



**Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)  
Curso de Administração**

## **O QUE IMPEDE A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA? O CASO DOS INSTITUTOS DE PESQUISA**

### **WHAT HINDERS THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT? THE CASE OF RESEARCH INSTITUTES**

Anna Júlia Jorge Carvalho<sup>1</sup>

Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

Dada a relevância de um Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação em constante desenvolvimento, surge a necessidade de possuir Institutos de pesquisa progressistas neste cenário. O presente estudo teve como objetivo identificar fatores institucionais que facilitam e dificultam a implementação da gestão estratégica em Instituto de pesquisa. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa onde a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram transcritas e configuradas para uso do software IRAMUTEQ. A Classificação Hierárquica Descendente resultou em seis classes (relativas aos fatores de implementação): a) “papel de pesquisador, não de gestor”, b) falta de pessoal, c) “PDU é obrigatório e importante, mas produzido por poucos”, d) “a metodologia de gestão auxilia na implementação”, e) “apesar de acessível, o PDU não é conhecido”, f) Classe 6: “orçamento baixo e gestão desorganizada”. A análise de similitude confirmou os problemas evidenciados na CDH, em particular o distanciamento dos pesquisadores da função de gestores. O isomorfismo coercitivo foi o mecanismo preponderante na implementação da gestão estratégica. Os resultados mostraram que, por não conseguir colocar em prática o PDU, os servidores não compreendem a importância de uma gestão estratégica.

**Palavras-chave:** gestão estratégica; institutos de pesquisa; teoria institucional.

#### **ABSTRACT**

Given the relevance of a constantly developing Science, Technology and Innovation System, the need to have progressive research institutes in this scenario arises. The present study aimed to identify institutional factors that facilitate and hinder the implementation of strategic management in a research institute. This is a qualitative approach research where data collection was carried out through semi-structured interviews. The interviews were transcribed and set up using IRAMUTEQ software. The Descending Hierarchical Classification resulted in six classes (related to implementation factors): a) "role of researcher, not of manager", b) lack of personnel, c) "PDU is mandatory and important, but produced by few", d) "management methodology helps implementation", e) "although accessible, PDU is not known", f) Class 6: "low budget

---

<sup>1</sup> Anna Júlia Jorge Carvalho do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: anna.juliac@sempreceub.com.

<sup>2</sup> Professor(a) orientador(a) do curso de Administração. Doutor em Administração. Centro Universitário de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

and disorganized management". The similarity analysis confirmed the problems evidenced in CDH, in particular the researchers' distancing from the role of managers. Coercive isomorphism was the predominant mechanism in the implementation of strategic management. The results showed that, by not being able to put the PDU into practice, the employees do not understand the importance of strategic management.

**Keywords:** strategic management; research institutes; institutional theory.

## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI) preocupa-se com a importância das atividades científicas, tecnológicas e inovadoras para o desenvolvimento econômico, social e político do país. Para o Brasil aproximar o SNCTI dos principais sistemas globais considerados referência (BRASIL, 2021) é necessário que existam esforços crescentes de expansão, consolidação e integração do Sistema. Suíça, Suécia e Estados Unidos são os primeiros colocados no índice global de inovação, onde o Brasil ocupa a quinquagésima sétima posição (OMPI, 2021). É imprescindível que a Ciência, Tecnologia e Inovação conte com um SNCTI robusto e articulado, a fim de que seja possível avançar nas diversas áreas do conhecimento (BRASIL, 2021).

Os institutos de pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) integram o SNCTI (BRASIL, 2016), os quais são responsáveis pela criação, aplicação e disseminação do conhecimento, bem como pelo desenvolvimento da tecnologia e pela promoção da inovação em seus respectivos campos de atuação. Atualmente o Brasil conta com dezesseis Institutos de Pesquisa vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI, 2022). Essas abordam temáticas importantes, como o desenvolvimento de testes para doenças, análise de novas variantes relacionadas ao Covid-19, alerta e monitoramento de regiões de risco de desastres ambientais em 957 municípios. (BRASIL, 2021).

Para o melhor desenvolvimento dos Institutos de Pesquisa e, conseqüente, do SNCTI destaca-se a gestão, sendo ela estratégica, pois é uma técnica que tem, como base estruturante, a administração e o planejamento estratégico, visando o gerenciamento de mudanças organizacionais (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Os principais benefícios da gestão estratégica são: a visão sistemática adquirida, a agilidade e a certeza da tomada de decisões, a orientação dos esforços em uma única direção e a maior flexibilidade de coordenação, também melhora a utilização de recursos, motivação e controle e sistematização dos ciclos de melhoria organizacional (PEREIRA, 2009).

O Plano Diretor da Unidade (PDU) é um pilar da Gestão estratégica em Institutos de Pesquisa, visto que é um instrumento de diagnóstico e planejamento, com o desafio de expressar as diretrizes de atuação das Unidades de Pesquisa (UP), pelo período de quatro anos. Com um viés estratégico, os Planos Diretores de Institutos de Pesquisa estão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS 2015-2030); ao Plano Plurianual (PPA 2020 - 2023); à Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação do MCTI (ENCTI 2016–2022); e ainda, às áreas estratégicas. Abordando a Missão, Visão e Valores, Cadeia de valor, mapa estratégico, verticais de impacto na sociedade e projetos estruturantes, bem como as diretrizes de ação sendo operacionais e estratégicas. O resultado de estas etapas é elaborado e apresentado no próprio plano. O resultado de todas estas etapas é elaborado e apresentado no próprio plano (BRASIL, 2020).

Além disso, os Institutos elaboram o Termo de Compromisso de Gestão (TCG), sendo um instrumento firmado anualmente entre o Instituto e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações (MCTI) o qual trabalha com metas e indicadores anuais, acompanhando o PDU.

Os Institutos de Pesquisa são orientadas a elaborar este documento estratégico. Onde o Decreto nº 10.463, de 14 de agosto (BRASIL, 2020) cita que compete à Subsecretaria de Unidades Vinculadas, acompanhar, avaliar e apoiar e que cabe ao MCTI supervisionar esta elaboração. Dessa forma, quais elementos dificultam a implementação da gestão estratégica em Unidades de Pesquisa? Quais são os fatores facilitadores dentro dessas organizações neste processo?

O presente artigo tem como objetivo geral identificar os fatores institucionais que facilitam e dificultam a implementação da gestão estratégica em Instituto de pesquisa.

Esse trabalho pode corroborar com problemáticas relacionadas à construção de conhecimento e informações, pois a gestão estratégica em Unidades de Pesquisas está relacionada ao progresso da inovação e o desenvolvimento no mundo científico e tecnológico (BRASIL, 2021).

É necessário que gestores de Unidades de Pesquisa auxiliem na criação de estratégias diante das dificuldades encontradas (CERTO; PETER, 2005), pois é uma área que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento social, econômico e na criação de riqueza da nação, contribuindo para o aumento da competitividade e valor acrescentado dos produtos e serviços das empresas e países (DIAS, 2020).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria Institucional**

Na teoria neoinstitucional, as organizações são recompensadas por sua legitimidade, existência e recursos, com base na aceitação das pressões, normas e padrões coercitivos das instituições. Envolve a transferência contextual de valores, símbolos, estratégias e estruturas, portanto, a geração de isomorfismos (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1991)

Para embasar a pesquisa sobre a gestão nas Unidades de Pesquisa, faz-se relevante destacar o estudo da Teoria institucional, pois traz uma importante contribuição para a gestão das organizações, já que os processos não são apenas resultado de ações humanas, mas também de interações em contextos culturais e políticos (FACHIN; MENDONÇA, 2003). Assim, auxiliando e viabilizando a análise dos dados coletados em pesquisa. A burocratização imposta pelos fatores externos às organizações geram um fenômeno conhecido pelos autores como isomorfismo (HAWLEY, 1968).

