

Elementos de Administração 4

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019



AIU	HJI	WWE	PLO	EER
1,822	20,369	890	6,350	10,985
(-35)	(+580)	(-20)	(-200)	(+580)
MBC	LJH	MJB	PON	NFR
3,605	9,542	2,609	7,654	6,522
(+20)	(-13)	(+35)	(+169)	(+122)
YBV	QMN	MMJ	IIT	KLM
3,204	5,211	7,100	7,150	782
(-33)	(+156)	(-60)	(-150)	(+74)
FFJ	UJM	QJC	LSD	
1,320	712	134	2,022	631
(-10)	(+12)	(+5)	(-18)	(+40)

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

4

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 4 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-177-0

DOI 10.22533/at.ed.770191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este quarto volume, composto por doze capítulos, contempla trabalhos com foco na gestão estratégica de organizações e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre estratégia empresarial e desempenho organizacional, possibilitando que o leitor obtenha uma ampla visão sobre a temática, por meio da leitura de estudos sobre estratégia, competitividade, desempenho e gestão de riscos. Na segunda parte deste volume, são apresentados três capítulos que contemplam pesquisas sobre gestão estratégica em empresas familiares, englobando estudos desenvolvidos com o intuito de compreender alguns fenômenos como ambidestria organizacional, processo de internacionalização e tomada de decisão em empresas familiares. A terceira parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre gestão estratégica da qualidade, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre o tema, que compreende estudos sobre a aplicação de ferramentas da qualidade, programa 5S, qualidade em serviços e utilização do método PDCA (Plan, Do, Check e Act).

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em gestão estratégica de organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1 1

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

Adilson Aderito da Siva
Beatriz Koike Dantas
Joelma de Souza Santos
Laura Padovan Passos
Leandro Neco Teixeira
Stephanie Couri de Godoy

DOI 10.22533/at.ed.7701913031

CAPÍTULO 2 19

EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

Gustavo Rodrigues Pilatti
André Luís de Castro Moura Duarte

DOI 10.22533/at.ed.7701913032

CAPÍTULO 3 32

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

Marcelo Oleskovicz
Fábio Lotti Oliva
Marcelo Caldeira Pedroso

DOI 10.22533/at.ed.7701913033

CAPÍTULO 4 49

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

Filipe Mello Dorneles
Bibiana Giudice da Silva Cezar
Marina Valim Bandeira

DOI 10.22533/at.ed.7701913034

PARTE II – GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FAMILIARES

CAPÍTULO 5 56

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

Fernando Vicente Dias de Carvalho
Rogeane Moraes Ribeiro
Maria do Socorro Silva Mesquita
Alcineide Aguiar Pimenta

DOI 10.22533/at.ed.7701913035

CAPÍTULO 6 72

INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Diara Andréia Tiecher Colle

Ieda Margarete Oro

Carlos Eduardo Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.7701913036

CAPÍTULO 7 88

TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UTILIZAÇÃO DE MULTICRITÉRIOS EM CENÁRIOS EMPRESARIAIS COMPLEXOS

Artur Angelo Ramos Lamenha

Cleydner Marques de Magalhães Maurício

Adriana Lins de Gusmão Vila Nova

Karla Cristina Cavalcanti Chaves de Gusmão

Eliaquim Ramos do Nascimento Silva

Hayane Hechely Vasconcelos

DOI 10.22533/at.ed.7701913037

PARTE III – GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

CAPÍTULO 8 111

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DE UMA MERCEARIA

Franciele Bonatto

Vanessa Gomes da Silva

Vanessa Grazielle Pontarollo

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913038

CAPÍTULO 9 121

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

Franciele Bonatto

Kaluan Zanco Moreira

Lucas Caetano Teixeira

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913039

CAPÍTULO 10 133

AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

Cristiane Sonia Arroyo

Marcio Mattos Borges de Oliveira

Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Reginaldo Jose de Paula

DOI 10.22533/at.ed.77019130310

CAPÍTULO 11 149

QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE FISIOTERAPIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Patsy Geraldine Balconi Mandelli

Fernanda dos Santos Koehler

Patricia de Sá Freire

Lia Caetano Bastos

DOI 10.22533/at.ed.77019130311

CAPÍTULO 12 168

O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Patricia Guimarães Rocha de Saboya

