferta de diversos níveis de ensino em uma mesma área de conhecimento. Este modelo de instituição de educação profissional e tecnológica teve como foco, em sua concepção, a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias, e que possam responder de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais (MEC, 2008).

A instituição é constituída por uma sede administrativa e seu funcionamento é *multicampi*. A instituição está em processo de implantação do planejamento estratégico e capacitação dos seus gestores, na área de gestão. Este processo teve iniciado em 2012.

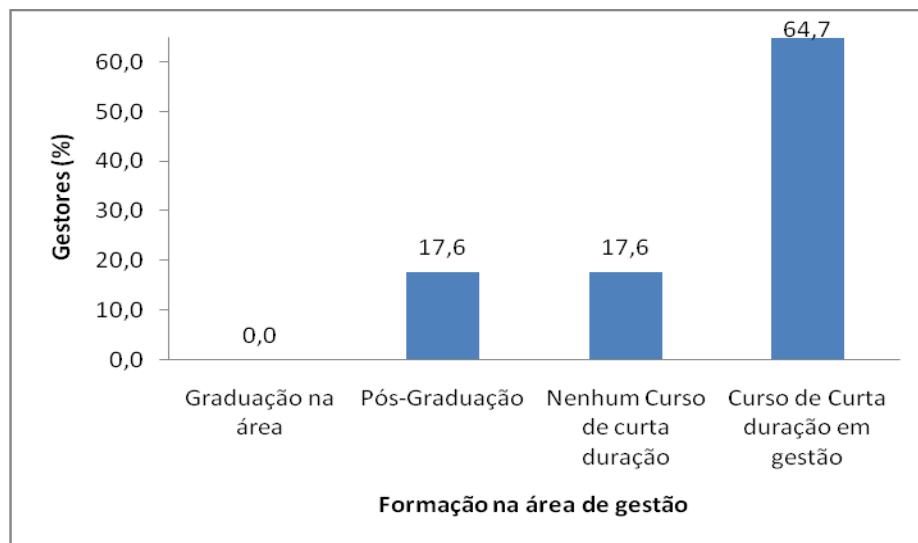
### **4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS**

Aplicou-se um questionário para identificar as ferramentas utilizadas na fase de implementação do planejamento e o conhecimento dos dirigentes sobre gestão.

O público escolhido para aplicação do questionário foi a área estratégica da instituição. A área estratégica da instituição é composta por: Reitor, Pró-Reitores e Diretores Gerais de Campus.

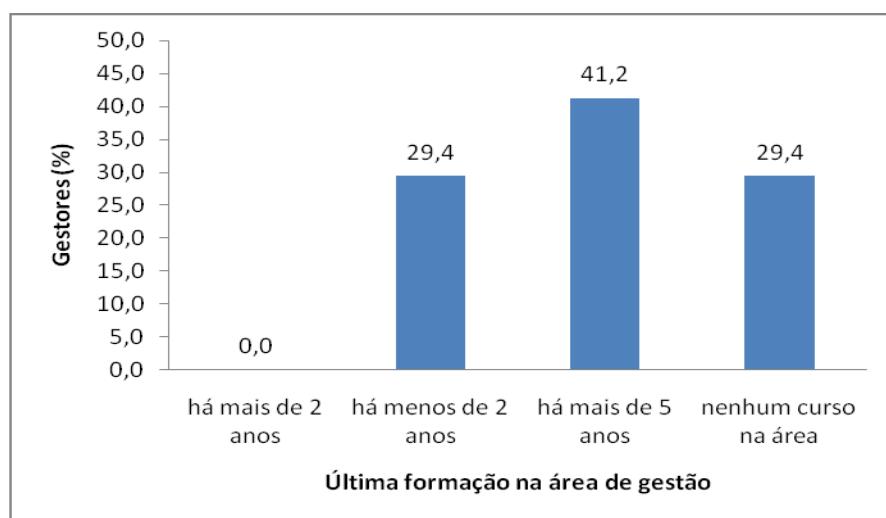
Foram aplicados 17 questionários com o objetivo de saber sobre a formação dos gestores, grau de importância da implantação do PE na instituição e quais as ferramentas existentes para acompanhamento, controle e execução da estratégia utilizados pela instituição.

Na figura 2 pode-se observar que 64,7 % dos gestores têm formação de curta duração em gestão e nenhum gestor tem graduação na área. No entanto, a instituição está proporcionando capacitação na área de gestão e tem projetos para programas de formação continuada na área de gestão.