O isomorfismo é parte do processo limitante pelo qual as unidades de uma população se assemelham a outras unidades expostas às mesmas condições ambientais. No domínio populacional, esta abordagem significa que as características são modificadas para aumentar a compatibilidade com as características ambientais. Além disso, a diversidade organizacional é isomórfica com a diversidade ambiental (HAWLEY, 1968).

As principais forças que as organizações devem considerar são outras organizações. Ou seja, competem não apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional, relevância social e econômica. O conceito de isomorfismo institucional é um instrumento eficiente para entender a política e o ritual que permeou uma parte significativa da vida organizacional moderna (ALDRICH, 1979, p. 265),

Quanto mais uma organização depende de outra, mais ela se assemelha em termos de estrutura, ambiente e direção de ação, pois quanto maior o grau de estruturação do campo, maior o grau de isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Sendo assim, atores sociais qualificados são a base para o surgimento de novos campos. Eles devem encontrar uma maneira de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais, convencer seus seguidores a cooperar e encontrar maneiras de se encaixar em outros grupos” atores sociais

habilidosos de grupos responsáveis em áreas estáveis usarão recursos e regras existentes para recriar seu poder (FLIGSTEIN, 2009).

O isomorfismo favorece o desenvolvimento de legitimidade às organizações e suas unidades organizacionais, a partir de diversos incentivos (DIMAGGIO; POWELL, 2005). O Quadro 1 resume os processos isomórficos.

**Quadro 1 - Processos de isomorfismo**

MIMÉTICO	Acontece quando a dúvida permeia no ambiente ou quando os objetivos organizacionais são menos claros.
COERCITIVO	Ocorre por meio de comportamentos ou crenças impostas pelo estado, simplesmente impostas pelos esquemas interpretativos que operam no ambiente. É o resultado da pressão formal e/ou informal exercida por uma organização sobre outra em dependência.
NORMATIVO	Práticas atuais e eficazes são estabelecidas pela organização para atender aos padrões que parceiros e clientes consideram como prova de qualidade.

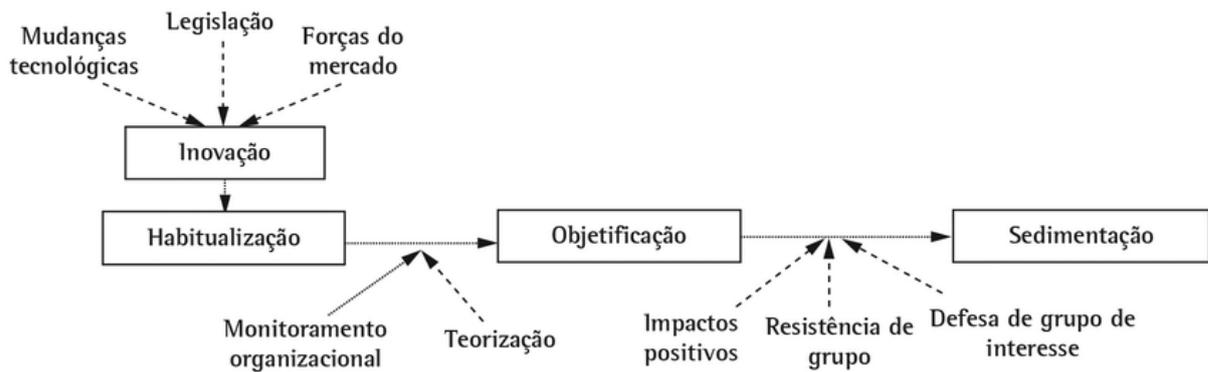
Fonte: DiMaggio e Powell (2005)

Dessa forma, destaca-se que existem mudanças isomórficas institucionais, onde cada um se encaixa em uma circunstância específica. O isomorfismo coercitivo está relacionado a influências políticas e dificuldade de legitimidade. Já o isomorfismo mimético trata das respostas padronizadas e as incertezas. Por fim, o isomorfismo normativo está associado à profissionalização no campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1988).

O institucionalismo refere-se à necessidade de considerar os mediadores entre as estruturas sociais, os indivíduos e suas manifestações coletivas, até mesmo como mediadores entre as estruturas sociais e o comportamento individual (DIMAGGIO; POWELL, 1988). Logo, os processos isomórficos citados visam estabelecer as especificidades similares que as organizações utilizam quando precisam aderir mudanças nos mais diversos cenários, como, político, econômico e social. Por estarem em um mesmo campo organizacional, as Unidades de Pesquisa podem ser analisada pelo viés da Teoria Institucional e dos processos isomórficos, os quais afetam a implementação da gestão estratégica destas organizações

O processo de transição para uma gestão estratégica se trata de uma mudança organizacional, que passa por vários estágios antes de se tornar totalmente institucionalizada na organização. Sendo assim, destaca-se o modelo de (TOLBERT; ZUCKER,1999), no qual a institucionalização ocorre por meio de um processo de três estágios: habitualização, objetificação e sedimentação. A adaptação envolve a criação de novos arranjos estruturais em resposta a um problema específico ou conjunto de problemas causados por inovações e mudanças resultantes de forças de mercado e mudanças na tecnologia e na legislação. A padronização de tais arranjos ocorre por meio de políticas e procedimentos de uma organização ou grupo de organizações que compartilham do mesmo problema. Esses processos levam a estruturas que podem ser atribuídas à fase de pré-institucionalização.

**Figura 1 - Processos inerentes à institucionalização**



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207)

A primeira fase é a habitualização, a qual trata de um processo pelo qual novos arranjos estruturais surgem em resposta a problemas e políticas e procedimentos para estabilizar tais arranjos nas organizações, vale destacar que no processo de identificação é importante explorar que a criação de novas estruturas pelas organizações é, na maioria das vezes, uma atividade independente TOLBERT; ZUCKER,1999). A fase objetivação está relacionada ao processo de perceber a disseminação de ordens, procedimentos e modelos estruturais e, em certa medida, o consenso social em torno deles TOLBERT; ZUCKER,1999). Em relação à terceira fase, a sedimentação, trata-se do processo pelo qual um arranjo estrutural é totalmente propagado por todo um grupo de potenciais atores adotantes. Nesta fase, a institucionalização está completa. (TOLBERT; ZUCKER,1999).

## 2.2 Gestão estratégica

A gestão estratégica pode ser entendida como um processo de elaboração de um documento ou plano (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, p. 83). Este processo possui distintas fases, como formulação, implantação e controle (MINTZBERG et al., 2018, p. 33). O intuito deste processo é a criação de vantagem competitiva à organização.

O desafio mais importante no processo de gestão estratégica é mudar a visão do líder no topo da organização, o líder deve saber como funciona esse processo para se comunicar corretamente, ou seja, deve usar a linguagem adequada, que incluem e controlam o pensamento estratégico e a ação para transmitir suas ideias. A personalidade profissional do líder da UP também deve ser analisada e estudada. Atores não humanos (por exemplo, falha mecânica, falta de recursos) também desempenham um papel importante no desenvolvimento da estratégia. (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Nesses termos, ressalta-se que gerenciar estratégia não é o mesmo que gerenciar operações ou atividades. Nesse sentido, empresas só podem obter vantagem competitiva se tiverem flexibilidade que lhes permita comparar processos com concorrentes para ganhar eficiência (PORTER, 1996).

A respeito da gestão estratégica nas organizações pode-se considerar tanto esforços que buscam a racionalização quanto processos formais de planejamento e negociação com *stakeholders* internos e externos. No entanto, é necessário que haja flexibilidade no processo de gestão para que o processo de aprendizagem gerado pelos agentes não seja negligenciado devido à sua interpretação das situações decorrentes do ambiente interno e externo da organização (REBELO et al., 2007).