Tamara Almeida Damasceno

Fernando Antonio Colares Palácios

DOI 10.22533/at.ed.77019130312

SOBRE O ORGANIZADOR..... 179

O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Patricia Guimarães Rocha de Saboya

Mestre em Administração – UNAMA -
Universidade da Amazônia
Belém-PA

Tamara Almeida Damasceno

Doutoranda em Administração – UNAMA -
Universidade da Amazônia
Belém-PA

Fernando Antonio Colares Palácios

Doutor em Administração – UNAMA -
Universidade da Amazônia
Belém-PA

RESUMO: Os últimos vinte anos trouxeram uma série de mudanças na política educacional no ambiente do ensino superior, entre as quais, caracteriza-se uma maior participação da iniciativa privada na condução das ações educacionais do país. Isso implicou em mudanças na gestão das organizações educacionais, que passaram a ser direcionadas por critérios de eficiência, eficácia, qualidade e desempenho. O novo cenário da educação coloca em xeque o modelo de gestão das Instituições de Ensino Superior e impõe a necessidade de mudanças em suas estruturas e estratégias, para que possam acompanhar o novo movimento do mercado. A forte competitividade que tem caracterizado o setor do Ensino Superior e o seu ambiente organizacional começou a ser

percebida desde que foi permitido ao setor privado auferir lucro, legitimando sua atuação enquanto organização, o que tem provocado uma revisão na forma de gerir as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP). Todo esse contexto competitivo instaura uma corrida no setor privado da educação por modelos eficazes de gestão estratégica, com vistas ao sucesso organizacional. Este estudo utiliza-se do ciclo PDCA, como método para a implantação da gestão estratégica nas IESP, com a finalidade de obtenção dos resultados organizacionais e ao alinhamento das estratégias.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade, controle, desempenho.

ABSTRACT: The last twenty years have brought a series of changes in educational policy in the higher education environment, among which a greater participation of the private initiative in the conduct of the educational actions of the country is characterized. This has led to changes in the management of educational organizations, which have been guided by criteria of efficiency, effectiveness, quality and performance. The new education scenario puts in check the management model of Higher Education Institutions and imposes the need for changes in their structures and strategies so that they can follow the new market movement. The strong competitiveness that has

characterized the Higher Education sector and its organizational environment began to be perceived since the private sector was allowed to profit, legitimizing its performance as an organization, which has provoked a revision in the way of managing the Private Higher Education Institutions (PHEI). All this competitive context establishes a race in the private sector of education for effective models of strategic management, with a view to organizational success. This study uses the PDCA cycle, as a method for the implementation of strategic management in the PHEI, with the purpose of obtaining the organizational results and the alignment of the strategies.

KEYWORDS: quality, control, performance.

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil tem ocorrido nos últimos anos, particularmente em meados dos anos de 1990 e segunda metade dos anos 2000, intensas mudanças na política, na regulamentação e na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES). Durante a década de 1990 houveram alterações em grande escala na política educacional e na sua estruturação pelo país, e, a partir de 2005, percebeu-se a implantação de uma cultura de gestão das instituições de ensino superior voltada para o mercado (MAINARDES; 2010).

As mudanças ocasionadas por estas alterações políticas e normativas podem ser entendidas pelo cerne de duas concepções, seja de ordem acadêmica, seja de natureza administrativa, fiscal e tributária relacionadas à gestão das IESP (GRAMANNI; 2008).

Estas transformações no cenário educacional do Ensino Superior foram responsáveis por implantar uma cultura de gestão não mais puramente acadêmica, mas de ordem estratégica e de participação de mercado (SAMPAIO; 2011).

Assim, revela-se para o setor do ensino superior brasileiro uma forte competitividade em seu ambiente organizacional, desde que foi permitido ao segmento privado auferir lucro através desta atividade, legitimando sua atuação enquanto organização, o que tem provocado uma reflexão na forma de gerir as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP). Todo esse contexto competitivo instaura uma corrida no setor privado da educação por modelos eficazes de gestão estratégica, com vistas ao sucesso organizacional.

