UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM COGNIÇÃO, TECNOLOGIAS E INSTITUIÇÕES - PPGCTI

RINALDO MEDEIROS ALVES DE OLIVEIRA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

MOSSORÓ
2018

RINALDO MEDEIROS ALVES DE OLIVEIRA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Cognição, Tecnologias e Instituições da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Cognição, Tecnologias e Instituições.

Linha de Pesquisa: Experiências Humana, Social e Técnica.

Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira, Profa. Dra.

MOSSORÓ

2018

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei n° 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei n° 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

O48p Oliveira, Rinaldo Medeiros Alves de .
Processo de formação de estratégias: um estudo numa instituição federal de ensino do estado do Rio Grande do Norte / Rinaldo Medeiros Alves de Oliveira. - 2018.
117 f. : il.

Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em Cognição, Tecnologias e Instituições, 2018.

1. Processo de formação de estratégias. 2. Mudança estratégica. 3. Instituto Federal. I. Pereira, Yákara Vasconcelos , orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC´s) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

RINALDO MEDEIROS ALVES DE OLIVEIRA

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO NUMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Cognição, Tecnologias e Instituições da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Cognição, Tecnologias e Instituições.

Linha de Pesquisa: Experiências Humana, Social e Técnica.

Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira, Profa. Dra.

Defendida em: 20 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Yákara Vasconcelos Pereira (UFPB)
Presidente

Professor Doutor Judson da Cruz Gurgel (UFERSA)
Membro Examinador

Professora Doutora Viviane Santos Salazar (UFPE)
Membro Examinador

Dedico este trabalho à dona Rita Viana de Queiroz, por ter me ensinado, do alto de sua simplicidade, que a essência real de viver, reside naquela razão que nos leva a, mesmo sem as forças e as ferramentas necessárias para fazer acontecer, simplesmente acreditar! E que mesmo quando o teatro do espetáculo da vida inicia o fechamento das cortinas, ainda é possível voltar ao palco e, antes que o público se vá, fazer um último e sincero agradecimento.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, por permitir;
À minha Orientadora, por guiar com afinco, atenção e dedicação inigualáveis;
Aos Membros da minha banca de avaliação, por contribuírem de forma significativa;
Aos meus Professores, por conhecerem e ensinarem;
Aos gestores entrevistados, por concederem e fomentarem;
Aos meus Pais, por proverem e mostrarem o caminho do bem;
À minha Noiva, por suportar, exortar, apoiar, ancorar e mover, principalmente, por amar;
À minha sogra, por proteger;
Aos meus filhos, por incentivarem, por vezes, até mesmo sem saberem;
Aos meus irmãos, por exemplarem, impulsionarem e arrazoarem, incondicionalmente;
Aos meus colegas, por acreditarem e aperrearem;

Eu, sem os meus, sou muito pouco!

“Qualquer estratégia, para ser colocada em prática, depende de pessoas. Elas são o maior capital de uma organização”.

Carlos Hilsdorf

RESUMO

Este estudo se propôs a analisar como se deu o processo de formação das estratégias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, entre 1910 e 2018. Para tanto buscou identificar os eventos marcantes, as fases e as mudanças estratégicas ao longo da trajetória organizacional; analisar as principais estratégias organizacionais implementadas e seus processos de formação; e investigar como o contexto influencia o processo de formação das estratégias. Para promover o alcance dos objetivos, desenvolveu-se um estudo de caso de natureza qualitativa, construindo-se uma base teórica em função dos conceitos ligados aos processos de formação de estratégias, comparando-a com os achados coletados pelo estudo, alicerçados em levantamentos bibliográficos e documentais, além da realização de entrevistas semiestruturadas aplicadas a sete integrantes do corpo de gestores da instituição. A análise dos dados engloba todas as perspectivas acerca do fenômeno estudado, identificando-se, além dos eventos marcantes, seis fases e três mudanças estratégicas que pautaram a trajetória da organização. O que se identificou foi que os processos de formação de estratégias ocorreram com predominância pelo modo de planejamento, admitindo-se de forma discreta inserções de ações pautadas nos modos adaptativo e empreendedor; e em sua maioria por estratégias deliberadas. A análise dos resultados indicou que as estratégias da organização são pautadas pela influência dos governos e pelo comprometimento de seus dirigentes. Por fim, nota-se que desde a formação do Conselho de Representantes até a adoção do Conselho Superior, esses colegiados influenciam significativamente o desenvolvimento das estratégias.

Palavras-chave: Processo de formação de estratégias. Mudança estratégica. Instituto Federal.

ABSTRACT

This study set out to analyze how was the process of strategy formation of the Federal Institute of education, science and technology of Rio Grande do Norte state, from 1910 to 2018. To this end, it was sought to identify the significant events, the phases and the strategic changes throughout the organizational path; to analyze the main organizational implemented strategies and their training processes; and to investigate how the environment influences the process of strategy formation. To promote the achievement of the goals, it was developed a case study of qualitative nature, by building a theoretical basis according to the concepts relating to processes of strategy formation, compared to the findings collected by study, grounded in bibliographic and documental surveys, as well as semi-structured interviews applied to seven members from the institution managers. The data analysis includes all perspectives about the studied phenomenon, identifying, in addition to the significant events, six stages and four strategic changes that guided the path of organization. It was identified the processes of strategy formation occurred predominantly by the planning mode, admitting in a discreet way inserts of actions based on adaptive and entrepreneur modes; and in their general mass by deliberate strategies. Outcome analyses showed that the strategies of the organization are based by influence of governments and the commitment of their leaders. Finally, it can be noted that since the formation of the Council of representatives until the adoption of the Senior Board, those collegiate influence significantly the strategy development.

Keywords: Process of strategy formation. Strategic change. Federal Institute.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Publicações nacionais sobre processo de formação de estratégias entre 1990 e 2016 18

Quadro 2: Principais fatores relacionados ao processo de formação de estratégias 41

Quadro 3: Obras publicadas sobre a trajetória do IFRN..... 44

Quadro 4: Documentos organizacionais e normativos governamentais estudados..... 46

Quadro 5: Descrição dos entrevistados..... 49

Quadro 6: Fases, eventos marcantes e mudanças estratégicas vivenciadas pelo IFRN..... 54

Quadro 7: Fases, eventos marcantes e principais estratégias implementadas pelo IFRN.. 77

Quadro 8: Fases, principais estratégias formuladas e a influência dos contextos..... 92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Escola de Aprendizes Artífices 57

Figura 2: Organograma da Escola Industrial de Natal 60

Figura 3: Organograma da Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte – ETFRN . 63

Figura 4: Organograma da Estrutura Sistêmica do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte – CEFET/RN..... 68

Figura 5: Organograma do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN 72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA 11
1.2 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA 12
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA 16
1.3.1 Objetivo geral 17
1.3.2 Objetivos específicos 17
1.4 JUSTIFICATIVA 17
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 23
2.1 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES 23
2.2 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS 27
2.3 PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS 28
2.4 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS 29
2.5 PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO PROCESSO DE PODER 33
2.6 FATORES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS 35
2.5.1 O contexto 35
2.5.1.1 O contexto interno 35
2.5.1.2 O contexto externo 37
2.5.2 O conteúdo 38
2.5.3 O processo 39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 43
3.2 COLETA DE DADOS 44
3.3 SELEÇÃO DO CASO E DOS ENTREVISTADOS 48
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 51
3.5 VALIDAÇÃO DOS DADOS 51
4 RESULTADOS 53
4.1 A TRAJETÓRIA: EVENTOS MARCANTES, FASES E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO IFRN 54
4.1.1Fase 1 – Escola de aprendizes artífices (1910 – 1937) 55

4.1.2 Fase 2 – Liceu Industrial do Rio Grande do Norte (1937 a 1942).....58
4.1.3 Fase 3 – Escola Industrial de Natal e Escola Industrial Federal (1942 a 1968).....59
4.1.4 Fase 4 – Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte – ETFRN (1968 – 1999)62
4.1.5 Fase 5 - Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET (1999 – 2008).....66
4.1.6 Fase 6 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN (2008 – atual).....70
4.2 AS ESTRATÉGIAS E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS 76
4.3 A INFLUÊNCIA DO CONTEXTO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS 92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....100
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 102
REFERÊNCIAS 104
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....113
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA DIVULGAÇÃO DO NOME DA INSTITUIÇÃO. 116

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta os aspectos ligados à investigação, partindo do primeiro tópico que versa sobre a delimitação do tema e mostra a definição da problemática de pesquisa. Além dos objetivos, tanto o geral que está diretamente ligado à solução da problemática, quanto os específicos que serviram à sua realização, expõe-se a elucidação da justificativa do estudo, com base nas características que expressam a relevância da realização desta investigação.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

As mudanças no dinamismo do mercado mundial exigem das empresas uma desenvoltura diferenciada no tocante ao desenvolvimento e implementação de estratégias. Nesse contexto, as empresas geralmente possuem o objetivo não apenas de concorrer livremente, mas de sobreviver em face da concorrência acirrada nas indústrias em que atuam.

Partindo dessa premissa, observa-se a preocupação com o aprendizado e o desenvolvimento dos profissionais que consolidam ações estratégicas em busca da construção dos alicerces que sustentam e alavancam o crescimento das empresas, haja vista que precisam se atualizar continuamente para manter suas organizações competitivas no contexto do fornecimento de produtos e serviços frente à concorrência. É nesse sentido que se busca continuamente o aprimoramento das estratégias adotadas no sentido da promoção do crescimento e da manutenção das posições competitivas a que se expõem. Essas estratégias podem surgir de um elaborado processo quando são desenvolvidas no decorrer das atividades propostas pelas organizações e podem ser reconhecidas por ações baseadas em padrões (MINTZBERG, 1978).

Nesse sentido, ao comparar os setores privado e público, identifica-se as facetas do desenvolvimento de estratégias. As organizações do setor privado, na busca de posicionamento no mercado em que se inserem, utilizam-se das cadeias de produção e, também, de procedimentos para otimização da produtividade. As instituições do setor público atuam no desenvolvimento de políticas públicas para o atendimento à população, em todas as áreas a que se propõem os órgãos governamentais. Observa-se certa similaridade nas finalidades ao considerar que a administração pública, em sentido formal, sempre se preocupa com o desempenho sistemático dos serviços que lhe são próprios, buscando proporcionar benefícios à coletividade (AZEVEDO; ALEIXO; BURLE FILHO, 1999), por meio da harmonia entre as funções promotoras da ordem interna, a exemplo das econômicas, sociais e de preservação do

meio ambiente (PEREIRA, 2016). Nos dois casos, tanto no setor público quanto no privado, é necessário o uso de técnicas e o empenho de profissionais de estratégia para gerenciar os processos de formação das estratégias a serem implementadas.

Ao considerar esses aspectos, destaca-se que o processo de formação de estratégias, embora mais abordado nas pesquisas acadêmicas com vistas ao setor privado, também demonstra importância para o setor público, já que as instituições públicas também estão sujeitas a um contexto externo (PETTIGREW, 1987), precisando traçar metas de investimentos de recursos de acordo com as limitações e as oportunidades oriundas do ambiente em que estão inseridas, buscando a promoção das transformações necessárias à adequação desse ambiente, com a finalidade de oferecer serviços compatíveis com as necessidades de seu público-alvo (ALLRED, 1989).

Buscando o campo da pesquisa científica, verifica-se que há profissionais do meio acadêmico-científico, que há cerca de quatro décadas, estudam o processo de formação de estratégias, a exemplo dos estudos clássicos de Mintzberg (1978) e Quinn (1978). Além disso, no ano de 1992, o *Strategic Management Journal* dedicou sua edição de verão especialmente ao assunto, visando à consolidação enquanto campo de pesquisa (PEREIRA, 2006).

Os processos de formação de estratégia já tiveram sua relevância atestada por grandes estudiosos da área (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), haja vista que estão diretamente ligados à determinação de metas a longo prazo, além de traçar os caminhos para o alcance dos objetivos das organizações envolvendo, principalmente, a otimização da aplicação de recursos (CHANDLER, 1962).

Exatamente em face dessa relevância, a presente pesquisa buscou, no âmbito de uma centenária instituição federal de ensino, o desenvolvimento de um estudo aprofundado que possa provocar discussões acerca da problemática que propõe, esta que será descrita adiante, visando contribuir no enriquecimento dos estudos de administração estratégica na gestão pública, além de fomentar outras pesquisas tanto na área de estratégia quanto em áreas afins, a exemplo da interdisciplinar.

1.2 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Para proporcionar às empresas suporte consistente para o enfrentamento das situações de incertezas advindas dos processos de inovação, desenvolvimento e implementação de novas estratégicas, pesquisadores como Nobre, Tobias e Walker (2016) reconhecem e defendem,

como um recurso importante no desenvolvimento de estratégias, a cognição organizacional, apontando-a como ferramenta indispensável à geração de vantagem competitiva.

Há mais de uma década, Fonseca e Silva (2002) já consideravam a assertiva de que as ações e os mecanismos desencadeados pelas pessoas que ocupam cargos de gestão acabam por apoiar uma proposta indicativa de que a formação de estratégia se configura como processo cognitivo, já que mapas cognitivos demonstravam a capacidade de decodificar informações advindas do ambiente, desde que estivessem orientados pela percepção e pela interpretação de estímulos externos.

Na mesma perspectiva, Favoreu, Carassus e Meurel (2016) asseguram que o aproveitamento advindo da inteligência coletiva na definição e na implementação de projetos e políticas públicas, considerados como ferramentas indispensáveis à gestão estratégica nas organizações públicas, advêm prioritariamente da capacidade de se criar interações entre quaisquer que sejam as partes interessadas, sejam internas ou externas às instituições.

Confirmada a relação contingencial de causalidade, em que o advento da incerteza ambiental leva ao desenvolvimento da cognição organizacional, já se verifica esta última como uma das principais habilidades estratégicas em organizações que se propõem à redução e controle de incertezas no ambiente, o que demonstra geração de vantagem competitiva sustentável (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2016).

Muito embora se possa considerar que, conforme os contextos em que atuam os governos e os entes públicos, há uma proliferação das situações de incertezas frente às mudanças em equações de risco e experimentações ligadas à possibilidade da implementação de políticas relacionadas à inovação (MARTIN; TIM, 2015).

A exemplo do que ocorre com a cognição organizacional, autores como Albertin e Albertin (2005) apontam para o ambiente empresarial indicando as Tecnologias da Informação (TI) como um de seus principais componentes. Essas tecnologias foram conceituadas de forma restrita, como um aglomerado de *hardwares* e *softwares*, que juntos formam aparatos e coleções de sistemas computacionais empregados pelas organizações (TURBAN et al., 2008). Juntamente com o processamento dos dados armazenados, recebem entendimento mais abrangente ao incluir além de todo esse arcabouço computacional, aspectos organizacionais, administrativos e humanos (LAURINDO, 2002).

A influência tanto da cognição quanto das tecnologias acaba maximizando o dinamismo no desenvolvimento dos processos de formação de estratégia. É pelo dinamismo e pela necessidade de aprofundamento dessa temática, que se propõe a realização desta pesquisa para que possa revelar a compreensão contemporânea acerca desse fenômeno.

Por outro lado, a temática de processo de formação de estratégia, além de dinâmica, mostra-se flexível, podendo-se identificar publicações abrangendo tópicos referenciais ligados principalmente à gestão, seja no âmbito empresarial (CORRÊA; CORRÊA, 2011; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007), ambiental (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995), hospitalar (PASCUCCI; MEYER JR, 2013) ou político(MARCELINO, 1990; SOARES; SANTOS, 2001; FIGUEIREDO JUNIOR; ABREU, 2009; BROSE, 2013; SOUZA, 2013). Essa flexibilidade é retratada por Porth (2002) quando indica que o conceito de estratégia tem vasta utilização, tanto na academia quanto nos segmentos empresariais e governamentais, por ser dotado de diversidade e amplitude.

Em outra perspectiva, com base em pesquisa realizada em periódicos nacionais, que será detalhada adiante, considerando o período de 1990 a 2016, se verificou que ainda é discreta, ao menos no âmbito nacional, a quantidade de investigações sobre processo de formação de estratégias no setor público. Entretanto, estudos como o de Chaui (2001) revelam aspectos relevantes a serem considerados nesse tipo de instituição.

Ressalta-se que Chaui (2001) quando editou sua obra sobre universidades, indicando o posicionamento avesso aos processos de mudança que estavam nas organizações conservadoras, assegurou que a mudança periódica dos governos desencadeia inevitável reformulação das estratégias na seara pública, gerando oportunidades para novos aprendizados por meio da realização de pesquisas. Já que o processo de planejamento estratégico deverá responder a toda e qualquer mudança imposta por desafios de caráter ambiental (UGBORO; OBENG; SPANN, 2011), as diferentes condições contextuais em que atuam os gestores estratégicos, quando se consideram os setores de atuação (público / privado), também figuram como fato gerador de restrições nas tomadas de decisão (RING; PERRY, 1985).

Portanto, o presente estudo trata de estratégias do nível corporativo (GUPTA, 1999) adaptadas ao setor público, levando em consideração a flexibilidade que já se retratou, reconhecendo como conceitos de estratégia, as definições que se pautam por dois aspectos, sendo: I) A dinamicidade da relação entre as empresas e os ambientes em que se inserem, onde se implementam ações em busca do alcance de objetivos definidos e/ou aumento de desempenho, usando os recursos de forma adequada (RONDA;PUPO; GUERRAS;MARTIN, 2012); e, II) O reconhecimento da estratégia como padrão, considerando o fluxo de ações que se desencadeiam (MINTZBERG, 2013).

Com base nesse aparato conceitual, a presente pesquisa trata do estudo acerca do processo de formação de estratégias realizado em uma instituição pública federal de ensino, processo esse detalhado nos estudos das dez escolas de estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e

Lampel (1998) e dito por Melo, Pimenta e Piato (2010), de forma coesa, como sendo a necessidade diretamente ligada ao diagnóstico estratégico, compreendendo não somente o levantamento de informações sobre a instituição e o ambiente de atividades em que se insere, como também a construção de uma missão e a escolha de objetivos, estratégias e metas dessa instituição, com vistas ao estabelecimento de uma posição futura desejada.

A instituição objeto da pesquisa tem fundação datada em janeiro de 1910, como Escola de Aprendizes Artífices, quando disponibilizava curso primário de desenho e oficinas de trabalhos manuais. Ao longo dos anos, a organização vivenciou diferentes mudanças, quanto ao nome e a formatação, passando, em 2009, a atuar na formatação de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN, *status* em que se encontra na atualidade (IFRN, 2015).

Objeto das análises que o trabalho propõe, os processos de formação de estratégias, na visão de Kluyver e Pearce II (2007, p. 13), podem se calçar via três questionamentos de base, quais sejam: "Onde estamos? Para onde vamos? E como chegaremos lá? Cada pergunta define uma parte do processo e sugere diferentes tipos de análises e avaliações", que deverão subsidiar a formatação do planejamento estratégico da organização. Entretanto, deve-se frisar que uma pesquisa realizada na Noruega, indicau que são recorrentes as críticas ao planejamento estratégico na literatura de estratégia de negócios e, embora indiquem que a gestão estratégica costuma se utilizar dessa modalidade de formulação de estratégias, até de forma extensiva, já se identificam tendências no sentido da minimização do planejamento formal, devido ao fato da teoria contemporânea de gerenciamento estratégico reconhecer como meramente mecanicista (AGE, 2015).

Considerando apontamentos como os de Pettigrew (1987), defensor da influência direta dos contextos (interno e externo) na formação de estratégias, e verificando que a instituição objeto da pesquisa tem como foco principal a construção de conhecimento nas áreas de educação, ciência e tecnologia, o fato de seu funcionamento depender de recursos oriundos da União, majoritariamente, a posiciona frente a um ambiente de ampla inovação, porém de inevitável incerteza, tanto em face da influência política que os diferentes governos podem exercer no ambiente em que está inserida quanto das possibilidades de liberação ou contingenciamento de recursos para fomento de suas atividades.

Essa condição frente ao ambiente enseja a priorização de elevados níveis de cognição em suas estratégias (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2016), já que há uma preocupação diferenciada no tocante à necessidade de percepção e interpretação desse ambiente, por parte dos gestores, com a maior eficiência e eficácia possível (CASTRO; PADULA; FEDERIZZI,

2006; SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014). Diante dessa perspectiva se verifica a relação dos processos de formação de estratégias com o contexto em que atua a instituição objeto deste estudo.

Como citado anteriormente, Pettigrew (1987) defende a influência do contexto nas estratégias organizacionais, e indica que os processos de sua formação são influenciados tanto pelos aspectos que têm origem dentro das organizações, emanando da própria cultura organizacional (contexto interno) quanto pelos fatores que exercem influência, independentemente do controle das organizações, advindos do ambiente em que estão inseridas (contexto externo).

Instituições que passaram por diferentes formatações no decorrer de sua existência, vivenciando várias fases diferentes no desenvolvimento e implementação de estratégias, como é o caso da instituição objeto do estudo, optam por novos comportamentos e investimentos baseados em mudanças estratégicas (BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982) tudo no sentido de que possam se adequar às mutações dos ambientes em que estão inseridas.

Pereira (2006) indica que essas fases, compostas por eventos marcantes, acabam por compor os processos de formação de estratégias. Portanto, alcança-se o seguinte problema de pesquisa: como se desenvolveu o processo de formação de estratégias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, entre 1910 e 2018?

Assim, para realizar a análise do problema de pesquisa, são consideradas as mudanças estratégicas (BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982), enfatizando todas as reformulações referentes tanto à formatação quanto aos focos estratégicos vivenciados pela instituição objeto da pesquisa, levando-se em consideração todo o período delimitado para a realização do estudo.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com a finalidade de orientar as ações a se desenvolverem na presente pesquisa, traçaram-se objetivos que, por si, proporcionam o direcionamento na busca do alcance das explicações à problemática de pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o processo de formação das estratégias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, entre 1910 e 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os eventos marcantes, as fases e as mudanças estratégicas ao longo da trajetória organizacional;
- Analisar as principais estratégias organizacionais implementadas e seus processos de formação;
- Investigar como o contexto influenciou o processo de formação das estratégias.

1.4 JUSTIFICATIVA

Uma pesquisa, via de regra, surge do descontentamento curioso de um estudioso que, em busca de aprofundamento acerca do conhecimento de um determinado tema, identifica uma problemática que possa lhe fornecer potenciais subsídios à descoberta. Partindo dessa premissa, o presente estudo se propõe a analisar o processo de formação de estratégias em uma instituição pública federal da área de educação, ciência e tecnologia, na busca da ampliação do conhecimento acerca do fenômeno.

Na busca da ampliação do conhecimento da temática de processo de formação de estratégias, tema que ensejou o estudo, destaca-se a realização de uma pesquisa bibliográfica realizada no final do ano de 2016, englobando periódicos nacionais que tratavam do tema. A investigação iniciou-se por meio de um levantamento na seção Periódicos Qualis da Plataforma Sucupira considerando como filtro a classificação Qualis 2014 e área de avaliação: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Para tanto, delimitou-se o período de 1990 a 2016, permitindo a geração de uma planilha eletrônica, com o auxílio do software Microsoft Excel, contendo a relação de periódicos que atendessem aos filtros, incluindo dados como: ISSN, nome e classificação Qualis.

A partir da planilha organizada em ordem com os periódicos classificados com Qualis A1, A2 e B1, formou-se uma lista com um total de 343 revistas científicas. Considerando que o escopo citado se limitava às contribuições da trajetória de pesquisas brasileiras, segregaram-

se as revistas que atendessem a esse requisito, chegando a um total de 68 periódicos. O Quadro 1 demonstra as publicações que atendiam ao escopo da pesquisa.

Quadro 1: Publicações nacionais sobre processo de formação de estratégias entre 1990 e 2016.

Ano de Publicação	Periódico	Autores	Nome do Artigo
1990	Revista de Administração Pública	MARCELINO	A nova estratégia da reforma do estado
1995	Revista de Administração de Empresas	GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA	Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental
2001	Revista de Administração Pública	SOARES; SANTOS	Gestão da mudança estratégica na saúde no Brasil: um modelo para iniciar a implementação de estratégias de qualidade orientadas para o cliente
2007	Revista de Administração de Empresas	SANTOS; ALVES; ALMEIDA	Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro
2009	Revista de Administração Pública	FIGUEIRÊDO JR; ABREU	Modelo de concepção e avaliação de estratégia de territórios
2009	Cadernos EBAPE	OLIVEIRA	Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada
2010	Brazilian Business Review	LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET	Integrative strategy formation processo and the menagement os complex work a microorganizational analisys
2011	Revista de administração contemporânea	CORRÊA; CORRÊA	O processo de formação de estratégias de manufatura em empresas brasileiras de pequeno e médio porte
2012	Revista de Administração Mackenzie	VALADÃO; SILVA	Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia
2013	Revista de administração contemporânea	PASCUCCI; MAYER JR	Estratégia em contextos complexos e pluralísticos
2013	Ambiente & sociedade	SOUZA	A construção da estratégia brasileira de REDD: a simplificação do debate na priorização da Amazônia
2014	Revista de Administração Pública	BROSE	Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre estratégia de desenvolvimento no acre
2014	Revista de Administração Contemporânea	SILVA; CALDEIRA; MELLO	Formulação e execução de estratégias políticas no setor de etanol: um modelo processual
2015	Revista Eletrônica de Administração	CARDOSO; LAVARDA	Perspectiva de estratégia-como-prática e o processo de formação de estratégia articulada pela média gerência

Fonte: Elaboração própria (2018).

Depois da busca com a utilização de palavras-chave, procedeu-se com a seleção das publicações. Consideraram-se, para efeito dessa segregação, as publicações que tratam de processo de formação de estratégias, mesmo aquelas que utilizam termos diferentes como formulação; formalização; desenvolvimento; ou, concepção, publicadas nos periódicos brasileiros.

Realizando a pesquisa diretamente nos endereços eletrônicos de cada um dos 68 periódicos selecionados, encontraram-se apenas 14 publicações (descritas no Quadro 1) que atendiam ao escopo da investigação, das quais realizou-se leitura na íntegra, para fomentar o enriquecimento do referencial teórico acerca da matéria.

O que justifica, inicialmente, este estudo é o fato da evidenciação desse número reduzido (14) de pesquisas direcionadas à temática, no significativo lapso temporal de 26 anos e abrangência de 68 periódicos.

A pesquisa que se realizou também revelou que há predominância de estudos na seara privada e de natureza qualitativa, além de apontar que a Revista de Administração Pública – RAP, foi a pioneira, no Brasil, na prática de publicações à respeito da temática de processo de formação de estratégias, trazendo o estudo desenvolvido por Marcelino (1990), acerca da nova estratégia de reforma do estado. Posteriormente, apenas no ano de 1995, o tema voltou à tona, dessa vez na pesquisa de Guimarães, Demajorovick e Oliveira (1995), que tratou de processos de formação de estratégia no ramo da gestão ambiental.

Tamanhas são as lacunas deixadas por esse tipo de publicação no Brasil, que a pesquisa identificou apenas três anos em que se encontraram mais de uma publicação, sendo o de 2009 (FIGUEIREDO JR; ABREU, 2009; OLIVEIRA (2009); o de 2013 (PASCUCCI; MAYER JR, 2013; SOUZA, 2013); e o de 2014 (BROSE, 2014; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014).

Diferentemente do Brasil, pôde-se observar que a temática é abordada desde a década de 1970 nos países desenvolvidos. Assim, verificou-se a necessidade da realização de pesquisas dentro dessa temática, no âmbito nacional, para que se possa conhecer com mais profundidade as idiossincrasias do fenômeno nas instituições brasileiras, como é o caso do Instituto objeto desta pesquisa.

Fernandes (2015) afirma que características ligadas à complexidade acabam por forçar a marginalização dos processos administrativos e, consequentemente, os procedimentos de gestão que, na instituição estudada, enfrentaram várias mudanças de natureza e de foco estratégico. Tendo em vista que essa instituição se apresenta como inovadora, de múltiplas atividades de processos educacionais advindos da oferta de ensino multinível, verifica-se a carência, em seu âmbito, de pesquisas sobre gestão estratégica.

As mudanças, nos últimos vinte anos, incluíram tanto a expansão quanto a interiorização da instituição, ensejando a implementação não só de vasto aparato tecnológico, como também, a contratação de considerável corpo funcional para atender às novas demandas, o que vem a fornecer um largo leque de lacunas, exigindo ações e intervenções de uma organização

administrativa que disponha de capacidade plena no que concerne à inovação, sem deixar de lado os processos básicos direcionados ao funcionamento e ao controle da rede como um todo.

Fernandes (2015) complementa essa perspectiva, indicando em seu estudo recente que o posicionamento da instituição, na perspectiva de rede, exige um aparato de estudos e experimentos que possa dar subsídio às mudanças de posicionamento da gestão – o que também justifica a pesquisa sobre seus processos de formação de estratégias – em face da obrigação do cumprimento de seus objetivos, colocando-se como ambiente propício e adequado ao cumprimento de sua função social.

As pesquisas ligadas à estratégia, embora identifiquem-se exceções, dividem-se, entre as que priorizam o conteúdo e as que priorizam o processo de sua formação (PETTIGREW, 1987). Essa divisão acaba por ampliar a gama de oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas mais abrangentes e aprofundadas. Daí a relevância de sua funcionalidade enquanto ferramenta para o fomento de pesquisas que permitam a construção ancorada em focos diversos, além de variadas metodologias e bases disciplinares (PETTIGREW, 1992).