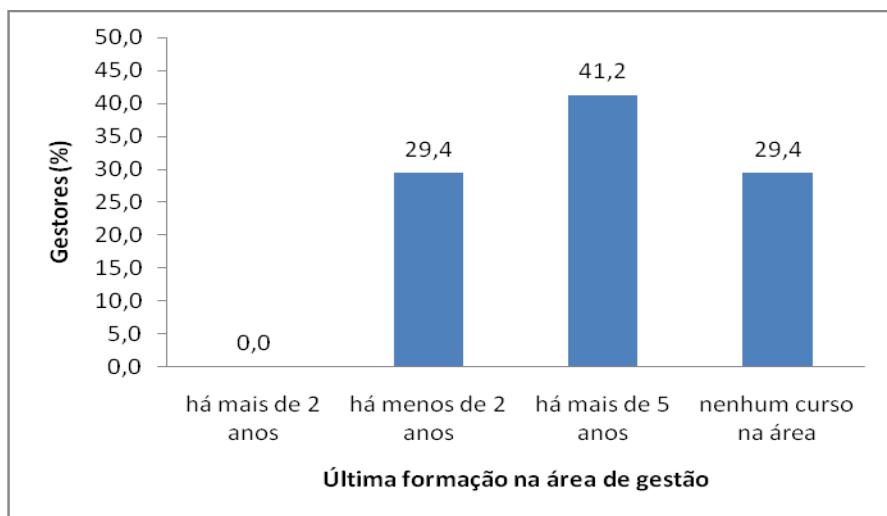


**Figura 2** Formação na área de gestão.

Na figura 3, 41,2 % dos gestores afirmaram que participaram de cursos na área de gestão, há mais de 5 anos, no entanto 94,1 % dos gestores entrevistados deixam claro que a implantação do PE na instituição é “muito importante”, fato observado na figura 4.



**Figura 3** Última formação na área de gestão



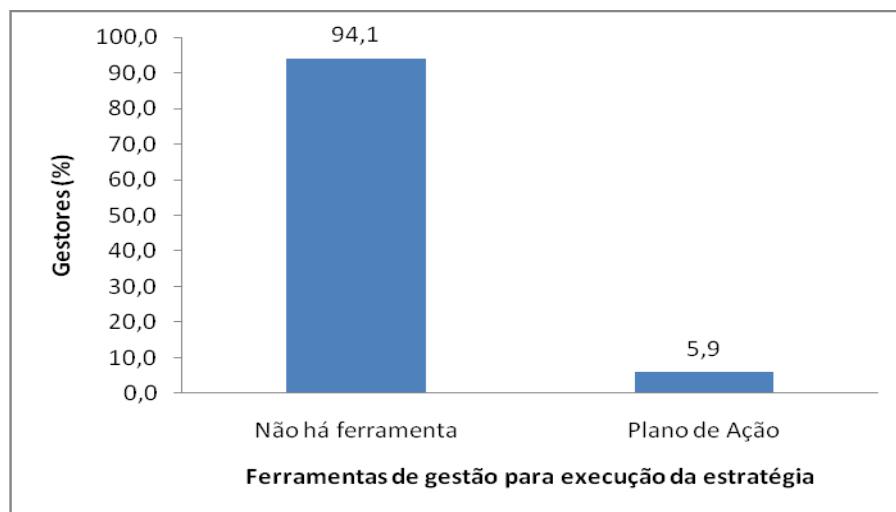
**Figura 4** Grau de relevância para implantação do PE.

Na tabela 1, pode-se observar que 94,1 % dos gestores adquirem conhecimentos sobre gestão com a prática do dia-a-dia, regularmente, sendo que apenas 11,8% procuram conhecimentos em gestão em livros e outros documentos acadêmicos regularmente. Quanto as boas práticas e trocas de experiências com outras instituições, 58,8% dos gestores responderam que regularmente procuram adquirir seus conhecimentos em gestão desta forma.

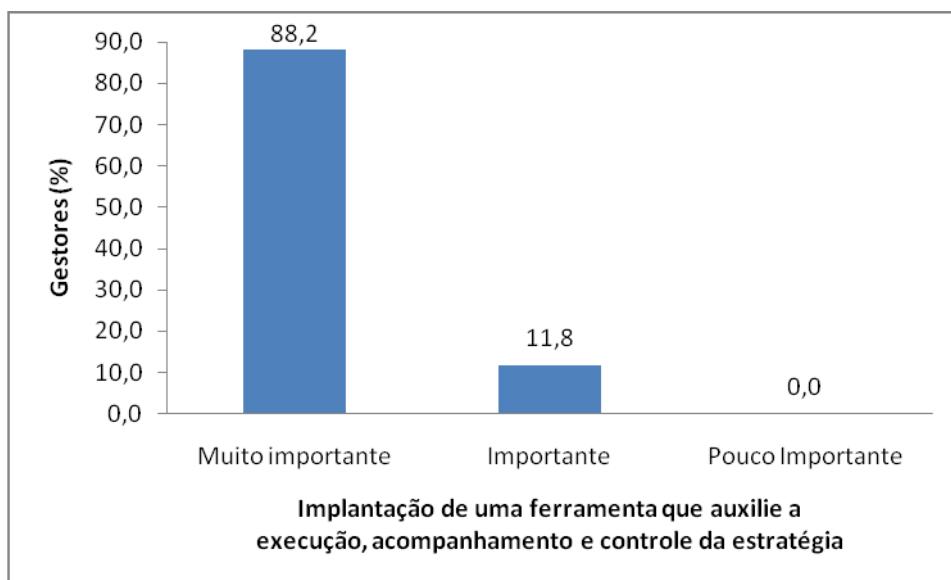
**Tabela 1** Formas de adquirir conhecimentos em gestão