Na conjuntura atual, as organizações apropriam-se de novas posturas para atender as demandas da clientela e de um mercado amplamente heterogêneo, e, para as IES, apresenta-se a necessidade de se implementar mecanismos de gestão e controles para que conheçam suas fragilidades e potencialidades e construam suas vantagens competitivas (MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

A gestão estratégica utilizada pelas IESP ajuda, não somente no desenho das estratégias da organização, como também para colocar em prática as ações estratégicas nos diferentes níveis organizacionais. Para efetuar essa gestão, as IESP

acabam por utilizar metodologias que facilitam o planejamento, a execução, o controle e as constantes revisões. Um desses mecanismos é o PDCA.

Conforme atestam Marshall Jr. *et al.* (2008), o PDCA é um mecanismo de gestão de aperfeiçoamento constante e ocorre em quatro fases: Planejamento, Execução, Verificação e Ações Corretivas. Concede que as ações sejam avaliadas durante a execução e permite a aplicação de ações corretivas imediatas, tendo em vista o alcance do sucesso do planejamento.

Entender de que forma uma IES privada organiza sua gestão a partir da importância que atribui à gestão estratégica através da utilização do método PDCA, como instrumento de controle de resultado e de desempenho é o objetivo deste artigo. Para tal fim, utilizou-se como objeto de análise uma IES privada que está em processo de implantação de uma nova gestão, devido à recente incorporação societária e organizacional a que foi submetida.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica

O desenvolvimento de estudos de Estratégia no contexto das organizações não é recente, suas contribuições direcionam as produções teóricas para análise de como as organizações podem aumentar ou desenvolver suas performances nos mercados em que atuam (CAVALCANTI JR; FERRAZ, 2014).

Conforme Whittington (2002) existem pelo menos quatro vertentes da Estratégia: a clássica, a evolucionária, a sistêmica e a processual e são classificadas de acordo como as mesmas direcionam e desempenham suas ações: seja voltada para os resultados e a maximização de lucros, seja para a atividade de criação da estratégia.

Ferreira *et al.* (2006) indicam que a gestão estratégica está centrada na dedicação da organização em formular suas estratégias para o direcionamento do futuro da organização, considerando os aspectos formais de elaboração e implementação das estratégias e da identificação das suas características essenciais que apresentarão a sua vantagem competitiva.

Para Mintzberg (1994), a estratégia apresenta várias representações conceituais e pode ser entendida como um plano, uma direção, um comportamento, um padrão, uma posição, envolvendo uma perspectiva única, própria de uma organização desempenhar a sua visão e a sua missão.

Para que as instituições de ensino superior sobrevivam e continuem atuantes no atual ambiente competitivo é necessário que encontrem formas de responder às demandas internas e externas. Para isto, é de grande relevância que as organizações educacionais obtenham uma gestão eficiente e eficaz (MEYER JR; MANGOLIM, 2006).

O cenário atual globalizado impõe um ritmo dinâmico e acelerado aos negócios, pela influência das variadas demandas externas desse ambiente organizacional, o

que desenvolve a necessidade de as instituições procurarem estratégias para sua atuação. À medida em que se formulam as estratégias, torna-se imperativo garantir a sua implementação, com vistas à obtenção de resultados de longo prazo, previstos no planejamento estratégico. Implementar as estratégias propostas, portanto, torna-se o grande desafio das organizações, o que supõe, muitas vezes, mudanças não somente organizacionais, como tecnológicas e comportamentais (FREEDMAN, 2003).

Para a Mintzberg e Quinn (2001) a implantação da estratégia depende do alinhamento dos sistemas e processos, da estrutura e do envolvimento das pessoas. Este último fator parece ser o mais desafiador, principalmente em organizações educacionais privadas inseridas no atual contexto dinâmico e competitivo, pois essas instituições são complexas e possuem especificidades na sua atuação. Mintzberg (2006) denominou as universidades de “burocracias profissionais”, por avaliar que os sujeitos atuam baseados na sua competência técnica e habilidade profissionais, individualmente ou em grupos restritos; com objetivos muitas vezes conflitantes com os da organização, influenciando na formação e na implementação da estratégia.