Uma vez formulados os objetivos e as estratégias, a organização deve se comprometer com a implementação dos planos traçados, pois a chave do sucesso da gestão estratégica está na combinação de estratégia e gestão (TAVARES, 2000, p. 360). Mesmo que a construção seja bem-sucedida, a estratégia pode falhar se não for implementada de forma eficaz. (WRIGHT et al., 2000; ANDREWS, 2001).

O planejamento estratégico é considerado uma excelente ferramenta, que auxilia o administrador a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa e estratégias, visando obter resultados positivos na relação da entidade com o seu ambiente interno e externo (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

As etapas do Planejamento Estratégico podem ser agrupadas em: (i) concepção estratégica: declaração de missão (a razão de ser da instituição) e visão de negócios (como a empresa pretender ser no futuro); (ii) gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo e interno - levantamento das oportunidades, ameaças externas e forças e fraquezas internas – e construção de cenários; (iii) formulação estratégica através do sistema de Planejamento Estratégico: elaboração de ações por meio de planos operacionais (programas táticos) e definição dos objetivos, que devem seguir uma hierarquia de importância, prioridade ou urgência; e (iv) implementação da estratégia: questões de estrutura e controles organizacionais, governança corporativa e liderança estratégica. Esse processo de Planejamento Estratégico consiste, então, na elaboração de um documento formal onde estarão expressos a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização: o plano estratégico. Trata-se, portanto, de estratégias deliberadas, pois seguirão o planejamento concebido, e as ações serão controladas tendo por base o plano. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003; OLIVEIRA, 2004).

Com base na teoria institucional que trata de uma perspectiva alternativa para explicar as organizações levando em conta não apenas as ações racionais dos gestores, mas também o contexto institucional em que estão inseridos (MIGNERAT; RIVARD, 2009) e dos princípios da gestão estratégica, sendo princípios de pensamento e ferramentas de planejamento estratégico, desenvolvimento, gestão e avaliação e sua aplicação nos diversos subsistemas que compõem o sistema de gestão da organização (OLIVEIRA, 2004) foram desenvolvidos instrumentos de pesquisa e determinada a metodologia de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por ser descritiva e de abordagem qualitativa. O Quadro 2 mostra os processos metodológicos utilizados no estudo da meta definida neste estudo.

**Quadro 2 – Procedimentos e operações metodológicas**

<b>Etapas</b>	<b>Objetivo da Pesquisa</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Amostragem</b>	<b>Amostra</b>	<b>Análise</b>
1	Identificar os fatores institucionais que facilitam e dificultam a implementação da gestão estratégica em órgãos de pesquisa	Qualitativo	Roteiro semiestruturado de entrevista	Saturação Teórica	Servidores de Institutos de Pesquisa	Classificação Hierárquica Descendente e Análise de Similitude

Fonte: Elaborado pelo autor

O roteiro semiestruturado da entrevista (Apêndice A) foi dividido em 3 partes. A primeira parte do roteiro visou a coleta de dados classificatórios sobre os funcionários dos Institutos, como formação, cargo e idade. A segunda parte do roteiro visou a PDU (Plano diretor de Unidade incorporada, a visão da gestão estratégica do funcionário. Por fim, a terceira parte do roteiro de entrevistas estava voltada à implementação do PDU nas Unidades.

As entrevistas foram realizadas com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE (Apêndice B) explica o objetivo do estudo, os riscos e benefícios da participação e seus direitos e responsabilidades. O documento foi enviado ao participante com pelo menos um dia de antecedência para que todo o documento pudesse ser lido. As entrevistas foram realizadas remotamente por meio da plataforma Google Meet, todas gravadas. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e tiveram início após o participante ter aceitado os termos do estudo. As entrevistas foram realizadas de 14 de setembro até 5 de outubro de 2022.

A amostragem foi estabelecida por saturação teórica. A saturação teórica ocorre quando há informação ou interação entre os respondentes e o autor do estudo, ou seja, quando não há mais diferença significativa nas respostas dos entrevistados. (FONTANELLA, 2011). Fizeram parte da amostra: 9 servidores de Institutos de Pesquisa vinculados ao MCTI. O quadro 3 mostra o perfil dos funcionários de institutos neste estudo, preenchidos conforme a parte de caracterização do entrevistado, considerando o tempo no instituto, cargo no instituto, o cargo, a região e a formação dos entrevistados.

**Quadro 3 – Amostra**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>TEMPO NA INSTITUIÇÃO</b>	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>	<b>IDADE</b>
E-1	Pesquisador titular	9 anos	Físico	56 anos
E-2	Coordenador do movimento tecnológico	5 anos	Administrador	45 anos
E-3	Diretora do Instituto	46 anos	Engenheira metalúrgica	65 anos
E-4	Pesquisadora	2 anos	Engenheira de alimentos	29 anos
E-5	Diretor do Instituto	5 anos	Engenheiro metalúrgico	75 anos
E-6	Diretor do Instituto	35 anos	Engenheiro elétrico	56 anos
E-7	Diretora do Instituto	13 anos	Química	53 anos
E-8	Diretora do Instituto	22 anos	Bióloga	61 anos
E-9	Diretora do Instituto	22 anos	Engenheira química.	51 anos

Fonte: Elaboração própria.

Para facilitar a apresentação dos resultados, foram atribuídos números para cada instituto, de 1 a 6. Os números foram atribuídos conforme a ordem cronológica das entrevistas.

**Quadro 4 - Quantidade de entrevistados**

<b>INSTITUTO</b>	<b>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS</b>
------------------	---

Instituto 1	3
Instituto 2	1
Instituto 3	1
Instituto 4	2
Instituto 5	1
Instituto 6	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Participaram das entrevistas representantes de 6 institutos diferentes, sendo 9 entrevistados ao total. Realizou-se a transcrição de todas as entrevistas para analisá-las no software IRAMUTEQ. O IRAMUTEQ é um software gratuito e com fonte aberta, o qual permite fazer análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas indivíduos e palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013). Para apresentação de resultados elaborou-se a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), a qual dispõe de um dendrograma com classes crescentes, onde maior o qui.-quadrado ( $\chi^2$ ), maior a relação de uma palavra a classe. Além disso, foi elaborada a Análise de Similitude. Esse tipo de análise é baseado na teoria dos grafos (MARCHAND; RATINAUD, 2012). Pois, detecta ocorrências entre palavras e sua saída, fornecendo indicações sobre o relacionamento entre as palavras, o que ajuda a identificar a estrutura da apresentação. A CHD e a análise de similitude foram utilizadas para identificar os fatores que facilitam ou dificultam a implementação da gestão estratégica nos institutos de pesquisa do MCTI.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Segundo DiMaggio e Powell (2005), organizações de domínio comum são formadas por pressões isomórficas que homogeneizam institutos e a sua gestão. Embora tenham fatores e percepções semelhantes em relação à gestão nos Institutos de Pesquisa, tendem a ter posicionamentos diferentes em relação aos gargalos da gestão. Os resultados foram discutidos sobre como esses fatores e percepções têm ou não pressões isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 2005) e como essas pressões afetam a gestão estratégica dos Institutos de Pesquisa, segundo os processos de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

##### **4.1 Análise das pressões isomórficas e da institucionalização das práticas**

Diante das análises e discussões de resultados, observaram-se algumas situações consequentes de pressões isomórficas, sendo elas de cunho mimético, normativo e coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 2005). As comissões específicas de elaboração do PDU, nos institutos de pesquisa, são compostas apenas por coordenadores e membros da alta gestão. Relaciona-se esta formatação – a qual ignora a participação dos demais membros do instituto – como uma pressão isomórfica de cunho mimético, já que a justificativa para isso é: “sempre aconteceu dessa forma”. Esta formatação é apontada como uma consequência da falta de engajamento dos servidores com a gestão estratégica.

