

Cultura e Estratégias Organizacionais: Um estudo sobre as percepções dos colaboradores de uma instituição de ensino superior sobre a missão da empresa.

Autor: Marcelo Curth
Faculdades QI
m.curth@ibest.com.br

RESUMO

Percebe-se na última década um crescimento da educação superior no Brasil. Por conta de tal crescimento, as organizações atuantes no mercado educacional necessitam desenvolver sua estratégia de posicionamento, bem como desenvolver bases para uma cultura interna coesa. Sendo assim, reconhece-se como necessário para a sobrevivência dessas empresas a destinação de esforços e recursos a fim de diferenciá-las na prestação de serviços. Diante disso, esse trabalho investiga uma instituição de educação superior caracterizada como faculdade e que vem demonstrando preocupação com suas estratégias através da priorização de recursos e de esforços acerca de seu planejamento estratégico. Nesse contexto, este trabalho foca na investigação do entendimento dos colaboradores em relação à nova missão estabelecida pela instituição a qual passa por processo de revisão, tendo como questão de pesquisa: Qual é o entendimento dos colaboradores sobre a missão da instituição de ensino superior? Os resultados apontaram para a direção do conhecimento dos entrevistados em relação à missão da empresa, além de observar a existência de lacunas no que cabe o desdobramento da estratégia da empresa em relação ao que é apresentado na missão.

Palavras- chave: Norteadores; Missão; Ensino Superior;

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se na última década um crescimento da educação superior no Brasil. Isso é consequência de ações e políticas governamentais implementadas com a finalidade de expandir a oferta e democratizar o acesso e a permanência de alunos no ensino superior e se evidencia pela tendência de crescimento nos resultados do Censo da Educação Superior 2011 (INEP, 2013).

Nesse cenário brasileiro, apesar do número de matrículas estar concentrado nas universidades, as faculdades correspondem ao maior número de instituições na educação superior (INEP, 2013). Sendo assim, reconhece-se como necessário para a sobrevivência destas faculdades a destinação de esforços e recursos para a formulação e implementação de estratégias e planos a fim de diferenciá-las na prestação de serviços, tendo em vista que o cenário da educação superior apresenta-se favorável e em crescimento, além de estar recebendo incentivos públicos através do aumento de financiamento aos alunos e programas como o ProUni e Fies (INEP, 2013).

Diante disso, este trabalho investiga uma instituição de educação superior caracterizada como faculdade e que vem demonstrando preocupação com suas estratégias através da priorização de recursos e de esforços acerca de seu planejamento estratégico.

A instituição em análise tornou-se faculdade em 2005, vivenciando atualmente um momento de revisão de sua estratégia, seguida por um intenso processo de comunicação de suas novas diretrizes para todos seus colaboradores acerca de sua missão, visão e valores. Nesse contexto, este trabalho foca na investigação do entendimento dos colaboradores em relação à nova missão estabelecida pela instituição nesse processo de revisão, tendo como questão de pesquisa: Qual é o entendimento dos colaboradores sobre a missão da instituição de ensino superior? Para tanto, utilizou-se como método uma pesquisa qualitativa e exploratória, que envolveu entrevistas com colaboradores da empresa selecionada. Os resultados apontaram para a direção do conhecimento dos entrevistados em relação à missão da empresa, além de observar a existência de algumas lacunas no que cabe ao desdobramento da estratégia da empresa e em relação ao conhecimento da missão. O artigo contará com quatro sessões além desta introdução. O referencial teórico é apresentado na segunda sessão contendo aspectos da função estratégica dos norteadores e os conceitos e importância sobre a missão da empresa. A terceira sessão apresenta o método, os resultados e a análise da pesquisa. A quarta sessão traz as considerações finais seguida das referências utilizadas neste artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Função estratégica dos norteadores: a importância da missão

O desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para cumprir essas metas. A estratégia corresponde à capacidade da organização em desenvolver as suas diversificadas atividades de forma contínua e sistematicamente, adequando tal empresa às condições do ambiente, tendo como premissa a sustentabilidade organizacional.