Já Weick (1976) denominou as universidades como uma estrutura complexa e “frouxamente articulada”; ao passo que Meyer Jr *et al.* (2012), afirmam que as organizações educacionais possuem poucos pontos em comum, o que implica na sua forma de gestão. Por outro lado, Baldrige (1983) descreve a complexidade das organizações educacionais como um produto relacionado ao ambiente organizacional em que estão inseridas e aos objetivos divergentes e ambíguos, aos diferentes grupos de interesses, à sua tecnologia fragmentada e ao profissionalismo do trabalho acadêmico. Desta forma, dado todo esse cenário instável e de diversas complexidades, é preciso adaptabilidade das IES em face de tantas exigências, até porque possuem uma função na comunidade, que vai além da organização propriamente dita, mas de expandir o conhecimento e formar profissionais (MEYER JR., 2014).

Na implantação da estratégia, por sua vez, é necessário verificar se existem diferenças de interesses, o que pode ser promovido através da participação das pessoas na elaboração da estratégia (HANSEN e GUIMARÃES, 2009).

Em organizações complexas como as IES é necessária a negociação entre os atores para o alcance dos objetivos, sendo as pessoas determinantes na efetivação das ações estratégicas. As estratégias, portanto, são a base para o atingimento das metas da organização.

As estratégias nas universidades, de acordo com Palácios (2014), não se coadunam com o modelo tradicional de estratégias deliberadas, elaboradas de maneira racional, praticadas por todos os agentes. As estratégias dentro do contexto universitário, conforme Pfeffer e Salancick (1974), aproximam-se de um molde “político e simbólico”, o que também é corroborado por Elmore (1987) que atesta que é preciso compreender a cultura organizacional, pois, por não ser um bloco unido e coeso, mas um conjunto de grupos, pode favorecer o surgimento de outras estratégias não deliberadas em qualquer nível organizacional.

A formulação da estratégia pode ser exposta através de um padrão de decisões que determina metas, planos e objetivos, como atestam Mintzberg e Quinn (2001); enquanto que a sua implantação deve envolver as pessoas e a sua estrutura. Desta forma, pôr em prática a estratégia pressupõe, ainda, monitorar o impacto de cada ação. Planejá-la, significa compor o planejamento estratégico englobando análises de fatores ambientais que influenciam nos resultados organizacionais e suas atividades da organização. Tudo isso se justifica para a sobrevivência organizacional das instituições de ensino superior privadas no contexto competitivo e dinâmico em que se encontram.

Esse novo cenário intranquilo, repleto de grandes transformações no ambiente organizacional das IES privadas, surgimento de grandes grupos educacionais, a vinda de grupos estrangeiros para o Brasil, as incorporações e fusões que se estabeleceram nas últimas décadas, mudaram não somente o ambiente, como também o comportamento dessas instituições, requerendo delas a capacidade de resposta às demandas externas, sob risco de não se sustentarem ou de não sobreviverem no mercado.

Esse ambiente, portanto, induziu as IES privadas a adotarem modelos de gestão profissionais que dessem fôlego aos seus objetivos, não somente de sobrevivência, mas de aferição de resultados operacionais, conforme discorrem Farinelli e Melo (2009). Desta forma, as IES foram obrigadas a rever a sua gestão, segundo Meyer Jr e Meyer (2011), para a obtenção de melhores resultados e tiveram de lidar na arena de demandas: do aluno-cliente; dos acionistas; e dos órgãos reguladores de sua atuação (governo).

As IES privadas tiveram de adequar a sua nova forma de gestão às estratégias desenhadas, passando a adotar uma gestão estratégica, assemelhando-se às organizações empresariais, a exemplo de outros países como Estados Unidos e Inglaterra, que já adotam práticas gerenciais próprias do ambiente corporativo na educação superior, conforme alegam Meyer Jr e Meyer (2011), o que pode não ser totalmente adequado, devido tratar-se de organizações diferentes na essência, pois uma IES privada possui uma missão social, além da econômica, que pressupõe a disseminação do conhecimento e a formação de profissionais.

Por outro lado, as IES privadas necessitam competir, ainda que se percebam como organizações com estruturas complexas. Mainardes *et al.* (2010) alegam que para isso, elas precisam de gestores que ampliem suas estratégias competitivas e desenvolvam uma gestão estratégica com o intuito de garantir os resultados financeiros da organização. Essa gestão, para tanto, necessita envolver as equipes, motivar os colaboradores, ampliar a visão de todos os envolvidos para o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, a gestão estratégica se refere às técnicas de gestão que visam a ação. É, também, o procedimento de colocar em prática ações competitivas que corroboram para o alcance dos objetivos organizacionais.