Uma prática que reforça a falta de engajamento dos colaboradores é a contratação de bolsistas (pressão mimética), os quais permanecem pouco tempo no quadro do órgão. Esta prática é decorrente da falta de orçamento e de concursos públicos direcionados aos institutos.

O padrão em utilizar documentos do Ministério e a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) para auxiliar na construção do PDU, destaca a presença de pressões isomórficas de cunho normativo. Os documentos institucionais do MCTI para elaborar seu Plano Diretor e o termo de gestão embasam o PDU. Contudo, por não serem específicos ao campo da pesquisa, acabam por atrapalhar a gestão destes órgãos.

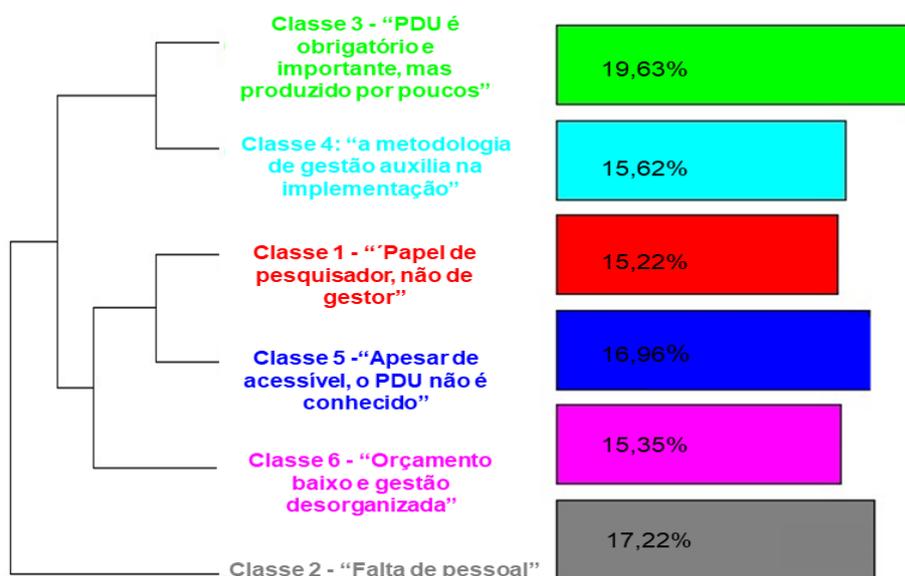
A obrigatoriedade em elaborar um PDU a cada quatro anos, o desenvolvimento do Termo de Compromisso de Gestão (TCG) e as reuniões de acompanhamento dos indicadores e metas do TCG estão relacionadas com pressões isomórficas de cunho coercitivo. Todas estas ações ocorrem por obrigatoriedade do Estado. No caso das reuniões, verifica-se uma ausência destas na gestão. A ocorrência desta prática ocorre ao ser necessário responder questionamentos do órgão superior. Esta frequência, ao invés de rotineira, ocorre anualmente.

Conclui-se, portanto que a gestão estratégica em Institutos de Pesquisa, quando relacionada aos processos inerentes à institucionalização, encontra-se na fase de habitualização, com práticas operando por isomorfismo coercitivo, prioritariamente, reforçando o cerimonialismo.

#### 4.2 Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

O corpus geral foi constituído por 901 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 901STs (83,13%). Emergiram 32.208 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 3717 palavras distintas e 1943 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em seis classes que abordam as problemáticas relacionadas a implementação da gestão estratégica em Institutos de Pesquisa. Conforme a Figura 2: Classe 1 - “papel de pesquisador, não de gestor”, com 114 ST (15,22%); Classe 2 - “Falta de pessoal”, com 129 ST (17,22%); Classe 3 - “PDU é obrigatório e importante, mas produzido por poucos”, com 147 ST (19,63%); Classe 4 - “a metodologia de gestão auxilia na implementação”, com 117 ST (15,62%); Classe 5 - “apesar de acessível, o PDU não é conhecido”, com 127 ST (16,96%); Classe 6 - “orçamento baixo e gestão desorganizada”, com 115 ST (15,35%).

**Figura 2 - Dendrograma das Classes da CHD**



Fonte: Elaborado pelo autor

As classes resultantes da CHD ressaltaram os fatores que facilitam e dificultam a implementação da gestão estratégica. Desta forma, procedeu-se com a interpretação destes resultados.

## **Classe 1: “papel de pesquisador, não de gestor”**

Esta classe compreende 15,22 % (f = 114 ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 4,26$  (orientar) e  $\chi^2 = 29,71$  (pesquisadores), essa classe é composta por termos como “difícil” ( $\chi^2 = 23,79$ ); “oportunidade” ( $\chi^2 = 22,4$ ); “meta” ( $\chi^2 = 10,03$ ); “aprovar” ( $\chi^2 = 9,62$ ); “burocracia” ( $\chi^2 = 6,18$ ).

A classe em questão trata de conteúdos referentes ao trabalho interno nos Institutos, principalmente na área de pesquisas. Nesta classe há conteúdo referente ao comportamento dos funcionários das instituições, com ênfase nos pesquisadores - que hoje são maioria nestes institutos - em relação à gestão dos institutos de pesquisa.

“Os pesquisadores ficam muito focados na sua pesquisa e acabam não se envolvendo na parte de gestão, a maioria nem lê o PDU. O PDU nos ajuda a formular estratégia, porém é difícil fazer o pesquisador comprar a ideia [...]” (E-8)

“Não levam o que o fulano fala a sério porque ele não é pesquisador” (E-6)

“O ideal seria ter grupos multidisciplinares internamente. Isso não acontece. É muito individual do pesquisador, precisava ser algo mais sistematizado. Por exemplo, em qualquer área de pesquisa, eu faço um pouco, você complementa com o seu conhecimento e o colega da sala ao lado e faz uma complementação de tudo” (E-9)

Tratando da inserção dos pesquisadores na gestão e nas etapas de construção do PDU houve uma convergência entre os entrevistados em ter dificuldades nesse processo. Pois, os pesquisadores não têm interesse em acumular funções relacionadas à gestão de Institutos, preferem focar apenas em suas pesquisas e áreas de interesse, sem relação com áreas gerenciais.

Em relação ao que motiva um pesquisador a se envolver com atividades de pesquisa, destaca-se: (i) seus interesses pessoais, abrangendo o desafio intelectual da pesquisa, a curiosidade e a realização da descoberta; (ii) gratificações profissionais, incluindo reputação científica, treinamento de estudantes, desenvolvimento, ascensão de carreira e incentivos financeiros; (iii) interesses sociais, como buscar benefícios para organizações, comunidades ou sociedade em geral (SOUZA, 2009). Sendo assim, percebe-se que o foco profissional do pesquisador está voltado para o sucesso de sua pesquisa, onde funções relacionadas a gestão podem parecer desvio de tempo e até mesmo da função que entrou para exercer em um instituto.

Dessa forma, a dificuldade em inserir os pesquisadores na construção do PDU e na área gerencial dos Institutos acaba sendo um fator que dificulta a implementação de uma gestão estratégica.

## **Classe 2: Falta de pessoal**

Esta classe compreende 17,22 % (f = 129 ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 4,26$  (entender) e  $\chi^2 = 61,55$  (bolsistas), essa classe é composta por termos como “servidor” ( $\chi^2 = 43,98$ ); “pessoal” ( $\chi^2 = 38,57,4$ ); “número” ( $\chi^2 = 35,84$ ); “terceirizados” ( $\chi^2 = 24,19$ ); “descontinuar” ( $\chi^2 = 19,33$ ); “desempenho” ( $\chi^2 = 13,91$ ).