Nesse sentido, os norteadores organizacionais possuem grande influência na concepção estratégica organizacional. Segundo Mosimann e Fisch (1999), as diretrizes estratégicas representam oportunos caminhos adotados para melhor interação da

empresa com o ambiente, por conta da missão a ser cumprida e as vantagens e limitações da empresa nesse sentido.

Além da representatividade estratégica, os norteadores possuem grande importância para a cultura da empresa, a qual também pode ser entendida por conta das normas, crenças e valores da organização. Nesse sentido, percebe-se que no processo de administração estratégica é de grande importância para que uma organização estabeleça sua diretriz normativa (Certo & Peter, 1993). Para isso, a organização deve seguir algumas linhas, sendo elas a concepção da missão em termos de objetivos da história, do segmento de mercado, da produção vertical e área geográfica.

2.2 Missão da empresa

A missão de uma organização representa a razão de sua existência (Collins & Porras, 1996). A importância da missão organizacional dá-se principalmente por facilitar o sucesso da organização, podendo ser encontrada de forma comum por apresentar uma direção dos esforços das pessoas (Certo & Peter, 1993). Segundo Oliveira (1991), a missão é a demonstração do motivo central do planejamento estratégico, em que a mesma evidencia a determinação de onde a organização quer ir. Na visão de GAJ (2001), a missão organizacional é como uma consolidação prática, formal e detalhada das pretensões e da aplicabilidade do conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real.

No entanto, para que ocorra o desenvolvimento das ações em relação ao alcance da organização, a empresa deve seguir alguns pressupostos para a composição da missão. Porém a organização deve dedicar algum tempo para refletir sobre a concepção de sua missão e um tempo maior para a proliferação do seu significado em relação aos envolvidos, no caso os *stakeholders*.

No sentido da formulação da missão, sugere-se que a organização busque responder a alguns questionamentos, tais como: a) Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? b) Para que serve a organização? c) Qual a motivação principal dos fundadores? d) Por que a organização surgiu?

Um dos grupos importantes e atuantes que deve ser sensibilizado com relação ao entendimento da missão organizacional são os clientes internos, os quais devem ter claro o entendimento sobre seu papel em relação ao que se descreve na missão organizacional.

Em relação ao entendimento, observa-se que muitas organizações utilizam diferentes formas de sensibilização/educação dos seus clientes internos, o que depende do momento de tal indivíduo na organização. Um exemplo disso seriam os colaboradores novos que passam por treinamentos internos, recebendo manuais, realizando avaliações, etc.

Outra situação encontrada são as empresas que buscam reorganização/adequações organizacionais, sendo comum em empresas que observaram crescimento rápido e que não haviam providenciado previamente os norteadores. No entanto, existem os casos de empresas que mudam seu planejamento e revisitam seus norteadores, melhorando a visão dos colaboradores sobre os mesmos.

Porém, assim como no exemplo de novos entrantes na organização, a organização deve desenvolver internamente processos de educação para que os colaboradores tenham o conhecimento do significado de sua missão e, principalmente, da importância da mesma para o negócio da empresa. A importância de tais processos de sensibilização e educação tornam-se ainda mais importantes se levarmos em conta

que os colaboradores são os mesmos, mudando apenas os detalhes da empresa, e tais mudanças criam insatisfações e crises de identidade interna.

3. MÉTODO

Para a realização das entrevistas deste estudo, foi utilizado o modelo de entrevista semiestruturada, por esse método auxiliar na reconstrução de teorias subjetivas que se referem ao fato de o entrevistado possuir uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo (Flick, 2004).

Com relação ao público respondente, quatorze indivíduos se enquadravam nos critérios estipulados e aceitaram participar da pesquisa. Os sujeitos selecionados para a pesquisa realizam diferentes atuações na instituição de ensino superior analisada. Os critérios para a escolha dos sujeitos envolvidos foram os seguintes: a) Ser colaborador da instituição analisada; b) Ter realizado treinamento introdutório na instituição.

3.1 Coleta de dados

Para a coleta de dados, utilizou-se o método de pesquisa individual em profundidade, na qual o pesquisador exerce um importante papel, tendo em vista que a postura dele influencia na coleta de dados (Flick, 2004).