Logo, pode-se verificar que não há um padrão determinado para fomentar o processo de formação de estratégias, como alertam Corrêa e Corrêa (2011). Esta perspectiva também foi abordada por Favoreu, Carrassus e Meurel (2016) por defenderem a necessidade da combinação de abordagens e lógicas diferentes quando se tratar de controle estratégico de organizações públicas. As perspectivas descritas nesses estudos, quando aliadas aos preceitos apontados por Fernandes (2015), também justificam a necessidade da realização da pesquisa.

Age (2016) aponta para a inserção do planejamento estratégico no setor público há mais de três décadas, e destaca que embora tenha sido largamente adotado pelo serviço público, a base de conhecimento tanto de suas práticas quanto de seus impactos permanece escassa, o que enseja a busca pela realização de pesquisas ligadas aos processos de formação de estratégias.

Além disso, as publicações apontam para a necessidade do desenvolvimento de técnicas variadas para a formulação desses processos, sempre com foco em adequar estratégias às necessidades dos *stakeholders,* demostrando a influência no desempenho diferenciado face ao segmento de atividade em que estão inseridas (PASCUCCI; MEYER JR, 2013; SANTOS et al., 2007).

Diante disso, a realização deste estudo também se justifica pela necessidade de conhecer a relação entre o processo de formação de estratégias desenvolvido pela instituição e os contextos (PETTIGREW, 1987) aos quais se expõe, em face das várias mudanças de natureza e foco estratégico, enquanto instituição pública de ensino.

Almeja-se a descoberta de ações estratégicas aplicadas às organizações públicas, principalmente no setor da educação científica e tecnológica, para que se possa disseminar o conhecimento dessa matéria, em virtude de subsidiar não somente a gestão da instituição objeto da pesquisa em seus fazeres, como também o desenvolvimento de novas pesquisas que venham apoiar a construção de conhecimento tanto de novas tecnologias quanto de procedimentos específicos, para proporcionar maior desenvolvimento dos profissionais da área de gestão e, consequentemente, das instituições dessa natureza.

No mesmo passo, quando a temática está ligada à administração pública, faz-se necessário que se considerem os cenários inconstantes com todos os seus ajustes e modificações, por diversas vezes, inesperados (PETTIGREW, 1987).

Dessa forma, a modalidade de comando implementada pelo setor público acaba impondo obstáculos e desafios que se apresentam de formas diferentes do setor privado, incluindo, além da complexidade das dinâmicas internas e externas, uma larga variedade de partes interessadas e ciclos periódicos de mudanças no corpo gestor em função de processo de escolha de dirigentes (ROSE; CRAY, 2010).

É também nesse aspecto que reside a justificativa da presente pesquisa, tendo como notória a necessidade de se desenvolverem estudos que analisem as ocorrências ligadas aos obstáculos e desafios impostos, para que se possam elucidar os impactos que oferecem às estratégias das organizações públicas que estão sob seu escopo, facilitando o posicionamento e o processo de tomada de decisão da gestão.

Por fim, considerando que o presente trabalho de pesquisa se vincula ao Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Cognição, Tecnologias e Instituições, vale ressaltar que esta investigação está em consonância com a área a que se propõe, já que independentemente do tratamento dado às organizações, talvez não haja nelas, nenhum processo que demande maior teor de cognição humana do que o de formação de estratégias (MINTZBERG, 1978). Isso porque se tem como necessária a construção de competências por parte dos gestores públicos, tanto no desenvolvimento e gestão de redes interorganizacionais quanto nas relações interpessoais (FAVOREU; CARRASSUS; MAUREL, 2016).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo está organizado em capítulos, de forma sequenciada, conforme se observa. No primeiro, a introdução apresenta a contextualização delimitadora do tema, seguindo-se da estruturação e da formulação da problemática da pesquisa, além dos objetivos

geral e específicos, seguidos das justificativas observadas ao desenvolvimento da pesquisa, finalizando com essa estruturação.

O segundo capítulo é constituído pela revisão bibliográfica, com ênfase nos fundamentos do campo da administração, principalmente na vertente estratégica, tratando dos principais conceitos relacionados aos processos de formação de estratégias, além das abordagens da aplicabilidade desses conceitos, buscando-se suporte ao alcance de respostas à problemática de pesquisa, proporcionando o atendimento aos objetivos anteriormente definidos.

No terceiro capítulo toma forma a apresentação dos procedimentos metodológicos, partindo da caracterização da pesquisa, até se chegar às formas de coleta, finalizando-se com a explicação da análise realizada para tratar os dados.

O quarto capítulo traz a análise dos dados coletados, apresentando os achados da pesquisa, contrapondo-se ao referencial teórico, na busca ao atendimento dos objetivos citados na metodologia.

O quinto e último capítulo finaliza a pesquisa, contemplando as considerações finais, incluindo tanto as limitações ao desenvolvimento do estudo quanto as propostas de novas pesquisas em áreas afins. Ao final, apresentam-se as referências, os anexos e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com vistas à compreensão do processo de formação de estratégias nas organizações, apresenta-se a literatura especializada nesta seção.

2.1 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Para que se consiga abordar o processo de formação de estratégias, é crucial entender a conceituação do termo estratégia para o campo de Administração. Observando a complexidade dos vários cenários encontrados nas indústrias, pode-se verificar que não há um conceito específico que seja aceito de forma universal para a compreensão do que seja estratégia. Druker (1954) entende estratégia como uma espécie de análise de posicionamento atual das empresas e possíveis mudanças para o alcance dos objetivos, incluindo perspectiva de recursos disponíveis ou a serem agregados num futuro próximo. De certa forma, alinhado a essa perspectiva, Chandler (1962) reconhece estratégia como a fixação dos objetivos básicos que se pretendem alcançar no longo prazo, incluindo a implementação de ações com a utilização dos recursos organizacionais.

Em outra perspectiva, Mintzberg (1967) acrescenta a questão da competitividade, indicando que o conceito de estratégia se forma pelas decisões para a realização de ações direcionadas, que são exigidas para que a organização possa oferecer competitividade, e assim, alcançar seus objetivos. Com o passar dos anos, o próprio Mintzberg (1979), depois de doze anos, tece nova consideração a respeito e esclarece que estratégia se trata da mediação de forças entre a organização e o ambiente em que atua, no sentido de se estabelecerem padrões consistentes de decisões no nível organizacional, de acordo com o ambiente vivenciado.

A conceituação evoluiu com base na modernização dos padrões de comportamento organizacional. Na visão de Porter (1981) a estratégia tem relação com a escolha de variáveis chaves para tomada de decisão, como preço, promoção, quantidade e qualidade e defende posicionamento eminentemente prescritivo nesse sentido – quando reconhece que a organização deve mostrar retidão em seu posicionamento perante a indústria para almejar desempenho superior.

Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) conceituam estratégia com base na dinamicidade da relação entre as empresas e os ambientes em que se inserem, onde se implementam ações em busca do alcance de objetivos definidos e/ou aumento de desempenho, usando os recursos.

No mesmo passo, Mintzberg (2013) o fez a partir do reconhecimento da estratégia como padrão, considerando o fluxo de ações que as desencadeiam.

Destaca-se também que ao defender a condição de que estratégia é uma ferramenta padronizada de uma cadeia de ações ou decisões, Mintzberg e McHugh (1985) desconsideram a possibilidade de se aplicarem estratégias diferentes para condições diversas no ambiente em que atua. Daí é que Porter (1985), ao considerar a perspectiva ligada à lucratividade, indica que estratégia é um agregado de ações desempenhadas pela organização, tanto de forma ofensiva quanto defensiva, na busca da criação de uma posição que se consiga defender dentro da indústria em que atua, tudo na pretensão do enfrentamento das forças competitivas e na obtenção de maiores níveis de retornos sobre o investimento. As forças competitivas citadas por Porter (1985) compreendem desde a ameaça de novos concorrentes; passando pela pressão dos produtos substitutos; o poder de barganha dos compradores e fornecedores; e, por fim, a própria rivalidade entre os concorrentes.

Mais adiante, Mintzberg e Quinn (1991) simplificam o conceito de estratégia, pregando que seria um modelo ou plano que figura como parte integrante dos objetivos, das políticas e das ações decorrentes do funcionamento de uma organização, mas na visão de um todo concatenado.

Porter (1996), por sua vez, enfatiza o desempenhar de estratégias genéricas que proporcionam uma espécie de escudo contra as cinco forças competitivas, e aponta que estratégia é a prática de atividades diferentes das que os concorrentes desempenham, ou a prática das mesmas atividades de maneira diferenciada.

Três são as estratégias genéricas citadas, começando pela liderança em custos, que impõe defesa à rivalidade dos concorrentes devido a maior possibilidade de geração de lucros e retornos, mesmo depois dos investimentos por parte dos concorrentes no intuito de combater a rivalidade; também escuda a organização frente aos poderes de barganha, tanto de fornecedores quanto de compradores, já que oferece maior flexibilidade para tratar dos custos devido à margem mais elástica que dispõe; ademais, ainda possibilita posicionamento favorável em relação aos produtos substitutos e fornece significante barreira à entrada de novos concorrentes (PORTER, 1996).

Porter (1996) continua com a definição de estratégias genéricas, indicando a diferenciação, que tem como principal bandeira a lealdade à marca ou produto para gerar defesa contra a rivalidade e contra o poder de barganha dos compradores, pela falta de substitutos; a singularidade do que se oferece, contra a entrada de novos concorrentes.

Quando se decide por implementar estratégias de diferenciação, a organização busca margens de lucro mais confortáveis, gerando proteção em relação ao poder de barganha dos fornecedores, já que o controle de custos, nesse caso, não detém o foco principal da atividade.

Por fim, o autor indica a estratégia de enfoque, quando há a participação em um segmento do mercado, ao invés de tentar atrair todos os compradores oferecendo baixo custo ou diferenciação. Pode a organização, ao focar em um grupo seleto de compradores, praticar liderança em custos ou diferenciação apenas para uma fatia dos clientes da indústria em que está inserido, dispondo das mesmas vantagens que os líderes de custo e diferenciadores do mercado global (PORTER, 1996).

Observa-se que o caráter dinâmico das indústrias em que as organizações estão inseridas, de certa forma, moldam os comportamentos dessas no sentido de se adequarem às barreiras que vão surgindo, ao mesmo tempo que indicam os caminhos a serem seguidos para sobrepujá-las. Por isso mesmo é que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), vislumbrando não somente a estratégia em si como também o seu processo de formação, indicam um conceito mais abrangente enfatizando que estratégia se trata de uma força mediadora entre as empresas e as indústrias que as circundam, com enfoque principal na tomada de decisões e implementação de ações que surgem de forma natural. Nesse sentido, observa-se que a formação da estratégia não está condicionada a processos determinados pelas organizações de forma intencional, podendo também ocorrer como um padrão de ações formais ou não formais. Tendo em vista que desempenho satisfatório está diretamente ligado à vantagem competitiva, estratégia também se define como sendo a teoria utilizada pelas organizações para obtenção de vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Frente a todas essas considerações e definições expostas pelos autores citados, este estudo reconhece, como conceito de estratégia, as definições que se pautam por dois aspectos. Por um lado, na dinamicidade da relação entre as empresas e os ambientes em que se inserem, quando se implementam ações em busca do alcance de objetivos definidos e/ou aumento de desempenho, usando os recursos (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Por outro lado, o reconhecimento da estratégia como padrão considera o fluxo de ações que as desencadeiam. Desenvolvendo a prática ser também baseada no planejamento estratégico, as instituições verificam, em seu fazer, ações bem-sucedidas que se concretizam formando padrões que geram novas estratégias. Estas podem surgir, de forma emergente, com base nas rotinas desenvolvidas pelas instituições, de forma intencional ou não, já que o fato de fluxos de ações que integram resultados positivos, de forma natural, são incorporados no comportamento convencional das instituições (MINTZBERG, 2003).

Em face ao aprofundamento do conhecimento ligado à estratégia, faz-se necessária a identificação de seus tipos mais comuns. Nesse ínterim, com base na perspectiva de Mintzberg (1978), que foca as ações, as estratégias apresentam-se como pretendidas e emergentes. As estratégias pretendidas no início do processo de implementação, geralmente oriundas de ações na busca da obtenção de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011), podem se caracterizar como realizadas e não realizadas.

Aquelas que surgem durante esse processo, geralmente originadas de oportunidades de desenvolvimento de estratégias por parte de níveis mais baixos de administração, como por exemplo, gerentes de departamentos (WEICK, 1979), ou da necessidade inadiável da implementação de ações para dar suporte a alguma demanda nova relacionada à atividade da empresa, e que mesmo assim obtêm êxito na aplicação, são chamadas de emergentes. Na busca de elucidar o entendimento sobre o tema, Mintzberg (1978) indica três considerações: a estratégia pode ser contemplada numa interação entre um ambiente dinâmico e um momento burocrático; passa pela ideia de que a formação de estratégia segue regularidades ao longo do tempo, que são vitais para sua compreensão. Além disso, reconhece a existência da interação entre as estratégias, levando em conta tanto as pretendidas quanto as emergentes.

Há a tipologia de Miles et al. (1978) que possui ênfase no comportamento das organizações. Os autores asseveram que o comportamento estratégico das empresas pode ser caracterizado de quatro formas.

A primeira trata-se da prospectiva, em que se busca o desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos, tudo no sentido da viabilização do crescimento da organização por meio das descobertas de novos nichos de mercado. De comportamento flexível no nível operacional esse tipo de comportamento estratégico pratica a descentralização do poder e dos controles.

A segunda forma descrita por Miles et al. (1978) é a defensiva, que advém de mercados já conquistados, onde se desenvolvem habilidades para concorrer em qualidade e preço, com o intuito de conquistar e manter satisfeita sua clientela. Concentrada no controle de qualidade e eficiência com baixo custo de produção, tende a centralizar os controles e as tomadas de decisão.

A terceira estratégia trata-se da analítica, que se apresenta como uma forma híbrida das duas primeiras, pois, mesmo buscando a competição em eficiência nos mercados consolidados, como se fosse defensivo, trata de manter o foco nas descobertas e mercados abertos, como prospectivo. Devido ao foco duplo, enfrenta custos inevitavelmente mais altos, sem deixar de alcançar outros pontos fortes dos outros modos.

Por fim, o quarto tipo é o reativo, retratado pela adaptação instável e imprecisa da organização ao ambiente. Implica geralmente, numa relação inconsistente e pouco apropriada frente às mudanças do ambiente (MILES et al., 1978).

Embora essa tipologia ofereça suficiente precisão na identificação dos tipos estratégicos que determina, há pesquisas que a tem questionado quanto ao fornecimento de uma visão incompleta da estratégia, como no caso do estudo conduzido por Hambrick (1983), indicando que, além de ignorar particularidades do ambiente e da indústria onde as organizações atuam, não considera as capacidades estratégicas como sendo um diferencial entre as quatro formas apresentadas.

Ao enfatizar ainda mais a importância do ambiente em que as organizações estão inseridas, Mintzberg (1978) indica que a formação das estratégias, na maioria das organizações reside na interação entre três pilares concretos, sendo a liderança, o ambiente e a burocracia. O autor explica que as mudanças que influenciam a formação de estratégias se pautam no ambiente, burocracia e liderança.

Portanto, destaca-se que o desenvolvimento desta pesquisa leva em consideração as mudanças estratégicas (BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982) . O estudo das mudanças está subsidiado pela perspectiva do trabalho de Pettigrew (1987), com base nos fatores que influenciam o processo de formação de estratégias, sendo fundamentais o contexto (interno e externo), o conteúdo e o processo.

2.2 MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Depois da conceituação do termo estratégia e da tipificação das estratégias elencadas, faz-se necessária uma explanação acerca das mudanças estratégicas. Gohr e Santos (2011) indicam em sua perspectiva que as mudanças estratégicas fazem parte tanto da sociedade moderna quanto das organizações, e indicam que há diferentes linhas de pesquisa acerca dessa temática. Mesmo conhecendo a importância no trabalho de Chandler (1962), que enfatiza mudanças estratégicas relacionadas às modificações na estrutura das organizações, essa pesquisa trata mudanças estratégicas na perspectiva de Mintzberg e Westley (1992), Pettigrew (1987, 1992) e Agarwal e Helfat (2009), por defenderem mudanças estratégicas como sendo transformações nas estratégias empresariais.

Mintzberg e Westley (1992) explicam que as mudanças estratégicas têm foco nas transformações que ocorrem na direção das empresas, de acordo com o seu comportamento

frente ao ambiente em que estão inseridas, o que leva as organizações a, com base em acontecimentos eventuais do ambiente, seja ele interno ou externo (PETTIGREW, 1987), desencadearem essas mudanças regidas por processos de formação de novas estratégias.

Os estudiosos da temática de mudanças estratégicas, ao menos na vertente descrita anteriormente, mantêm um alinhamento quanto à tipologia dessas mudanças, classificando-as em dois tipos distintos, afirmando que figuram como incremental ou radical (BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982).

No primeiro caso, tratam-se como incrementais as mudanças estratégicas que se dão de forma paulatina, promovendo aprendizado com base em ações anteriores, sempre com foco em aspectos específicos das empresas; já no segundo caso, provocando profundas transformações tanto na estrutura quanto nos processos decisórios das organizações, figuram as mudanças estratégicas radicais, conhecidas pela promoção de alto impacto no desenvolvimento das atividades das empresas (BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982).

2.3 PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Depois da conceituação do termo estratégia e da tipificação das estratégias elencadas, passa-se para a temática principal. Inicialmente deve-se reconhecer que o termo processo é frequentemente utilizado de três formas (VAN DE VEN, 1992). Primeiramente, o autor trata como explicação lógica de uma relação causal entre variáveis (dependentes e independentes); depois disso, indica processo como ferramenta que dá ênfase à categoria de conceitos que tem relação com ações de organizações ou indivíduos; e, por último, classifica esses processos como sendo sequências de acontecimentos que indicam mudanças ao longo do tempo.

Van de Ven (1992) entende processo abrangendo fluxos de trabalho e técnicas de tomada de decisão, além de formulação de estratégia. Nota-se, que a visão com base no desenvolvimento da organização no decorrer do tempo, levando-se em conta os acontecimentos e as atividades que se desenvolveram durante toda sua existência subsidiam o conceito de processo apresentado pelo autor.

Tratando de uma forma mais aprofundada, Mintzberg (1973) indica que o processo de formação de estratégia se desencadeia por três modos diferentes. Também ocorrem casos em que organizações optam por aplicações com a utilização de dois ou mais métodos de forma concomitante (MINTZBERG, 1978).

O empreendedor, o adaptativo e o de planejamento são os três modelos puros indicados por Mintzberg (1973). No primeiro, a busca por novos negócios é que impulsionam as tomadas de decisão de estratégia, já que o foco principal dessa modalidade é o crescimento.

De orientação ativa, desenvolve-se com base não somente na centralização de poder em um líder comprometido com o desempenho das ações que implementa, como também, no direcionamento da organização fica a cargo de sua própria visão. Geralmente se observa esse tipo de formação de estratégias em ambientes adaptáveis formados por novas ou pequenas organizações.

O segundo tipo é regido por outra categoria de líderes, desta vez, aqueles que tendem a maiores índices de flexibilidade, aprofundados na observação daquelas necessidades momentâneas, já que não se observa centralização de poder, desenvolve-se em um ambiente externo mais desafiador e complexo. A concorrência por interesses pessoais gerada pela descentralização do poder, dificulta a definição de orientação por parte da empresa, o que pode levar à ausência de metas e ao posicionamento, obrigatoriamente, reativo, exigindo-se foco na resolução de problemas, sem considerar a busca por novos posicionamentos de mercado.

Por último, o modelo de planejamento que possui o processo sistematizado, estruturado por integração das decisões estratégicas. Dessa forma a organização fica pautada no desenvolvimento, com senso de direção plenamente definido e foco nos custos e possibilidade de alcançar benefícios. O líder, de capacidade analítica obrigatória, deverá se utilizar de conhecimentos técnico-administrativos no intuito de delinear ações de caráter estratégico. Esse modelo é encontrado em organizações, geralmente de grande porte, que disputam um mercado de acirrada competitividade.

Grande parte desses conceitos e práticas relativos aos processos de formação de estratégia são aplicáveis num âmbito geral, independentemente do ramo de negócio em que a empresa esteja inserida. Inclusive, vários deles conseguem extrapolar até a dimensão da realidade empresarial, podendo-se aplicar também no setor público, em instituições que desenvolvem atividades sem fins lucrativos (PEREIRA, 2015), o que será discutido na próxima seção.

2.4 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Elucidados o conceito e tipologia de estratégia, além da explanação acerca de processo de formação de estratégia no setor privado, faz-se necessário que se aprofunde a discussão a partir de referências que tratem do processo de formação de estratégias nas instituições públicas.

As organizações públicas, embora estejam sujeitas a regimentos e normas específicas, acabam desenvolvendo atividades de gestão espelhadas nas empresas privadas (PEREIRA, 2015). Com base nessa visão, e em consonância com o que apregoam Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), as principais reformas estatais ocorridas no Brasil, nas últimas três décadas, seguiram notoriamente os moldes da *New Public Management* – NPM, política que implementava um modelo com base em perspectivas gerencialistas, para suprimir o modelo burocrático, defendendo a redução do alcance da dicotomia público-privado, no sentido de aproximar as práticas gerenciais. Nesse contexto organizacional, Prats (2006) enfatiza a importância da interação salutar entre governo, sociedade civil e setor privado como princípios de governança.

Não apenas no Brasil, como também, nos países de cultura anglo-saxã, várias iniciativas, nas décadas de 1980 e 1990, buscaram a promoção do aproveitamento de práticas gerenciais das empresas privadas como subsídio à solução dos problemas da administração pública, com ênfase no enxugamento da máquina administrativa, proporcionando avanços na força da competitividade e da eficiência, sempre sob a égide da NPM (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Passando a promover o aproveitamento dos avanços teóricos e práticos direcionados às organizações privadas ocorridos no último século, implementou-se no Brasil, mais especificamente depois de 1995, um modelo de administração pública gerencial mantendo o posicionamento relativo ao atendimento do interesse público, em lugar do perfil de otimização de lucro utilizado pelas empresas privadas em geral (PEREIRA, 2015).

Mesmo vivenciando a implementação desse novo perfil de administração, sob o ponto de vista gerencial, sucumbindo-se a administração pública burocrática, e mesmo havendo a possibilidade da transposição de práticas, procedimentos e tecnologias entre os setores público e privado (PEREIRA, 2015), nota-se, quando se considera puramente o ambiente das organizações públicas, que há muitas dificuldades nessa transposição, em face das restrições impostas pelo próprio contexto em que se inserem (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007).

Estevão (1998), Ingraham e Rubaii-Barrett (2007) retratam dificuldades na implementação de mudanças estratégicas com o intuito de seguir os novos modelos propostos, haja vista que os modelos gerenciais, de fato, orientavam-se aos fatores diretamente ligados à otimização da competitividade e da produtividade, trabalhando combinações de mercado na busca da maximização do lucro. Há uma série de características das instituições públicas educacionais como detentoras do poder de barrar a implementação de todo e qualquer processo estratégico gerencialista, encontrando-se dentre elas, desde a instabilidade do meio em que estão inseridas, passando por propósitos políticos não coincidentes, estratégias negociadas por

entes de posicionamento completamente contraditórios, peso de estratégias regidas por gestões centralistas, formulações ambíguas de objetivos, e até mesmo o fato de que a avaliação e o controle das estratégias também estão sujeitos a critérios políticos (ESTEVÃO, 1998).

Também figurou como fundamental para Estevão (1998), o fato de que as instituições da área de educação são condicionadas à fase operacional dos processos estratégicos, restringindo-se à elaboração de planos de atividades sob a coordenação do conselho pedagógico. Entretanto, já se verificam mudanças nesse tipo de comportamento. Larsen (2013) defende as práticas de liderança estratégica relacional como modelo para processos de formação estratégica eficaz, perspectiva que amplia a compreensão sobre o tema.

Corroborando essa perspectiva, além de Ates e Tarakci (2017), Mack e Szulanski (2017) evidenciaram mudanças significativas nos processos de tomada de decisão, pautando a eficiência e eficácia do serviço público tanto na participação quanto na inclusão dos gerentes de níveis organizacionais mais baixos e funcionários em processos de formação de estratégias.

A perspectiva gerencialista colocada como novo posicionamento que surgia, guiava-se pelo encontro da tentativa de implementação de um perfil que, em tese, estaria utilizando práticas gerenciais intencionando a otimização da eficiência, com foco nos resultados (PEREIRA, 2015), atendendo à necessidade da inserção da visão estratégica na direção dos serviços públicos, para que se pudesse propiciar tanto eficiência e eficácia quanto competitividade e produtividade (POLLITT; BOUCKAERT, 2004; KETTL, 2005). Ademais, pode-se perceber que a gestão estratégica não está associada somente à promoção de eficácia no desempenho organizacional, o modelo gerencial demonstra, além dos princípios de eficácia e produtividade, a possibilidade de descentralização do processo decisório e primazia pela excelência dos serviços públicos, conforme indica Ayres (2006).

Muito embora tenha aparecido como questão central em debates alusivos ao papel e à organização estatal, a temática de descentralização ainda não se encontra consolidada na literatura (VIEIRA, 2012). O conceito se apresenta de forma contraditória no cenário nacional, haja vista que a autonomia proporcionada pela descentralização se apresenta como dificultadora no que concerne ao controle das instituições públicas (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Smullen (2003) atesta a funcionalidade dos conceitos ligados à autonomia nos preceitos da NPM, indicando a caracterização de várias reformas estatais empreendidas no Brasil, que se apoiaram em motivações tiradas das crises, tanto econômicas quanto políticas, favorecendo discussões nocivas à formulação de estratégias para implementação de novos modelos de governança pública (PETERS, 2014; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). De fato, o que se buscava era a implementação da ideologia gerencialista para subsidiar gestores públicos

quanto à adoção de práticas do setor privado, desde que se pudessem responsabilizá-los, mesmo que fosse por meio de avaliações de desempenho focadas em metas e resultados (SMULLEN, 2003; PETERS, 2014; PEREIRA, 2015).

Em face do poder concedido pela descentralização às organizações que delas pudessem dispor, já que obteriam certa independência no que concerne à tomada de decisões quanto às atividades organizacionais (YOUNG; TAVARES, 2004), é que surgiram necessidades quanto à formulação de estratégias que proporcionasse os controles que deveriam atuar como contrapartida dessa independência (VERHOEST et al., 2011).

Pode-se afirmar que a atuação do governo no tocante ao controle da descentralização parte da formulação de estratégias percussoras da indicação política de gestores; restrição à autonomia financeira dessas organizações por meio de contingenciamentos de orçamento; além da possibilidade de se implementar modificações no âmbito legislativo; e utilização de ferramentas de supervisão e controle como as auditorias (VERHOEST et al., 2011). Como se pode notar, o processo de descentralização proporciona as condições e as estruturas necessárias ao exercício das tomadas de decisão. No mesmo passo, a autonomia é a característica necessária ao desenvolvimento da capacidade do administrador de realizar essas tomadas de decisão (BROCK, 2003).

Em face desse contexto que permite a adequação do setor público a um modelo gerencial detentor de elevado nível de atenção voltado às práticas de gestão típicas do setor privado (GONZÁLES; GIDUMAL, 2009), não se pode deixar de considerar o que preconiza Bach (2010), quando defende a verificação da necessidade de alinhamento harmônico tanto dos interesses quanto das opiniões de entes políticos e sociais dos mais variados tipos, pois esse alinhamento produz ampla cadeia de objetivos que não estarão isentos de filiação a políticas e princípios da responsabilidade fiscal e social.

Como no setor privado, na seara pública o processo de formação de estratégias também se caracteriza pela dinamicidade e multiplicidade de níveis em que as ações ocorrem (PALÁCIOS, 2015). Mesmo considerando o número significativo de diferenças importantes existentes entre as organizações públicas e as privadas, defende-se que a tomada de decisões de forma estratégica implementa um processo de criação de valor de forte impacto para a eficácia das instituições, independentemente da condição de pública ou privada (REJAS; PONCE, 2004; PONCE; PONCE, 2007).

Portanto, o processo de formação e implementação de estratégias nas organizações públicas engloba, não somente as instâncias internas, como também, as externas; incluindo, desde a cadeia hierárquica das organizações, até as diversas dinâmicas de interação entre os

indivíduos, grupos, estruturas, rotinas, setores, organizações, indústrias e políticas econômicas, o que, sem dúvida, abre precedentes quanto à adaptação dos tipos de estratégias a serem implementadas em situações singulares (BULGACOV et al., 2007).

Ademais, independentemente do tratamento dado às organizações, Mintzberg (1978), no fechamento da discussão do seu trabalho, indica que não há processo ideal a ser seguido, pois, estratégia não é uma constante que não precisa de ajustes, o que explica a possibilidade da implementação tanto das estratégias deliberadas quanto das emergentes, seja em organizações privadas ou públicas.

Corroborando esse ponto de vista, Rose e Cray (2010) indicam que é necessária a adaptação às várias combinações de circunstâncias oferecidas por essa relação entre setor público e privado, e assevera que os gerentes do setor público, a exemplo dos gerentes do setor privado, podem se utilizar de planejamento e de estratégias emergentes, sejam aquelas que emanam da própria atividade da instituição, dos servidores de níveis inferiores no exercício dos seus fazeres, ou ainda, de decisões ne natureza política.

2.5 PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO PROCESSO DE PODER

O desenvolvimento das estratégias, quando do processo de suas formações, está sujeito a algumas nuances que, se não forem tratadas da forma correta, podem gerar prejuízos e faltas de controle. Ansoff (1990) tratou de esclarecer algumas dificuldades que atravancam o desenvolvimento de processos de formação de estratégias. E no seu discurso afirma que o fato de se terem processos anteriores a tomada de decisões estratégicas, amplamente pautados por comportamentos políticos, é um dos principais fatores ligados às dificuldades enfrentadas na implementação de processos de formação de estratégias. Depois justificou sua assertiva, afirmando que o processo político é ameaçado pela estratégia, em face do poder que tem para utilizar elementos de racionalidade de forma arrazoada (ANSOFF, 1990).