Esta classe aborda um gargalo destacado nos Institutos: a falta de pessoal para trabalhar com pesquisa e gestão. O último concurso público para trabalhar nos Institutos de Pesquisa foi feito em 2013 e, até hoje, não se tem previsão de quando será feito um novo concurso. Além disso, há problemas em relação à aposentadoria e pesquisas paradas por falta de pessoal. Há um número de bolsistas maior que os de servidores concursados, compreendendo contratações temporárias, ocasionando em descontinuidade das pesquisas.

“A falta de pessoal talvez seja o problema mais crítico, mais sério que nós enfrentamos, o nosso instituto ele é concebido para elaborar desenvolvimento tecnológico, e as pesquisas elas são desenvolvidas por pesquisadores, não é? [...]” (E-1)

“Problema de pessoal é complicado, é uma realidade da maioria das unidades de pesquisa, os colaboradores/equipes são bem reduzidos, principalmente servidores, o tempo de um bolsista é mais ou menos de 8 ou 10 anos, precisamos ter um quadro próprio formalmente instalado, com estabilidade.” (E-3)

“Bolsista como eu bem coloquei é uma contratação temporária. Então projetos de longo prazo. A gente não consegue contar com os bolsistas devido à própria característica da contratação” (E-9)

Em todas as instituições entrevistadas, observaram-se problemas relacionados à falta de pessoal, destacando as dificuldades na área administrativa e nas pesquisas por conta deste déficit. Essa informação foi relatada por diretores e colaboradores em função de gestão, os quais lidam com a área de pessoal. Além disso, todas ressaltaram que o auxílio do governo em contratos de pesquisadores temporários não supre a falta de pessoal.

Ademais, os entrevistados destacaram que há servidores que podem se aposentar, pois cumpriram o tempo exigido de trabalho pelo INSS. Isso ocasionaria menos pessoas aptas para trabalhar com gestão e mais pesquisadores temporários. Sendo assim, a falta de pessoal é um gargalo que afeta diretamente a gestão, pois ocasiona: a) pessoas sem experiência na área, b) desvio de função e, c) falta de formação e experiência na área para auxiliar na Gestão Estratégica.

### **Classe 3: “PDU é obrigatório e importante, mas produzido por poucos”**

Esta classe compreende 19,63% (f = 147 ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 4,03$  (objetivo) e  $\chi^2 = 92,59$  (estratégico), essa classe é composta por termos como “plano” ( $\chi^2 = 84,78$ ); “mapa” ( $\chi^2 = 46,61$ ); “gestão” ( $\chi^2 = 39,61$ ) “ministério” ( $\chi^2 = 8,57$ ); “monitoramento” ( $\chi^2 = 8,48$ ); “norteador” ( $\chi^2 = 13,91$ ).

Esta classe descreve a fase de construção do Plano Diretor de Unidade (PDU), destacando quem participa desse processo de concepção do documento e a base documental relacionada ao Ministério durante essa elaboração, destacando a visão da importância do PDU dentro dos Institutos.

“O PDU é importante para gestão, mas eles precisam ser mais objetivos e menores e alinhado a Encti que também é muito geral [...]” (E-3)

“Montaram uma primeira comissão que envolvia algumas pessoas de diferentes áreas e aí fomos fazendo reuniões aí para elaborar um PDU.” (E-4)

“Nem todos participam da elaboração do PDU, nós convidamos, mas muitas vezes não tem interesse” (E-8)

“Para elaboração do PDU a gente chama aqui de coordenação e esses coordenadores participaram da elaboração. Cada coordenador desses levava para as suas coordenações.” (E-1)

“Então tem muitas coisas assim bem importante que foram possíveis justamente com a formalização dessas metas e de áreas estratégicas e objetivos estratégicos balizado e justamente nessas entregas para a sociedade é muito importante ter o PDU.” (E-4)

“Porque se o PDU é elaborado com base nas dos grandes instrumentos do governo, como uma estratégia nacional de ciência e tecnologia [...]” (E-8)

“É importante, a gente ter um plano diretor. Que esteja alinhado com o plano estratégico do. Ministério [...]” (E-1)

“Os coordenadores então participaram da elaboração. Foi e cada coordenador desse levava para as suas coordenações [...]” (E-1)

“Não tem dúvida que o PDU é importante, só que como estava se tanto para nos proteger para nos dar respaldo sobre a gente, sobre a nossa missão, tanto para nos orientar sobre como atingir aquela missão [...]” (E-2)

Tratando de construção do PDU destacou-se que durante a construção participam um número restrito de pessoas as quais formam uma comissão, normalmente são os coordenadores de cada área, além disso muitos destacaram que levam em conta o Mapa Estratégico do Ministério para elaborar o seu próprio e na ENCTI. Houve consenso entre os grupos em considerar a teoria do PDU importante.

É preciso que todos tenham acesso às mesmas informações e possuam uma visão comum do negócio (ROVINA, 2019). Ou seja, a equipe deve ser envolvida desde o início do processo de construção do planejamento, liderado pelo principal gestor da empresa. Em relação aos Institutos, falta a participação e entendimento dos servidores sobre a importância de construir e implementar o documento estratégico em questão. A fim de impulsionar mudanças e colocar em prática o PDU.

Os documentos disponibilizados pelo Estado para auxiliar os Institutos na construção do PDU são gerais e não tem foco na área de Pesquisa, além disso faltam políticas públicas na área. Vale ressaltar que no ano de 2022 a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação está sendo construída, com vistas a promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação (CGEE, 2022).

Poucos colaboradores participam do processo de elaboração do PDU, gerando falta de conhecimento sobre a importância dele nos Institutos e dificultando a implementação da gestão estratégica.

#### **Classe 4: “a metodologia de gestão auxilia na implementação”**

Esta classe compreende 15,62% (f = 117 ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 4,58$  (objetivo) e  $\chi^2 = 92,59$  (indicador), essa classe é composta por termos como “TCG” ( $\chi^2 = 60,19$ ); “acompanhamento” ( $\chi^2 = 44,28$ ); “relatório” ( $\chi^2 = 43,73$ ) “meta” ( $\chi^2 = 35,35$ ); “monitoramento” ( $\chi^2 = 8,48$ ); “anualmente” ( $\chi^2 = 32,62$ ).

Nesta classe destacou-se a relação do Plano diretor de Unidade (PDU) com o Termo de compromisso de Gestão (TCG). Evidenciando a elaboração do TCG, a qual trata de indicadores e metas pactuados junto ao Ministério, sendo uma forma de avaliação junto ao órgão supervisor e uma forma de medir o andamento do PDU por meio de metas e indicadores anuais.

“Os indicadores eles são pactuados com o Ministério. O Ministério. tem indicadores que eles estabelecem para todas as unidades [...]” (E-2)

“Alguns indicadores o MCTI coloca são comuns as Unidades e outros a casa quem elabora. Alguns que eles colocam em geral faz sentido, porém os institutos não são iguais, alguns por exemplo tem pós-graduação [...]” (E-3)

“O próprio Ministério também dá um feedback, em relação aos indicadores, para vermos como é que estão, avaliação anual [...]” (E-7)

“Realizamos reuniões anuais da avaliação da Estratégia [...]” (E-4)

“A gente acompanha nossos indicadores pelo TCG [...]” (E-1)

Tratando do termo de gestão de compromisso houve convergência nas respostas. Todos os entrevistados elaboram o TCG com base no PDU anualmente. Alguns institutos citaram a dificuldade em seguir indicadores gerais (comuns aos institutos), pois cada um possui uma área e atividades específicas. Cada Instituto pelo menos uma vez por ano acompanha os seus indicadores, a fim de prestar contas ao órgão superior.

Com medições é possível comparar, avaliar e controlar o processo, pois a ausência de tais medidas impossibilita um bom controle (DAMAZIO, 1998). À vista disso, os indicadores são as ferramentas básicas de tomada de decisão da gestão para que possam controlar com precisão a eficácia do processo, mirar e consolidar de acordo com os objetivos estratégicos da empresa para atender as expectativas dos clientes (RODRIGUES, 2016).