A estratégia como uma abordagem gerencial, conforme estudos de Meyer Jr. *et al.* (2012), vem sendo construída recentemente nas IES brasileiras e seu debate é

um desafio para a administração dessas organizações. A gestão estratégica engloba etapas distintas: o planejamento estratégico, a execução e o controle. Desta forma, após a etapa de planejamento e elaboração da estratégia, a que segue é a de aplicação da mesma, ou seja, sua implantação, o que envolve os diversos níveis de atores do contexto organizacional, o alinhamento dos objetivos da universidade, no intuito de não haver descontinuidade ou um hiato entre os planos formais e a prática da estratégia e uma posterior avaliação do processo.

Segundo Hrebiniak (2006), os instrumentos de controles gerencial representam um *feedback*, ou seja, fornecem informações sobre a execução dos objetivos que derivam da estratégia. Os controles são essenciais para o sucesso das estratégias organizacionais.

Os sistemas ou instrumentos de controle apoiam o processo de execução, pois possibilitam o fornecimento de informações sobre o desempenho em relação aos objetivos, avaliando e dando retorno a respeito do método e decisões de execução. Garantem, portanto, um mecanismo corretivo para manter o processo de execução sob controle e permitindo que a aprendizagem organizacional facilite as mudanças e a adaptação organizacional (HREBINIAK; 2006).

Um dos instrumentos de gestão utilizados como métodos de controle e desempenho é o PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), um instrumento de gestão utilizado em projetos de qualidade que tem por objetivo tornar claros e ágeis os processos relacionados à implementação das ações de gestão. O PDCA, quando implementado em um processo de gestão, promove níveis elevados de melhoria contínua de desempenho (ARRUDA; 1997).

2.2 PCDA

O ciclo do PDCA, um acrônimo que significa *Plan, Do, Check, Action*, também conhecido como ciclo de Deming, é um método de gestão que pressupõe quatro etapas utilizadas para a melhoria contínua de produtos e processos e útil para a implantação de programas de qualidade, tendo como princípio agilizar processos envolvidos na gestão. O ciclo é dividido em *Plan*, de planejamento; *Do*, de execução; *Check*, de verificação; e *Action*, de ação corretiva. O PDCA, também, auxilia no diagnóstico, na análise e no prognóstico de problemas organizacionais, sendo útil um dos instrumentos de busca do contínuo aperfeiçoamento, conduzindo para obtenção de resultados com vistas à sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

Esse método iterativo de gestão ainda é conhecido como o ciclo de Shewhart, ou círculo/ciclo de controle, tendo, portanto, outros acrônimos, o PDSA (*plan-do-study-act*) e o OPDCA, em que a letra “O” representa observação, usada no sistema Toyota de Produção, em que a produção é bastante enxuta (*Lean Manufacturing / Toyota Production System*).

O modelo PDCA foi criado por Walter Shewhart, porém tornou-se conhecido através de W. Edwards Deming, considerado por muitos autores como o pai do

controle de qualidade. O método foi introduzido no Japão após a II guerra mundial por Deming, no início da década de 1950 e tem como princípio a interação que mais adiante modificou o PDCA para PDSA (*Study*, estudo, em vez de *check*, verificar), devido identificar que o mais importante para a qualidade das ações é a fase mais negligenciada – o acompanhamento – ou a constância do estudo, a qual atribui ser essencial para que as estratégias e os planos das organizações se realizem. Desta forma, o ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão.

Repetir ou girar o ciclo PDCA acarreta em uma aproximação maior do objetivo, do funcionamento e do resultado correto ao seu final. Deming enfatizava a importância de esse método científico ser repetido em espirais para um aumento de conhecimento da melhoria contínua. Sua importância, também, é manter os funcionários, colaboradores e gestores alinhados às estratégias da organização, forçando-os a acompanhar as ações. O modelo PDCA, portanto, confere mais agilidade e qualidade a qualquer ação executada nas camadas de gestão ou estratégia, sendo uma ferramenta fundamental em qualquer organização que enxergue a qualidade na gestão como alavanca para os resultados organizacionais.

A primeira fase de planejamento ou de planejamento estratégico é onde ocorre o diagnóstico, a formação das etapas, a definição da missão, da visão e dos valores da organização, os fatores críticos de sucesso, as análises ambientais – externa e interna – a estratégia e suas ações, a implementação e o controle do processo. Planejar, por conseguinte, significa estabelecer os objetivos e verificar os processos necessários para a entrega dos resultados organizacionais.