Considerando as perspectivas defendidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), que dividiram o estudo da estratégia em dez escolas, têm-se a formação de estratégias como sendo um processo negociável. Visualizando esses processos de negociação à luz do entendimento defendido pelo comportamento da escola do poder, corroborando as perspectivas da pesquisa de Bourdieu (2001), defende-se que as principais influências partem das relações de poder e dos processos de natureza política (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2015).

O fato de haver influência direta das decisões com base em ações políticas, envolvendo relações de poder (BOURDIEU, 2001), acaba por deixar os processos de formação de estratégias totalmente ligados aos mais altos níveis de cargos de direção, desmotivando o interesse do restante das categorias de servidores, que detêm menor poder de decisão (ANSOFF, 1990), criando uma perspectiva que vai de encontro aos estudos de Cardoso e Lavarda (2015), que retratam a importância do apoio da média gerência nos processos de formação de estratégias.

Sendo assim, pode-se afirmar que os processos de natureza política acabam por proporcionar as condições para a manipulação, tanto habilidosa como consciente, de todas as forças que circundam a organização, sejam elas internas ou externas. Ademais, esses mesmos processos políticos partem das pessoas atuam em todos os cenários da organização, sempre em face dos seus interesses e limitações, sempre direcionando ao seu favor a maior parte da alocação de recursos.

Desse entendimento é que se faz necessária a indicação das tendências à formulação de estratégias emergentes, muito embora já se tenha um planejamento devidamente deliberado, exatamente em função da força dos processos políticos que antecedem os processos de formação de estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Além disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) indicam dois aspectos de suma importância acerca da influência dos processos políticos na formulação de estratégias. O primeiro, tratado como negativo, envolve onerosidade, dispêndio e a força que tende a aplicar na divisão entre os membros da instituição.

Por outro lado, considerado como positivo, entende-se a política como um veículo utilizado, por aqueles que detêm mais qualidades nas atividades ligadas à gestão, para vislumbrar o alcance dos cargos de liderança. Após o ingresso nessas posições de destaque e liderança, esses atores tanto passam a trabalhar em prol da unidade entre os grupos políticos, facilitando a implementação das mudanças necessárias ao crescimento satisfatório da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Em face do que até aqui se aludiu, faz-se necessária a explanação acerca dos principais fatores do processo de formação de estratégias, com base nos estudos que compuseram o referencial.

2.6 FATORES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Levando em consideração a literatura revisada, é importante identificar os principais fatores do processo de formação de estratégias. Assim, busca-se demonstrar esses fatores, elucidando os achados dos trabalhos científicos pesquisados, com base nas três dimensões propostas por Pettigrew (1987), sendo: o contexto, o conteúdo e o processo.

2.5.1 O contexto

A primeira dimensão indicada por Pettigrew (1987), como delineadora dos fatores que influenciam as mudanças estratégicas, o contexto divide-se em duas partes distintas: contexto interno e contexto externo.

2.5.1.1 O contexto interno

Esta primeira parte do contexto, delimita-se pelos aspectos que têm origem dentro das organizações, emanados da própria cultura organizacional, exercendo influência sobre os processos de formação de estratégia e as mudanças estratégicas. Dentre os fatores do contexto interno observador nas categorias de análise, figuram as estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995), demonstrando influência direta no desenvolvimento de políticas públicas direcionadas à população em estado de vulnerabilidade social.

Do mesmo modo, pode-se afirmar que outras linhas de ação também integram a perspectiva do contexto interno. O estudo da literatura, inclusive dos trabalhos publicados analisados pela pesquisa que fora descrita anteriormente, nos periódicos nacionais, no ano de 2016, revelaram, como sendo perspectivas ligadas ao contexto interno, por exemplo, o comprometimento dos dirigentes, seja influenciando diversas ações administrativas, a começar pelo direcionamento de ações focadas no cumprimento eficaz da missão da organização (MINTZBERG, 2009); orientando a internacionalização e implementação de estratégias emergentes (OLIVEIRA et al., 2009); promovendo o estudo do ambiente para identificação de oportunidades na indústria, e participação ativa na implementação das ações ligadas a essas oportunidades (SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014); estruturando políticas de desenvolvimento com base no formato *top-down,* com tratamento de *trade-offs* no decorrer da

implementação (CORRÊA; CORRÊA, 2011); incentivando a melhoria do desempenho e seleção direta de estratégias para implementação (LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010), selecionando práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas; direcionando a modelagem e reestruturação de processos no fazer estratégico (VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012); e, também, incentivando os gestores da média gerência para o desenvolvimento de estratégias secundárias que garantem a aplicabilidade do planejamento estratégico gerido pela alta direção (CARDOSO; LAVARDA, 2015).

A consultoria defendida por Genari (1995), como sendo ferramenta de fundamental importância na identificação dos fatores que influenciam a formação de estratégias, também se classifica como ferramenta de contexto interno. A percepção da natureza de problemas diversos, as áreas funcionais de atuação, comprometimentos políticos e éticos e orientação metodológica exemplificam essa perspectiva.

Outros fatores ainda compõem o contexto interno, como é o exemplo da cultura organizacional e da falta de controle dos dirigentes. O primeiro, promovendo ações estratégicas com base na *praxis*, enfatizando a autonomia dos gestores setoriais (PASCUSSI; MEYER JÚNIOR, 2013) e, no mesmo passo, alicerçando a tomada de decisões, utilizando práticas potenciais do fazer diário, com o intuito de desencadear processos de formação de estratégias emergentes, sempre modelando e reestruturando processos no fazer estratégico (VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012); e o segundo, em face da possibilidade de se reconhecer que eventos internos e externos sobre os quais as pessoas da organização não têm controle podem desencadear decisões ou ações que delineiam a estratégia (VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012).

Não se pode deixar de enfatizar a influência dos líderes, em face não só da atuação direta no atendimento aos anseios tanto do público-alvo quanto daqueles que controlam as organizações (MINTZBERG, 2009), mas também, pelo direcionamento ao ganho de competência no mercado internacional (OLIVEIRA et al., 2009).

Essa influência se destaca pelo que se considera em face dos acontecimentos que antecedem o desenvolvimento das estratégias, principalmente atitudes cognitivas desses líderes que as desenvolvem (SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014), a começar pelo incentivo ao desenvolvimento de estratégias elaboradas na média gerência (CARDOSO; LAVARDA, 2015); pelo crescimento organizacional e no enfrentamento de ambientes externos arriscados, com perfil empreendedor (PEREIRA; LUCENA, 2011); e, por fim, na escolha dos setores em que a organização deve figurar, consequentemente, que produtos e serviços oferecer com a

preocupação de direcionar o investimento dos recursos disponíveis (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Complementando a perspectiva de contexto interno, figuram a relação existente entre a proteção e o risco, na busca pelo alcance das melhorias de desempenho que possam subsidiar o dueto inovação e mudança (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007); e a terceirização, gerando uma série de mudanças na dinâmica de formulação e execução de estratégias políticas (SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014).

2.5.1.2 O contexto externo

Ao contrário do interno, o contexto externo se refere aos fatores que exercem a mesma influência, só que desta feita, não dependem do controle das organizações, e sim, do ambiente em que estão inseridas. Contemplam-se, a partir das pesquisas, como principais fatores influenciadores do processo de formação de estratégias, o dinamismo e a complexidade dos ambientes, que quando observados juntos a um processo integrativo de formação de estratégias, proporcionam maiores níveis de desempenho (LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010).

As forças macro ambientais compõem esse contexto, considerando a pré-disposição de empresas à internacionalização (OLIVEIRA et al., 2009); e a interação que envolve oportunidades, ameaças, forças e fraquezas (MINTZBERG, 2009; KLUYVER; PEARCE II, 2007);

Tem-se, ainda, que enfatizar as informações advindas do ambiente externo (MINTZBERG, 2009); e a influência do governo que, mesmo sendo uma força macro ambiental, recebe destaque particular devido à natureza da organização estudada, por ser uma instituição pública. As pesquisas enfocam essa influência governamental, tanto enquanto sistema de controle (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995) quanto priorizando o atendimento às atividades potenciais, especificamente aos impactos ambientais, sociais, econômicos e políticos (SOUZA, 2013; VERHOEST et al., 2011); e, também, impulsionando o turismo, favorecendo o setor hoteleiro na década de 70 (PEREIRA; LUCENA, 2010). Por fim, também compõe o contexto externo, a influência de instituições financeiras quanto à cobertura de créditos (PEREIRA; LUCENA, 2011).

2.5.2 O conteúdo

Tem-se observado que o trabalho de Pettigrew (1977, 1987), quando se trata de literatura a respeito da análise de mudanças estratégicas, tem sido referenciado de forma frequente. O conceito de mudanças estratégicas defendido pelo autor aborda "[...] a interação entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade de regular as relações entre os três elementos, numa perspectiva contextualista" (CAVALEIRO; BARROSNETO, 2016, p. 5).

Pettigrew (1990) ainda acrescenta que, tanto na teoria quanto na prática das mudanças, o principal desafio reside na verificação das várias possibilidades e encontros de suas causas, além da exploração das condições e dos contextos em que esses encontros ocorrem. Para a ampliação dessa perspectiva, mister lembrar direcionamento do autor (1977), dando conta de que a formação de estratégias não é um processo estático, e sim, contínuo, considerando-se as escolhas, e as ações advindas dessas escolhas, envolvendo pessoas e grupos de pessoas em todos os níveis da organização. É exatamente esse conceito de mudança estratégica defendido por Pettigrew (1977, 1987, 1990) que se considerou para a realização desse trabalho de pesquisa.

Em face das três dimensões citadas anteriormente, Pettigrew (1987) nomeia como conteúdo, a segunda dimensão indicada em seu estudo, sendo esta a responsável pela identificação das mudanças estratégicas ocorridas nas organizações.

Verificam-se abordagens sobre diversas perspectivas estratégicas, a começar pelo desenvolvimento baseado em inovação abordado por Brose (2014), quando realizou estudo sobre inovação na gestão pública subnacional, utilizando o estado do Acre como escopo, encontrando ampla aplicabilidade de políticas públicas na área de inclusão social, destacando a formação de estratégias associadas aos impactos das mudanças climáticas na Amazônia. O trabalho demonstrou que houve êxito desde a consolidação de sistemas de produção, incluindo o uso sustentável dos recursos naturais, trabalhando ações na área da proteção ambiental, o que promoveu não somente a otimização de ordenamento territorial, como também, melhoramento de áreas urbanas (BROSE, 2014).

Também se pode considerar como fatores ligados à dimensão de conteúdo, as estratégias genéricas de Porter (1996), exemplificadas pela diferenciação, apoiando-se na lealdade ao produto, na falta de substitutos, e nas margens de lucro confortáveis; no enfoque, quando a organização decide participar de um segmento específico do mercado, focando um grupo seleto

de compradores; e na liderança em custos, alicerçada na possibilidade de geração de retornos, na flexibilidade ancorada em margens de lucro mais elásticas.

Além dessas, também foram encontradas referências à estratégia de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2011), retratada no estudo de Pereira e Lucena (2011) quando verificaram esforços da organização objeto do estudo no sentido de oferecer produtos diversificados, direcionados a públicos diversos do setor de turismo, mais especificamente, no segmento da hotelaria.

Por fim, enfatiza-se as mudanças estratégicas defendidas por Mintzberg (1978) e Weick (1979), devidamente ilustradas em vários estudos, ora indicando caminhos para a formulação de estratégias políticas no setor de etanol (SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014), ora demonstrando e defendendo que os processos alimentam as práticas, e estas por sua vez, modelam e reestruturam os processos com influência das práticas socialmente construídas e culturalmente aceitas (VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012); além de se apresentarem identificando oportunidades (PEREIRA; LUCENA, 2011).

2.5.3 O processo

Considera-se a terceira dimensão, nomeada de processo que, para Pettigrew (1987), figura como responsável pela identificação dos padrões de ações, reações e interações dentro da organização, no sentido de proporcionar as condições para o desenvolvimento de estratégias.

Observando-se as publicações pesquisadas, encontraram-se referências a fatores que se classificam nessa terceira dimensão de Pettigrew (1987), como se pode exemplificar com a classificação de estratégias como deliberadas e emergentes, na qual defende os autores que, partindo de um planejamento inicial, as organizações posicionam-se para a prática de ações com base nas estratégias que figuram no planejamento. No decorrer da execução desse planejamento, as estratégias inicialmente planejadas, tornam-se deliberadas quando existe a possibilidade de implementação, ou não-realizadas. Ocorre que ações desenvolvidas com base em acontecimentos pontuais no decorrer do período, podem desencadear processos de formação de estratégias que não estavam planejadas. Daí a figura das estratégias emergentes, que podem, conforme padronização a que se submetam, se transformarem em deliberadas para períodos subsequentes (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Em outra perspectiva, tem-se que destacar a obra que reuniu as dez escolas de formação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), apresentando compilação basilar para o entendimento dos processos de formação de estratégia. Nela, os autores condensaram-nas em dez escolas de formação de estratégias.

No processo de formação de estratégias, enumera-se o incrementalismo lógico, que se posiciona em defesa da concisão, da boa administração e da proatividade, descartando o comportamento reativo, já que a formação das estratégias se desenvolve em fases que deve se sustentar nas anteriores, proporcionando à organização a possibilidade da construção de um passo a passo, permitindo a utilização, em face de influências dos ambientes interno e externo, de mudanças estratégicas (QUINN, 1978; PEREIRA; LUCENA 2011).

Também faz parte de processo, o método adaptativo criativo praticado diante do surgimento de estratégias emergentes em hospitais, cujos ambientes mostravam-se complexos e pluralísticos. Nesse contexto, a autonomia assistida de gestores intermediários mostrou-se fundamental na gestão estratégica (PASCUSSI; MEYER JÚNIOR, 2013) e o modelo de reforma do estado a partir do desenvolvimento promovido pela Comissão Presidencial de Reforma do Estado – Copre, que serviria de fórum nas negociações e acordos políticos que ocasionassem mudanças, em profundidade, no aparato governamental, tendo como premissa, o permear do conceito de que não há reforma sem amplo consenso (MARCELINO, 1990).

Não se pode deixar de citar, por fim, o modelo de estrutura – conduta – performance (ECP), cuja concepção revela que a performance de uma empresa reflete às práticas competitivas que desenvolve, ou os seus padrões de conduta dependentes do ambiente mercadológico em que está inserida (FIGUEIRÊDO JUNIOR; ABREU, 2009). O estudo dos autores, utilizando o centro da cidade de Fortaleza, no estado do Ceará, demonstra a aplicabilidade do modelo no desenvolvimento de estratégias em organizações públicas; e os três modos para se estabelecer estratégias de Mintzberg (1973) que já foram citados.

O Quadro 2 demonstra os fatores relacionados ao processo de formação de estratégias, ainda com base nas três dimensões de Pettigrew (1987), explicados até o momento.

Quadro 2: Principais fatores relacionados ao processo de formação de estratégias

CONTEXTOS		CONTEÚDO (Estratégias de negócios e corporativas)	PROCESSO
INTERNO	**EXTERNO**		
Instrumentos econômicos de gestão ambiental (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995) **Comprometimento dos dirigentes** (MINTZBERG, 2009; OLIVEIRA et al., 2009; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; CORRÊA; CORRÊA, 2011; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012; CARDOSO; LAVARDA, 2015) **Consultoria** (GENARI, 1995). **Cultura organizacional** (PASCUSSI; MEYER JÚNIOR, 2013; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012) **Falta de controle dos dirigentes** (VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012) **Influência dos líderes** (MINTZBERG, 2009; OLIVEIRA ET AL, 2009; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; CARDOSO; LAVARDA, 2015; PEREIRA; LUCENA, 2011; KLUYVER; PEARCE II, 2007) **Relação proteção / Risco** (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007) **Terceirização** (SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014)	**Ambientes complexos e dinâmicos** (LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010) **Forças macroambientais** (OLIVEIRA et al, 2009 MINTZBERG, 2009; KLUYVER; PEARCE II, 2007); **Informações do ambiente externo** (MINTZBERG, 2009). **Influência do governo** (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995; SOUZA, 2013; PEREIRA; LUCENA, 2010; VERHOEST ET AL, 2011) **Influência de instituições financeiras quanto à cobertura de créditos** (PEREIRA; LUCENA, 2011)	**Desenvolvimento baseado na inovação** (BROSE, 2014). **Diferenciação, enfoque e liderança em custos** (PORTER, 1996) **Diversificação** (PEREIRA; LUCENA, 2011). **Mudanças estratégicas** (MINTZBERG, 1978; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012; PEREIRA; LUCENA, 2010; WEICK, 1979; BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER E FRIESEN, 1982)	**Deliberada e emergente** (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998) **Dez escolas de formação de estratégia** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998) **Incrementalismo lógico** (QUINN, 1978; PEREIRA; LUCENA, 2011). **Método adaptativo interativo** (PASCUSSI; MEYER JÚNIOR, 2013). **Modelo de reforma do estado** (MARCELINO, 1990). **Modelo estrutura-conduta-performance** (FIGUEIRÊDO JÚNIOR; ABREU, 2009). **Modo planejado, adaptativo e empreendedor** (MINTZBERG, 1973)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Mesmo verificada a abrangência proposta pelo modelo das dimensões de Pettigrew (1987), tem-se que atentar para o ponto de vista do autor, quando indica que mesmo estando os contextos interno (estrutura, cultura organizacional e políticas da própria organização) e externo (meio social, político, econômico e competitivo em que opera) alinhados aos fatores que influenciam as mudanças estratégicas, não se pode deixar de fora o processo e o conteúdo. O primeiro porque se trata do que determinará os padrões de ações, reações e interações dentro das organizações; e o segundo, pelo fato de ser o responsável por indicar o que, de fato, mudará quando da implementação de uma mudança estratégica (PETTIGREW, 1987).

Para Mintzberg (1978), essas mudanças estratégicas servem de base para a identificação de padrões, é com base nesses padrões que se reconhecem processos de formação de estratégias nas organizações. O autor identifica dois tipos de padrões, sendo o primeiro, o ciclo de vida, com estruturação definida e invariável, dividida em concepção, elaboração, decadência e morte,

caracterizando-se pela utilização exclusiva de estratégias deliberadas. O outro indica a presença de alterações em ondas periódicas de mudança e continuidade dentro desse ciclo de vida, em face da influência da cognição humana, o que foi exemplificado de maneira abrangente pelo comportamento estratégico americano durante a guerra do Vietnã, atuação de gerenciamento governamental que comprovou a reação progressiva e discreta dos fenômenos ocorridos durante um lapso temporal.

Apresentado o aporte teórico, passa-se para a explicação dos procedimentos metodológicos adotados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, portanto versa sobre a tipologia da pesquisa, a coleta e tratamento dos dados para o alcance dos objetivos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em constante renovação, nas pesquisas científicas, busca-se conhecimento apoiando-se em características como a verificabilidade, baseando-se em investigações metódicas e sistemáticas do que se diz real (GALLIANO, 1979; ZANELLA, 2011). A curiosidade e o interesse são os responsáveis pelo desencadeamento das ações de pesquisa e investigação da realidade por parte dos seres humanos. Existem diferentes formas de aprofundamento para o pesquisador em face dos seus propósitos e do seu objeto de estudo, por isso se tem como natural a existência dos tipos diversos de pesquisa (SILVA, 2005).

A escolha adequada de métodos e teorias compõe aspecto essencial da pesquisa qualitativa. Esses métodos e teorias servem para a análise de perspectivas que impactam nas reflexões dos pesquisadores a respeito da produção do conhecimento (FLICK, 2008).

A presente pesquisa se propôs a estudar o processo de formação de estratégias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), e trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, considerada a perspectiva de Vieira e Zouain (2005), indicando que a fundamentação, principalmente, em análises qualitativas, sem utilizar instrumental estatístico na análise dos dados é que caracterizam essa tipologia de pesquisa.

Ademais, demonstra preocupação com um nível de realidade que não se pode quantificar, e trabalha com o universo de significados, buscando aprofundamento nas relações, processos e fenômenos que não se podem reduzir ao manuseio e operacionalização de variáveis, características que, segundo Minayo (1994), indicam uma pesquisa qualitativa.

Aliado a essa perspectiva, Gil (2008) afirma que os estudos de caráter descritivo, por vezes, aproximam-se dos explicativos, por não se limitar apenas à identificação da existência de relações entre variáveis, podendo atuar de forma mais aprofundada, chegando à determinação da natureza dessas relações e, por si são também, "[...] as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais" (GIL, 2008, p. 28).

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, considerando que estudou, profunda e exaustivamente, um objeto de pesquisa, permitindo seu amplo e detalhado

conhecimento, além de utilizar-se de materiais contidos em publicações e documentos já existentes (GIL, 2008). Os estudos de caso são susceptíveis à criação de teorias testáveis, devido à grande proximidade empírica da realidade. A validação dessas teorias reside na intimidade com a evidência, tendo em vista que é exaustivamente comprovada no desenvolvimento do estudo lhe proporcionando força resultante com observação empírica consistente (EISENHARDT, 1989).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu em três etapas. O quadro 3 demonstra as obras que integraram a primeira etapa, contemplada pela realização de um levantamento bibliográfico sobre o IFRN, com o devido aporte de materiais contidos em publicações e documentos já existentes (GIL, 2008) junto à organização objeto da pesquisa, com o intuito de buscar informações sobre fatos históricos e normatizações que foram pertinentes ao seu funcionamento e ao desenvolvimento de suas estratégias ao longo do tempo.

Quadro 3: Obras publicadas sobre a trajetória do IFRN

Ano de Publicação	Tipo de Publicação	Autores	Nome da obra
2012	IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas: "História, Sociedade e Educação no Brasil". Anais Eletrônicos	ESCOTT; MORAES	História da educação profissional no Brasil: as políticas públicas e o novo cenário de formação de professores nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia
2015	Tese (Doutorado em Ciências da Educação). Universidade do Minho: Braga, Portugal	FERNANDES	Racionalidades e ambiguidades da organização instituto federal: o caso do Rio Grande do Norte
2012	Portal de informações do IFRN Disponível em <http://portal.ifrn.edu.br/institucional/historico>	Equipe Editorial do Portal	De escola de aprendizes artífices a instituto federal
2011	Livro - IFRN Editora	MEDEIROS	A forja e a pena: técnica e humanismo na trajetória da escola de aprendizes artífices de Natal à escola técnica federal do Rio Grande do Norte
2010	Revista Tecnologia & Humanismo, v. 24, n. 39, p. 7-38	SHIMYZU	Cem anos da educação profissional industrial no Brasil

Fonte: Elaboração própria (2018).

A pesquisa de Escott e Moraes (2012) dá conta de realizar uma reflexão envolvendo a educação profissional no Brasil. Essa reflexão histórica envolve questionamentos acerca da

dualidade estrutural entre intelectualidade e instrumentalidade, considerando os processos de formação tanto das elites quanto dos trabalhadores. O trabalho envolve, ainda, as políticas públicas ligadas à organização dos Institutos Federais, com foco na inovação e na tecnologia, abordando o fazer dessas instituições no caminho para a superação dessa dualidade.

Já o trabalho de Fernandes (2015, p. 30) retratou um aprofundamento na compreensão da "[...] dinâmica da natureza burocrática e/ou anárquica da administração de uma instituição de educação profissional e tecnológica, *multicampi*, com atuação nos níveis de ensino básico e superior, e seus reflexos nos processos de descentralização, poder e autonomia de gestão". O trabalho defendeu os Institutos Federais como se tratando de uma nova abordagem, tendo a garantia da oferta de uma educação pública eficaz e de qualidade como principal função social, estabelecendo a prática da gestão e da organização administrativa com novos procedimentos.

O Portal do IFRN disponibiliza em seu sítio na internet, desde 2012, um resumo cronológico da história da instituição. Utilizando-se do título de Escola de Aprendizes Artífices à Instituto Federal. O resumo descreve todas as formatações as quais passou, apontando datas importantes e, ainda, alguns eventos marcantes de sua história.

Construído sobre a égide dos depoimentos de ex-alunos e ex-servidores da época, além de pessoas que vivenciaram a trajetória da organização pessoalmente, a obra de Medeiros (2011) traz a reconstituição dos primeiros trinta anos de existência da Instituição de forma minuciosa. Um de seus entrevistados, ex-aluno e ex-professor por trinta anos, prefaciou a obra definindo-a como insuperável na proposta que desenvolveu em busca do alcance da maior riqueza de detalhes já apresentada sobre a instituição.

Embora se tenha desenvolvido em função da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, o trabalho de Shimizu (2010) traz um rico detalhamento dos cem anos da educação profissional industrial no Brasil, contemplando o seu surgimento e a sua expansão, descrevendo e caracterizando o contexto em que estava inserida a instituição objeto do estudo no início de suas atividades como Escola de Aprendizes Artífices.

A concatenação dessas obras apontadas no Quadro 3, serviu à construção da cronologia acerca das principais fases as quais atuou, servindo de subsídio para o levantamento dos resultados alcançados com base nas entrevistas semiestruturadas que compuseram a etapa final da coleta de dados.

No segundo momento, analisaram-se documentos da organização que retratam o seu histórico de desenvolvimento institucional, concomitantemente aos normativos governamentais que ditaram regras e caminhos a percorrer, em face do contexto em que estava inserida. Tanto

os documentos quanto os normativos que compuseram esta etapa da coleta dos dados para fomentar a pesquisa são elencados no Quadro 4.

Quadro 4: Documentos organizacionais e normativos governamentais estudados

DOCUMENTO LEGAL	NÚMERO	DATA DA CRIAÇÃO	FINALIDADE DA NORMATIZAÇÃO
Decreto	7.566	26/09/1909	Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices para o ensino profissional primário e gratuito.
Decreto	2.208	17/04/1997	Regulamenta o §2º do art. 36 e os artigos 39 a 42 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Decreto	Sem número	18/01/1999	Dispõe sobre a implantação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo - CEFET/RN, e dá outras providências.
Decreto	5.773	09/05/2006	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino.
Decreto	9.235	15/12/2017	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.
Decreto Lei	4.073	30/01/1942	Lei orgânica do ensino industrial.
Emenda Constitucional	95	15/12/2016	Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências.
Lei	378	13/01/1937	Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública.
Lei	3.552	16/02/1959	Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências.
Lei	4.024	20/12/1961	Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
Lei	4.759	20/08/1965	Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais.
Lei	5.692	11/08/1971	Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1° e 2º graus, e dá outras providências.
Lei	7.486	06/06/1986	Aprova as diretrizes do Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) da Nova República, para o período de 1986 a 1989, e dá outras providências.

Lei	8.948	08/12/1994	Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências
Lei	9.394	20/12/1996	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Lei	11.195	18/11/2005	Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994.
Lei	11.892	29/12/2008	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
Portaria Ministerial	331	16/06/1968	Altera a Lei 4759/1965 e cria as Escolas Técnicas Federais.
Projeto de Reestruturação Curricular	Revisão	1997	Revisão com base no Projeto Político Pedagógico de 1995.
Projeto de Reestruturação Curricular	Revisão	1999	Revisão com base no Decreto 2.208/97 e no Programa de Expansão da Educação Profissional - PROEP.
Projeto Político Pedagógico - PPP	Primeira Edição	1995	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abarcando direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
Projeto Político Pedagógico - PPP	Penúltima Edição	2007	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abarcando direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
Projeto Político Pedagógico - PPP	Última Edição	2012	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abarcando direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional	Primeira Edição	2009	Plano de gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento dos objetivos e metas estratégicas, editado conforme as exigências do decreto 5773/2006.
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional	Edição Vigente	2014	Plano de gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento dos objetivos e metas estratégicas, editado conforme as exigências do decreto 5773/2006.

Fonte: Elaboração própria com base na coleta dos dados (2018).

Na terceira, e última, etapa da coleta dos dados, corroborando o que assevera Melo (2006) – quando indica que as entrevistas figuram no conjunto das técnicas mais utilizadas para a coleta de dados em pesquisas científicas – entrevistaram-se os sujeitos sociais que fizeram parte da trajetória da instituição.

Na visão de Goldenberg e Haguette (1997), a entrevista figura como processo de interação social, e se dá entre dois agentes, sendo que um deles, o entrevistador, almeja a obtenção de informações acerca de um determinado tema, por parte do segundo, o entrevistado. A presente pesquisa utilizou, para esse terceiro momento da coleta dos dados, entrevistas

semiestruturadas (ver o roteiro de entrevista no apêndice A) possibilitando ao entrevistado a prerrogativa de discorrer sobre o tema proposto, na busca pelas informações para o alcance dos objetivos da pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005).

Mister frisar que todos os participantes assinaram, formulários próprios, concordando de forma consensual, com a gravação do áudio e com a transcrição das falas das entrevistas, além de num segundo formulário próprio, o Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN, enquanto gestor máximo, permitiu que o nome da instituição fosse divulgado tanto nesse trabalho de pesquisa quanto nos artigos científicos que dele sejam extraídos.

3.3 SELEÇÃO DO CASO E DOS ENTREVISTADOS

No primeiro momento, ocorreu a escolha da organização analisada. Essa escolha por uma instituição pública permeou-se, primeiramente, pelo fato de não se encontrar grande quantidade de pesquisas dentro da temática a que se propõe, realizadas em organizações públicas; depois, pela representatividade que a organização impõe ao ambiente em que está inserida, considerando que abrange todo o estado do Rio Grande do Norte, por meio das suas 21 unidades acadêmicas, encrustadas em municípios estrategicamente selecionados; e, por fim, por conveniência, face ao fato de ter acesso às informações necessárias ao desenvolvimento da investigação, haja vista que o autor integra o seu quadro funcional.