Para determinar o número total de entrevistas a serem realizadas, foi utilizado o critério de saturação das respostas das entrevistas (Miles & Hubermann, 1994). Foram realizadas entrevistas em profundidade, em que não foi desenvolvido nenhum tipo de distinção com relação a uma ordem cronológica dos sujeitos entrevistados (colaboradores da instituição analisada), sendo elas realizadas à medida que surgiram as oportunidades.

As entrevistas foram aplicadas pelos próprios pesquisadores entre os meses de maio e junho de 2013. Com o objetivo de melhorar a avaliação das entrevistas durante o momento da realização da análise, essas foram gravadas e transcritas (Flick, 2004). O tipo de equipamento escolhido para a gravação das entrevistas foi o de áudio. O tempo médio de duração das entrevistas foi de aproximadamente 20 minutos. Elas foram realizadas, em sua maioria, no ambiente de trabalho dos entrevistados, de acordo com as suas disponibilidades.

A amostra referente aos respondentes foi composta por sujeitos de diferentes cargos e que exercem função remunerada na instituição, os quais exercem cargos de gestão, suporte (vendas, TI, biblioteca) e docência (nível técnico e superior), sendo exposto no quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes

Ordem	Entrevistado
Entrevistado 1	Professor Graduação
Entrevistado 2	Secretária Acadêmica
Entrevistado 3	Professor Técnico
Entrevistado 4	Atendente de Biblioteca
Entrevistado 5	Atendente Comercial

Ordem	Entrevistado
Entrevistado 6	Vice-Diretora
Entrevistado 7	Professor Técnico
Entrevistado 8	Suporte de TI
Entrevistado 9	Direção
Entrevistado 10	Professor Técnico
Entrevistado 11	Professor Graduação
Entrevistado 12	Professor Graduação
Entrevistado 13	Atendente de Biblioteca
Entrevistado 14	Atendente de Secretaria

Fonte: Elaborador pelo autor.

3.2 Análise das entrevistas

Para a etapa de análise foram utilizados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar viável a análise das entrevistas realizadas (Yin, 2005). Segundo Flick (2009), a análise de conteúdo é considerada um procedimento clássico de análise de um material textual, não importando a sua origem. Segundo Bardin (1977), tal tipo de análise tem como particularidade o estudo das “comunicações” entre os homens, colocando ênfase nos conteúdos “das mensagens”. Tendo como premissa a utilização de um meio técnico para a obtenção de dados referentes aos relatos dos entrevistados, tornou-se necessária a transcrição dos dados gravados no instrumento de áudio para a interpretação do conteúdo.

Outro tipo de análise utilizado neste trabalho é a análise do discurso. Esse tipo de análise tem como procedimentos analíticos não apenas conversas cotidianas, mas também outros tipos de dados, como entrevistas ou relatórios de pesquisa (Flick, 2004). Segundo o autor, as questões de pesquisa concentram-se em definir formas capazes de estudar a elaboração da realidade social nos discursos sobre determinados objetos ou processos.

O procedimento utilizado para a pesquisa foi o de codificação temática na qual os grupos estudados são provenientes da questão de pesquisa, sendo assim foram definidos a priori (Flick, 2009). A técnica de codificação temática caracteriza-se por não haver a preocupação com a frequência das respostas (Minayo, 2000; Flick, 2004).

Com o objetivo de proporcionar uma visualização mais clara das etapas de codificações, foi desenvolvido um quadro (quadro 2) que apresenta as unidades de análise centrais propostas como objetivo do trabalho. Em um segundo momento, apresentam-se as categorias oriundas das unidades de análise encontradas nos relatos dos entrevistados. Em um terceiro momento, serão apresentadas as subcategorias coletadas das análises, sendo essas ilustradas por “recortes” dos discursos dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 – Definição de unidades de análise e categorização