As organizações se esforçam para desenvolver métodos eficazes de avaliação da qualidade usando mecanismos quantitativos e precisos de forma a facilitar a visualização em processos dinâmicos (PALADINI, 2002). Dessa forma, percebe-se que indicadores padronizados e elaborados pelo Estado não sejam eficientes e precisos para avaliar, controlar e comparar o processo de Gestão Estratégica, pois cada Instituição possui áreas e atividades diferentes. Porém, entende-se o TCG como parte da metodologia da gestão, podendo ser um facilitador no processo de implementação quando elaborado junto a cada instituto especificamente.

### **Classe 5: “apesar de acessível, o PDU não é conhecido”**

Esta classe compreende 16,96% (f = 127 ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 5,29$  (explicar) e  $\chi^2 = 26,29$  (visão), essa classe é composta por termos como “missão” ( $\chi^2 = 22,69$ ) “país” ( $\chi^2 = 14,21$ ); “estabelecer” ( $\chi^2 = 13,07$ ) “mudar” ( $\chi^2 = 9,64$ ); “manter” ( $\chi^2 = 9,62$ ); “colaborador” ( $\chi^2 = 6,27$ ).

Esta classe traz conteúdos referentes a comunicação interna dos Institutos, destacando a divulgação do PDU entre os colaboradores, visto que muitos colaboradores desconhecem a missão, visão e valores

“A missão e a visão a gente não muda, as vezes pequenos ajustes” [...]” (E-6)

“Não temos desejo de alterar a missão, porque nós já somos nós a quase 70 anos [...]” (E-1)

“O PDU não é implementado por completo na instituição [...]” (E-3)

“o PDU não é implementado por completo, as pessoas não conhecem [...]” (E-4)

“Eu acho que não é bem divulgado entre os colaboradores a missão, visão e valores, precisava ser uma coisa mais massiva [...]” (E-9)

“A missão, visão e valores está no site do Instituto, tem o nosso regimento é bastante transparente [...]” (E-1)

“Tem muitos prejuízos porque o que se criou até agora pode se perder. isso que está acontecendo no país hoje vai levar anos para a gente botar de novo [...]” (E-6)

Em relação a divulgação do PDU alguns grupos citaram que acham que não é devidamente divulgado e outros ressaltaram que é uma informação pública e que divulgam por meio do site institucional, onde os servidores podem ter acesso. Em relação a implementação do PDU, todos os grupos entrevistados citaram que não é implementado por completo.

A comunicação interna é um posicionamento estratégico, o qual deve transmitir os objetivos, missão e valores da empresa aos colaboradores. Gerando, motivação, produtividade e resultados (CLEMEN, 2005). Destaca-se que a falta de divulgação interna do PDU aos servidores, impossibilita que as pessoas saibam sobre sua real importância e sobre sua aplicação dentro do Instituto, sendo o desconhecimento um dos motivos pela não implementação do PDU.

### **Classe 6: “orçamento baixo e gestão desorganizada”**

Esta classe compreende 15,35% (f = 115 ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 3,95$  (recurso) e  $\chi^2 = 37,82$  (público), essa classe é composta por termos como “chefe” ( $\chi^2 = 33,38$ ) “concurso” ( $\chi^2 = 21,04$ ); “dinheiro” ( $\chi^2 = 15,04$ ) “gestor” ( $\chi^2 = 9,49$ ); “administração” ( $\chi^2 = 7,78$ ); “contratação” ( $\chi^2 = 5,59$ ).

Esta classe aborda o fato dos cargos da alta gestão estarem centralizados em pessoas com muito tempo de trabalho nos institutos. Destaca-se a dificuldade dos diretores em focar na gestão pelo acúmulo de atividades e falta de autonomia em tomadas de decisão por falta de orçamento.

“O normal lá era entrar como chefe e ficar até se aposentar (...)” (E-5)

“Na realidade como todos os serviços públicos hoje nós estamos sempre apagando incêndios [...]” (E-6)

“E aí, a gente mostrava o seguinte, olha, não dá pra atingir a gente e em vários anos a gente só tinha recurso pra ir até setembro.” (E-5)

“Como temos pouco dinheiro o órgão de controle te exige fazer e aí você acaba fazendo qualquer coisa.” (E-6)

“7 contratos grandes que consomem o orçamento, fora isso que a conta de luz que é cara, orçamento fica muito pouco para comprar o equipamento, para modernizar, isso aí tudo feito para o projeto, em 2020 então eu tive que demitir gente não tinha dinheiro, pois foi o menor orçamento dos últimos 10 anos.” (E-3)

“Acho importante que esse pessoal mais novo consiga ir para o cargo, porque antigamente o chefe ficava eternamente no cargo,” (E-2)

Todos os entrevistados destacaram dificuldades em trabalhar pela falta de orçamento destinado ao Instituto de Pesquisa. Além disso, alguns grupos ressaltaram que, muitas vezes, os cargos de alta administração são ocupados por pessoas com tempo de atuação no instituto, ao invés de serem ocupados por pessoas aptas ao cargo. Isto pode dificultar um olhar estratégico aos setores organizacionais. Além do mais, a falta de orçamento dificulta a implementação da gestão estratégica, impossibilitando contratação de consultorias, por exemplo.

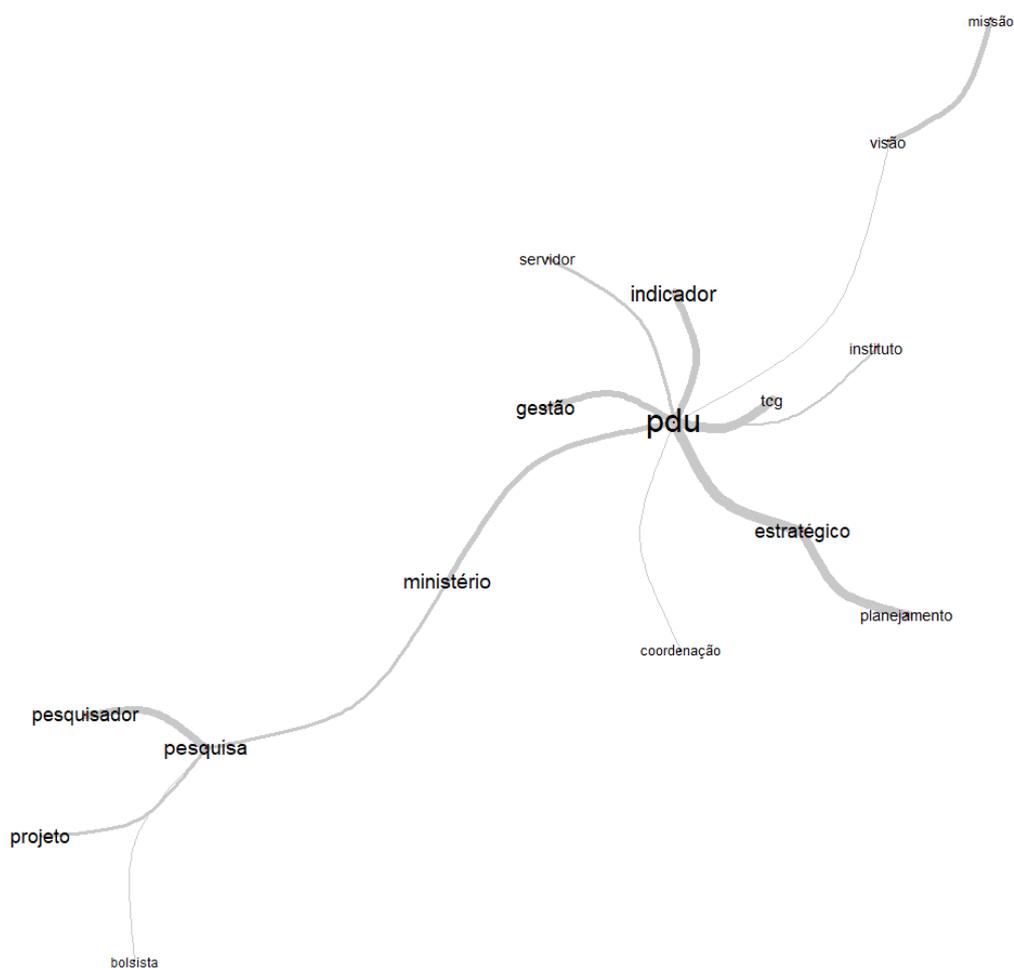
Nos últimos anos a área de Ciência, Tecnologia e Inovação sofreu cortes de verba, prejudicando diretamente a sistema de pesquisa científica e tecnológica do País (BRASIL, 2022). Visto que os Institutos dependem verba pública, as dificuldades relacionadas ao orçamento tem sido um fator que dificulta atividades básicas da gestão.