De maneira genérica, Quivy e Campenhoudt (1998) indicaram a existência de três categorias de interlocutores válidos para a realização de entrevistas em pesquisas científicas: a primeira se formaria pelos agentes que detêm tanto o conhecimento quanto a experiência de investigação, como docentes, investigadores e peritos no domínio de investigação; a segunda, se formaria pelos agentes que já tenham ocupado posições detentoras de ações ou responsabilidades que lhes garantem conhecimento acerca do problema, sendo chamados de testemunhas privilegiadas; e, a terceira categoria se formaria pelo público potencial do estudo, formado pelos agentes que podem indicar, com clareza de objetivos, a relevância do projeto de investigação na perspectiva do cliente final.

Com base nessa perspectiva, a seleção dos agentes partiu das pessoas que integram a primeira categoria definida por Quivy e Campenhoudt (1998), e guiou-se por indicações dos próprios participantes, utilizando cadeias de referência, apoiadas pela técnica conhecida como *snowball* ou bola de neve, amplamente utilizada por garantir a participação de agentes que mais

se relacionam, diretamente, com o tema da pesquisa (BIERNACKI; WALDORF, 1981; PENROD et al., 2003).

Nesse caso, em face do formato de seleção dos sujeitos sociais com base na técnica *snowball*, utilizou-se a saturação como critério de determinação da quantidade de respondentes. Glaser e Strauss (1967) preconizaram que não se encontrando dados adicionais que venham a acrescentar propriedades a qualquer categoria, porta-se o pesquisador como empiricamente seguro de que houve saturação dessa categoria.

Em seguida, na definição dos agentes que responderiam às entrevistas semiestruturadas propostas para subsidiar a pesquisa, buscaram-se gestores diretamente ligados à administração estratégica da Reitoria da instituição, exatamente pelo fato de que essas seriam as pessoas que, por causa dos cargos que ocupam e pelo tempo que integram os seus quadros funcionais, deveriam dispor de notório saber histórico sobre as vivências da organização e, consequentemente, sobre os processos de formação de estratégias desenvolvidos, em função do desenvolvimento.

O Quadro 5 demonstra os dados relativos aos sete gestores entrevistados.

Quadro 5: Descrição dos entrevistados

CARGO	FUNÇÃO	ANO DE INGRESSO
Professor EBTT (1)	Assessor da Reitoria	1970
Professor EBTT (2)	Ouvidor	1982
Contador	Pró-Reitor de Administração	1987
Odontólogo	Diretor de Gestão de pessoas	1991
Professor EBTT (3)	Diretor Geral de *Campus*	1995
Professor EBTT (4)	Reitor	1995
Professor EBTT (5)	Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	1997

Fonte: Elaboração própria (2018).

O primeiro do quadro é Professor de ensino básico, técnico e tecnológico – EBTT (1) que figura como servidor ativo mais antigo da instituição. Com mais de 45 anos de história como servidor, ingressou como mensageiro em 1970 e algum tempo depois assumiu o cargo de professor EBTT. Depois de ocupar vários cargos de gestão, como por exemplo, coordenador de departamento, diretor geral de *campus,* diretor geral da instituição, Pró-Reitor e presidente do

conselho de diretores, em face de sua expertise como educador e toda sua experiência como gestor, ocupa hoje o cargo de assessor da reitoria.

Outro Professor EBTT (2) atua como Ouvidor, este já tinha vivência como aluno da instituição deste 1972. Ingressou nos quadros funcionais dez anos depois como professor de eletrônica e, a partir de 1999, passou a integrar o grupo gestor como coordenador de multimídia. Esteve na chefia do departamento de indústria, pela direção acadêmica e pela coordenação geral de ensino. No ano de 2007 foi eleito diretor geral, passando a Reitor da instituição em 2008, quando da criação dos Institutos Federais, onde permaneceu por mais oito anos à frente da instituição, como gestor maior, passando em sequência ao cargo que ocupa até hoje.

Também foi entrevistado o Pró-Reitor de Administração. Contador de formação, ingressou na instituição como técnico administrativo no ano de 1987, e participou do corpo gestor, primeiramente, como coordenador do setor financeiro, depois chefe do departamento de administração, assessor de administração, e hoje, ocupa o cargo de Pró-Reitor de Administração.

O odontólogo, que atua como Diretor de Gestão de Pessoas, ingressou no quadro de servidores da instituição no ano de 1991. Quatro anos depois, tendo exercido funções de coordenação de capacitação, concorreu à direção de um campus, passando a conhecer melhor os comportamentos da gestão. Porém, como citou em sua entrevista, somente em 2004, de fato, se apropriou de forma plena dos fazeres do grupo gestor, tendo assumido o comando de uma das diretorias sistêmicas.

O Diretor geral do maior e mais antigo *campus* da instituição, o Natal central, integra o quadro funcional desde 1995. É também professor EBTT (3) e ocupou cargos como coordenador de educação física, presidente da associação de servidores e coordenador do sindicato dos servidores do IFRN, desempenhando papel de importância no controle da primeira e maior unidade educacional do IFRN.

Outro Professor EBTT (4), servidor da instituição desde 1995, depois de responder por três Pró-Reitorias, sendo: a de ensino, a de extensão e a de planejamento e desenvolvimento institucional, depois disso foi eleito para assumir o cargo de Reitor em 2016.

Por fim, também participou do estudo na qualidade de entrevistado, o Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional também é Professor EBTT (5). Logo no início do ano de 1997, ingressou no quadro funcional da instituição como professor de matemática. Ocupou funções como a de gerente educacional de relações empresariais, diretor acadêmico, diretor geral substituto e diretor geral de *campus*.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Depois de coletados os dados, estes foram tratados buscando a elucidação e concatenação dos conteúdos que conduziram ao alcance dos objetivos do estudo. As entrevistas foram gravadas e transcritas para serem analisadas.

Em uma leitura inicial (decodificativa/compreensiva), buscou-se o ordenamento dos dados, esboçando sua codificação e categorização por meio da utilização de palavras-chave, abordagens temáticas e relação com as fases identificadas pela pesquisa, com a finalidade de que se pudesse realizar confrontação com o que demonstrava o referencial teórico.

No segundo momento, a codificação e categorização dos textos deram forma a planilhas eletrônicas que fomentaram a relação dos assuntos contidos na literatura e abordados nas entrevistas. Depois de uma segunda leitura (analítica), buscou-se aprofundamento não somente da compreensão dos autores dos textos, como também, das reflexões contidas nos diálogos com os entrevistados, proporcionando a concatenação e o encadeamento dos principais conteúdos associados à problemática do estudo, o que possibilitou a formação das categorias de análise que foram descritas no Quadro 2, contemplando os principais fatores relacionados ao processo de formação de estratégias.

Realizou-se uma análise de conteúdo nos moldes de Bardin (2009), que a indica como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, permitindo que se produzam inferências de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção delas.

3.5 VALIDAÇÃO DOS DADOS

Para que se possa atribuir o maior grau de confiabilidade possível aos resultados da pesquisa, deve-se buscar métodos para garantir e validar os dados. Neste estudo, utilizaram-se dois métodos para o alcance dessa finalidade: a triangulação e a descrição clara, rica e detalhada.

O termo triangulação tem origem no militarismo, e relaciona-se à utilização de múltiplos pontos de visão para a localização de objetos (JICK, 1979). Mais tarde, Breitmayer, Ayres e Knafl (1993) ampliam o conceito, indicando que seria um termo técnico usado na navegação para descrever uma técnica em que dois pontos conhecidos ou visíveis são usados para identificar ou modificar um terceiro.

Porém, o mesmo Jick (1979), já preconizava que a triangulação poderia ser usada não apenas para examinar o mesmo fenômeno a partir de múltiplas perspectivas, mas também para enriquecer a compreensão, permitindo que novas ou mais profundas dimensões surgissem, o que levaria o termo à utilização dos cientistas sociais, como sendo o que aponta para a possibilidade de diferentes métodos de pesquisa tenderem a mesma conclusão (TROTMAN; WRIGHT, 2012), podendo ser utilizada como forma de validação de dados.

No mesmo passo, a descrição clara, rica e detalhada propõe a geração de condições para que se possa reconstruir o estudo que se realizou, em cenários de investigação diferentes, por outros pesquisadores, servindo também como instrumento de validação. Cabe, pois, ao pesquisador a elaboração de descrição suficiente do contexto social e do cenário da pesquisa, abrangendo os sujeitos analisados e todas as fases de sua elaboração. Assim, aqueles que lerem o estudo estarão aptos a identificar a proximidade com as situações em que estejam inseridos, podendo quiçá, verificarem possibilidades de transferência de descobertas (MERRIAN, 1998). Ainda é primordial a correspondência com o cuidado de incluir descrições densas daqueles que participaram do estudo e, também, do contexto em que se inserem (PAIVA JÚNIOR; SOUZA; MELO, 2011).

4 RESULTADOS

Esta seção tem por finalidade a elucidação dos resultados acompanhada das análises pertinentes, apresentando os achados a partir do referencial teórico para assim apresentar atendimento aos objetivos propostos. A pesquisa expressa, como problema de pesquisa, a análise do processo de formação das estratégias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, entre 1910 e 2018.

Os dados coletados na pesquisa documental e bibliográfica indicaram que, durante a sua existência, a Instituição objeto da pesquisa desenvolveu atividades sob sete denominações diferentes, conforme o padrão de cada uma de suas formatações, devidamente determinadas por Lei, obedecendo sempre o princípio da legalidade, marcadas por características e particularidades distintas. As informações encontradas a respeito desses sete formatos estão em consonância com os relatos obtidos nas entrevistas.

Em função do contexto em que estava inserida, a instituição objeto do estudo passou por reformatações no decorrer de sua existência, que serão detalhadas adiante, quando da abordagem direcionada à identificação das fases em que desenvolveu suas atividades, exigindo readaptações de comportamentos frente à sociedade em busca do alcance de objetivos a cada novo formato, o que ensejou esforços no sentido de atender às necessidades de adequação de estratégias (XIAO, 2015).

A cada modificação, fez-se necessária ampla reformulação no planejamento das ações estratégicas, uma vez que um dos seus compromissos era viabilizar, mesmo que exigindo empenho diferenciado, o desenvolvimento de estratégias organizacionais, haja vista que precisava manter a preocupação condizente com a formatação que já existia, além da atenção que precisava assumir em detrimento de cada nova formatação, fazendo frente ao contexto, disponibilizando serviços de qualidade, mesmo tratando-se de uma instituição pública que não objetivava a lucratividade. A trajetória remete ao que postula Mintzberg (2009) quando indica que os gestores devem direcionar suas ações ao cumprimento eficaz da missão da instituição, atendendo não só às necessidades do público-alvo, como também, às necessidades dos que a controlam.

Além da preocupação com o atendimento ao público, também é de responsabilidade da gestão, a efetiva interligação entre os fatores internos e externos, que exercem algum tipo de influência sobre a instituição. Há pesquisadores (OLIVEIRA, 2009; KLUYVER; PEARCE II, 2007) que indicam essa interligação como conceito de estratégia, enfatizando a interação entre as oportunidades e ameaças do ambiente em que a organização está inserida, considerando suas

forças e fraquezas, englobando o direcionamento alusivo a que setores devem integrar os produtos e serviços a serem oferecidos, e como investir os recursos disponíveis.

Na busca do alcance do objetivo geral mencionado, traçaram-se objetivos específicos, partindo do enfoque na trajetória da organização, identificando seus eventos marcantes, fases e mudanças estratégicas; passando pela análise das principais estratégias organizacionais implementadas pela Instituição, além de seus processos de formação; até se chegar à investigação de como o contexto influenciou o processo de formação dessas estratégias.

Daqui por diante o trabalho demonstrará as fases que se identificaram no decorrer da trajetória que foi abordada anteriormente, tratando de deslindar as minudências de cada uma delas, de acordo com os fatos que impulsionaram suas ações.

4.1 A TRAJETÓRIA: EVENTOS MARCANTES, FASES E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DO IFRN

Esta seção tem o propósito de atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, tratando de identificar os eventos marcantes, as fases e as mudanças estratégicas ao longo da trajetória organizacional, levando em consideração todo o período estudado. Durante o período analisado, praticamente, em face das mudanças de formatação pelas quais passou no decorrer de sua existência, identificaram-se seis fases vivenciadas e três mudanças estratégicas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1987) significativas implementadas pela organização. Em detrimento da influência exercida pelos contextos (PETTIGREW, 1987) em que esteve inserida nesse período, a organização implementou mudanças estratégicas no sentido de otimizar seu desempenho, sempre na busca da efetiva oferta de serviços de qualidade no segmento da educação profissional, para atender às demandas que emanavam da indústria norte-rio-grandense. Portanto o Quadro 6 revela a descrição das seis fases que se identificaram com o aporte da coleta dos dados que subsidiou o estudo.

Quadro 6: Fases, eventos marcantes e mudanças estratégicas vivenciadas pelo

FASES	EVENTOS MARCANTES	MUDANÇAS ESTRATÉGICAS	TIPO DA MUDANÇA	ANO DA IMPLANTAÇÃO
Fase 1 - (1910 a 1937) Escola de Aprendizes Artífices	- Promulgação do Decreto 7.566/1909; - Mudança da sede para o prédio da avenida Rio Branco.	Não houve mudanças significativas	Não Houve	Não Houve

Fase 2 - (1937 a 1942) Liceu Industrial	Reestruturação para ampliação do funcionamento da sede.	Não houve mudanças significativas	Não houve	Não houve
Fase 3 - (1942 a 1968) Escola Industrial	- Promulgação da Lei Orgânica do Ensino Industrial; - Transformação em Autarquia Federal.	(1) Implementação dos cursos de 2º Grau	Radical	1942
Fase 4 - (1968 – 1999) Escola Técnica Federal	- Promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação; - Primeiro Projeto Político Pedagógico - PPP; - Programa de Expansão e Melhoria de Ensino Técnico PROTEC.	Não houve mudanças significativas	Não houve	Não houve
Fase 5 - (1999 – 2008) Centro Federal de Educação Tecnológica	Primeira fase da expansão da educação profissional	(2) Implementação dos cursos de nível superior	Incremental	1999
Fase 6 - (2008 – atual) Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia	- Segunda e terceira fases da expansão da educação profissional; - Contingenciamento de recursos; - Aprovação da PEC 241 ou 55.	(3) Reestruturação Administrativa – Gestão centralizada na Reitoria	Incremental	2008

Fonte: Elaboração própria com base nos achados da pesquisa.

Desse modo, o quadro mostra uma lista dos principais eventos que marcaram a trajetória da organização considerando todo o período de sua existência, além de tipificar e descrever as três mudanças estratégicas citadas. As informações são detalhadas a seguir.

4.1.1Fase 1 – Escola de aprendizes artífices (1910 – 1937)

Partindo da criação da Secretaria de Estado do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, devidamente instituída pelo Decreto 1.606, de 29 de dezembro de 1906, o Presidente Nilo Peçanha criou, por força do Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909, nas capitais dos estados da república, as Escolas de Aprendizes Artífices, para oferecer à população o ensino primário e profissional de forma gratuita. Esse foi o primeiro evento marcante da história da instituição.

No estado do Rio Grande do Norte, a Escola de Aprendizes Artífices foi instalada em 1910 e permaneceu funcionando com essa formatação até 1937. Tratava-se de uma política de estado alicerçada no vertente crescimento da população, e na necessidade de se facilitarem os acessos do proletariado ao mundo do trabalho, utilizando-se de ensino profissionalizante, muito embora a industrialização no Brasil ainda não tivesse despontado em toda sua magnitude.

Em uma das falas concebidas na entrevista realizada com o Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional da organização objeto do estudo, pôde-se observar alinhamento com essa perspectiva:

> [...] no início do século passado nós estávamos, o Brasil estava iniciando seu processo de industrialização, uma industrialização considerada tardia, e havia também uma massa de trabalhadores desempregados, e filhos de trabalhadores que precisavam de escolarização, mas de uma escolarização numa perspectiva da formação profissional. Então, naquela época, nós formávamos, por exemplo, alfaiates, sapateiros, serralheiros, porque essas eram as principais profissões daquela época.

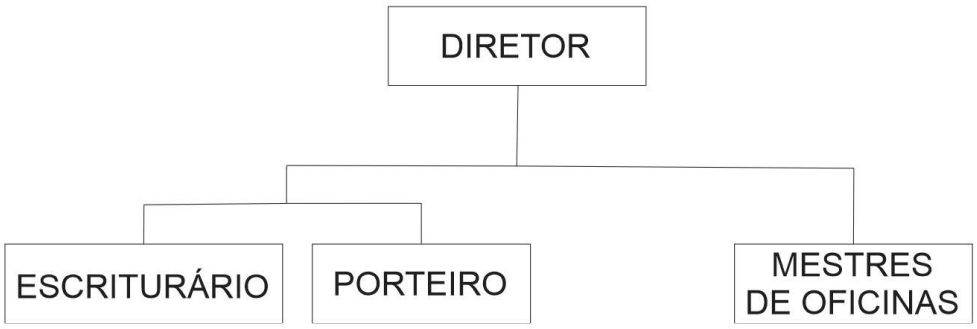
A implementação das Escolas de Aprendizes Artífices figurava no cenário nacional como uma estratégia de intervenção, objetivando não só a qualificação dos filhos daqueles que se encontravam em estado de grande vulnerabilidade social, para lhes proporcionar uma possibilidade de subsistência adentrando o mundo do trabalho, como também a diminuição da ociosidade que, no contexto daquela época, seria a maior responsável pelo crescimento da criminalidade. Essa perspectiva aparece fortemente nas palavras proferidas pelo Ouvidor da instituição, quando da realização de entrevista para composição dessa pesquisa:

> [...] no início do século XX, começa a industrialização do Brasil, e a necessidade de profissionalizar, mas também de fazer inclusão social das pessoas. [...] a visão que Nilo Peçanha teve, nesse momento, também foi de fazer uma certa inclusão social. Tanto que no decreto de criação, tem lá que era pra os desvalidos da fortuna né, pra ingressar na educação profissional, pra dali fugir do mundo da criminalidade, das drogas, de outros desvios de comportamento que eram, naquele tempo ainda era pouco, mas que já existia dentro da sociedade brasileira [...].

A instituição pautava-se por um regimento interno que ditava as condições de seu funcionamento, tudo com base no próprio decreto de criação, não ficando muito espaço para a formação de estratégias que fossem externas àquele documento. Essa assertiva vai ao encontro do que se observa nas palavras que citou o Ouvidor entrevistado, quando afirmou acreditar que "a ideia de professor Sebastião Fernandes, que foi o pioneiro como direção da instituição, foi de fazer a sua implantação e de dar, realmente, sentido às letras do decreto que estavam lá estabelecendo a criação da [...] instituição".

O próprio decreto já formalizava a estrutura do organograma que figurava no formato demonstrado na figura 1.

Figura 1: Organograma da Escola de Aprendizes Artífices



Fonte: Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909.

Embora tenha-se que tratar a ação do governo federal como uma política de estado, não se pode deixar de considerá-la como comportamento estratégico. Inclusive, tratando-se de forma análoga, a implementação da instituição por força do decreto citado, vai ao encontro do que preconizam Mintzberg e Quinn (1991),quando propuseram um conceito simplificado de estratégia, tratando-a como um plano que figura como parte integrante dos objetivos, das políticas e das ações decorrentes do funcionamento – de uma organização – que nessa perspectiva seria o governo federal, mas na visão – de um todo concatenado – que poderia ser visto como a população do país.

A Escola de Aprendizes Artífices funcionava em um prédio que não dispunha de localização privilegiada, estava em um local conhecido como Passo da Pátria, prédio esse que não oferecia espaço físico condizente com a demanda que emanava do contexto (PETTIGREW, 1987) em que estava inserida.

Em face dessa limitação, logo nessa primeira fase, mais precisamente no ano de 1914, formulou estratégia direcionada à otimização quanto à percepção acerca de seu funcionamento por parte da população da capital Norte-rio-grandense. A estratégia pautava-se no firmamento de parceria com o Governo do Estado, buscando a cessão de um prédio que fosse melhor localizado para servir de sede para a instituição nesse momento.

A parceria acabou por se concretizar dando forma àquele que figurou como sendo o segundo acontecimento marcante desta fase da trajetória da organização. A mudança do local onde estava sediada, haja vista que direcionava-se ao aspecto específico do crescimento aliado à ampliação das ofertas de cursos, não modificou a natureza da atuação da instituição que continuava a atuar no ramo da educação profissional, deu-se por decisão da direção da escola buscando significativo crescimento.

Crescimento este amparado pela ampliação das ofertas de cursos, e alavancado pela visibilidade a que se propusera, em face da mudança de sua sede para um prédio que estava situado no centro da cidade, na Avenida Rio Branco, que se tratava da via de maior circulação da capital.

A nova sede abrigava, anteriormente, as dependências do quartel da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte que, por sua vez, mudava-se para o prédio que o abriga até os dias atuais, na Avenida Afonso Pena, no bairro de Petrópolis, também na capital do estado, e dispunha de estrutura condizente com a proposta de ampliação das ofertas, além de oferecer localização privilegiada e amplo espaço físico. Foi nesse novo espaço que a Escola de Aprendizes Artífices permaneceu, em pleno funcionamento, sob essa mesma formatação até 1937, quando foi transformada em Liceu Industrial.

4.1.2 Fase 2 – Liceu Industrial do Rio Grande do Norte (1937 a 1942)

Desviando um pouco o foco, que antes desempenhava um papel mais social, mantendo-se na possibilidade de ajudar aos desvalidos, formando-os para o mundo do trabalho, o então Presidente Getúlio Vargas, por força da Lei 378, de 13 de janeiro de 1937, dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública, e transforma as Escolas de Aprendizes Artífices em Liceus Industriais. Como Liceu Industrial, manteve-se o formato de ensino que se praticava na formatação anterior, adequando-se às novas regras impostas pela lei que o criou.

Há relatos de historiadores indicando forte dependência da economia brasileira, nos tempos da República Velha, das exportações de cacau, café, algodão e borracha. Eram os lucros obtidos da receita dessas exportações que veiculavam a importação de tudo o que se consumia internamente no tocante a produtos de manufatura (SHIMIZU, 2012).

Ocorre que a crise mundial de 1929, de certa forma, inviabilizou as importações em função dos altos índices de elevação dos preços dos produtos estrangeiros, o que desencadeou, mesmo discretamente, o crescimento da demanda por profissionais para a área industrial interna, levando o governo à promover reações alavancadas pela adoção de medidas para atender, desta vez não só à população, como também as poucas, porém crescentes, indústrias que já demandavam por mão de obra qualificada.

Além dessa transformação em Liceu, já evidenciando os primeiros sinais de disseminação do ensino profissionalizante no país, a Lei já trazia no parágrafo único do art. 37, a determinação de que novos Liceus seriam instituídos, com o objetivo de se propagar o ensino profissional em vários ramos e graus, por todo o território do Brasil.

A opção pelo aumento do leque de ofertas que a instituição passou a implementar a partir da promulgação dessa Lei 378/1937, a colocou em sintonia com a perspectiva de Miles et al. (1978), quando tratou a tipologia de estratégia com ênfase no comportamento das organizações. Dentro dessa perspectiva, a ação se enquadra na tipologia de estratégia prospectiva, já que objetivava a busca pelo desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos, o que a identifica, não somente com os conceitos de Miles et al. (1978), mas também com a perspectiva da promoção do desenvolvimento baseado na inovação (BROSE, 2014), viabilizando o crescimento da instituição, já que atenderia novos nichos de mercado, com ampliação de público-alvo que buscava.

Nessa fase, que perdurou apenas cinco anos, a gestão da instituição ainda não dispunha de independência para desenvolver suas atividades, estava estreitamente ligada à legislação de criação e reformulação, ficando à cargo do Governo Federal a indicação do representante da gestão. O ouvidor retratou bem esse momento na entrevista que concedeu para subsidiar o estudo:

> Nesse tempo o liceu, no mundo inteiro era febre de liceus, também de formação técnica, tecnológica e tal, principalmente inspirado nos liceus franceses, é que veio a criação dos liceus brasileiros e o liceu do Rio Grande do Norte, a partir dessa transformação da escola de aprendizes artífices em liceu industrial. E no liceu [...] teve diretor que passou muito pouco tempo – isso era tudo indicação do governo federal [...] eleição é uma coisa recente, a partir de 95 foi a primeira eleição na instituição pra diretor.

Mesmo com esse formato de funcionamento, a instituição objeto da pesquisa obteve desenvolvimento no que concerne ao seu reconhecimento pela sociedade, baseando-se nos modelos dos Liceus franceses, como bem citou o Ouvidor, o que se pôde observar pela diversificação de classes sociais que começaram a procurar pelo ensino industrial (MEDEIROS, 2011). Agora não mais servia apenas aos que não tinham recursos financeiros, também era comum a frequência de alunos oriundos da classe média da capital.

4.1.3 Fase 3 – Escola Industrial de Natal e Escola Industrial Federal (1942 a 1968)

O governo federal, em data de 30 de janeiro de 1942, promulgou a chamada Lei Orgânica do Ensino Industrial. A nova legislação separava os cursos ordinários em quatro categorias, sendo: os cursos industriais; os cursos de maestria; os artesanais e, por fim; os cursos de aprendizagem. Dividiu, também em quatro categorias, as escolas industriais, sendo: as escolas técnicas; as escolas industriais; as artesanais e, por fim; as escolas de aprendizagem.

Como o Liceu Industrial de Natal não ministrava cursos técnicos, apenas ministrava cursos industriais, de maestria e pedagógicos, tornou-se Escola Industrial de Natal.

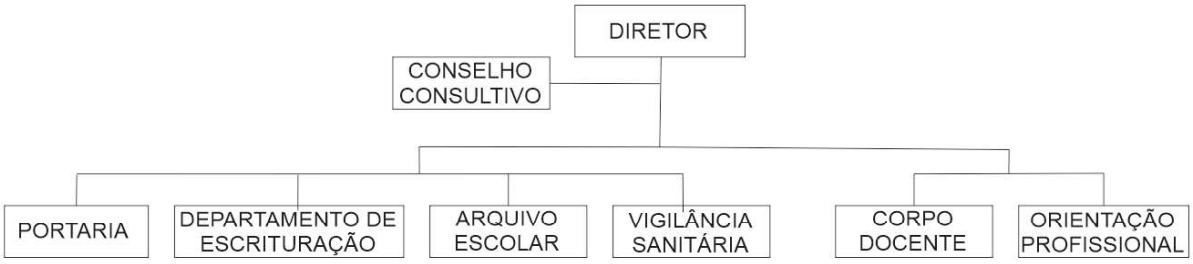
Nessa época, já instalada na sede da Avenida Rio Branco, a instituição objeto da pesquisa, por sua vez, precisou se reestruturar e se adequar à Lei Orgânica. Nesse interim, focou ações direcionadas ao desenvolvimento de estratégias que pudessem fomentar possibilidade de contratação de profissionais docentes que dispusessem de formação que pudesse atender às exigências dessa nova normatização.

Os pontos principais da nova norma apontavam para a construção de um currículo que atendesse às expectativas em relação à transformação dos alunos em profissionais aptos a exercerem seus papéis no mundo do trabalho, independentemente do que já teriam como experiência educacional anterior.

Esta nova formatação da instituição deparava-se com a necessidade de se ajustar o seu organograma, mais uma vez, por força de lei. Daí em diante a estrutura, enquanto Escola Industrial, foi pioneira na composição assessorada por conselho consultivo, e contando com um departamento de orientação profissional para trabalhar no aconselhamento ao alunado, quanto às suas vocações e ofícios.

O novo organograma, como se demonstra na Figura 2, já devidamente sugerido pela normatização, contava inclusive, com um departamento de vigilância sanitária.

Figura 2: Organograma da Escola Industrial de Natal



Fonte: Lei 4.073, de 20 de janeiro de 1942.

A exemplo do seu formato anterior, o Liceu, a instituição continuava a pautar suas operações e atividades, basicamente, na legislação vigente, não se buscava a concepção de espaços para estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

A transformação de Liceu para Escola Industrial se deu em pleno período da Segunda Guerra Mundial, tempo em que se geraram muitas dificuldades nas transações de exportação e

importação. Ademais, o Brasil ainda passava por forte influência da Revolução Industrial, tendo em vista que foi no início da década de 40 que o governo resolveu investir maciçamente em grandes empresas estatais nos ramos de siderurgia e mineração.

Com base nessa nova demanda de mão de obra qualificada, agora gerada tanto pelas indústrias privadas quanto pelas operações desenvolvidas pelas indústrias estatais, naquela que seria a gestão do então Diretor Jeremias Pinheiro da Câmara Filho, a instituição deflagra processo de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2011), conduzindo desdobramentos rumo à incorporação do ensino ginasial industrial aos cursos que já oferecia.

Em 1959, por força da Lei 3.552, acontece um dos eventos mais importantes da trajetória da instituição objeto do estudo. A Escola Industrial toma forma de Autarquia Federal e conquista o que seria a base de tudo o que mais representaria a história do seu desenvolvimento.

Como Autarquia Federal, rumou para aquela que seria a única mudança estratégica radical (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1987, 1992; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; AGARWAL E HELFAT, 2009; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012; PEREIRA; LUCENA, 2010; WEICK, 1979) da sua trajetória. A Escola Industrial mudou completamente a direção das suas atividades, deixando de uma vez por todas a seara do ensino básico, passando a ministrar somente cursos de nível médio (ginasial) técnico. Ademais, na qualidade de Autarquia Federal, passava a desenvolver atividades com plena autonomia didática, administrativa e financeira, o que representou um marco em seu desenvolvimento e crescimento perante o público que atendia.