Unidades de Análise	Categorias	Subcategorias
Conhecimento da Missão da instituição	Preparar nosso aluno para o mercado de trabalho	<p>“(…) é preparar nossos alunos para (…”. (Entrevistado 2)</p> <p>“(…) é preparar os alunos com um diferencial para ser incluído no mercado de trabalho (…)” (Entrevistado 3)</p> <p>“(…) preparar o nosso aluno (…)” (Entrevistado 5)</p> <p>“Preparar nossos alunos (…)” (Entrevistado 6)</p> <p>“(…) é preparar o nosso aluno (…)” (Entrevistado 8)</p> <p>“(…) nós temos de preparar os alunos (…)” (Entrevistado 12)</p>
	Conquistar pelo aluno de posições de destaque no mercado de trabalho	<p>“(…) alcançar posições de destaque no mercado de trabalho (…)” (Entrevistado 2)</p> <p>“(…) que ocupem posições de destaque e que seja focado na realidade do mercado onde eles (alunos) vão atuar (…)” (Entrevistado 3)</p> <p>“(…) para conquistar posição de destaque no mercado (…)” (Entrevistado 5)</p> <p>“(…) para conquistar posições de destaque no mercado de trabalho (…)” (Entrevistado 6)</p> <p>“(…) para posições de destaque no mercado de trabalho (…)” (Entrevistado 8)</p>
	Promover a Ssatisfação dos stakeholders (clientes, colaboradores, investidores e sociedade).	<p>“(…) promovendo satisfação dos nossos clientes, investidores, colaboradores e da sociedade.” (Entrevistado 2)</p> <p>“(…) promover a satisfação da sociedade, clientes, colaboradores e investidores.” (Entrevistado 5)</p> <p>“(…) promovendo satisfação dos clientes, colaboradores, investidores e a toda a sociedade”. (Entrevistado 6)</p> <p>“(…) buscando a satisfação dos clientes, investidores, colaboradores e sociedade”. (Entrevistado 8)</p>
Implementação da Missão pela instituição	Incentivo à qualificação dos colaboradores e professores	<p>“(…) investir na qualificação dos professores (… dar bolsa pra que as pessoas façam mestrado (…)” (Entrevistado 1)</p> <p>“(…) pelo menos um curso todo funcionário faz (…)” (Entrevistado 4)</p> <p>“(…) os colaboradores devem ser qualificados e a instituição possui um papel importante nisso (…)” (Entrevistado 12)</p> <p>“(…) destinar ajuda de custo para a qualificação de colaboradores (…)” (Entrevistado 14)</p>
	Investimentos em infra-estrutura	<p>“(…) a tentativa de investir em infraestrutura que não existe nas outras instituições (…)” (Entrevistado 1)</p> <p>“(…) manter a estrutura da escola em funcionamento (…)” (Entrevistado 2)</p> <p>“(…) os livros até a escola compra bastante, pega emprestado, eles podem entrar em qualquer biblioteca de uma escola próxima (…)” (Entrevistado 4)</p> <p>“(…) a infraestrutura deve ter investimentos, como livros e computadores (…)” (Entrevistado 14)</p>
	Ações de desenvolvimento e de treinamento de pessoal	<p>“(…) utiliza treinamentos, palestras, cursos, seminários (…), seminários de planejamento estratégico (…), reuniões de feedback quanto ao atendimento ao aluno (…), eventos, (…), a copa QI (…), atender o aluno nas solicitações (…)” (Entrevistado 2)</p>

	(treinamentos, seminários, reuniões)	<i>“(...) tem a questão do treinamento e as imersões. (...) o planejamento estratégico (...)” (Entrevistado 8)</i>
--	--------------------------------------	--