É na subfase de implementação e controle do planejamento estratégico 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.

A fase de execução significa implementar o plano, realizar o processo ou o produto. Coletar dados para mapeamento e análise dos próximos passos “Checar” e “Ajustar”. Portanto esta etapa gera muito cuidado, pois pode não ser a causa raiz.

A fase de checar visa estudar o resultado já conferido ou medido, comparando-o em relação aos resultados esperados – alinhados aos objetivos estabelecidos no planejamento. Nesta fase, então, verifica-se os desvios e a adequação do plano, possibilitando o movimento à próxima etapa, de ação. Um dado importante desta fase é a informação gerada, no intuito de ajustes futuros na etapa seguinte.

A etapa de ação corretiva prevê as diferenças significativas entre os resultados reais e os planejados – a comparação da meta *versus* o realizado – no intuito de rever as causas, verificar onde aplicar as mudanças que abarcam a melhoria do processo ou do produto. Em um ciclo em que não resulte em precisar de alguma melhora, o método pode ser utilizado com maior atenção aos detalhes na iteração seguinte do ciclo. A ação corretiva, portanto, pode eliminar uma não-conformidade; enquanto que,

a ação preventiva, pode facilitar a eliminação de uma não-conformidade potencial; da mesma forma em que, uma ação de melhoria pode, como o próprio nome diz, melhorar a implementação de processos.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando atingir os objetivos propostos, e em decorrência da natureza do problema em estudo, foi realizado um estudo descritivo e exploratório a partir de uma abordagem qualitativa.

A pesquisa foi realizada em uma IESP que recentemente fora incorporada por uma empresa que está qualificada entre as seis maiores mantenedoras de instituições de ensino superior do Brasil. Os sujeitos da pesquisa foram gestores acadêmicos médios, escolhidos conforme disponibilidade do *locus* de pesquisa que vivenciaram as fases de implementação e execução do PDCA na instituição em estudo. As fontes de dados foram primárias e secundárias e como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se da entrevista estruturada.

A implementação do método PDCA na gestão da instituição de ensino sob análise, ocorreu de forma deliberada e em cinco fases hierárquicas. No primeiro momento, foi aplicado ao nível do conselho mantenedor superior; no segundo, nas superintendências administrativas e acadêmicas; no terceiro, nas diretorias corporativas; e no quarto, nas diretorias e gerências médias locais. Este modelo de implantação de se deu em razão da construção da árvore de indicadores interligados entre os cinco níveis de gestão, cuja definição ocorreu concomitante com cada etapa de introdução do método. Este estudo se deu durante a implantação da última fase.

A introdução do método na última fase constou de uma etapa de treinamento sobre o instrumento de gestão. A segunda etapa constou com a fase do diagnóstico sobre as principais causas em relação aos indicadores estipulados; enquanto que na penúltima fase, ocorreu a etapa do planejamento realizado para que o ciclo do PDCA fosse iniciado junto às diretorias e gerências. Após o início da execução, estabeleceu-se um ritual de gestão mensal para controle a avaliação do desempenho e alcance dos indicadores evidenciados.

4 | RESULTADOS

Conforme a análise dos dados foi possível perceber que os gestores acadêmicos que participaram da etapa de implantação do PDCA tinham pouco conhecimento a respeito dos conceitos de gestão gerencial e dos métodos de uma gestão administrativa antes das etapas dos treinamentos, contudo, possuíam relevantes carreiras acadêmicas e profissionais de acordo com suas áreas de formação.

As dificuldades apresentadas pelos sujeitos de pesquisa em relação ao

vivenciado durante as etapas de implementação se deram principalmente nas etapas de identificação das causas-raiz dos indicadores, pois seus planejamentos tiveram que ser revisados em várias etapas para que pudessem realizar as atividades diagnósticas – causa, o quê, como – que configuraram exercícios de identificação dos problemas relacionados aos indicadores de gestão estipulados e, desta forma, pudessem planejar suas ações e colocar em prática o ciclo do método PDCA.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente das organizações as ações emergentes são tão importantes quanto as ações deliberadas, pois as empresas precisam muito mais do que reagir às necessidades do mercado. Elas necessitam garantir seu desempenho e capacidades no seu interior, na tentativa de antecipar suas decisões em relação às ameaças e às oportunidades do mercado.