Além disso, o plano de cargos e salário não deve servir apenas para a gestão salarial, mas também ser a base para o desenvolvimento do homem na organização. Portanto, o PCS deve proporcionar oportunidades para que os funcionários cresçam dentro da empresa (PONTES, 2007). A falta de PCS nos institutos torna a gestão de cargos desorganizada, onde nem sempre pessoas aptas ocupam cargos de alta gestão. Ademais, a falta de incentivo faz com que os servidores não se interessem em se desenvolver para colaborar com o Instituto, focam apenas no que é passado. Esse fator afeta diretamente a implementação da gestão.

#### 4.2 Análise de Similitude

A figura 3 representa a Análise de Similitude resultante das entrevistas realizadas com os gestores dos Institutos de Pesquisa.

**Figura 3 - Análise da Similitude**



Fonte: elaborado pelo autor

A análise da similitude reitera as problemáticas encontradas nas classes supracitadas. Com relação a palavra “PDU” que liga as palavras “coordenação”, “estratégico”, “ministério”, “TCG”, “indicador”, “gestão”, “servidor”, “missão”, “coordenação”. Estas ligações ressaltam o PDU como um norteador estratégico ligado a gestão dos Institutos. A conexão de “PDU” com “TCG” resalta as informações da classe 4, onde a metodologia do TCG auxilia no processo de implementação do PDU. A ligação de “PDU” com “Servidores” se relaciona com a ideia da Classe 3, onde PDU é obrigatório e importante, mas produzido por poucos servidores.

No outro oposto, a palavra “Ministério” está ligada a “Pesquisa”, ressaltando a necessidade do Estado no funcionamento das atividades de Pesquisa, visto que é responsável pelo orçamento como destacado na classe 6 e pela contratação de funcionários como frisado na classe 2. “Pesquisa” está ligada a “Pesquisador”, “projeto” e “bolsista”. Ressalta-se, nesta análise, o problema referente ao papel de pesquisador, que na visão dos pesquisadores não é de gestor, com foco apenas nas suas atividades de pesquisa.

Além disso, há ligação entre as palavras “PDU”, “Estratégico” e “Planejamento”, ressaltando a principal funcionalidade do PDU de ser a base de um Planejamento estratégico para os Institutos de Pesquisa.

## **5 CONCLUSÃO**

Com a análise da gestão estratégica em Institutos de pesquisa foi possível identificar os fatores que facilitam e dificultam a implementação da gestão estratégica. Além disso, foram ressaltadas as pressões isomórficas existentes no processo de implementação da gestão estratégica (principalmente coercitivas).

Os fatores identificados foram divididos em seis classes: a) “papel de pesquisador, não de gestor”, b) “Falta de pessoal”, c) “PDU é obrigatório e importante, mas produzido por poucos”, d) “a metodologia de gestão auxilia na implementação”, e) “apesar de acessível, o PDU não é conhecido”, f) “orçamento baixo e gestão desorganizada”. Nas classes citadas foram expostas as situações facilitadoras, bem como as dificuldades no processo de implementação da gestão estratégica. Em correspondência, a análise de similitude ressalta o que foi apresentado nas classes trabalhadas, destacando a distância do pesquisador da gestão, a metodologia utilizada dentro dos institutos e a produção do PDU por poucos servidores.

Reforça-se que os Institutos de Pesquisa são importantes para o SCNTI, sendo um fator relevante para o desenvolvimento da sociedade. “A Ciência, Tecnologia e Inovação do país (CT&I) são, no cenário mundial contemporâneo, instrumentos fundamentais para o desenvolvimento, o crescimento econômico, a geração de emprego e renda e a democratização de oportunidades” (PACTI, 2007, p. 29).

Foi possível concluir que por não colocarem em prática o PDU, os servidores não conseguem entender a relevância do mesmo para a gestão. Sendo assim, fica perceptível a necessidade de profissionais capacitados na área para a construção de uma metodologia eficiente para cada Instituto, aprimorando os processos de construção e implementação do PDU. Sendo o pilar inicial da transição para uma gestão estratégica, tornando possível a resolução das problemáticas encontradas.

A amostra foi destacada como limitação deste estudo, já que apenas 6 (seis) institutos – de um total de 16 vinculados ao MCTI – participaram da pesquisa. Outra limitação encontra-se no perfil dos entrevistados. Todos eram gestores. Sugere-se que, em outros estudos, a amostra possa contemplar, também, servidores do Instituto.

Dessa forma, como agenda futura, sugere-se a realização de grupos de trabalho para alavancar a área de gestão estratégica dentro de Institutos, visto que cada Instituto trabalha com uma área de atuação e nem todos tem pós-graduação. Dessa forma será possível elaborar metodologias ágeis e eficientes com a participação de todos no processo. Além disso, entre as limitações da pesquisa destaca-se o fato de todas as instituições estudadas serem vinculadas ao MCTI. Uma análise em conjunto com Unidades de Pesquisas privadas traria uma análise mais completa do cenário de Ciência, tecnologia e Inovação.

## **REFERÊNCIAS**

ALDRICH, H. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **PACTI – Plano de Ação 2007-2010**: Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional.

BRASIL. Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional. **Estratégia Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação 2016 – 2019**. Brasília, 2016.

BRASIL. Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. **Unidade de Pesquisa**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acesso-a-informacao/unidades-de-pesquisa>. Acesso em: 17 nov. 2022.

BRASIL. Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. **Nota de repúdio contra novos bloqueios no MCTI**. Disponível em: <http://portal.sbpcnet.org.br/noticias/nota-de-repudio-contranovosbloqueios-no-mcti/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

CAMARGO, Brígido; JUSTO, Ana. **O Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Santa Catarina, 2013.

CERTO, Samuel C. *et. al.* **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CGEE. **CCT discute construção da Política Nacional para o setor de CT&I**. 2021. Disponível em: <https://www.cgee.org.br/-/cct-discute-construcao-da-politica-nacional-para-o-setor-de-ct->. Acesso em: 06 nov. 2022.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas. fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DAMAZIO, Alex. **Administrando com a gestão pela qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

DIAS, Luciano. Porque o Brasil pesquisa tanto e inova tão pouco. **Cenário Petróleo**, 2019. Disponível em: <https://cenariospetroleo.editorabrasilenergia.com.br/por-que-o-brasil-pesquisatanto-e-inovatao>. Acesso em: 20 ago. 2022.

DIMAGGIO, P. J. The new institutionalism: avenue of collaboration. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tuebingen, v. 154, n. 4, p. 696-705, dec. 1998.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. D. A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: Do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. *In*: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 19-41.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. *In*: MARTES, A. C. B. (org.). **Redes e sociologia econômica**. São Carlos: EdUFSCar, 2009. p. 69-106.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de saúde pública**, v. 27, p. 388-394, 2011.