	Regularmente	As vezes	Raramente	Nunca
Práticas do dia-a-dia	94,1%	0,0%	5,9%	0,0%
Livros e outros documentos acadêmicos	11,8%	52,9%	29,4%	5,9%
Boas práticas e trocas de experiências com outras Instituições	58,8%	41,2%	0,0%	0,0%

Os gestores foram questionados sobre a existência ou não de uma ferramenta que desse apoio ao acompanhamento, controle e execução da estratégia. Na Figura 5, 94,1 % deles responderam que não existe uma ferramenta sistematizada de apoio a execução da estratégia. Porém, na figura 6, 88,2 % dos mesmos responderam que é “muito importante” a existência de ferramenta sistematizada para execução, acompanhamento e controle da estratégia.



**Figura 5** Ferramentas de gestão para execução da estratégia.



**Figura 6** Implantação de uma ferramenta que auxilie a execução, acompanhamento e controle da estratégia

#### 4.3 A UTILIZAÇÃO DO CICLO PDCA NA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO (EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA)

Com base no referencial teórico levantado sobre planejamento estratégico e suas fases; sobre o ciclo PDCA e os seus passos, o presente trabalho busca as contribuições da aplicação do ciclo do PDCA para a fase de implementação do planejamento estratégico, ou seja, na execução da estratégia.

O quadro 1 apresenta as contribuições da aplicação do ciclo PDCA no controle e execução da estratégia.

Necessidades na implementação do PE (execução da estratégia)	Características do ciclo PDCA
Procedimentos que facilitem a execução da estratégia	Pode ser utilizado o ciclo para executar as estratégias e suas metas, pois este prevê desde o planejamento, execução, verificação e ação corretiva das mesmas
Adoção de melhores práticas e incentivo ao aperfeiçoamento contínuo	O ciclo é uma ferramenta gerencial para a melhoria continua
Instalação de sistema de informações operacionais que apoiem a realização das estratégias	Pode servir como apoio a um sistema de informações operacionais, pois informa o andamento da execução da estratégia.
Fornecimento de informações sobre o desempenho em relação aos objetivos/estratégias executados; mecanismo corretivo para manter o processo de execução sob controle e aprendizagem organizacional	O PDCA além de um método para solução de problemas também pode ser considerado um método de controle, pois pode fornecer o desempenho de como está a execução do objetivo, caso o objetivo não seja cumprido é oferecido ferramentas que analisam as possíveis causas. Quanto mais o ciclo for girado em decorrência de um mesmo objetivo, maior a aprendizagem da organização e melhores serão seus resultados alcançados
Necessidade de participação das pessoas da organização de níveis diferentes do estratégico, como o tático e operacional, para o cumprimento das ações estratégicas	Pode ser usado o desdobramento de diretrizes, através do ciclo PDCA, para que os níveis inferiores ao estratégico, ajudem no cumprimento da estratégia da organização
Estrutura física, liderança, comunicação e cultura da empresa.	Não observa-se funcionalidade que atuem diretamente no atendimento destas necessidades

**Quadro 1** O ciclo PDCA e a execução da estratégia

Desta forma, pode-se verificar que o ciclo PDCA poderá contribuir na fase de implementação do planejamento, principalmente no que se refere à: procedimentos que facilitem a execução da estratégia, incentivo ao aperfeiçoamento contínuo, apoio a sistemas de informação, acompanhamento da execução da estratégia, necessidade de desdobramento de estratégias e ações entre os níveis da organização.

Para a utilização do método é importante levar em conta a capacitação dos funcionários, pois de acordo com Campos (1996) a facilidade de aprender a lidar com a metodologia do ciclo é proporcional a sua utilização na prática.