Por sua vez, a Lei 4.759 de 20 de agosto de 1965 dispunha sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais e, oportunamente, transformou a Escola Industrial de Natal, em Escola Industrial Federal, agora, já atuando somente com as ofertas de cursos técnicos de nível médio.

Em 1967, já na gestão do então Diretor Luiz Carlos Abbott Galvão, que foi tratada como um marco na trajetória da instituição (MEDEIROS, 2011) a Escola passou a funcionar no prédio da Avenida Salgado Filho onde, até hoje, funciona o Campus Natal-Central do IFRN.

Nesse momento de sua história, a instituição trabalhava processos de formação de estratégia dentro de Conselho de Representantes, por meio da elaboração dos chamados Planos Estratégicos. Esse formato vai ao encontro das palavras proferidas, em entrevista concedida para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, pelo Assessor da Reitoria que vivenciou parte desses acontecimentos.

> [...] esses planos de ação eram desenvolvidos a partir do Conselho; esse grupo que eram oito conselheiros externos, e um deles era o presidente, eram 16, porque cada um tinha o seu suplente. Pessoas da comunidade de capacitação ilibada, eles é quem definiam esses planos estratégicos, ou seja, a filosofia estratégica da instituição [...] para onde deveria ir [...].

Restava claro que depois de discutidas todas as estratégias que serviriam de referência para a efetiva criação do Plano Estratégico, os 8 conselheiros o editavam e o apresentavam como caminho que a organização deveria trilhar naquele período de vigência.

Optava a instituição por esse modelo de trabalho desenvolvido pelo Conselho de Representantes, mesmo sendo formado por representantes externos aos quadros funcionais da organização, sendo escolhidos diretamente da comunidade em que a instituição estava inserida, buscando um comportamento institucional pautado em estratégias puramente deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

4.1.4 Fase 4 – Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte – ETFRN (1968 – 1999)

Associada ao desenvolvimento industrial no país, a promulgação da constituição de 1967 alavancou o desenvolvimento do ensino profissional no Brasil e, consequentemente, promoveu o crescimento das escolas técnicas, em face do aumento circunstancial no número de matrículas, já que a intervenção do governo ditatorial tornou o ensino obrigatório por pelo menos oito anos. Entretanto, o cenário da educação no Brasil na década de 60 não era favorável à qualidade do ensino (MEDEIROS, 2011).

A instituição objeto da pesquisa, atendendo ao que dispunha a Portaria Ministerial 331, de 16 de junho de 1968, assumiu nova formatação, desta feita, como Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte – ETFRN, em face da notória ascensão do ensino profissional. Essa foi a formatação que perdurou pela maior fatia de tempo, desde sua implementação em 1910.

Com a nova formatação, que ocorreu na transição entre as gestões de Pedro Martins de Lima e João Faustino Ferreira Neto, ocorreu a formação de outra estrutura, cujo organograma se formava, basicamente, por sete órgãos. A construção desses órgãos formava-se por dois de caráter estratégico/político, sendo o Conselho de Representantes e o Conselho de Professores; outros dois de caráter administrativo (superior), que seriam a Presidência do Conselho de Representantes e a Diretoria Executiva, esta última exercida pelo Diretor Geral da escola; mais dois para desenvolverem atividades meio, que seriam os Departamentos de Finanças e de

Administração; e, por fim, o último órgão que desenvolveria atividades fim, que seria o Departamento de Ensino e Educação.

A exemplo do que ocorrera na fase de Escola Industrial Federal, a organização continuava sob o regimento do Conselho de Representantes, porém desta feita, devidamente subsidiado pelo Conselho de Professores, objetivando sintonia entre as instâncias administrativas e pedagógicas, proporcionando a otimização dos fazeres relativos à sua atividade fim que era o ensino. Desse conselho emanava todo o planejamento estratégico da organização, de forma plenamente deliberada (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Com base nessa nova estruturação, o organograma da organização passa por novas reformulações, conforme Figura 3, restando mantida não somente a autoridade máxima do Conselho de Representantes devidamente subsidiado pelo Conselho de Professores, como também a atuação do Diretor Geral como agente executivo.

Figura 3: Organograma da Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte – ETFRN

Fonte: Medeiros (2011).

O Conselho de Representantes que, pela natureza de sua formação, já permitia a participação direta da comunidade em que a escola estava inserida nas decisões estratégicas, geralmente deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998) que desenvolviam e aprovavam para implementação, agora recebera um importante reforço nas tomadas de decisão, com o advento do Conselho de Professores atuando como órgão consultivo e de assessoramento.

Esse tipo de ordenamento vai ao encontro da perspectiva de Mintzberg (1978), quando indicou o ambiente como um dos pilares de interação, juntamente com a liderança e a burocracia, para a formação de estratégias.

Pode-se observar na Figura 3, que a Instituição já se enquadrava nessa perspectiva, uma vez que mantinha a participação efetiva do ambiente em que estava inserida, devido à adoção do Conselho de Representantes nas tomadas de decisão para formação de estratégias, devidamente impulsionadas pela burocracia, porém a cargo do comando do líder.

A instituição seguia com práticas baseadas na letra da lei, desenvolvendo-se de forma ordenada e planejada, demonstrando sua afinidade com as estratégias deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

O período de ETFRN, embora não tenha demonstrado nenhuma mudança estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1987, 1992; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; AGARWAL E HELFAT, 2009) significativa, pode se considerar importante para a história da instituição objeto da pesquisa, em face da notória consolidação do ensino profissionalizante no Brasil.

Nesta nova fase, diferentemente do que ocorria nas fases anteriores, a escola já detinha a posse, como citado anteriormente, das prerrogativas referentes à plena autonomia didática, administrativa e financeira, em face da natureza de Autarquia Federal, o que lhe possibilitou trabalhar a aplicação de recursos no seu desenvolvimento, principalmente baseado na inovação (BROSE, 2014), com a criação e implementação de novas tecnologias, permitindo-lhe substituiu o ensino industrial básico, de uma vez por todas, pelos cursos técnicos de 2º grau.

Essa perspectiva retratou-se em entrevista concedida pelo Reitor do IFRN, quando se referiu à mudança das formatações a que esteve sujeita a organização. Descrevendo acontecimentos marcantes da história da instituição, citou que:

> [...]vai mudando esses nomes então, escola industrial, escola técnica industrial, escola técnica federal, aí você tem por exemplo, e isso é o que eu acho que é o mais marcante do ponto de vista da nossa instituição, o período de escola técnica, por quê? Porque aí você está aí falando já da década de 60, do século passado, quando o tecnicismo, em que as profissões, as formações técnicas estavam muito mais consolidadas. Evidentemente as novas tecnologias já estavam aprimoradas[...].

Depois da consolidação como ETFRN, na década de 80 a instituição passou por um período de estagnação, mantendo seu formato organizacional e a padronização de seus fazeres com base na legislação vigente à época, devidamente subsidiada pelo corpo gestor.

Como já era costumeiro, também nessa fase, a organização manteve a opção pelo posicionamento relativo às estratégias deliberadas para o desenvolvimento de suas atividades, assim sendo, mesmo em face da estagnação por que passava, pode-se verificar que a instituição mantinha o posicionamento de estratégia como padrão, preservando alinhamento com a visão de Mintzberg (1987).

Em 1992, de certa forma pressionada pelo contexto externo que, segundo Pettigrew (1987) figura como um dos principais fatores do processo de formação de estratégias, a ETFRN cria o Curso de Informática Industrial, em sintonia com a vertente do ensino técnico e tecnológico que já se implementava na instituição.

A escola já desenvolvia aulas de linguagem de programação desde o início da década de 80, porém, depois do citado período de estagnação, a organização vislumbrava a necessidade de promover a formação de profissionais específicos dessa área para atender ao mundo do trabalho que, de certa forma, já se encontrava em plena fase de informatização.

Pouco depois, em virtude da necessidade de nova regulamentação interna, no sentido de se promover de forma mais abrangente a independência administrativa, didática e financeira, ocorre um dos principais momentos da sua história; a criação do seu primeiro Projeto Político Pedagógico – PPP.

A implementação desse instrumento de gestão firmou-se em modificar a ideia de formação puramente tecnicista, envolvendo a entidade em um movimento em busca de um padrão de formação mais holística, apregoando a necessidade de se formar não somente o técnico, mas também o humano, promovendo à instituição um maior grau de confiabilidade frente à sociedade, além de firmar sua consolidação no cenário do ensino profissionalizante no Brasil.

Essa consolidação tornou-se mais forte quando, no apagar das luzes de 1996, mais precisamente no dia 20 de dezembro, o presidente Fernando Henrique Cardoso sanciona aquela que seria a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação brasileira, a Lei 9.394, que trazia em seu Título V (dos níveis e das modalidades de educação e ensino), um capítulo (III) dedicado, exclusivamente, à regulamentação da Educação Profissional, e asseverava em seu art. 30 que "[...] a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva" (BRASIL, 1996).

No mesmo passo, regulamentou as ofertas a serem disponibilizadas pelas escolas técnicas e profissionais, indicando que poderiam operar em diversas modalidades, dentre elas, as modalidades integradas, que ofertariam o curso técnico concomitante com o ensino médio;

subsequente, que ofertariam o curso técnico de forma isolada àqueles que já tivessem vencido o ensino médio e; ainda, na modalidade de cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC, cujas matrículas estariam condicionadas apenas à capacidade de aproveitamento dos candidatos, independentemente de seus níveis de escolaridade.

O Decreto 2.208, de 17 de abril de 1997, regulamentou o parágrafo segundo do artigo 36 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Especificamente em seu art. 3º, assevera que a educação profissional compreenderia os seguintes níveis:

> Art. 3º [...]
> I – básico: destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia;
> II – técnico: destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este Decreto;
> III – tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico.
> Art. 4º [...]
> Art. 5º [...]
> Art. 6º [...]
> Art. 7º [...]
> Art. 8º [...]
> Art. 9º [...]
> Art. 10º - Os cursos de nível superior, correspondentes à educação profissional de nível tecnológico, deverão ser estruturados para atender aos diversos setores da economia, abrangendo áreas especializadas, e conferirão diploma de Tecnólogo (BRASIL, 1997).

A configuração apresentada pelo decreto deliberava sobre a possibilidade, na qualidade de escola de educação profissional, da atuação da instituição objeto da pesquisa no nível de ensino superior, por meio dos cursos da área de tecnologia.

4.1.5 Fase 5 - Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET (1999 – 2008)

Depois de sancionada aquela que seria a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9.694/1996), que fora regulamentada pelo Decreto 2.208/1997, a instituição objeto do estudo trabalhara na implementação de sua nova estrutura curricular, e caminhou para mais uma reestruturação marcante na sua história.

Por força de um dos Decretos de 18 de janeiro de 1999, que tinha por finalidade a execução do que determinara a Lei que instituiu o Sistema Nacional de Educação Tecnológica (8.948, de 08 de dezembro de 1994), "[...] fica implantado o Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte – CEFET/RN, mediante transformação e mudança de denominação da autarquia Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte" (BRASIL, 1999).

A partir dessa formatação, a instituição passa a desempenhar um papel muito além da formação de profissionais técnicos para atender ao mundo do trabalho. Ela se propõe aquela que seria a terceira mudança estratégica ((MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1987, 1992; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; AGARWAL E HELFAT, 2009) de sua trajetória.

Também considerada de caráter incremental, esta terceira mudança propõe a mantença dos cursos de nível médio que já disponibilizara, operando, mais uma vez a instituição na perspectiva de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2011), passando a desenvolver atividades relativas ao nível de ensino superior, inicialmente com a oferta de cursos na seara tecnológica, na área de informática, e logo mais, com os cursos de licenciatura direcionados à formação docente.

O Professor, que ocupava cargo de gestão à época da transformação, comentou sobre as atividades do momento histórico na entrevista concedida à pesquisa:

> [...] nós tínhamos aqui essa nossa cefetização, por trás dela tinha desde que nós assumimos, desde 91 tinha a preocupação da segurança, porque a Constituição só garante as instituições que trabalham com ensino superior como rede federal. E então nós tínhamos essa preocupação, e usávamos os CEFETs que já existiam e estavam dando certo fazendo as duas coisas, ensino médio e ensino técnico médio e cursos superiores de engenharia [...] nós conseguimos autorização do primeiro curso superior da escola, na época ainda escola técnica, não estava nem com o nome CEFET, estava na transição. E foi exatamente o curso de informática [...].

O Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional também fez alusão ao acontecimento, inclusive tratando da consolidação, nesse momento, dos cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC:

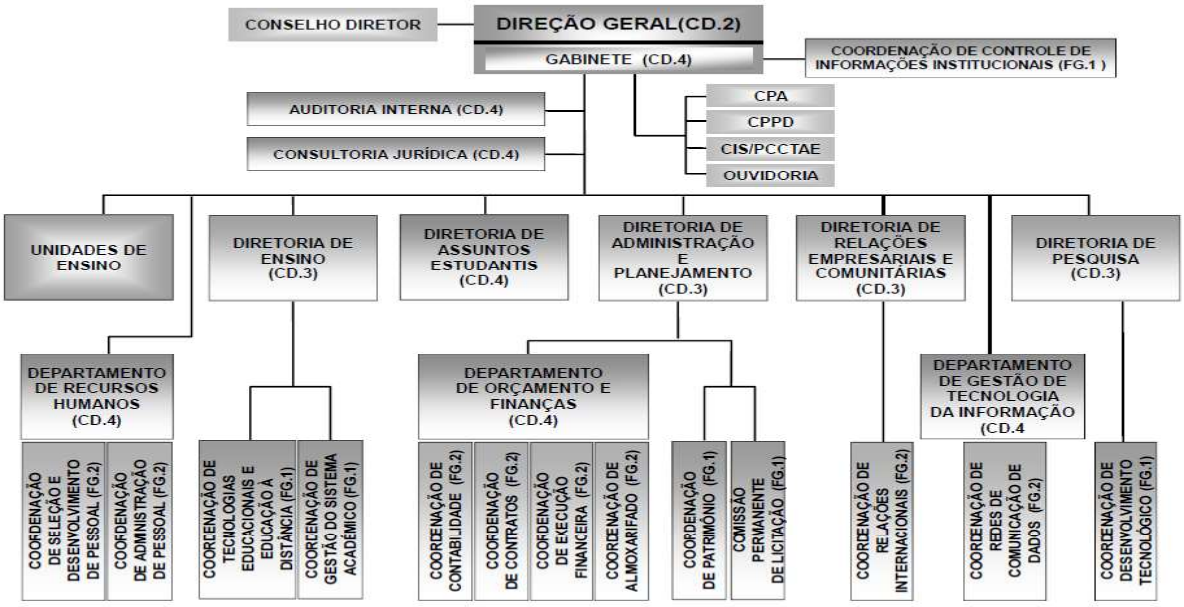
> Já na institucionalidade CEFET, passou a atuar também na formação inicial e continuada de trabalhadores, ou seja, um olhar também para uma categoria de pessoas que estavam fora do mundo produtivo e gostariam de ter uma formação técnica, mas não necessariamente do nível técnico, então daí surgiu essa vertente dos cursos FIC [...] focados principalmente em programas de qualificação e requalificação profissional e, também, o fortalecimento da oferta de nível superior com a ampliação e a diversificação da oferta de cursos superiores de tecnologia [...].

Embora a organização tenha assumido várias formatações, verifica-se que o seu comportamento, no que diz respeito aos processos de formação de estratégias, é muito linear. Desde o nascedouro das ideias, passando pelo caminho da criação das ações, até se chegar às

estratégias para implementação, a instituição trabalha com muito afinco priorizando a gestão democrática, principalmente desta fase em diante, mediante a consolidação do PPP.

Uma das grandes mudanças referentes à nova formatação encontrou-se na composição de sua estrutura organizacional. A condição de instituição ofertante de educação em formato multiseriado acabou por fomentar a construção de um organograma mais robusto, como se pode observar na Figura 4, haja vista que necessitava de algumas particularidades que estavam fora do escopo da Escola Técnica Federal, como é o caso de departamentos como o de Auditoria Interna, Consultoria Jurídica, e as três comissões de assessoria, sendo a Comissão Própria de Avaliação – CPA; a Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD; e a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação – CIS/PCCTAE.

Figura 4: Organograma da Estrutura Sistêmica do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte – CEFET/RN



Fonte: Resolução 7/2007 – Conselho Diretor do CEFET.

Em entrevista concedida para o fomento desta pesquisa, o Reitor da instituição já se referiu à necessidade da construção dessa nova estrutura, indicando-a como necessidade desse novo tempo da organização, quando fez alusão às "[...] mudanças da década de 80, 90 e em especial, onde você entra no CEFET, Centro Federal de Educação Tecnológica. Então aí você começa a perceber que, agora, o processo de formação das pessoas já tem um corpus acadêmico, um corpus intelectual mais robusto [...].

Em outro trecho da entrevista o Reitor amplia sua percepção sobre essa nova formatação, indicando a perspectiva desse novo perfil estratégico da instituição:

> [...] Quando você tem uma mudança para CEFET, e a possibilidade de oferta de cursos de ensino superior, cursos tecnológicos, mesmo que essas ofertas passassem necessariamente pelo crivo do MEC, você já tem agora um novo olhar do ponto de vista de necessidades de planejamento e processos de gestão, que extrapolam o caráter meramente técnico, mas passam a ter discussões no campo estratégico, o que é que essa instituição vai ser? Para onde ela vai caminhar? Que tipo de formação nós queremos dar? [...].

Passados doze anos da implantação da primeira Unidade Descentralizada de Ensino – UNED, na cidade de Mossoró, o Ministério da Educação, com base nas ações da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, promove a primeira fase da expansão dos CEFETs, e implanta no Rio Grande do Norte, no ano de 2006, as UNEDs de Currais Novos, Ipanguaçu e Zona Norte da Capital. Essa ação estratégica se deu em face da alteração da Lei 8.948/1994, promovida pela Lei 11.195/2005, pondo fim à vedação da implantação de novas Unidades de Ensino por parte da União.

A partir dessa perspectiva *multicampi*, fez-se necessária nova reestruturação na instituição, que agora necessitava de certo nível de descentralização no que concerne à gestão sistêmica. Essa ação do governo federal tratou de privilegiar a população do interior dos estados, em face da necessidade de se levar ensino profissionalizante de qualidade a esses confins, onde os arranjos produtivos não dispunham de mão de obra qualificada para promoção do seu desenvolvimento de forma local.

A interiorização da educação profissional foi, na visão do Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional da organização, "[...] a ação mais importante que foi feita no Brasil, desde a república, [...] antes um estudante que estava no interior do estado, para estudar em Natal, fazer um curso técnico, era algo praticamente inconcebível, inconcebível [...].

Nesse momento, a instituição já lidava com realidades diferentes nos *campi*. O fato de se instalarem unidades em cidades do interior, principalmente privilegiando os arranjos produtivos locais, aliados à possibilidade de se ofertarem cursos de nível superior, levou a organização à implementação de suas primeiras ações de pesquisa e extensão.

O Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional abordou essa perspectiva em sua entrevista:

> [...] a instituição passou então por várias mudanças internas para que pudesse se adaptar a esse novo contexto externo de mudança, de transformação. Isso implicou por assim dizer em a escola ter que se reinventar para atender estas novas demandas

> refletidas [...] na criação de novos cursos e somente agora, mais recentemente, durante essa experiência como centro Federal de educação tecnológica, é que a escola teve [...] sua primeira inserção no campo da extensão e, sobretudo, no campo da pesquisa [...].

A organização que sempre esteve pautada, principalmente, no modo de planejamento para desenvolver suas estratégias, agora via-se obrigada a se adequar, em face dessa condição multicampi, passando a utilizar-se do modo adaptativo (MINTZBERG, 1973), para que pudesse atender às modificações impostas pelo novo contexto externo formado pelas novas comunidades nas quais estava inserida, contexto esse que lhe traria a possibilidade de trabalhar com uma nova dimensão acadêmica, partindo para a pesquisa aplicada e direcionada para resolver problemas reais, problemas concretos, que são demandas emergentes da sociedade e do mundo produtivo.

4.1.6 Fase 6 – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN (2008 – atual)

Já consolidada a instituição, tanto na perspectiva da oferta multiseriada de educação profissional quanto no funcionamento *multicampi*, iniciam-se planejamentos para buscar por mais uma transformação, como fez o CEFET do estado do Paraná, buscando a formatação de Universidade Tecnológica Federal.

Ocorre que o governo federal estabeleceu chamada pública para alavancar um projeto de estado direcionado para a educação profissional. O Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional abordou essa perspectiva quando afirmou em sua entrevista que "[...] nosso desejo inicial não era ser Instituto Federal, era ser universidade Tecnológica Federal [...] então, em razão de um projeto nacional, de um projeto de estado do estado brasileiro para educação profissional, é que esse processo nos conduziu a ser o que somos hoje, Instituto Federal [...]".

E assim, no apagar das luzes do ano de 2008, por força da Lei 11.892, devidamente publicada no DOU no dia 30 de dezembro de 2008, instituiu-se a Rede Federal de Educação Científica e Tecnológica, que promoveu a transformação de vários CEFETs em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dentre os quais se encontrava o CEFET do Rio Grande do Norte.

Essa nova formatação ensejou uma reformulação dos normativos internos da instituição, inclusive propondo nova reestruturação administrativa, buscando atender às exigências do

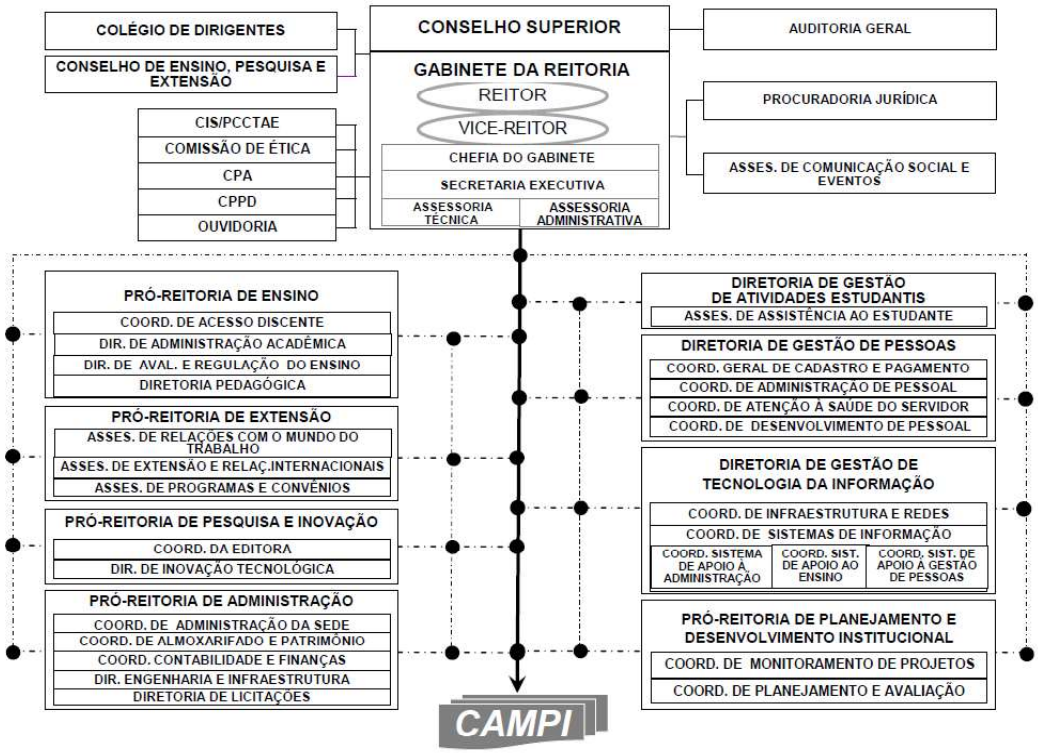
normativo citado. A partir desse novo contexto que firmou ainda mais a perspectiva da utilização de estratégias cada vez mais deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), a instituição estaria sujeita à utilização de um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que passa a figurar como documento basilar para fomentar os processos de formação de estratégias, norteando todo o seu pensamento estratégico, por força da normatização brasileira que impôs a utilização desse PDI a todas as instituições de ensino superior, categoria em que já estava inserida a instituição objeto do estudo.

Outra novidade da nova formatação, embora a instituição objeto da pesquisa praticasse a gestão democrática, já descentralizada em grande parte, foi a implementação da unidade central de gestão o que impulsionou a quarta mudança estratégica (MINTZBERG, 1978; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012; PEREIRA; LUCENA, 2010; WEICK, 1979) da trajetória da organização.

Figurando nessa trajetória da organização como mais uma mudança estratégica de caráter incremental (BEUGELSDIJK; SLANGEN; HERPEN, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982), haja vista que o impacto na atividade fim da organização foi moderado, esta quarta mudança estratégica levou o Instituto Federal à operação com o apoio central de uma Reitoria de onde emanariam todas as ações estratégicas, já que essa unidade deveria abrigar as diretorias sistêmicas que deveriam figurar no novo organograma.

Esse novo organograma traria muito do que já se praticava enquanto CEFET, modificando-se em alguns departamentos apenas a nomenclatura, porém, privilegiando-se a letra da lei de criação da nova formatação, como se pode observar na Figura 5.

Figura 5: Organograma do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN



Fonte: Resolução 31/2016 – Conselho Superior – CONSUP/IFRN.

A partir desse momento de sua história, a instituição se regeria pelo Conselho Superior como órgão máximo deliberativo, devidamente assessorado pela estrutura determinada na lei 11.892/2008 que criou a nova formatação.

A lei instituiu a Reitoria como centro da gestão, assessorada por cinco Pró-Reitorias (ensino – extensão – pesquisa e inovação – administração – planejamento e desenvolvimento institucional). Dotado de um entendimento profundo acerca do funcionamento do novo organograma, o Ouvidor da organização explicou, em sua entrevista, como tomaria corpo a primeira grande estratégia formulada com base nas necessidades de planejamento da instituição, discorrendo acerca de como funcionaria a nova estrutura do órgão central de controle, que seria a Reitoria:

> [...] nós construímos uma administração central composta de oito áreas sistêmicas, as cinco Pró-Reitorias que a lei determinava, mais três diretorias que não podíamos chamar de Pró-Reitoria, porque não estavam previstas na lei, mas com autonomia [...] didática pedagógica e autonomia administrativa, [...] no debate institucional e no seu estatuto criamos mais três diretorias sistêmicas, que foi a diretoria de tecnologia da informação a diretoria de gestão de pessoas e a diretoria de ações estudantis. Então isso com status de Pró-Reitoria, é como se a instituição tivesse oito Pró-Reitorias, na realidade são cinco no nível de Pró-Reitoria, mas as três diretorias sistêmicas [...].

Essa nova fase da instituição pautava-se pelo crescimento e pela disseminação da educação profissional, levando em consideração a política de estado implementada pelo governo (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995; SOUZA, 2013; PEREIRA; LUCENA, 2010; VERHOEST et al., 2011) de Luiz Inácio Lula da Silva, no sentido da interiorização dessa modalidade de educação, com aporte financeiro do governo federal.

Partindo dessa perspectiva, o planejamento da instituição, nesse momento, voltou-se para a prospecção dos municípios que deveriam receber os *campi* do programa de expansão que estava posto.

Um estudo preliminar trouxe um diagnóstico de que o estado do Rio Grande do Norte seria totalmente atendido com a implementação de 26 unidades do instituto federal. Desse entendimento, promoveram-se ações na busca pela seleção desses municípios, partindo da premissa de que o próprio governo elencaria os critérios que serviriam para subsidiar essa seleção.

Além dos critérios constantes dos editais, os municípios elencados deveriam, como contrapartida para a implantação do *campus,* providenciarem a doação dos terrenos e a construção de infraestrutura mínima de acesso. Depois do levantamento que gerou o diagnóstico, o Governo Federal partiu para as ações de implementação das fases 2 e 3 da Expansão da Rede Federal de Ensino, compreendida dentro do período entre os anos de 2009e 2013.Na segunda fase de expansão, implantaram-se os *campi* de Apodi, Pau dos Ferros, Macau, João Câmara, Santa Cruz, Caicó, Natal Cidade Alta, Nova Cruz, Parnamirim e São Gonçalo do Amarante.

Na terceira, já realizada no governo Dilma Roussef, no ano de 2013, a instituição passa a contar com mais cinco *campi*, sendo os de Ceará-Mirim, Canguaretama, São Paulo do Potengi, Lajes e Parelhas, privilegiando-se os critérios da cobertura de todas as mesorregiões do estado, a sintonia com os arranjos produtivos locais, o aproveitamento da infraestruturas físicas já existentes e a identificação de parcerias que, por ventura, pudessem alavancar o alcance da organização, otimizando o seu fazer institucional. Também estava prevista a questão das cidades polo e, com base no levantamento inicial, da distância máxima de 50 quilômetros entre os *campi*.

Por outro lado, mesmo direcionando a atenção às obras para implementação dos *campi* da expansão, a instituição não poderia descuidar da parte que já estava em pleno funcionamento. O Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional reafirmou o compromisso da casa quanto ao alcance dos seus objetivos principais, fazendo alusão, inclusive, aos modos de concepção de estratégias de Mintzberg (1973), dizendo que esse era um momento de pensar nas

novas ofertas e estruturas direcionadas à nova realidade do ensino superior, mas lembrou que o foco da instituição ainda era o ensino técnico de nível médio e a formação de mão de obra qualificada para o mercado de trabalho.