HAWLEY, A. Human ecology. *In*: SILLS, D. L. (ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968. p. 328-337.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Bookman, 2003.

BRASIL. Instituto Nacional do Semiárido. **Plano Diretor de Unidade de Pesquisa**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/insa/pt-br/centrais-de-conteudo/mapas-e-documentos-oficiais/documentos-oficiais/pdu/pdu-insa-2020-2024.pdf/view>. Acesso em: 17 nov. 2019

MIGNERAT, M.; RIVARD, S. Positioning the institutional perspective in information systems research. **Journal of Information Technology**, v. 24, n. 4, p. 369-391, 2009. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1057/jit.2009.13>. Acesso em: 8 out. 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA JÚNIOR, Zacarias Gonçalves de; CASTRO, Dagmar Silva Pinto. Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. **Anais [...]**.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Marco Antônio. Gestão Estratégica. **Curso de Gestão Voluntária**. Centro Voluntariado de Cruzeiro. USP-EEL. 2018. Disponível em: [www.marco.eng.br/terceiro-setor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf](http://www.marco.eng.br/terceiro-setor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf). Acesso em: 28 ago. 2022.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dez. 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007

POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *In*: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (org.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 63-82.

REBELO, Luiza Maria Bessa; ERDMANN, Rolf Hermann. Modelo de Formação de Estratégias de Gestão Em Instituições de Ensino Superior sob o Enfoque da Teoria da Complexidade. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 05-20, 2007.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Ações para a qualidade GEIQ: Gestão Integrada para a Qualidade: Padrão seis sigmas, classe mundial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROVINA, Jackson. Planejamento Estratégico. **Euax Consulting**, jan. 2019. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/01/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 08 nov. 2022.

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**. Planaltina, 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-mariaelisabeth-salviati>. Acesso em: 08 nov. 2022.

SOUZA, Donizeti Leandro de *et al.* A perspectiva dos pesquisadores sobre os desafios da pesquisa no Brasil. **Educação e Pesquisa**, v. 46, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/298/29863344085/html/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. *In*: CLEGG, HARDI, C.; NORD, W. (org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WRIGHT, Peter *et al.* **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Parte I - Dados Pessoais

- Nome
- Idade
- Tempo de atuação no Instituto
- Formação acadêmica
- Possui formação em gestão estratégica?
- Papel na instituição (cargo e atividades):
- Experiências (área da gestão):

### Parte II – Elaboração/Formulação da estratégia

- Porque fazem a construção do PDU? Ele é obrigatório?
- Quem participa da elaboração do PDU?
- Existe um modelo preestabelecido de PDU, ele é seguido?
- Quanto tempo vocês demoram para elaborar um PDU?
- Pessoas de fora da Instituição participam deste processo? Consultores, o MCTI, especialistas externos na área da instituição ou qualquer outro stakeholder?
- Para elaboração do PDU, é realizada uma análise da organização, tanto interna quanto externa? São identificados pontos fortes e fraquezas da instituição na elaboração do PDU? E oportunidades e ameaças? Utilizam alguma ferramenta para facilitar esse processo?
- Esta análise interna e externa subsidiam a elaboração de cenários ou trabalhasse com um planejamento único? Utilizam alguma ferramenta estratégica para trabalhar os cenários?
- A partir destas análises que foram elaboradas a missão, a visão e os valores? Estas definições são divulgadas para os membros do Instituto?
- As diretrizes foram elaboradas com base nas análises realizadas e na Missão, Visão e Valores? Estão alinhadas ao propósito organizacional?
- A formulação das estratégias tem como base as competências da organização apresentadas no PDU? Utilizam ferramentas estratégicas para auxiliar no processo?
- Os objetivos estratégicos, definidos no PDU, possuem relação com a visão? Estes objetivos são acompanhados por indicadores de desempenho? Há reuniões de análise e acompanhamento destes indicadores? Tomadas de decisão são formalmente instituídas a partir da análise destes indicadores?
- Definem metas que visem atingir os objetivos estabelecidos no PDU? Utilizam algum método para definir essas metas? Revisam periodicamente? Realizam reuniões periódicas para tratar das estratégias? comparam o desempenho real com as metas estabelecidas? O TCG está alinhado com o PDU?
- Há processos e projetos previamente detalhados no PDU? Estes são executados? Há melhorias incrementais que ocorrem nestes projetos e processos? Há formalização disto em documentos organizacionais?

### Parte III - Implementação do PDU

- Você diria que o PDU é implementado por completo? Há mais pessoas que concordam com o PDU do que discordam? Há resistência na implementação do PDU no órgão? Quais as estratégias utilizadas para os servidores participarem do PDU e das rotinas estabelecidas?
- Acredita que o PDU é uma ferramenta importante para a gestão estratégica do Instituto? Por quê?
- Há um processo de gestão organizado para a implementação do PDU? Como funciona?
- Como é feito o monitoramento e controle dessa implementação? Realizam avaliação de desempenho?
- Como lidam com análise de desvios das metas estabelecidas, problemas durante a gestão?
- Existem pessoas responsáveis pela implementação e pelo controle desta área estratégica?
- Há algum monitoramento do órgão supervisor na implementação do PDU?

## **APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

### **“Gestão Estratégica em Institutos de Pesquisa”**

**Instituição da pesquisadora:** Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

**Pesquisador(a) responsável:** Igor Guevara Loyola De Souza

**Pesquisador(a) assistente [aluno(a) de graduação]:** Anna Júlia Jorge Carvalho

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O texto abaixo apresenta todas as informações necessárias sobre o que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará prejuízo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia.

Antes de assinar, faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

### **Natureza e objetivos do estudo**

- O objetivo específico deste estudo é identificar os fatores institucionais que facilitam e dificultam a implementação da gestão estratégica em Instituto de pesquisa.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por trabalhar em Institutos de Pesquisas.

### **Procedimentos do estudo**

- Sua participação consiste em participar de uma entrevista e responder as perguntas realizadas.
- Os procedimentos são a realização de uma entrevista gravada de forma online, estilo web conferência, ou de forma presencial, caso haja preferência do entrevistado, onde serão realizadas perguntas com o objetivo de delimitar os fatores acerca da gestão estratégica da instituição
- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- A pesquisa será realizada de forma online, via web conferência, ou presencial, caso seja a preferência do entrevistado

### **Riscos e benefícios**

- Este estudo possui riscos baixo ou nenhum risco ao participante, tendo em vista que as entrevistas serão realizadas de forma online, seguindo todos os procedimentos de saúde, caso presenciais. Caso haja algum constrangimento ou receio de compartilhamento dos dados, o participante pode solicitar a interrupção da coleta de dados e posterior retomada. Ressalta-se ainda que o participante pode desistir a qualquer momento da entrevista.
- Medidas preventivas serão tomadas durante a realização das entrevistas presenciais, se houverem, será apresentado o comprovante de vacinação do entrevistador, bem como a

utilização de máscara e sanitizantes para as mãos, com o objetivo de minimizar qualquer risco ou incômodo

- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo.

### **Participação, recusa e direito de se retirar do estudo**

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

### **Confidencialidade**

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os dados e instrumentos utilizados, gravações e respostas transcritas, ficarão guardados sob a responsabilidade de Anna Júlia Jorge Carvalho (Tel.: (61) 982438180, e - mail: anna.juliac@sempreceub.com), com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade, e arquivados por um período de 5 anos; após esse tempo serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas. Entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Eu, \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_, após receber a explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos nesta pesquisa concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Igor Guevara Loyola De Souza, pesquisador responsável, celular: (61) 98416-0874, e-mail: igor.souza@ceub.edu.br

\_\_\_\_\_  
Anna Júlia Jorge Carvalho, pesquisadora assistente, telefone/celular (61) 98243-8180, e-mail: anna.juliac@sempreceub.com