Continuação

Unidades de Análise	Categorias	Subcategorias
	Ações acadêmicas direcionadas aos de preparação dos alunos (ciclo de palestras, semana acadêmica)	<p>“(…) ciclo de palestras que é mais direcionado para os alunos técnicos (...), semana cultural (...) e tem palestrantes que estão no mercado de trabalho (...)” (Entrevistado 2)</p> <p>“(…) cursos de extensão são muito importantes (...)” (Entrevistado 10)</p> <p>“(…) quando a instituição proporciona algum tipo de palestra é bem importante (...)” (Entrevistado 12)</p>
	Ações de apoio a estágio e emprego e central de vagas (de estágio e de emprego)	<p>“(…) a central de vagas, (...) como fazer um currículo, como se portar em entrevista, dinâmica de grupo, como escrever uma redação (...)” (Entrevistado 5)</p> <p>“(…) fazer feiras de empregos na instituição (...)” (Entrevistado 9)</p> <p>“(…) a realização de feiras que venham empresas de recursos humanos (RH) para a instituição (...)” (Entrevistado 10)</p>
	Ações de reforço da missão e dos diferenciais da instituição; Conquistas por mérito, fazer o aluno a pensar	<p>“(…) sabemos o que o mercado está pedindo e preparamos o aluno para chegarem lá e fazerem a coisa certa.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Tratar o aluno de forma individual (...) ensinamos as pessoas a conquistar seus méritos (...) o aluno pode conquistar mais sua própria aprendizagem.” (Entrevistado 6)</p>
Contribuição dos colaboradores para a missão	Atendimento e orientação ao aluno	<p>“(…) vou tentar fazer todas as pós-graduações (...) aí vou me sentir em condições de oferecer o melhor pro aluno (...)” (Entrevistado 1)</p> <p>“(…) sou responsável pelo aluno na instituição. O papel que exerço é o de orientadora (...). Assim o aluno terá maior probabilidade de conseguir chegar ao seu objetivo.” (Entrevistado 5)</p> <p>“(…) procuro trabalhar com os alunos quase que isoladamente (...) procuro diversificar as minhas atividades das aulas (...)” (Entrevistado 7)</p> <p>“(…) eu passo as instruções para ele e vou fazendo um passo a passo com ele, mostrando para ele, dizendo pra ele por telefone (...)” (Entrevistado 8)</p>
	Visitas e saídas em campo	<p>“(…) trabalho com projeto que faça o aluno sair da escola, que ultrapasse a sala de aula, que saia das paredes da escola.” (Entrevistado 3)</p> <p>“(…) sempre tento levar o aluno para alguma visita (...)” (Entrevistado 11)</p>
	Divulgação de aquisições da biblioteca	<p>“(…) quando chega um livro na biblioteca são informados os professores e se avisa também para que os alunos possam retirar também. Oh, tem livro novo que chegou (...)” (Entrevistado 4)</p> <p>“(…) a interação com o ambiente da biblioteca é importante (...) e com os livros.” (Entrevistado 7)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Investigação do entendimento dos funcionários em relação à nova missão da empresa

Nessa etapa, será considerada a importância do entendimento dos funcionários sobre a missão de uma instituição de ensino superior, destacando os objetivos especificados no trabalho.

3.3.1 Conhecimento da missão da instituição

O conhecimento e a definição dos propósitos organizacionais são considerados como fatores que podem influenciar a obtenção de sucesso e diferenciam uma organização de outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir (Bart, 2001). Para Wright, Kroll & Parnell, (2000) as mudanças promovidas na Missão da organização devem levar em conta os interesses dos *Stakeholders* envolvidos, pois, caso estes não compartilhem das propostas de adequações, podem gerar problemas às mesmas, ocasionar insucessos ou gerar mudanças de vida curta.

Congruente ao encontrado nos trabalhos de alguns autores ligados ao tema da missão organizacional, os relatos dos entrevistados apontaram ser de grande importância a missão da instituição para o desenvolvimento estratégico da mesma. A maioria das respostas dos entrevistados levou ao entendimento de que os sujeitos possuíam o conhecimento da missão da instituição, sendo essa a proposta principal desse trabalho. Os relatos abaixo ilustram o exposto.