Não hesitou em associar essa nova realidade aos modos adaptativo e empreendedor de Mintzberg (1973), mesmo tendo a organização se desenvolvido, historicamente, com base no modo de planejamento, o que ficou claro em sua fala:

> Agora veja a instituição mesmo tendo focos tecnológicos bem definidos, se a gente analisar no contexto *multicampi*, você vai perceber que o forte da instituição, a maioria das ofertas educacionais, o nível técnico continua sendo na área tecnológica. E aí os nossos alunos, quando se formam nessas áreas, normalmente, a maioria deles migram para cursar engenharia [...] o IFRN não tem capacidade, por exemplo, de receber todos os seus alunos que desejassem verticalizar dentro da própria instituição, aí vem aquela questão que você colocou anteriormente, a vertente adaptativa [...]. Então veja, nós éramos uma instituição CEFET, mudamos de institucionalidade para o IFRN, que assumiu outros desafios, mas você precisa dar conta desses desafios com a força de trabalho que você tem, com as estruturas que você tem, daí a vertente adaptativa.

A partir da implementação dessa fase 2 da expansão, justamente em face da prática relacionada à modalidade de ofertas multiseriada e da formatação *multicampi*, a instituição acaba por abranger um leque bem mais amplo de público-alvo, além da larga faixa territorial, o que abriu precedentes à implementação de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), motivando, inclusive, ações do Conselho Superior no sentido de se reservar uma fatia do orçamento geral da instituição para essa finalidade, como bem aludiu em entrevista o Ouvidor da instituição.

> [...] uma peça de planejamento, na realidade, ela não pode ser uma peça rígida, porque surgem as emergências. É lógico que você tem o deliberado, que tem uma certa sequência de você implementar, que tem uma linha de ação e você não pode fugir muito daquilo ali [...] seja num plano de desenvolvimento institucional, seja num projeto político pedagógico, seja numa peça de plano de ação anual [...] mas surgem as emergências, e você tem que ter flexibilidade para tratar das emergências como emergências, e às vezes sair um pouquinho do planejado e ir para atuação na emergência [...].

O que se observa é que depois da formatação como Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, a instituição objeto da pesquisa passou a exercer, de forma plena, a sua autonomia administrativa, financeira e pedagógica, demonstrando comportamento além do que dimensionam as leis de sua criação.

Essa nova perspectiva fomentava a partilha de experiências com as comunidades onde a organização se inseriu, por meios não apenas de programas de pesquisa e extensão, como também das ações implementadas no sentido de se fomentar as atividades desenvolvidas pelos arranjos produtivos dessas regiões. Somente desta maneira é que se deu o alcance efetivo, tanto do aumento dos níveis de qualificação de mão de obra para abastecer os mercados locais de forma satisfatória quanto de um ensino de qualidade para o estado do Rio Grande do Norte como um todo, o que era inconcebível considerando-se a realidade pretérita, já que a mantença de estudantes do interior morando na capital, gerava um dispêndio inalcançável para aqueles que se enquadravam na faixa dos socialmente vulneráveis.

Finda a implementação da fase 3 da expansão, a instituição objeto do trabalho entra para uma nova realidade. O comportamento que até aqui pautava-se no desenvolvimento e na proliferação dos *campi* buscando crescimento, dá lugar a uma nova preocupação direcionada à consolidação e sustentabilidade. O governo Federal passou a promover diminuições nos recursos direcionados para a expansão, e a instituição passou a se preocupar com o desafio do contingenciamento de recursos, a partir do ano de 2014, como bem se pode observar nas palavras proferidas pelo Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional na entrevista que dedicou à realização da pesquisa:

> [...] também temos as estratégias para questões de contingenciamento, por exemplo, nós tivemos [...] um período de muito crescimento de recursos financeiros, recursos orçamentários e financeiros bem mais favoráveis. A partir de outubro de 2014, nós começamos a enfrentar mais dificuldades com relação a essa disponibilização de recursos. Como nós somos uma instituição pública, uma Autarquia Federal dedicada ao ensino pesquisa e extensão, mas especialmente ao ensino, o nosso financiamento [...] vem do orçamento Geral da União. Então, toda vez que acontece [...] algum contingenciamento, nós entramos em alguma fase de mais dificuldade no que diz respeito à economia, e isso se reflete imediatamente, não é para se refletir no próximo ano, se reflete imediatamente.

Como citado anteriormente, o diagnóstico inicial para a expansão do IFRN previu a implantação de 26 *campi*, inclusive um *campus* de ensino a distância – EaD. Ao final da fase 3 da expansão, consolidou-se a construção e promoveu-se o funcionamento de 21 deles em suas sedes próprias, implantando-se, ainda, o *campus* EaD dentro das estruturas do *campus* Natal Central. A fase 4 da expansão, que não se consolidou, deveria proporcionar a construção dos *campi* de Jucurutu, Touros, São Miguel, Umarizal e Santana do Matos.

Mesmo não alcançando a meta dos 26 *campi,* a instituição se insere dentro da Rede Federal como o único Instituto Federal que conseguiu concluir todas as fases de sua implementação, inclusive com sedes próprias para todas as suas unidades, como já citado anteriormente.

O Ministério da Educação e Cultura – MEC, com o apoio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, tratando da concepção e das diretrizes que serviriam à implantação dos institutos federais (BRASIL, 2010), indicaram que deveriam atender "[...] de forma ágil e eficaz às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais [...]".

O que se pode observar, perante a perspectiva do que se consegue observar com as entrevistas realizadas para o fomento dessa pesquisa, é que o IFRN cumpre, efetivamente, com essa determinação, em sintonia com o foco pautado na justiça social, na equidade, na competitividade e na geração de novas tecnologias, como também prediz a publicação citada (BRASIL, 2010). Depois de implantados todos os campi das fases 1, 2 e 3, a instituição amadureceu e se consolidou, ainda mais, no mercado da educação profissional, não só no estado do Rio Grande do Norte, como também diante de toda a rede federal de educação profissional, ocupando hoje a posição de quarto maior orçamento da Rede, como bem citou o Reitor em sua entrevista.

4.2 AS ESTRATÉGIAS E O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Esta seção servirá ao deslindar dos achados relativos ao segundo objetivo específico, tratando de analisar as principais estratégias organizacionais implementadas e seus processos de formação, também considerando todo o período de existência da instituição.

Como já foi citado no item anterior, a idealização da Escola partiu da criação da Secretaria de Estado do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio. Instalada em 1910, a Escola de Aprendizes Artífices atendia aos auspícios de uma política de estado que visava oferecer oportunidades de formação profissional para a população desvalida da fortuna, mesmo estando o Brasil ainda na construção dos alicerces na industrialização.

De comportamento rígido, plenamente regida pelo normativo que a criou (Decreto 7.566/1909) a Escola desempenhou a função de formar cidadãos para atender às demandas de mão-de-obra que emanavam das indústrias norte-rio-grandenses (MEDEIROS, 2011), pautando-se na utilização de oficinas de trabalho que, por sua vez, promoveriam a disseminação de conhecimentos relativos às profissões da época.

Esse modelo de instituição compunha a primeira das sete fases identificadas no desenvolvimento da pesquisa, e como se pode observar, o Quadro 7 demonstra essas fases, acompanhadas pelos eventos marcantes e principais estratégias implementadas pela instituição estudada, contemplando inclusive os modos de formação dessas estratégias.

Quadro 7: Fases, eventos marcantes e principais estratégias implementadas pelo IFRN

FASES	EVENTOS MARCANTES	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS	MODOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	
Fase 1 - (1910 a 1937) Escola de Aprendizes Artífices	- Promulgação do Decreto 7.566/1909; - Mudança da sede para o prédio da avenida Rio Branco.	Parceria com governo do Estado para mudança da sede (aliança estratégica)	Planejamento Empreendedor	Deliberada
Fase 2 - (1937 a 1942) Liceu Industrial	Reestruturação para ampliação do funcionamento da sede.	Ampliação do leque de ofertas (diversificação)	Planejamento Empreendedor	Deliberada
Fase 3 - (1942 a 1968) Escola Industrial	- Promulgação da Lei Orgânica do Ensino Industrial; - Transformação em Autarquia Federal.	Incorporação do Ensino Ginasial Industrial (reestruturação)	Planejamento	Deliberada
		Implementação do Ensino Técnico Industrial (reestruturação)	Planejamento	Deliberada
		Instauração do Conselho de Representantes (reestruturação)	Planejamento	Deliberada
Fase 4 - (1968 – 1999) Escola Técnica Federal	- Promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação; - Primeiro Projeto Político Pedagógico - PPP; - Programa de Expansão e Melhoria de Ensino Técnico PROTEC.	Substituição dos cursos básicos pelos técnicos a nível de 2º Grau - (reestruturação)	Adaptativo	Emergente
		Implantação do novo modelo de escolarização mesclando o ensino tecnicista com o ensino humanístico. (reestruturação)	Empreendedor	Emergente
		Abertura para mulheres nos cursos regulares (reestruturação)	Adaptativo	Emergente
		Implantação da UNED Mossoró (crescimento)	Planejamento Empreendedor	Deliberada
Fase 5 - (1999 – 2008) Centro Federal de Educação Tecnológica	Primeira fase da expansão da educação profissional	Implantação dos cursos de nível superior (diversificação)	Planejamento Empreendedor	Deliberada
		Implantação da Fase 1 da expansão da rede federal (crescimento)	Planejamento Adaptativo	Emergente
Fase 6 - (2008 – atual) Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia	- Segunda e terceira fases da expansão da educação profissional; - Contingenciamento de recursos; - Aprovação da PEC 241 ou 55.	Reformulação administrativa (adequação à Lei) (reestruturação)	Planejamento Adaptativo	Deliberada
		Implantação da Fase 2 da expansão da rede federal (crescimento)	Planejamento Adaptativo	Emergente
		Implantação da Fase 3 da expansão da rede federal (crescimento)	Planejamento Adaptativo	Emergente
		Parcerias para aporte de recursos (aliança estratégica)	Planejamento Empreendedor	Emergente

Fonte: Elaboração própria com base nos achados da pesquisa (2018).

O Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional traçou considerações a respeito dos objetivos a que a escola se propunha na entrevista que concedeu, inclusive exemplificando as principais áreas de atuação:

> [...] havia também uma massa de trabalhadores desempregados, e filhos de trabalhadores que precisavam de escolarização, mas de uma escolarização numa perspectiva da formação profissional. Então, naquela época, nós formávamos, por exemplo, alfaiates, sapateiros, serralheiros, porque essas eram as principais profissões daquela época.

O Ouvidor também tratou dessa perspectiva na entrevista que concedeu, citando que "[...] nesse tempo não tinha educação profissional regulamentada no Brasil. As profissões passavam de pai para filho [...] com os artífices que existiam, sapateiros, ferramenteiros [...]. O Brasil estava iniciando a sua industrialização". Observa-se que o decreto que criou a Escola ditava o formato do funcionamento, indicando inclusive, a estratégia que seria utilizada para a mantença das oficinas, com certa independência dos recursos advindos da União.

O Art. 10 do decreto de criação indica que seria renda da escola tudo o que se conseguisse com a venda dos produtos que produzissem em suas oficinas. A renda líquida que

restasse depois da compra dos materiais necessários para o funcionamento da oficina seria partilhada em 15 quotas, direcionando-se uma ao Diretor, quatro ao Mestre da oficina, e as 10 restantes seriam distribuídas aos alunos. A implementação dessa estratégia, de certa forma, não só motivava a produção por parte dos mestres, como também funcionava como iniciação profissional remunerada para aquele público desvalido que era o alvo da instituição naquele momento.

Já no ano de 2014 a direção da instituição formula sua principal estratégia enquanto Escola de Aprendizes Artífices, que tomou corpo com base numa parceria firmada com o governo do Estado, no sentido de conseguir a cessão de um prédio para abrigar a nova sede da organização.

Com a saída do Quartel General da Polícia Militar do prédio que abrigava sua sede, na Avenida Rio Branco, onde hoje funciona o Campus Cidade Alta do IFRN, deu-se então a transferência da Escola para o citado prédio da Avenida Rio Branco, que se tratava da via de maior movimentação da capital norte-rio-grandense. Essa nova sede trouxe não somente a otimização do espaço físico para as instalações da instituição, como também, um amplo poder de visibilidade e divulgação da marca que enfatizava como única instituição de educação profissional do estado do Rio Grande do Norte.

Essa parceria, considerando-se as perspectivas de Barney e Hesterly (2011) e Gamble e Thompson Jr (2012) tratou-se de uma aliança estratégica. Os autores conceituam aliança estratégica como sendo uma junção de forças de duas organizações, objetivando o alcance de resultados estratégicos que possam proporcionar benefícios mútuos, em forma de colaboração estrategicamente relevante. Por sua vez, Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) corroboram essa perspectiva e acrescentam que uma aliança estratégica pode proporcionar, inclusive, a combinação de capacitações e recursos na busca da criação de vantagem competitiva.

Por outro lado, observando o formato descrito das estratégias implementadas pela organização, comparado com as considerações observadas nos trabalhos de Mintzberg (1978), Mintzberg e Mchugh (1985) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1988), pode-se dizer que nesta fase a instituição praticava estratégias de forma totalmente deliberada. Ademais, verificando que nesse momento de implementação, as estratégias foram pensadas e planejadas, sempre de forma consciente, antes de se colocarem em prática, conclui-se que, em consonância com a conceituação considerada para o desenvolvimento da pesquisa, a instituição se utilizava de estratégia como plano (MINTZBERG; QUINN, 1991).

Levando em consideração, também, as perspectivas traçadas pelo mesmo Mintzberg (1973), verifica-se que, neste momento de criação da instituição, o governo federal comportou-

se de modo empreendedor, buscando a inovação, entretanto, em face das ações propriamente ditas, desenvolvidas pela escola, acredita-se que se utilizava uma combinação dos modos de planejamento e empreendedor para a formação de suas estratégias.

A partir de 1937, ano em que se iniciou a segunda fase identificada por este trabalho de pesquisa, a organização passou pela primeira mudança em sua formatação por força da Lei 378, de 13 de janeiro daquele ano, assumindo o formato de Liceu Industrial. Essa fase foi a mais curta de sua existência e as estratégias que se implementaram, neste momento, também foram totalmente deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Sob novo formato, a direção da Escola optou pelo aporte de investimentos na melhoria de estrutura física da sede na Avenida Rio Branco. A reforma que promoveu a ampliação da sede (MEDEIROS, 2011), abriu fronteiras para a implementação da principal estratégia identificada nos achados da pesquisa nessa fase de sua existência, vista pela literatura como sendo uma estratégia de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2011).

A principal estratégia implementada pela Escola, como Liceu Industrial, à época guiada pelo então Diretor Antônio Carlos de Mello Barreto, foi a ampliação do leque de ofertas de cursos que, nesse caso, enquadra-se na perspectiva do aumento da quantidade de matrículas, buscando atender não somente aos auspícios da política de estado que a criou, mas também, buscando melhor aporte de recursos por parte do Governo Federal. Tudo em face da necessidade da formação de mão-de-obra qualificada para atender à crescente demanda que emanava da indústria à época.

O arcabouço teórico sobre a matéria indica que a diversificação de produtos (nesse caso, de ofertas de cursos em diferentes áreas) tem papel relevante no comportamento estratégico das organizações (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015), exatamente para proporcionar maior valor percebido aos serviços que fornece à comunidade em que está inserida (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diante da regulamentação imposta pelas normativas governamentais, como Liceu Industrial, também desenvolvia apenas estratégias deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), porém desta feita, os modos de planejamento e empreendedor (MINTZBERG, 1973) no desenvolvimento de suas estratégias acontecem, em face da possibilidade do aumento das ofertas de cursos e, principalmente, da quantidade de discentes que poderia receber.

O Decreto 4.073, de 30 de janeiro de 1942 (lei orgânica do ensino industrial) estabelece "[...] as bases de organização e de regime do ensino industrial, que é o ramo de ensino [...] destinado à preparação profissional dos trabalhadores da indústria e das atividades artesanais, e ainda dos trabalhadores dos transportes, das comunicações e da pesca" (BRASIL, 1942).

Para regulamentar as instituições com a finalidade de atender a esse ordenamento, o Governo Federal promulgou o Decreto 4.127, de 25 de fevereiro do mesmo ano, estabelecendo "[...] as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial" (BRASIL, 1942).

Por força desse decreto, a organização estudada assumiu nova formatação, passando a atuar com a denominação de Escola Industrial de Natal. Seria esse o início da terceira fase de sua trajetória identificada pela pesquisa. Esse momento da trajetória da organização coincidiu com o período em que o governo ampliou investimentos em indústrias estatais, fato que veio a fomentar um novo aumento de demanda de mão-de-obra, principalmente na siderurgia e mineração.

Com a nova demanda de mão de obra qualificada, agora gerada tanto pelas indústrias privadas quanto pelas operações desenvolvidas nas indústrias estatais, como já foi citado no item anterior, uma das principais estratégias desenvolvidas pela instituição, na gestão do então Diretor Jeremias Pinheiro da Câmara Filho, foi a incorporação do ensino ginasial industrial aos cursos que já oferecia, aumentando em face dessa estratégia de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2011), não somente a abrangência de suas ofertas ao público externo, como também, a possibilidade de verticalização dos alunos que já integravam os cursos básicos que já disponibilizava anteriormente.

A citada lei orgânica do ensino industrial impulsionou a grande maioria dos comportamentos estratégicos da organização analisada. Nesse interim, além da diversificação representada pela incorporação do ensino ginasial industrial, a instituição desenvolveu outras estratégias em face da necessidade de sua reestruturação.

Gamble e Thompson Junior (2012) retratam as estratégias de reestruturação como sendo uma ferramenta de alavancagem para os negócios que não conseguem promover adequação estratégica, e fomentando novos negócios que consigam agregar valor, promovem o crescimento e a sustentabilidade da instituição.

No mesmo passo, as estratégias de reestruturação também residem naquelas ações que se implementam mudanças no conjunto de negócios desenvolvidos pela organização (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015). As principais estratégias de reestruturação

(GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015) desenvolvidas pela instituição estudada são estabelecidas pela instauração do Conselho de Representantes e do Conselho Consultivo (BRASIL, 1959); e da implementação do ensino técnico industrial.

O Conselho de Representantes se formou por membros externos à comunidade escolar e assumiu o controle da instituição objeto da pesquisa a partir do ano de 1961, sob a liderança do industrial Luiz Carlos Abbott Galvão, que como presidente, representava legalmente a organização, mesmo não sendo servidor público, assumindo o Diretor Geral apenas a função executiva.

Também nesse ano de 1961, entrou em vigor a Lei 4.024, trazendo as novas Diretrizes e Bases da Educação, mantendo a divisão do ensino que já se praticava, porém, determinando sua obrigatoriedade apenas para os quatro primeiros anos, ficando dispensados os acometidos por doenças ou anomalias graves, os filhos de pais muito pobres, ou sempre que não houvesse escolas suficientes (BRASIL, 1961).

Na entrevista concedida pelo Ouvidor da Instituição, além de confirmar a composição do Conselho de Representantes, atestou o desempenho de Luiz Carlos Abbott Galvão no comando da Escola, principalmente, no tocante à luta pela conclusão das obras do prédio situado na Avenida Salgado Filho que passara 20 anos sem nenhuma evolução.

> [...] teve o conselho de representantes, que o professor Luiz Carlos Abbott Galvão foi um dos baluartes da instituição como presidente desse conselho, durante muito tempo. Ele que trouxe a escola industrial lá da cidade alta e terminou a construção desse prédio aqui da Salgado Filho, que estava abandonado, [...] Luiz Carlos Abbott Galvão, que nem era servidor público, mas foi indicado pela comunidade e referendado pelo governo como gestor da instituição, foi em busca de recursos. Nesse tempo era o presidente Castelo Branco, 1964-65, foi à Brasília, teve a reunião com Castelo Branco, e mostrou o quanto era importante terminar essa escola aqui, e Castelo Branco aportou recursos para terminar [...].

O modo de formação de estratégias com base no planejamento, à exemplo das fases iniciais da trajetória da instituição, foi predominante no desenvolvimento das ações da Escola Industrial Federal. Ademais, também desenvolvia estratégias de forma deliberada (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998) já que se regia, basicamente, pelo que expressavam os normativos que emanavam do Governo Federal.

A quarta fase identificada no desenvolvimento do estudo, foi a que mais perdurou. A partir do ano de 1968, a instituição assumiu o formato de Escola Técnica Federal, cumprindo a

portaria ministerial 331, datada de 16 de junho, que determinara a alteração da Lei 4759/1965 e criava as Escolas Técnicas Federais.

A partir dessa fase, a instituição passou por uma reformulação de suas ações, principalmente quanto aos modos de formulação de estratégias. Mesmo mantendo a formulação de estratégias de reestruturação (GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015), a instituição passou a desenvolvê-las não somente considerando o modo planejado, mas também, adaptativo e empreendedor.

Uma das principais estratégias formuladas pela instituição nessa fase, direcionou-se à extinção gradativa dos cursos industriais ligados à educação de nível básico, dando lugar à implementação de novos cursos técnicos de 2º grau, buscando a ampliação do leque de público, tendo em vista que o país passava por um momento baseado em políticas desenvolvimentistas, o que elevava a importância estratégica do ramo do ensino industrial / tecnológico (MEDEIROS, 2011).

A formulação desta estratégia desenvolveu-se de modo adaptativo (MINTZBERG, 1973), já que a instituição precisou se adequar à nova realidade, em função de sua nova formatação como Escola Técnica Federal. Por outro lado, verificando-se que se desenvolveu e se implementou de forma imediata, por força de um normativo (Portaria Ministerial 331/1968), considerando as perspectivas defendidas por Mintzberg (1978, 1998), Mintzberg e Mchugh (1985) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) foi classificada como estratégia emergente.

A principal estratégia de reestruturação (GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015) formulada pela gestão nesta quarta fase da existência da escola, tratou-se da implementação de um novo modelo de ensino, deixando de lado o modelo puramente tecnicista, passando a fomentar possibilidades de implementação de um modelo de ensino que mesclasse esse formato já praticado com uma perspectiva mais humanística.

Neste momento de seu desenvolvimento, a instituição optou por construir e implementar o seu primeiro Projeto Político Pedagógico, que muito auxiliou no alcance dos objetivos que se propunham com base nessa implementação, tudo resultando da formulação da principal estratégia de reestruturação desenvolvida nesta quarta fase da trajetória da instituição, sempre se utilizando do modo de planejamento (MINTZBERG, 1973).

Outras ações importantes para a evolução da instituição estudada partiram do desenvolvimento dessa estratégia visando a implementação desse novo modelo de ensino. Por exemplo, a revisão e ampliação da estrutura curricular e a abertura para a participação de mulheres nos cursos regulares, trouxeram um novo estilo de funcionamento para a escola.

Destarte, necessário se faz detalhar outras ações ligadas à implementação desse novo modelo que impulsionou a organização para traçar vertentes de formulação de estratégias, servindo tanto à busca pela renovação de seu modelo de ensino quanto à ampliação e reestruturação da infraestrutura administrativa.

Figuraram como exemplos de ações importantes, já na gestão de Arnaldo Arsênio de Azevedo, a criação da Coordenação de Planejamento - COPLAN, devidamente instrumentada para tratar, dali em diante, de todos os processos de planejamento da organização, figurando como órgão de natureza consultiva; e do Departamento de Pedagogia e Apoio Didático que, consequentemente, implantou o ateliê de artes para subsidiar as atividades ligadas às disciplinas de educação artística, em face da exigência do art. 7º da Lei 5.692/71.

Mais uma vertente desenvolvida nesse período, essa classificada como emergente (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), embora estivesse a nação vivenciando um período de ditadura, o que ensejava rigidez principalmente nos ambientes públicos, foi a opção da instituição pela inclusão de mulheres nos seus cursos regulares, inicialmente no curso de edificações, a partir do ano de 1975, promovendo otimização na quantidade de matrículas. Em períodos anteriores, mulheres só frequentavam a escola em regime de intercomplementaridade, em face de convênio firmado com a Secretaria de Estado da Educação.

A entrevista realizada com o Ouvidor confirma a implementação da Coordenação de Planejamento, em face do seguinte discurso:

> [...] O gestor máximo da instituição era o professor Marcondes Muniz Guimarães [...] estava no pleno da ditadura e tinha sim, ali também, reuniões de planejamento, já tinha departamento de planejamento, já tinha um departamento específico pra isso lá, inclusive Mariz fazia parte desse departamento que era a COPLAN, que era a Coordenação de Planejamento [...].

Integrando o I Plano Nacional de Desenvolvimento – PND da Nova República, concebido pelo governo José Sarney, com base na Lei 7.486/86, o Programa de Expansão e Melhoria de Ensino Técnico – PROTEC, lançou mão da primeira expansão da educação profissional brasileira. A estratégia visava superar o período de estagnação do desenvolvimento do ensino profissional e tecnológico, por meio da estruturação de universidades e centros de pesquisa, para que se pudesse fornecer mão de obra qualificada para o setor produtivo.

O PROTEC previa a implementação de 200 escolas técnicas industriais e agrotécnicas em todo o território nacional, priorizando-se localidades interioranas, na busca pelo atendimento das indústrias mais afastadas das capitais.

No Rio Grande do Norte, a cidade de Mossoró demonstrava alto grau de desenvolvimento baseado tanto no ramo das indústrias (salineira e petrolífera) quanto na fruticultura irrigada. Ademais, esse desenvolvimento provocara crescimentos urbano e populacional compatíveis com os requisitos impostos pelo PROTEC para implementação de novas unidades educacionais (QUEIROZ; SOUZA, 2017).

Queiroz e Souza (2017) indicaram que a construção e implementação da UNED Mossoró, estratégia formulada, como dito anteriormente, sob o modo de planejamento e empreendedor (MINTZBERG, 1973), se deram em meio a um momento político de desenvolvimento econômico em nível nacional, e destacaram a participação efetiva do gestor da instituição à época. Na gestão do Professor Francisco das Chagas Mariz Fernandes a organização passou por larga fase de paralização das obras devido à escassez de recursos financeiros.

Dessa forma, concomitantemente à construção do seu primeiro Projeto Político Pedagógico - PPP, a instituição, vislumbrando de forma visionária a necessidade da interiorização do ensino profissional, procede com a implementação, da Unidade Descentralizada de Ensino - UNED de Mossoró. A unidade iniciava suas atividades com 200 vagas nos cursos de eletromecânica e implementou, dois anos depois, os cursos da área da construção civil (QUEIROZ; SOUZA, 2017).

A extinção da ditadura e a queda do governo sob a égide do militarismo em meados da década de 80, desencadearam no Brasil várias frentes populares em defesa de questões sociais. Essas frentes visavam principalmente o caminho para a redemocratização. E foi por isso mesmo que se ampliaram as mobilizações direcionadas ao desenvolvimento de propostas educacionais que buscavam a erradicação de programas e políticas de características tecnicistas e produtivistas, defendidas na época do militarismo (QUEIROZ; SOUZA, 2017).

No ano de 1995, em meio a esse cenário de luta pelas causas sociais e pleno desenvolvimento das ideias neoliberais, intimamente ligadas ao novo processo de reestruturação produtiva emergindo no Brasil, a instituição pesquisada, que funcionava sob a direção do Professor Francisco das Chagas de Mariz Fernandes, segundo indicou na entrevista o Ouvidor da organização, já ocupava lugar de destaque na Rede Federal de Ensino.

A formulação das estratégias da instituição, via de regra, desenvolvia-se de forma deliberada (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), conforme citado anteriormente. O destaque citado pelo Ouvidor partiu, exatamente, em face da formulação e implementação de uma dessas estratégias, firmando um novo modelo de ensino abrangendo as visões tecnicista e humanista, que figurou

como a principal estratégia formulada nessa fase da trajetória da instituição estudada, e uma das principais estratégias formuladas e implementadas durante toda sua história.

Referindo-se à mencionada construção do PPP, o Ouvidor indica que:

> [...] em 94 construímos aqui, enquanto Mariz era o gestor, um projeto político pedagógico que foi referência nacional, e foi copiado por todas as instituições da rede que quiseram avançar em termos de pedagogia e em termos do fazer pedagógico da sua instituição. É um projeto muito arrojado, com a parte de integração entre a educação profissional e o ensino médio, que hoje é o integrado, nasceu desse projeto político pedagógico de 94 aqui [...].

Mister lembrar que a iniciativa dessa construção se orientava pela permissibilidade contida no art. 104 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (4.024) de dezembro de 1961, e integrava uma rede de ideias encabeçada pelo Ministério da Educação e do Desporto, sob a coordenação do CEFET de Minas Gerais, que objetivava a criação de um PPP para atender a toda a Rede Federal de Ensino (QUEIROZ; SOUZA, 2017).

O PPP trata-se de um instrumento de gestão formado pelo principal conjunto de propósitos, ações e propostas que a instituição pretende praticar, tudo como objetivo explícito de promover o sucesso escolar do alunado, que se configura como principal atividade fim. Por outro lado, trata-se de uma proposta para a melhoria da qualidade do ensino, uma vez que indica o caminho para o aprimoramento dos fazeres institucionais, principalmente por meio da reorganização do labor pedagógico e da superação de conflitos (MORAIS et al., 2012).

O texto do PPP expressa uma nova e revolucionária condição de funcionamento para a instituição objeto da pesquisa, desta vez integrando não só a antiga proposta com foco na visão tecnicista, mas também defendendo a implementação, como já citado, de uma visão mais holística, com maior índice de completude, promovendo o desenvolvimento de seres humanos mais completos para o mundo do trabalho, segundo as palavras do Ouvidor que complementa: "[...] não somente aquele que saiba fazer, mas que saiba pensar e que saiba fazer. E que saiba o que está fazendo, e para que está fazendo, e por quê e para quem está fazendo [...]".