Pode-se observar que a Instituição de Ensino em estudo está na fase de elaboração do PE e ainda não tem uma ferramenta que auxilie na execução, acompanhamento e controle da estratégia. Sendo essa fase a mais difícil para implantação de um PE, conforme relatado por vários autores do tema, torna-se imprescindível a escolha de uma ferramenta que auxilie a instituição para que o PE seja implantado com eficiência.

No quadro anterior, pode-se observar as funcionalidades do PDCA e as contribuições da aplicação do ciclo na execução da estratégia, podendo assim ser sugerida a utilização desta ferramenta para a Instituição de Ensino em estudo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que de acordo com os autores citados no trabalho, a fase de implementação do planejamento, ou seja, a execução da estratégia é considerada a fase mais difícil do planejamento estratégico.

O estudo revela que 64,7 % dos gestores tem formação de curta duração em gestão e nenhum gestor tem graduação na área de gestão. Pode-se observar que 94,1 % dos gestores adquirem conhecimentos sobre gestão com a prática do dia-a-dia. O estudo relata também, que não existe uma ferramenta sistematizada de apoio a execução da estratégia, respondido por 94,1% dos gestores, sendo que 88,2 % dos mesmos responderam que é “muito importante” a existência de uma ferramenta de apoio.

O ciclo PDCA pode ser utilizado tanto na resolução de problemas como no desdobramento das diretrizes das organizações, tornando-se uma ferramenta de apoio na implementação da estratégia.

Não pode ser evidenciado que o método contribui diretamente nas questões relacionadas à estrutura, comunicação, liderança e cultura na organização, fatores esses que segundo os autores tem influência na execução bem sucedida da estratégia.

O ciclo PDCA é recomendado como ferramenta de apoio na execução, acompanhamento e controle da estratégia, embora não resolva todos os problemas levantados na fase de implementação, é uma ferramenta que pode ser utilizada como apoio a execução da estratégia na Instituição de Ensino em estudo.

Sugere-se que em trabalhos posteriores sejam estudados novas ferramentas para as questões supracitadas, proporcionando assim formas de auxiliar as organizações para implantação eficaz e eficiente do processo de planejamento estratégico.

## **REFERÊNCIAS**

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

- ARRUDA, José R. C. **Políticas & Indicadores de Qualidade na Educação Superior.** Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.
- BRASIL. Lei 10.861 de 14 de abril de 2004. <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRASIL, Lei n.11892, de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF, 30 de dezembro de 2008, n. 253.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar.** São Paulo: Bookman, 2006.
- MARSHAL, Isnard Jr *et al.* **Gestão da qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MINAYO, M.C.S. **O desafio do Conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_. Os 5 P's da estratégia. In: MINTZEMBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, p. 26-32, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias, práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINHO, Angela. Brasil fica no 88º lugar em ranking de educação da Unesco. Brasília: Folha de São Paulo, 2011. Acessado em 19 de julho de 2013.  
<http://www1.folha.uol.com.br/saber/882676-brasil-fica-no-88-lugar-em-ranking-de-educacao-da-unesco.shtml>
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- STRUETT, Mirian A.M. **Gestão da Qualidade.** Maringá: Cesumar, 2011.
- THOMPSON JR, A. A.;STRICKLAND III, A.A.; GAMBLE, J.E.; **Administração Estratégica.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui O.B. **Gestão de Instituições de Ensino.** 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

## APÊNDICE

## **Questionário investigativo para área estratégica**

1) Quanto a sua formação na área de gestão, assinale:

- Graduação na área  
 Pós-graduação  
 Nenhum curso de curta duração na área de gestão  
 Graduação e/ou Pós-graduação em outra área, mas com cursos de curta duração na área de gestão

2) A sua formação na área de gestão foi:

- ( ) a mais de 2 anos  
( ) a menos de 2 anos  
( ) a mais de 5 anos  
( ) nenhum curso na área

3) Classifique a situação em que você adquire os seus conhecimentos em gestão:

( 1 ) regularmente ( 2 ) as vezes ( 3 ) raramente ( 4 ) nunca

- pela prática aprendida no dia-a-dia.  
 em consulta de livros e documentos produzidos na academia.  
 da visualização de boas práticas e trocas de experiências com outras Instituições.  
 n.d.a.

4) Como você considera a implantação de um planejamento estratégico em uma Instituição de Ensino?

5) Em qual etapa encontra-se o processo de implantação do planejamento estratégico na Instituição:

- Diagnóstico       Elaboração do plano  
 Acompanhamento e Execução da Estratégia

6) Qual ferramenta será utilizada para execução da estratégia:

( ) não há ferramentas

Em caso afirmativo, cite e comente sobre a sua efetividade:.....

7) Defina o grau de importância que você daria para uma ferramenta que auxilie a gestão no acompanhamento, execução e controle da estratégia

( ) Muito importante      ( ) Importante      ( ) pouco importante