“(...) é preparar nossos alunos para alcançar posições de destaque no mercado de trabalho promovendo satisfação dos nossos clientes, investidores, colaboradores e da sociedade”. (Entrevistado 2)

“Nossa missão é preparar os alunos com um diferencial para ser incluído no mercado de trabalho, que ocupem posições de destaque e que seja focado na realidade do mercado onde eles (alunos) vão atuar, em outras palavras é isso que diz a nossa missão”. (Entrevistado 3)

“(...) preparar o nosso aluno (...) para conquistar posição de destaque no mercado (...) e no final da missão é falado em promover a satisfação da sociedade, clientes, colaboradores e investidores”. (Entrevistado 5)

“Preparar nossos alunos para conquistar posições de destaque no mercado de trabalho promovendo satisfação dos clientes, colaboradores, investidores e a toda a sociedade”. (Entrevistado 6)

“(...) a missão é preparar o nosso aluno para posições de destaque no mercado de trabalho, buscando a satisfação dos clientes, investidores, colaboradores e sociedade”. (Entrevistado 8)

Ao analisar os depoimentos dos sujeitos envolvidos, observou-se que a maioria dos entrevistados obtinha o conhecimento da missão da empresa analisada. As respostas coletadas foram pontuais no que tange a sua qualidade, pois se observou que os respondentes tinham de maneira clara o “texto” e utilização da missão da organização.

No entanto, a missão de uma organização deve ser transformada em ações efetivas, caso contrário não reflete o seu real propósito. Dessa forma, a etapa seguinte

tratará da implementação da missão por parte da instituição, sendo tal implementação advinda da visão dos entrevistados.

3.3.2 Implementação da missão pela instituição

O desdobramento, a realização e a atualização das estratégias significam um desafio permanente e um dos aspectos mais críticos para o sucesso de longo prazo das organizações (FNQ, 2012). A implementação das estratégias e, no caso específico desse trabalho, da missão de uma organização pode ser evidenciada através do estabelecimento e do conhecimento de indicadores, de metas e, principalmente, de ações planejadas. Normalmente, esse plano de ação é comunicado por canais de divulgação da organização e envolve a alocação de recursos em sua execução e monitoramento, fornecendo resultados e informações para o processo de revisão das estratégias da organização.

Verifica-se como resultados, a partir das respostas abaixo, que a maioria dos colaboradores percebe a implementação da missão pela instituição de ensino em estudo. Observa-se também que essa percepção é fruto da divulgação realizada pela instituição, assim como pelo envolvimento dos entrevistados em algumas das ações que desdobram sua missão, tais como incentivo à qualificação dos colaboradores, investimentos em infraestrutura, ações de desenvolvimento e de treinamento de pessoal, ações acadêmicas direcionadas aos alunos, ações de apoio a estágio e emprego e ações de reforço da missão e dos diferenciais da instituição.

“(...) a tentativa de investir na qualificação dos professores, por exemplo, esta coisa de dar bolsa pra que as pessoas façam mestrado (...) eu fiquei sabendo que a meta da instituição é ter 100% dos professores mestres e alguns doutores, sem especialistas, a reputação da instituição tende ser de alto nível, e vai caminhando pra excelência de ensino (...) então existe a intenção de fazer o melhor para tentar fazer os alunos ocuparem uma posição de destaque no mercado (...)” (Entrevistado 1)

“(...) nós precisamos conscientizar as pessoas que trabalham aqui do compromisso que a instituição tem tanto com os alunos quanto com a sociedade (...) a instituição utiliza treinamentos, palestras, cursos, seminários, nós agora estamos fazendo seminários de planejamento estratégico que é onde são trabalhados todos os norteadores estratégicos gerais da instituição (...) tem reuniões de feedback quanto ao atendimento ao aluno (...) nós temos os eventos, nós estamos promovendo a copa (evento esportivo da instituição) que serve justamente pra integrar os alunos com os professores, funcionários (...) atender o aluno nas solicitações, manter a estrutura da escola em funcionamento para que o aluno possa ser bem recebido (...) tem um ciclo de palestras que é mais direcionado para os alunos técnicos (...) tem aqui na graduação a questão da semana cultural e é trabalhada a questão do mercado de trabalho e tem palestrantes que estão no mercado de trabalho (...)” (Entrevistado 2)

“(...) os livros até a escola compra bastante, pega emprestado, eles podem entrar em qualquer biblioteca de uma escola próxima (...) isso é bom e penso que pode continuar, porque o importante é que o aluno consiga estudar o conteúdo” (Entrevistado 4)