Essa importância fundamental do PPP foi retratada nas falas dos entrevistados de forma pertinente e linear. O Reitor da instituição se pronunciou sobre o instrumento em sua entrevista, indicando que:

> [...] foi o primeiro grande projeto político pedagógico marcante [...]. Era um projeto extremamente arrojado, e você fazia, não digo uma transição, mas um aprimoramento na formação desses estudantes, no que se chama hoje e uma formação humanística integral. Não é que não tivesse isso na década de 70, mas era do contexto político do regime militar [...] não havia bem uma função social [...].

Por sua vez, o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, indo mais além, retrata não somente a necessidade de se implementar uma formação mais humana, como também chama atenção para o campo das artes:

> [...] mais adiante, nós vamos encontrar uma instituição, um documento importante, o norteador do fazer institucional também, que é o Projeto Político Pedagógico institucional, ou simplesmente PPP [...] que serviu de, digamos assim, inspiração para muitas outras instituições da rede. Esse PPP começou a sinalizar outras questões que para formar os profissionais técnicos, é preciso também ter uma formação humanística no processo, é preciso olhar também para a vertente das artes. Então esse PPP ele apontava para a formação mais holística, que a gente caracterizou como formação omnilateral [...].

Queiroz e Souza (2017) enfatizam o conceito de omnilateralidade, ao indicar que tal condição está ancorada na proposta de formação completa do ser humano, proporcionando perfeito desenvolvimento de suas capacidades, sejam elas braçais, intelectuais ou espirituais, colocando em posição de protagonista, frente ao contexto de restrição e de exploração capitalista.

O gestor da instituição à época da implementação do PPP, Professor Francisco das Chagas Mariz Fernandes, afirma em sua entrevista que, um dos principais aspectos que promoveu o instrumento foi a força que adquirira a instituição em face do documento, de certa forma, ser contrário ao governo, e afirmou "[...] porque é na dificuldade que a gente vence [...]".

Para a elaboração do PPP, formou-se um grupo de trabalho com quatro integrantes, com a assessoria da Professora Maria do Rosário da Silva Cabral. Observando a vertente democrática, os trabalhos desse grupo contaram com a participação de toda a comunidade acadêmica, inclusive pais de alunos e grupos de empresários que, por expertise opinaram na construção daquele que seria o novo modelo de perfil dos profissionais formados pela ETFRN.

O PPP assumiu, nesse momento, a posição de principal documento balizador do comportamento estratégico da instituição. Essa assertiva justifica-se não somente em face da necessidade de adequação do ensino técnico e tecnológico, como modalidade de formação, ao modelo competitivo e polivalente que caracterizava o mercado do trabalho de 1995, como também, devido ao alcance do seu escopo, uma vez que deveria otimizar o comportamento da escola, desde as bases pedagógicas e curriculares, passando pelos procedimentos administrativos, até a mensuração do alcance das ações perante os anseios de uma sociedade cidadã, sujeita a nova configuração do mundo do trabalho, agora baseada em novos avanços tecnológicos (QUEIROZ; SOUZA, 2017).

Com o advento do PPP, que se tornou de certa forma uma identidade da instituição objeto da pesquisa, esta passa a desempenhar maior independência no que concerne às possibilidades de formação de estratégias para implementação, já que dispunha de uma base regulamentar mais específica para alicerçar as tomadas de decisão referentes ao direcionamento de seus formandos, buscando não somente a formação profissional, como também a formação plena do ser humano cidadão.

O Pró-Reitor de planejamento e desenvolvimento institucional confirma essa assertiva em sua entrevista, citando que:

> [...] essa instituição é uma instituição muito sólida. É uma instituição também considerada de vanguarda em vários aspectos, [...] por exemplo o Projeto Político Pedagógico da nossa instituição, ele é um projeto de vanguarda [...] ele vai procurar dar conta do marco legal, do marco filosófico, da concepção de homem, da concepção de ciência, da concepção do conhecimento, da concepção de técnica, tecnologia de desenvolvimento social, de formação humana [...]

Desenvolvendo perfil voltado à inovação (BROSE, 2014), mesmo restrito pelas condições de legislação a que estava submetida, a escola manteve, a utilização de estratégias preferencialmente deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), com pouco espaço para possibilidades emergentes.

Por fim, dentre as estratégias mais importantes desenvolvidas nesse momento vivido pela organização, também figuram formulações de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Desenvolvida considerando-se o modo empreendedor (MINTZBERG, 1973), a principal delas também estava apoiada numa reestruturação (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012) caracterizada pelos esforços direcionados à captação de recursos para a conclusão da nova sede da escola. Conseguiu-se, junto ao Ministério da Educação e Cultura – MEC e ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, os recursos para investimentos em obras e equipamentos; e, para conclusão de oficinas e laboratórios e firmaram-se parcerias com o Banco de Desenvolvimento Econômico – BNDE (MEDEIROS, 2011).

Por força do Decreto datado de 18 de janeiro de 1999, a escola assumiu nova institucionalização, passando a atuar com a formatação de Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – CEFET, ocasião em que se iniciou a quinta fase de sua trajetória identificada.

Daí em diante, a instituição passou pela implementação de mais uma mudança estratégica incremental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1987,

1992; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; AGARWAL E HELFAT, 2009), passando a desempenhar, como citado anteriormente, atividades relacionadas à prestação de serviços relativos ao ensino superior, estratégia tratada como diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2011), inicialmente com a oferta de cursos na seara tecnológica, na área de informática, e logo mais, com os cursos de licenciatura direcionados à formação docente.

Com a implementação desta que foi a principal estratégia desenvolvida nessa quinta fase de sua trajetória, e com o advento do Decreto 2.208, de 17 de abril de 1997, regulamentado no § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelecem as diretrizes e bases da educação nacional, a organização se pautou na implementação da nova estrutura curricular revisada e ampliada, que desde 1997 se estruturava já "[...] incorporando ao seu conteúdo as atuais formas de conhecimento científico, tecnológico e cultural, possibilitando, ainda, a assunção de uma nova atitude profissional frente aos paradigmas científicos e às exigências do mundo do trabalho" (IFRN, 1997).

A nova proposta trazia, no bojo de sua justificativa, não somente os aspectos relativos à necessidade da reformulação da proposta curricular, como também a caracterização dos princípios norteadores que serviram para a sua criação.

Além da formulação de estratégias, identificaram-se ações importantes implementadas nessa quinta fase da trajetória da organização. A começar por uma densa reformulação de sua estrutura administrativa, criando os departamentos de pesquisa e extensão.

Outra estratégia importante desta fase, pautava-se da implementação, no Rio Grande do Norte, da primeira fase da expansão da rede federal de educação profissional, ocasião em que a trajetória da instituição foi marcada pelo arrojado projeto da implantação da primeira Unidade Descentralizada de Ensino, na cidade de Mossoró. Seria esse o primeiro grande passo para a interiorização da Rede Federal de Educação Profissional, no estado do Rio Grande do Norte.

A exemplo das outras fases de sua trajetória, a instituição buscava formulação de estratégias com base numa perspectiva preferencialmente deliberada (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), porém, não se pode deixar de registrar que a implementação da citada primeira fase da expansão partiu de uma estratégia emergente.

Na sexta e última fase da trajetória da organização, formularam-se estratégias dentro de uma mescla dos modos de formação de estratégias (MINTZBERG, 1973). Ademais, em função dos programas de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, a instituição alcançou larga abrangência em termos geográficos. Essa abrangência geográfica acabou por dificultar a

formulação de estratégias unicamente deliberadas (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), podendo-se verificar uma mescla nesse sentido, em face da formulação e implementação de estratégias emergentes.

As estratégias implementadas nessa fase da instituição, direcionaram-se ao fortalecimento da educação básica, o que posteriormente serviria de base para a lei de criação dos Institutos Federais. O objetivo principal dessa otimização estava diretamente ligado à alavancagem dos arranjos produtivos locais, que inclusive serviram como critério para a determinação do foco tecnológico dos *campi* do interior, como bem citou o Ouvidor da instituição, na entrevista que concedeu para fomentar este trabalho de pesquisa:

> [...] dentro do nosso estatuto, de nosso Regimento principalmente, que é um outro documento base da instituição, tem dizendo da vinculação ao desenvolvimento Regional a partir da potencialização dos arranjos produtivos sociais e culturais locais. Então por isso que cada Campus que foi implantado dentro da instituição, dentro do Estado do Rio Grande do Norte, teve audiência pública para definição dos custos, teve o estudo da parte da instituição da potencialidade dos arranjos produtivos que existiam na região, e os cursos são voltados para potencializar essa região [...].

Além das possibilidades relativas ao fortalecimento da educação básica, a instituição objeto da pesquisa desenvolveu ações direcionadas à construção de currículos para as ofertas de ensino superior, sempre buscando o atendimento às perspectivas do próprio alunado, proporcionando possibilidades de verticalização dentro da própria instituição.

Exemplos que nasceram dessa perspectiva firmam-se no alinhamento das ofertas que se praticam atualmente, como são os casos dos *campi* Natal-Central, com os cursos técnicos na área da construção civil e eletrotécnica, alinhados aos cursos superiores de construção de edifícios e engenharia de energia; João Câmara, com o curso técnico em eletrotécnica alinhado ao curso de graduação tecnológica em energias renováveis; e Apodi, com os cursos técnico e licenciatura em química.

A exemplo da quinta fase de sua trajetória, a instituição formulou e implementou estratégias de reestruturação (GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015). Essas estratégias pautaram-se numa significativa reformulação administrativa, haja vista que passaria a operar com o controle totalmente centralizado na Reitoria, além da implementação da Diretoria de Gestão de Pessoas que, daí em diante, tomaria para si todas as questões relacionadas aos recursos humanos dentro da organização.

Os achados da pesquisa também identificaram a formulação e implementação de estratégias de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2011). Estas se pautaram na perspectiva do levantamento de

parcerias para fomentar instalações de incubadoras de empresas dentro da instituição, proporcionando àqueles alunos que não tiveram oportunidade no mercado de trabalho, e que desenvolveram atitudes de empreendedorismo, o aporte necessário ao seu pronto desenvolvimento.

As estratégias de crescimento implementadas nesta sexta fase, ficaram por conta da viabilização das fases 2 e 3 da expansão da Rede Federal de Educação Profissional. Embora o projeto inicial tenha previsto o aproveitamento de infraestruturas físicas já existentes, uma das principais estratégias implementadas pela instituição, foi a primazia pelo aporte de recursos para construção de prédios próprios para todos *campi.*

Essa premissa foi retratada pelo Reitor da organização em sua entrevista, quando citou que "[...] nós por exemplo, somos a única instituição de toda a rede, digo de toda a rede, que consolidou e construiu todos os *campi* da expansão". Há casos de alguns estados brasileiros nos quais os institutos federais funcionam utilizando a estrutura das escolas estaduais e municipais.

O contingenciamento de recursos do Governo Federal a partir do ano de 2014, aliado ao contexto político do país que começa a promover ações para impor redução de investimentos na busca da organização das contas públicas, culminou com a promulgação da emenda constitucional 95, de 15 de dezembro de 2016 (PEC do teto), que instituiu o novo regime fiscal, firmando um teto para os gastos públicos da União por vinte anos.

O impacto dessa emenda constitucional afetara todo o cenário dos investimentos da União em educação e saúde, a partir do ano de 2018, não ficando de fora a instituição pesquisada, já que toda a sua receita advém dos repasses da União, haja vista que essas duas rubricas dispõem de percentuais fixos para investimentos por parte da União, o que fez com que o poder aquisitivo dos investimentos diminuísse a cada ano, durante a vigência da emenda constitucional citada.

A partir dessa nova realidade política nacional, a instituição viu-se obrigada desenvolver novas estratégias direcionadas à captação de recursos, o que demandou esforço diferenciado da equipe de gestão, haja vista que se trata de uma autarquia federal que, desde sua composição inicial, sempre foi mantida pelos recursos oriundos da União.

Embora tenha o Reitor afirmado que o IFRN dispõe de "[...] um contexto interno, hoje, muito forte, muito consolidado", não há como manter a perspectiva da utilização de estratégias puramente deliberadas nesse momento político do país. O PDI vigente até o final desse ano de 2018 não vislumbrava ações no sentido de se captar recursos para minimizar contingenciamentos praticados pelo governo federal. Nesse interim, vislumbra-se a necessidade

de se desenvolverem estratégias de forma emergente (MINTZBERG, 1973) face a nova realidade em que a instituição está inserida.

Nesse sentido, no último biênio, as principais estratégias desenvolvidas pela instituição migraram da perspectiva de crescimento e estruturação para a perspectiva de mantença e consolidação de suas ofertas, ora ameaçadas pela escassez de recursos, e também às possibilidades de captação de recursos para minimizar os efeitos das contingências.

Os entrevistados confirmaram como principais ações implementadas, nesse sentido da captação de recursos, a aquisição e instalação de usinas fotovoltaicas em todos os *campi*, na perspectiva de minimizar os gastos com o fornecimento de energia elétrica para a instituição, já que a ação promoveu a produção de considerável volume de energia limpa para promover, em formato de aliança estratégica (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011), o abatimento do consumo junto à Companhia Energética do Rio Grande do Norte – COSERN.

Outras frentes de ação no formato de alianças estratégicas (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011), firmam-se na implantação de uma fábrica de briquetes no Vale do Assu, em parceria com a Petrobrás, financiada pelo fundo verde e amarelo, que já está em pleno funcionamento, gerando remuneração para o IFRN; na disponibilidade de serviços em parceria com o Tribunal de Contas da União – TCU, para o fornecimento de laudos técnicos para ações de auditoria de obras; na parceria com a fundação LOTEX da Universidade Federal de Ouro Preto, no sentido de se desenvolverem serviços técnicos no setor mineral, por meio da implantação de um Centro de Tecnologia Mineral que já se encontra em fase de conclusão.

Também estão em fase de consolidação as parcerias para a comercialização das fontes do Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP. O sistema foi tratado, pelo Reitor da instituição em sua entrevista, como uma das quatro superestruturas que garantem a sustentabilidade da instituição. Totalmente desenvolvido pelo departamento de tecnologia da informação do IFRN, o SUAP já é utilizado por várias outras instituições da rede federal segundo entrevista concedida pelo Reitor da instituição.

O Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional tratou dessas perspectivas em sua entrevista, firmando entendimento acerca da necessidade de se implementarem essas ações estratégicas, no sentido de que se possa promover a manutenção dos laboratórios, de forma menos dependente dos recursos oriundos da União. É claro que fez questão de deixar explícito o entendimento de que o fornecimento de serviços técnicos de qualidade pode se configurar como uma das atividades fim da Instituição no futuro próximo.

> Então isso tudo que a gente está planejando e já implementado, tem exatamente essa perspectiva. Uma das perspectivas, claro, função fim da instituição, é desenvolver conhecimento científico e tecnológico de ponta, a outra é a prestação de serviços técnicos altamente qualificados e altamente especializados [...] e isso é uma forma da instituição também ter arrecadação própria que possa, em princípio, ser destinada a melhoria desses laboratórios, ou seja, é uma estratégia para que os nossos laboratórios, independentemente do investimento governamental, eles continuem sendo laboratórios de referência [...], a nossa função institucional não é de ser provedor de serviços técnicos [...], mas isso não significa também que a gente não possa caminhar nessa direção, até como estratégia de garantir que esses espaços, esses laboratórios, eles possam continuar atualizados e prestando serviços de qualidade [...].

Nessa perspectiva ainda se podem elencar como alianças estratégicas (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011), as parcerias firmadas com a interveniência da Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do Rio Grande do Norte – FUNCERN, que atua na celeridade e na otimização da aplicação de recursos captados por meio de parcerias em projetos firmados pelo IFRN.

4.3 A INFLUÊNCIA DO CONTEXTO NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Fechando o capítulo referente aos resultados encontrados no desenvolvimento do estudo, esta seção tem por finalidade a abordagem que atende ao terceiro e último objetivo específico que trata de investigar como o contexto influencia o processo de formação das estratégias implementadas, considerando o período de sua existência. O Quadro 8 demonstra as fases identificadas pelos achados da pesquisa, as principais estratégias implementadas, além da indicação do contexto de maior influência em cada uma dessas estratégias, acompanhado do modo como influenciou a formação de estratégias.

Quadro 8: Fases, principais estratégias formuladas e a influência dos contextos

FASES	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS FORMULADAS	CONTEXTO DE MAIOR INFLUÊNCIA	COMO O CONTEXTO INFLUENCIOU A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
Fase 1 - (1910 a 1937) Escola de Aprendizes Artífices	Parceria com governo do Estado para mudança da sede (aliança estratégica)	Interno	Na percepção da possibilidade de ampliação da visibilidade na comunidade, situando-se na avenida de maior movimento no centro da cidade
Fase 2 - (1937 a 1942) Liceu Industrial	Ampliação do leque de ofertas (diversificação)	Interno	Na permissibilidade da ampliação que promoveria captação de maior fatia de recursos federais em face da maior quantidade de discentes
Fase 3 - (1942 a 1968) Escola Industrial	Incorporação do Ensino Ginasial Industrial (reestruturação)	Externo	Na implementação de novo ordenamento jurídico baseado em política de governo
	Implementação do Ensino Técnico Industrial (reestruturação)	Externo	Na implementação de novo ordenamento jurídico baseado em política de governo

	Instauração do Conselho de Representantes (reestruturação)	Externo	Na implementação de novo ordenamento jurídico possibilitando a participação da sociedade nas tomadas de decisão
Fase 4 - (1968 – 1999) Escola Técnica Federal	Substituição dos cursos básicos pelos técnicos a nível de 2º Grau - (reestruturação)	Externo	Na promulgação de novo ordenamento jurídico baseado em política de governo
	Implantação do novo modelo de escolarização mesclando o ensino tecnicista com o ensino humanístico. (reestruturação)	Externo	Na possibilidade da utilização de recursos de terceiros para ampliação e manutenção de laboratórios
	Abertura para mulheres nos cursos regulares (reestruturação)	Interno/Externo	Na busca pela ampliação das matrículas fomentando a captação de recursos oriundos da União, e em face da crescente demanda do mercado de trabalho
	Implantação da UNED Mossoró (crescimento)	Externo	Na crescente demanda que emanava das localidades do interior do estado e na dificuldade da mantença de discentes daquela localidade na capital
Fase 5 - (1999 – 2008) Centro Federal de Educação Tecnológica	Implantação dos cursos de nível superior (diversificação)	Externo	Na promulgação de Lei baseada em política de governo, possibilitando atendimento à crescente demanda por profissionais graduados
	Implantação da Fase 1 da expansão da rede federal (crescimento)	Externo	Pela política de estado promovida pelo governo, no sentido de interiorizar o ensino profissional, levando qualificação alinhada aos arranjos produtivos locais
Fase 6 - (2008 – atual) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	Reformulação administrativa (adequação à Lei) (reestruturação)	Externo	Na promulgação de Lei baseada em política de estado, impondo a adoção do Plano de Desenvolvimento Institucional e gestão centralizada em Reitoria
	Implantação da Fase 2 da expansão da rede federal (crescimento)	Externo	Pela política de estado promovida pelo governo, no sentido de interiorizar o ensino profissional, levando qualificação alinhada aos arranjos produtivos locais
	Implantação da Fase 3 da expansão da rede federal (crescimento)	Externo	Pela política de estado promovida pelo governo, no sentido de interiorizar o ensino profissional, levando qualificação alinhada aos arranjos produtivos locais
	Parcerias para aporte de recursos (aliança estratégica)	Interno/Externo	No foco direcionado à produção de tecnologia e na necessidade de se manterem as estruturas de funcionamento independentemente das reduções de repasses da União

Fonte: Elaboração própria com base nos achados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que não há uma constância no comportamento da instituição em relação ao contexto. Observa-se uma mescla de influências dos contextos interno e externo nos processos de formação das estratégias da instituição, corroborando o pensamento de Pettigrew (1987).

No início de sua trajetória, considerando-se a primeira fase como Escola de Aprendizes Artífices, os achados da pesquisa revelam uma aliança estratégica (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011) com o Governo Estadual, no sentido de realizar a mudança da sede da organização para um prédio situado na Avenida Rio Branco. Nesse momento, verificou-se que houve maior influência do contexto interno (PETTIGREW, 1987) nos processos de formação de estratégias da instituição, principalmente considerando-se o comprometimento dos dirigentes (MINTZBERG, 2009; OLIVEIRA et al., 2009; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; CORRÊA; CORRÊA, 2011; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012; CARDOSO; LAVARDA, 2015) priorizando-se a percepção da possibilidade de ampliação da visibilidade na comunidade, já que a organização estaria sediada na avenida de maior movimento no centro da cidade.

Como Liceu Industrial, na segunda fase identificada pela pesquisa, figurou como principal formulação, uma estratégia de reestruturação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011) diretamente ligada à ampliação do leque de ofertas de cursos.

Nesse interim, prevaleceu também a influência do contexto interno (PETTIGREW, 1987), levando-se em consideração a busca por parte dos gestores (MINTZBERG, 2009; OLIVEIRA et al., 2009; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; CORRÊA; CORRÊA, 2011; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012; CARDOSO; LAVARDA, 2015) na concessão da ampliação, com o objetivo de angariar maior fatia de investimentos do Governo Federal, em função do aumento da quantidade de matrículas.

Os cenários da trajetória da instituição começam a mudar em relação ao contexto na terceira fase descrita pelo estudo, podendo-se observar a formulação de estratégicas com base nas influências, também, do contexto externo (PETTIGREW, 1987).

Atuando, por força do Decreto-Lei 4.127, desde 25 de fevereiro de 1942, como Escola Industrial, a instituição continuou a formular e implementar, principalmente, estratégias de reestruturação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011), sendo que desta feita, com enfoques diferentes, influenciados por contextos diferentes (PETTIGREW, 1987).

O destaque para a influência do contexto interno (PETTIGREW, 1987), nessa fase da trajetória estudada, deu-se em função da influência dos líderes, bem retratada nos trabalhos de Mintzberg (2009), Oliveira et al., (2009), Silva, Caldeira e Mello (2014), Cardoso e Lavarda (2015), Pereira e Lucena (2011) e Kluyver e Pearce II (2007).

Percepções dessa terceira fase da trajetória da organização, quando da formulação e implementação das estratégias direcionadas à incorporação do ensino ginasial industrial; da implementação do ensino técnico industrial; e da instauração do Conselho de Representantes, verificou-se maior influência do contexto externo (PETTIGREW, 1987), ao considerar que os três momentos estavam diretamente ligados ao cumprimento de ordenamento jurídico, imposto por influência do governo (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995; SOUZA, 2013; PEREIRA; LUCENA, 2010; VERHOEST et al., 2011).

Considerando as perspectivas de Pettigrew (1987), a aceleração da produção implementada pela Revolução Industrial nessa época, promoveu grande impacto no contexto externo que, por sua vez, teve papel determinante na formação das estratégias da instituição nesta fase de seu desenvolvimento. Mesmo assim, a organização estudada manteve a prática dos processos de formação de estratégias de forma preferencialmente deliberada (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Outra perspectiva que denota a influência do contexto externo (PETTIGREW, 1987), retrata-se no comportamento das forças macroambientais (OLIVEIRA et al., 2009; MINTZBERG, 2009; KLUYVER; PEARCE II, 2007) do cenário nacional, no que diz respeito ao desenvolvimento das importações e das exportações, influenciando a instituição tanto na aplicabilidade dos normativos quanto na possibilidade de operacionalização dos cursos.

Este cenário se corrobora pela entrevista do Pró-reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, quando ressaltou a ingerência do contexto externo no comportamento da instituição, responsabilizando-o pelas adequações a que a organização precisou se submeter internamente. A fala do Pró-reitor demonstra a influência de ambos contextos (interno/externo) nos processos de formação de estratégia da instituição.

> [...] Cada uma dessas etapas, em cada uma dessas institucionalidades, vamos tratar assim, a instituição passou então por várias mudanças internas para que pudesse se adaptar a esse novo contexto externo de mudança, de transformação. Isso implicou por assim dizer em a escola ter que se reinventar para atender estas novas demandas refletidas, principalmente, na oferta de ensino, ou seja, na criação de novos cursos [...].

No adiantar da fase 3 da trajetória objeto deste estudo, com as obras do complexo da Avenida Salgado Filho em fase de conclusão, a instituição firmou-se em novo desafio, implementando já a partir de 1963, as primeiras ofertas de cursos técnicos, que seriam o de Estradas e o de Mineração. Mais uma vez, o que se observava era a forte ação do contexto externo (PETTIGREW, 1987) que, em face do desenvolvimento do processo de industrialização em todo o país, inclusive com a implementação das indústrias estatais, continuava a exigir uma quantidade cada vez maior de profissionais qualificados.

Entrando pela quarta fase, agora no formato de Escola Técnica Federal, identificaram-se quatro estratégias principais, que mesclaram formulações de reestruturação e crescimento (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011). A exemplo do que aconteceu na terceira, nesta quarta fase também se identificaram fortes influências dos contextos interno e externo (PETTIGREW, 1987).

Implementou-se o primeiro Projeto Político Pedagógico – PPP, que partiu da formulação de estratégia buscando a implementação de um novo modelo de ensino que contemplasse, não somente o ensino técnico, mas também, formação mais holística com foco no ser humano como pessoa. Figurando como principal estratégia desta quarta fase, deu-se sob a influência majoritária do contexto interno (PETTIGREW, 1987), principalmente em face da reestruturação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR,

2012; BARNEY; HESTERLY, 2011) aliada à adequação das práticas de escolarização, que pudessem proporcionar a inclusão do pensamento holístico no perfil tecnicista de ensino que desempenhava até a fase anterior.

Identificada como uma estratégia formulada e implementada sob a influência de ambos contextos (PETTIGREW, 1987), a abertura dos cursos regulares para o público feminino serviu tanto à busca pela ampliação da quantidade de matrículas, fomentando a captação de recursos oriundos da União (interno), quanto ao atendimento da crescente demanda de mão-de-obra qualificada que emanava do mercado de trabalho (externo).

Mais duas Estratégias, uma de reestruturação outra de crescimento (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011) se destacaram nesta fase, tratando uma da substituição dos cursos básicos pelos técnicos de 2º grau, já que se implementou por força da promulgação de novo ordenamento jurídico baseado em uma política de governo; e outra da implantação da UNED Mossoró.

Percebe-se a influência mais forte do contexto externo, tanto na imposição do mercado de trabalho quanto a qualificação dos profissionais quanto na crescente demanda de vagas, que emanava das localidades do interior do estado, para discentes que procuravam, já não mais o ensino puramente profissionalizante, como também, o ensino propedêutico de qualidade para fomentar o caminho à universidade.

Ademais, era notória a dificuldade para manter discentes daquelas localidades estudando na capital, como bem citou em sua entrevista, o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional:

> Antes um estudante que estava no interior do estado, para estudar em Natal, fazer o curso técnico, era algo praticamente inconcebível, inconcebível. Primeiro porque não tinha acesso à informação, segundo porque era extremamente caro uma família de baixa renda mandar um filho, manter um filho em Natal fazendo um curso técnico.

Embora tenha se verificado predominância da influência do contexto externo na formulação das estratégias dessa quarta fase da trajetória da organização, não se pode deixar de retratar a influência do contexto interno em algumas ações importantes.

É o caso da criação do conselho de professores, em face do comprometimento dos gestores (MINTZBERG, 2009; OLIVEIRA et al., 2009; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; CORRÊA; CORRÊA, 2011; LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012; CARDOSO; LAVARDA, 2015) em levantar necessidades de apoio à gestão; e da instauração da Coordenadoria de Planejamento, à vista do

desenvolvimento de consultoria (GENARI, 1995) no levantamento das necessidades de concatenação e organização das ações de planejamento para apoiar a gestão e subsidiar as tomadas de decisão.

O Governo Federal, vislumbrando a necessidade da institucionalização de uma normativa que pudesse regulamentar o ensino profissionalizante no país, promulgou, no dia 08 de dezembro de 1994, a Lei 8.948. A normativa deu conta de instituir o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, e no segundo parágrafo do seu primeiro artigo versa:

> Art. 1º - [...]
> § 1º - [...]
> § 2º A instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica tem como finalidade permitir melhor articulação da educação tecnológica, em seus vários níveis, entre suas diversas instituições, entre estas e as demais incluídas na Política Nacional de Educação, visando o aprimoramento do ensino, da extensão, da pesquisa tecnológica, além de sua integração os diversos setores da sociedade e do setor produtivo.
> § 3º - [...]

Em seu Art. 3º, a normativa transformava as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, deixando dito no § 1º que a implementação desses Centro deveria se dá de forma gradual. Assim, por força de um dos Decretos datados de 18 de janeiro de 1999, a instituição pesquisada passa a atuar no cenário da educação profissional e tecnológica, formatada como Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET.

Nesta quinta fase de sua trajetória, identifica-se a formulação e implementação de duas estratégias principais. Partindo da implantação dos cursos de nível superior, caracterizada como estratégia de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011), evidencia-se a influência do contexto externo (PETTIGREW, 1987) na promulgação da normativa citada, possibilitando o atendimento de uma demanda crescente por profissionais de nível superior.

A implementação dessa estratégia desencadeou ações no sentido de otimizar o funcionamento administrativo da organização, que passou a contar com os departamentos de pesquisa e extensão para subsidiar fazeres da proposta da prestação de serviços do ensino superior.

A última estratégia da quinta fase da trajetória da organização tratou das adequações necessárias ao atendimento das demandas geradas por uma política de estado promovida pelo Governo Federal (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995; SOUZA, 2013; PEREIRA; LUCENA, 2010; VERHOEST et al., 2011), no sentido de interiorizar o ensino profissional, levando qualificação alinhada aos arranjos produtivos locais.