As instituições de ensino superior, assim como outras empresas, podem ser consideradas organizações, uma vez que possuem entradas e saídas de dados, em se tratando de pessoas, processos, recursos e serviços prestados. Por estes motivos e para atender o padrão de qualidade requerido, além de melhorar o seu alcance de produtividade e de desempenho, torna-se importante que essas organizações utilizem os instrumentos de gestão que possam otimizar seus resultados e o alcance dos seus objetivos e metas.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, José R. C. **Políticas & Indicadores de Qualidade na Educação Superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

BALDRIDGE, J. V. *et. al.* **Organizational Characteristics of Colleges and Universities**. In: J. V. Baldrige & Del (editors). *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley: McUtchan, 1983, p. 38-59.

CAVALCANTE JÚNIOR, Henrique Sérgio Barros. FERRAZ, Isabela Neves. As universidades ainda são sistemas frouxamente articulados? Procurando respostas na literatura. **Revista Uniabeu**, v. 7, n. 17, p. 267-282, 2014.

ELMORE, R.F. **Reform and culture of authority in schools**. *Educational Administration Quarterly*, v. 23, n. 4, p. 60-78, 1987. <<http://dx.doi.org/10.1177/0013161X87023004006>>.

FARINELLI, Clairna Andresa. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A Gerência Intermediária da IES: A Coordenação de Curso e o Coordenador como Gestor**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis. Nov. 2009.

FERREIRA, H.C.C.; UENO, E.M.; KOVALESKI, J.L.; FRANCISCO, A.C. Planejamento estratégico, ferramenta indispensável para gestão de IES privadas. **In: Anais do SEGET**. 2006.

FREEDMAN, Mike. **The genius is in the implementation**. *Journal of Business Strategy*. p. 26-31,

Mar.-Apr., 2003.

GRAMANI, Maria Cristina N. et al. A influência da qualidade na atratividade de instituições de ensino superior com capital aberto. **Ensaio**, v. 16, n. 60, 2008.

HANSEN, Peter Bent; DE MENEZES GUIMARÃES, Fernanda. Análise da implementação de estratégia em empresa hospitalar com uso de mapas cognitivos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 434-446, 2009.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. São Paulo: Bookman, 2006.

MATOS, Osvaldo Almeida; VENÂNCIO, Daniella Macedo; DUTRA, Ademar. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de 1997 a 2012. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 1, p. 106-127, 2014.

MAINARDES, Emerson W. et al. Vantagens Competitivas em Instituições de Ensino Superior: proposta e teste de um modelo. **Textos para discussão. Departamento de Gestão e Economia. Universidade da Beira Interior. Covilhã**, 2010.

MARSHAL, Isnard Jr *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MEYER JUNIOR, Victor; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 30, 2006.

MEYER JR, Victor. MEYER, Bernardo. **“Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas**. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set/2011.

MEYER JR, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate, jan-dez 2014.

MEYER JR, Victor. PASCUCCI, Lucilaine. MANGOLIM, Lúcia. **Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. RAP Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 46(1): 49-70, jan./fev. 2012.

MINTZBERG. H. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994.

MINTZBERG, H. WATERS, J. A. **Of strategies, deliberate and emergent**. Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>>.

MINTZBERG, H. QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PALÁCIOS, Fernando A. C. **Modelo analítico de Processo estratégico: Aplicação no Episódio de Criação da Escola de Artes, Comunicação e Humanidades (EACH) da USP**. REGE Brasil, v. 21, n. 4, p. 449-467, out./dez. 2014.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **Organizational decision making as political process: the case of a university budget**. Administrative Science Quarterly, v. 19, n. 2, p. 135-152, Jun. 1974. <http://dx.doi.org/10.2307/2393885>

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva**. Taubaté/ SP: Universidade de Taubaté, 2002. Acessado em: 27 jul. 2013. Disponível em: <<http://www.ppga.com.br/>>

mestrado/2002/quinqiolo_jose_manoel.pdf>.

SAMPAIO, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior**, v. 2, n. 4, p. 28-43, 2011.

WEICK, Karl. **Educational organizations as loosely coupled systems**. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), 1-9 (part).

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-177-0