Esta que seria a primeira fase de expansão da Rede Federal de Ensino Profissional, teve maior influência, também, do contexto externo (PETTIGREW, 1987), haja vista que partiu de decisão governamental totalmente alicerçada nas informações do ambiente externo (MINTZBERG, 2009). A composição dos processos desenvolvidos pela instituição esteve sempre sujeita à influência do contexto externo, já que se consideram os normativos que emanavam da União (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995; SOUZA, 2013; PEREIRA; LUCENA, 2010; VERHOEST ET AL, 2011), aos quais teve sempre que se adequar, além das características atreladas a todo desenvolvimento de suas atividades quando se pauta nas demandas que advindas do contexto do trabalho, basicamente das necessidades oriundas das regiões do Rio Grande do Norte.

O Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional firma entendimento dessa perspectiva, quando da entrevista que concedeu para fomentar a realização deste trabalho, cuja citação indicou que embora a instituição ainda nem considerasse o Plano de Desenvolvimento Institucional, "[...] ela tinha já naquela época uma inserção muito forte no mundo produtivo [...] então essas ofertas educacionais elas eram, por assim dizer, totalmente voltadas para dar conta dessa realidade externa do mundo do trabalho [...]"

O contexto interno também exerce forte influência no comportamento da instituição, haja vista que, depois da implementação do PPP, como já citado anteriormente, a organização optou por uma formação voltada não somente para a parte tecnicista, mas também, para a parte de formação do ser humano como pessoa, de uma forma mais holística, formato que, inclusive foi copiado por várias instituições da rede federal de ensino, como bem citou o Ouvidor. Isso acabou por demandar a necessidade de otimização na preparação do seu corpo funcional.

O cenário que se vislumbrava depois de 1999, com a transformação da ETFRN para CEFET, a exemplo do que já vinha acontecendo, muito condiz com o que assevera Pettigrew (1987), quando defende essa influência dos contextos nas estratégias organizacionais. Embora a instituição tenha demonstrado, no decorrer de sua história, comportamento linear nos seus processos de formação de estratégia, a vivência das diferentes fases impostas pelas reformulações trazidas nas diversas formatações a que se propôs, ensejaram inevitáveis mudanças estratégicas (MINTZBERG, 1978; SILVA; CALDEIRA; MELLO, 2014; VALADÃO; SANTOS-E-SILVA, 2012; PEREIRA; LUCENA, 2010; WEICK, 1979).

A partir dessa primeira fase da expansão, pôde-se observar a influência reversa no contexto social do interior do estado na formação das estratégias da instituição. A construção das estratégias do CEFET em face da visão de Pettigrew (1987), no que concerne à influência do contexto como um dos principais fatores que influenciam os processos de formação de

estratégia, agora figura com muito mais expressividade, uma vez que se percebe não somente a influência do contexto social no comportamento da instituição objeto da pesquisa, como também, a reformulação desse contexto social em face das ações implementadas pela instituição, como transformadora da realidade desses locais. Observa-se, nas palavras proferidas pelo Ouvidor entrevistado, que existe uma troca de influências que permite o crescimento paulatino tanto da instituição quanto das localidades onde se inseriu.

> [...] Zona norte está aqui dentro da capital, você não sente tanto esse impacto. Currais Novos e Ipanguaçu você percebe muito bem a chegada da instituição, quanto teve de transformação social e, lógico que isso é lento, mas já é perceptível porque a educação não se planta e colhe no mesmo dia, e a instituição, por outra parte, ela tem que ter também um planejamento voltado para a realidade socioeconômica e sócio produtiva daquela região onde ela está inserida [...].

Corroborando com a fala do Ouvidor, o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional se pronuncia acerca dos benefícios da interiorização do ensino profissionalizante dizendo:

> [...] então isso aí é interiorização, é o que representa a interiorização, e mais, sendo feita com qualidade e tendo avaliação positiva socialmente referenciada, para usar um termo usado no termo do projeto político pedagógico, sendo referencialmente reconhecido social, e socialmente referenciado pelas pessoas, a julgar pelo aluno, pelo pai do aluno, pelos vizinhos, pelo primo, quem conhece a história de vida de cada um [...].

Seguindo com a análise da formação das principais estratégias da instituição estudada, chega-se à sexta fase destacada no escopo do trabalho. Nessa etapa, a instituição implementou novas estratégias num mix de reestruturação e crescimento (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011).

O contexto externo (PETTIGREW, 1987) influenciou mais fortemente a reformulação administrativa promovida em face da necessidade de se atender à norma regulamentadora (Lei 11.892/2008) e a implementação das outras duas fases da expansão da Rede Federal.

A sujeição à influência governamental na formulação e na implementação dessas estratégias identificadas pela pesquisa, vão ao encontro dos trabalhos de Guimarães, Demajorovic e Oliveira (1995), Souza, 2013, Pereira e Lucena (2010) e Verhoest et al., 2011).

Elencados e discutidos os achados da pesquisa, em consonância com os objetivos propostos, passa-se às considerações finais, que trarão uma perspectiva acerca desses achados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo se dedica à explanação do entendimento concebido a partir da análise dos resultados, tecendo considerações acerca do seu alinhamento com os objetivos da investigação, considerando o problema de pesquisa, indagando como se desenvolveu o processo de formação das estratégias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte entre 1910 e 2018.

Para tanto, buscou-se identificar os eventos marcantes, as fases e as mudanças estratégicas ao longo da trajetória da instituição; analisar as principais estratégias organizacionais implementadas e seus processos de formação; e, por fim, investigar como o contexto influenciou o processo de formação das estratégias. Pode-se observar que a instituição figura de forma consolidada no cenário da Educação Profissional e Tecnológica, que sua criação data de 1910 e que perdura até os dias atuais, trabalhando em uma perspectiva *multicampi*, com foco principal no ensino profissionalizante, preferencialmente na forma integrada.

O comportamento da instituição, exatamente por se tratar de uma entidade pública, sempre esteve diretamente relacionado às leis e normativos a que se sujeitam as instituições dessa natureza, em face da primazia pelo princípio da legalidade imposto às atividades desenvolvidas pelos entes públicos de qualquer seara. Inclusive, deve-se observar que as mudanças de formatação que, praticamente, ditaram as fases identificadas pela pesquisa, sempre se impulsionaram baseadas na legislação do Governo Federal.

Desde o início de sua existência, como Escola de Aprendizes Artífices, até o período de consolidação como Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte, a instituição optou por processos de formação de estratégias preferencialmente no formato deliberado. A partir do embasamento legal, a instituição desenvolveu as suas atividades implementando estratégias, inicialmente, no modo de planejamento e empreendedor (MINTZBERG, 1973), passando a utilizar-se de perspectivas de adaptação a partir da instauração de seu formato como Escola Industrial de Natal, no ano de 1942, já que necessitava de reformulações internas para que pudesse se colocar em consonância com as novas leis que a normatizavam.

Somente depois da norma relativa à implementação dos Centro Federais de Educação Tecnológica – CEFET, a instituição, embora mantendo o perfil de formação de estratégias preferencialmente deliberadas, partiu para algumas ações referentes à prática de formação e implementação de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Este fato ocorreu, primeiramente, em face da interiorização proposta pela expansão da rede federal de educação profissional e, posteriormente, devido à formatação da gestão centralizada na Reitoria, aliada à realidade da abrangência territorial dada à localização geográfica de suas vinte e uma unidades educacionais espalhadas por todo o estado.

Em consonância com as fases pelas quais passou a instituição, desde a sua criação, verificou-se, mesmo com o advento da utilização dos outros modos de formação de estratégias, a preferência pelo modo de planejamento quando da formulação de suas estratégias, ao considerar que estava sujeita não somente aos contextos (PETTIGREW, 1987) dos períodos vivenciados, como também às normatizações que estabeleciam a sua formatação. Porém, no início de sua história, também se praticou o modo empreendedor, haja vista que era necessária a implementação de uma nova instituição, direcionada a um público que, pela sua própria natureza de "desvalidos da fortuna", que eram aqueles que se encontravam em condições de vulnerabilidade social, não tinham acesso a informações de forma facilitada.

Um fato que merece atenção, reside nas perspectivas de eventos estratégicos que são peculiares à iniciativa privada, como estratégias de diversificação, de reestruturação, de crescimento, e até alianças estratégicas (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011), também serem identificados nos processos de formação de estratégias da organização estudada, mesmo se tratando de uma entidade pública do setor da educação profissional, sem finalidade lucrativa.

Partindo de uma associação da pesquisa documental e bibliográfica com a coleta de dados pautada nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores do IFRN, identificaram-se seis fases distintas no desenvolvimento estratégico. A pesquisa também identificou os principais empecilhos para a expansão da organização, verificando-se forte influência do contexto político no tocante ao orçamento e à liberação de recursos, aliada ao grande volume de informações que está à disposição de todos os que fazem a organização, acabando por causar alguns problemas relativos ao direcionamento das ações institucionais (PETTYGREW, 1977; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Ademais, tanto o representante da Ouvidoria como o Pró-Reitor de Administração mostraram em suas entrevistas, preocupação quanto ao desconhecimento, por parte dos próprios servidores, da verdadeira identidade da instituição, causando certa fragilidade na construção e no fortalecimento do contexto interno.

Considerando as seis fases, pode-se observar que, no período da concepção da instituição, o contexto externo político nacional em relação ao mundo do trabalho, influenciava

o governo brasileiro que optou por investir na criação das instituições para sanar uma lacuna na educação profissional de cidadãos.

Diante dessa perspectiva, passa-se a verificar transformações nessas localidades, implementadas pela chegada da instituição, mudando a realidade que se vislumbrava nos períodos anteriores, onde se verificava frequência de vinte ou trinta alunos do interior nos cursos oferecidos pela organização, passando para milhares como citou o diretor do maior *campus* da instituição em sua entrevista.

Acredita-se que o estudo alcançou os objetivos a que se propôs de forma satisfatória, já que conseguiu demonstrar não somente as vertentes que estão alinhadas com os processos de formação de estratégias da instituição, atendendo ao questionamento disposto na problemática da pesquisa, como também, a história da organização como *case* de sucesso no cenário da educação profissional no estado do Rio Grande do Norte.

O que se acredita, por fim, é que o IFRN acaba por firmar uma perspectiva de atuação estratégica que se coloca à proposta de transformação de todo o contexto social do estado do Rio Grande do Norte, cobrindo sua extensão territorial como um todo, atuando no formato de uma instituição comprometida com a possibilidade da formação pessoal e profissional, com base em um ensino de qualidade, aliado ao aporte da produção científica e tecnológica, promovido por uma entidade que tem, em seu fazer institucional, as pessoas como principal fator de sucesso.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Em face das transformações promovidas no contexto social das localidades em que o IFRN se inseriu, através do processo de interiorização da educação profissional, a relação dos focos tecnológicos dos *campi* com os arranjos produtivos locais, enseja pesquisas acerca da efetividade dessa relação, levando-se em consideração não somente o desenvolvimento das localidades, como também, a migração de organizações para essas localidades em busca da otimização dos seus resultados. Sendo assim, ficariam os seguintes temas como alvitres para a realização de pesquisas futuras:

- Processo de formação de estratégias: estudo de caso em uma instituição privada de ensino.
- Formação de estratégias para o desenvolvimentos de arranjos produtivos locais: o impacto da implantação de uma instituição federal de ensino.
- Diversificação x crescimento: estratégias para otimização de faturamento na agricultura irrigada.

Por fim, indica-se o desenvolvimento de pesquisas dessa mesma natureza em outras instituições de mesmo formato, haja vista que outros estados brasileiros receberam Escolas de Aprendizes Artífices, que hoje figuram no cenário da educação nacional como Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o que ensejaria a possibilidade de se tecerem comparações acerca da história e do desenvolvimento dessas instituições.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R.; HELFAT, C. E. Strategic renewal of organizations. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 281-293, 2009.

AGE, J. Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? **Financial Accountability & Management,** v. 31, n. 3, p. 243-268, 2015.

_____. Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. **Scandinavian Political Studies,** v. 39, n. 4, p. 333-365, 2016.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Tecnologia de informação e desempenho empresarial no gerenciamento de seus projetos: um estudo de caso de uma indústria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 599-629, 2008.

ALLRED, R.U. Environment and Organization in the Pharmaceutical Industry: a study of organizational adaptation. Dissertação para Doutoramento em Saúde Pública. Berkeley: Universidade da Califórnia, 1989.

ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990
ATES, N. Y.; TARAKCI, M. A Justice-Power Perspective on Middle Manager's Involvement in Strategy Process. **Academy of Management Proceedings.** Academy of Management Briarcliff Manor, New York, 2017.

AYRES, C. B. A administração pública brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 51, p. 29-52, 2006.

AZEVEDO, E.A; ALEIXO, D.B.; FILHO, J.E.B. **Direito Administrativo Brasileiro.** 24. ed. São Paulo: PC Editora LTDA, 1999.

BACH, S. Human Resource Management in Public Sector. In: WILKINSON et al. **The Sage Handbook of Human Resource Management**. London: Sage Publications, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Fourth, International Edition: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, NJ 2011.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological methods & research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese,** v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 4.ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2001.

BRASIL. Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, 27 dez. 1961.

_____. Lei 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa as diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial da União,** 12 ago. 1971.
_____, Ministério da Educação. **Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:** concepção e diretrizes. Brasília: MEC/SETEC, 2008.

BREITMAYER, B. J.; AYRES, L.; KNAFL, K. A. Triangulation in qualitative research: Evaluation of completeness and confirmation purposes. **Journal of Nursing Scholarship,** v. 25, n. 3, p. 237-243, 1993.

BROCK, D. M. Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. **International Journal of Business and Economics,** v. 2, n. 1, p. 57, 2003.

BROSE, M. E. Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 48(2):277-294, mar./abr. 2014

BULGACOV, S. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia-como -prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 719-749, 2015.

CASTRO, C. C. D.; PADULA, A. D.; FEDERIZZI, L. C. A influência das incertezas legais, mercadológicas e tecnológicas no desenvolvimento de pesquisas com OGMs no Brasil. **Encontro Anual da ANPAD** (30.: 2006: Salvador).[Anais..]. Brasília: ANPAD, 2006**.**, 2006.

CAVALEIRO, K. C. L. M.; NETO, J. D. P. B. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma entidade de classe da indústria brasileira.**Revista Alcance** (Online),v. 23, n. 3, p. 372, 2016.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962

CHAUI, M. S. **Escritos sobre a universidade.** São Paulo: Editora da UNESP, 2001.

CORRÊA, C. A.; CORRÊA, H. L. O Processo de Formação de Estratégias de Manufatura em Empresas Brasileiras de Médio e Pequeno Porte. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 15, n. 3, p. 454, 2011.

DRUCKER, P. F., **Practice of management**. New York: Harper e Brothers, 1954.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review,** v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESCOTT, C. M.; MORAES, M. A. C. D. História da educação profissional no Brasil: as políticas públicas e o novo cenário de formação de professores nos institutos federais de

educação, ciência e tecnologia. **IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas "História, Sociedade e Educação no Brasil".** Anais Eletrônicos, p. 1492-1508, 2012.

ESTEVÃO, C. **Gestão estratégica nas escolas**. Lisboa: IIE, 1998.

FAVOREU, C.; CARASSUS, D.; MAUREL, C. Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? **International Review of Administrative Sciences,** v. 82, n. 3, p. 435-453, 2016.

FERNANDES, F. C. M. **Racionalidades e Ambiguidades da Organização Instituto Federal: o caso do Rio Grande do Norte.** 2015. 559 f. Tese (Doutorado em Ciências da Educação). Universidade do Minho, Braga, Portugal. Disponível em: https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/776/TESE%20FRANCISCO%20MARIZ%20-%20VERS%C3%83O2%20EDI%C3%87%C3%83O.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 03 mar 2018.

FIGUEIRÊDO JUNIOR, H. S.; ABREU, M. C. S. Modelo de concepção e avaliação da estratégia de territórios. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 4, p. 801-836, jul./ago. 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed Editora, 2008.

FONSECA, V. S. D.; SILVA, C. L. M. D. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade,** v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

GALLIANO, A. G. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1979.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR, A. A. **Fundamentos da administração estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. 2. ed.: Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed**.** São Paulo: Atlas, 2008.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. The discovery of grounded theory New York. **NY: Aldine**, 1967 (Reprinted 2006). Disponível em: www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf, Acesso em 06 jul 2018.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1673-1706, 2011.

GOLDENBERG, M.; HAGUETTE, T. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONZÁLEZ, S. M.; GIDUMAL, J. B. Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university. **International Review of Administrative Sciences,** v. 75, n. 2, p. 271-291, 2009.

GUIMARÃES, P. C. V.; DEMAJOROVIC, J.; OLIVEIRA, R. G. D. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 5, p. 72-82, 1995.

GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management journal,** v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

INGRAHAM, P. W.; RUBAII-BARRETT, N. Human resource management as a core dimension of public administration. **Foundations of Public Administration Series**, Public Administration Review, 2007.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE – IFRN. **Projeto Político Pedagógico do IFRN:** Uma construção coletiva. IFRN Editora: Natal, 2012.

_____. Histórico – De escola de aprendizes artífices a instituto federal. **Portal de informações.** Disponível em http://portal.ifrn.edu.br/institucional/historico. Acesso em 20 mar 2017.

IRELAND, R. F; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. **Administrative science quarterly,** v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

KETTL, D. F. **The Global Public Management Revolution.** 2. ed. Washington: Brookings Institution, 2005.

KLUYVER, C.; PEARCE II, J. **Strategy:** an executive view.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUENZER, A. Z. **Ensino Médio:** construindo uma proposta para os que vivem do trabalho.São Paulo:Cortez,2000.

LARSEN, P. Relational Strategic Leadership (RSL) - Model for Effective Strategy Formation Processes. **Academy of Management Proceedings,** v. 2013, n. 1, p. 11703, 2013

LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. Integrative Strategy Formation Process and the Management of Complex Work a Microorganizational Analisys. **BBR-Brazilian Business Review,** v. 7, n. 3, p. 108-129, 2010.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação**: eficácia nas organizações. São Paulo: Futura, 2002.

MACK, D. Z.; SZULANSKI, G. Managing Participation And Inclusion In The Strategy Process. **Academy of Management Proceedings.** Academy of Management Briarcliff Manor, New York, 2017.

MARCELINO, G. F. A nova estratégia da reforma do estado. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 3, p. 54-61. Mai./jul. 1990.

MARTIN, S. W.; TIM, K. Innovation in the Public Sector. **Australian Journal of Public Administration,** v. 74, n. 1, p. 63-72, 2015.

MEDEIROS, A. L. D. **A forja e a pena**: técnica e humanismo na trajetória da Escola de Aprendizes Artífices de Natal à Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte. Natal: IFRN Editora, 2011.

MELLO, R. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MELO, D. C.; PIMENTA, M. L.; PIATO, E. L. Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina. **Revista GEPROS**, n. 2, p. 75, 2010.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review,** v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Structural change and performance: Quantum versus piecemeal-incremental approaches. **Academy of management Journal**, v. 25, n. 4, p. 867-892, 1982.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 23, p. 9-29, 1994.

MINTZBERG, H. The Science of strategy making. **IMR; Industrial Management Review (pre-1986),** v. 8, n. 2, p. 71, 1967.

_____. Strategy-making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973

_____. Patterns in strategy formation. **Management science,** v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. **The Structuring of Organizations:** A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, 1979.

_____. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Rebuilding companies as communities. **harvard business review**, v. 87, n. 7/8, p. 140-143, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari:** a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative science quarterly**, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process:** concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organizational change. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 39-59, 1992.

NOBRE, F.; TOBIAS, A.; WALKER, D. Cognição organizacional: revisão, conceitualização e contexto estratégico. **Production,** v. 26, n. 4, p. 742-756, 2016.

OLIVEIRA, B. R. B. et al. Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos Ebape,** v. 7, n. 2, p. 295-313, 2009.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; SOUZA, A. L. M.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração,** v. 13, n. 31, p. 190, 2011.

PALÁCIOS, F. A. C. Proposta de esquema analítico para o processo estratégico – O caso de uma universidade pública. **Revista de Administração Mackenzie,** v. 16, n. 2, p. 127, 2015.

PASCUCCI, L.; MEYER JR, V. Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 17, n. 5, p. 536, 2013.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade,** v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PENROD, J. et al. A discussion of chain referral as a method of sampling hard-to-reach populations. **Journal of Transcultural Nursing,** v. 14, n. 2, p. 100-107, 2003.

PEREIRA, J. M. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público,** v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.

PEREIRA, Y. V. **Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2006.169 f.

PEREIRA, Y. V.; LUCENA, E. A. Estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre 1974 e 2006. **Revista Turismo em Análise**, v. 20, n. 1, p. 48-69, 2009.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

PETERS, B. G. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público,** v. 59, n. 3, p. 289-307, 2014.

PETTIGREW, Andrew M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, p. 78-87, Summer, 1977.

PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization science,** v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 5-16, 1992.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform**: a comparative analysis.USA: Oxford University Press, 2004.

PONCE, E. R.; PONCE, J. R. La toma de decisiones estratégicas en las pequeñas y mediana empresas. **Soc. Inf,** v. 8, p. 5-8, 2007.

PONCE, E. R.; REJAS, L. P. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. **Revista facultad de ingeniería-Universidad de Tarapacá,** v. 12, n. 2, p. 63-73, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive strategy:** techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, iss.1, p. 609-620, 1981.

PORTER, M. E. **Competitive advantage:** creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review.** Boston, p. 61-78. 1996.

PORTH, S. J. **Strategic management:** a cross-functional approach. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

PRATS, J. Veinte años de Modernización Administrativa en los países de la OCDE. Lecciones aprendidas. **Seminario Internacional sobre Modernización del Estado**, 2006.

QUEIROZ, K. S.; SOUZA, F. C. Implantação da UNED/ETFRN em Mossoró: A primeira expansão da educação profissional federal no Rio Grande do Norte. **Revista Brasileira de Educação Profissional e Tecnológica**. V. 2, n. 13, 2017.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review,** v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática,v. 3, p. 76-97, 2003.

RING, P. S.; PERRY, J. L. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. **Academy of Management Review,** v. 10, n. 2, p. 276-286, 1985

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. Á. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal,** v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

ROSE, W.; CRAY, D. Public-sector strategy formulation. **Canadian Public Administration,** v. 53, n. 4, p. 453-466, 2010

SANTOS, L. L. D. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. D. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas,** v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007.

SHIMIZU, Y. Cem anos da educação profissional industrial no Brasil. **Revista Tecnologia & Humanismo,** v. 24, n. 39, p. 7-38, 2010.

SILVA, A. T. B.; CALDEIRA, C. A.; MELLO, R. B. D. Formulação e Execução de Estratégias Políticas no Setor de Etanol: Um Modelo Processual. **RAC-Revista de Administração Contemporânea,** v. 18, 2014.

SILVA, M. A.F. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2005.

SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Revista Organizações em Contexto,** v. 10, n. 20, p. 297-322, 2014.

SMULLEN, A. Autonomia, liberdade e independência: a evolução de uma família de conceitos e seu advento à arena da administração pública. **Revista de Administração Pública,** v. 37, n. 3, p. 551-568, 2003.

SOARES, T. D. L. M.; SANTOS, J. A. N. Gestão da mudança estratégica na saúde no Brasil: um modelo para iniciar a implementação de estratégias de qualidade orientadas para o cliente. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 1, p. 7-27, Jan./Fev. 2001.

SOUZA, C. A. A Construção da Estratégia Brasileira de REDD: A simplificação do debate na priorização da Amazônia. **Ambiente & Sociedade,** v. 16, n. 1, p. 99-116, 2013.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT,** v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

TROTMAN, K. T.; WRIGHT, W. F. Triangulation of audit evidence in fraud risk assessments. **Accounting, Organizations and Society,** v. 37, n. 1, p. 41-53, 2012.

TURBAN, E. et al. **Information Technology for Management, (With CD)**. John Wiley & Sons, 2008.

UGBORO, I. O.; OBENG, K.; SPANN, O. Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations:Evidence From Public Transit Organizations. **Administration & Society,** v. 43, n. 1, p. 87-123, 2011.

VALADÃO, J. A. D; SILVA, S. S. S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 171, 2012.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studding strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.

VASCONCELOS, F. C. D. Estratégias acadêmicas, interdisciplinaridade e os requisitos organizacionais da produção do conhecimento. **Revista de Administração Pública,** v. 46, n. 6, p. 1429-1435, 2012.

VERHOEST, K; VAN THIEL, S. BOUCKAERD, G. LAEGRID, P. **Governing Public Agencies in the 21st Century.** International lessons and policy recommendations by the COST Action IS0601 on "Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organization – CRIPO/COBRA", COST Office, 2011.

VIEIRA, P. R. Em busca de uma teoria de descentralização. **Revista de Administração Pública,** v. 46, n. 5, p. 1409-1425, 2012.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

YOUNG, S.; TAVARES, A. T. Centralization and autonomy: back to the future. **International Business Review,** v. 13, n. 2, p. 215-237, 2004.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. 2.ed. Florianópolis: SEAD/UFSC 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo geral:

Analisar como se desenvolveu o processo de formação das estratégias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, entre 1910 e 2018.

Objetivos específicos

1. Identificar os eventos marcantes, as fases e as mudanças estratégicas ao longo da trajetória estudada;
2. Analisar as principais estratégias organizacionais implementadas e seus processos de formação;
3. Investigar como o contexto influencia o processo de formação das estratégias.

Nome: _____

Servidor da organização: ( ) sim ( ) não

( ) Ativo ( ) Aposentado

Cargo que ocupa(ou) na organização:

_____

Ocupou outros cargos: ( )sim ( ) não

Quais? _____

Tempo de vínculo: _____

Período do vínculo: de _____/_____/_____ a _____/_____/_____.

Questões direcionadas aos objetivos

OBJETIVO 1

A) Faça uma breve descrição da trajetória da organização. [Conceito de processo (VAN DE VEN, 1992). Os cinco Ps para a estratégia (MINTZBERG, 1978; 2000); Deliberada X emergente (MINTZBERG, 1978, 1998; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998); Modos de formação das estratégias (MINTZBERG, 1973) - empreendedor, adaptativo e de planejamento].

B) Como tem se configurado o organograma da organização ao longo do tempo? (PETTIGREW, 1987).

C) Como o mercado brasileiro de educação vem se comportando, como isso influencia nos objetivos da organização? (PETTIGREW, 1987).

D) Como o contexto social vem influenciando a atuação da organização no seguimento em que está inserida (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995)?

E) Como o contexto político vem influenciando a atuação da organização no seguimento em que está inserida (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995)?

F) Como o contexto econômico vem influenciando a atuação da organização no seguimento em que está inserida (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995)?

G)Como o contexto tecnológico vem influenciando a atuação da organização no seguimento em que está inserida (GUIMARÃES; DEMAJOROVIC; OLIVEIRA, 1995)?

H) Qual o principal fator de sucesso da organização?

I) Quais são os empecilhos para o crescimento da organização e continuação da expansão?

J) Quanto aos passos que a organização deveria tomar? Como vem ocorrendo o planejamento? (MINTZBERG, 1973).

K) Como se desencadeou o processo de interiorização da instituição?

L) Quais os motivos que levaram à interiorização da organização?

M) Como se deu a escolha dos municípios? Haviam critérios definidos?

N) Como foi que se organizou a escolha dos cursos para cada localidade?

O) Foi realizada alguma pesquisa de mercado ou de viabilidade técnica antes de iniciar essa expansão às cidades do interior? (MINTZBERG, 1973).

P) Descreva os períodos de mudança e de estabilidade vivenciados pela organização. Quais foram os contextos internos e externos? [Os cinco Ps para a estratégia (MINTZBERG, 1978; 2000); Deliberada X emergente (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH,

1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998); Modos de formação das estratégias (MINTZBERG, 1973) - empreendedor, adaptativo e de planejamento].

a. Houve foco geográfico (primeiro Mossoró, depois nas demais cidades)? Por quê?
b. Houve mudança de foco, por exemplo, ensino médio, depois técnico ou profissionalizante?

Q) Quais foram os fatores que garantiram a sustentabilidade da estabilidade organizacional?

R) Quais foram os períodos de dificuldades, como a organização reagiu?

S) Quais foram os eventos marcantes e as principais fases da organização?

OBJETIVO 2

A) Em sua opinião, quais foram as principais ações estratégicas organizacionais implementadas pela organização?

B) Comoessas principais ações estratégicas aconteceram? Por exemplo, houve algum momento que foi planejada, houve definição política etc.?

C) Ao longo da trajetória da organização como ocorreu a autonomia dos dirigentes? Quais fatores influenciaram as ações dos dirigentes?

OBJETIVO 3

A) Em relação ao contexto interno, quais os principais fatores que influenciaram a trajetória da organização? (PETTIGREW, 1987)

C) Identificados os fatores, como se deu a influência deles no processo?

D) E em relação ao contexto externo?

E) E como se deu a influência deles na trajetória?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA DIVULGAÇÃO DO NOME DA INSTITUIÇÃO.

UFERSA
RURAL DO SEMI-ÁRIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM COGNIÇÃO, TECNOLOGIAS E INSTITUIÇÕES - PPGCTI

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, WYLLYS ABEL FARIATT TABOSA, Cargo: REITOR do Instituo Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN, sendo conhecedor do tema da pesquisa de mestrado em Cognição, Tecnologias e Instituições, realizada por Rinaldo Medeiros Alves de Oliveira da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA, AUTORIZO, a divulgação do nome da instituição no texto da dissertação de mestrado e de artigos decorrentes dessa investigação.

Natal, 11 de agosto de 2018.

Nome: WYLLYS ABEL FARIATT TABOSA

Matrícula SIAPE: 1110378