“(...) a central de vagas que antes a instituição não tinha, então por que a gente diz para o aluno que vamos preparar ele para o mercado de trabalho, agora nós temos todo um respaldo (...) todo um ciclo de palestra, como fazer um currículo, como se

portar em entrevista, dinâmica de grupo, como escrever uma redação, nós sabemos o que o mercado está pedindo e preparamos o aluno para chegarem lá e fazerem a coisa certa.” (Entrevistado 5)

“Tratar o aluno de forma individual, o diretor recebendo o aluno na porta da escola é um diferencial (...) nós ensinamos as pessoas a conquistar seus méritos. Nosso projeto pedagógico que é interdisciplinar é que o aluno pode conquistar mais sua própria aprendizagem.” (Entrevistado 6)

“Aqui na empresa a gente tem a questão do treinamento e as imersões. As imersões eles mostram isso que principalmente para o nosso colaborador novo que está entrando e tanto os mais veteranos que é importante relembrar a missão, os valores e o foco nosso (...) E agora a gente tem um novo projeto que estão fazendo que é o planejamento estratégico, daí estão pegando pequenos grupos, dando uma palestra, sobre aquilo ali, fazendo com que a pessoa sinta-se parte da empresa.” (Entrevistado 8)

Do total de depoimentos obtidos, um colaborador percebe poucas ações de implementação da missão pela instituição e outro observa desvios praticados em relação à missão. Acredita-se que estas percepções podem se tratar de casos isolados, representando colaboradores ainda não envolvidos no processo de divulgação do planejamento estratégico revisado ou em ações planejadas da implementação. Por outro lado, também se pode tratar de lacunas ou oportunidades de melhoria que ainda podem vir a ser identificadas com maior clareza pelos canais e pelos instrumentos de verificação e de monitoramento das estratégias criadas pela instituição de ensino em questão.

A seguir, busca-se complementar este resultado em relação à implementação da missão com a percepção dos colaboradores em relação à sua própria contribuição e de seus colegas para o alcance e implementação da missão da instituição da qual fazem parte.

3.3.3 Contribuição dos colaboradores para a missão

Reconhece-se na literatura e na prática organizacional que a definição e formalização da missão organizacional auxiliam na concentração de esforços para um ponto em comum, na inibição do conflito de propósitos, na alocação de recursos, na definição de cargos, na definição de responsabilidades e tarefas e na definição de objetivos organizacionais (Tavares, 1991). Relacionado a isso, observa-se que, com o intuito de diferenciar-se em relação aos concorrentes, é fundamental que a missão seja definida e difundida como ação estratégica pela organização. Dessa forma, observa-se que os relatos relacionados com a contribuição dos colaboradores para o desenvolvimento ótimo da missão da organização analisada fazem menção de maneira positiva para as ações em prol do fator orientador escolhido para a análise. As respostas abaixo ilustram o exposto.

“(...) vou tentar fazer todas as pós-graduações (...) aí vou me sentir em condições de oferecer o melhor pro aluno, pra poder cumprir a missão da empresa (...).” (Entrevistado 1)

“Em cima da missão, eu vou buscar coisas, entrelaçar coisas possíveis de trabalhar (...) trabalho com projeto, que faça o aluno sair da escola, que ultrapasse a sala de aula, que saia das paredes da escola.” (Entrevistado 3)

“(...) eu realizo não só a venda, pois sou responsável pelo aluno na instituição. O papel que exerço é o de orientadora. Caso ele (aluno) tenha algum tipo de dificuldade, ele (aluno) vem até mim. Assim o aluno terá maior probabilidade de conseguir chegar ao seu objetivo.” (Entrevistado 5)

“(...) procuro trabalhar com os alunos quase que isoladamente (...) eu procuro diversificar as minhas atividades das aulas (...).” (Entrevistado 7)

“(...) quando o aluno tem dificuldade para entrar no ambiente virtual, daí eu passo as instruções para ele e vou fazendo um passo a passo com ele, mostrando para ele, dizendo pra ele por telefone (...).” (Entrevistado 8)

A maioria dos entrevistados apontou para o desenvolvimento de diferentes atividades com relação à missão da organização. Porém destaca-se que alguns dos entrevistados que não haviam relatado anteriormente o conhecimento da missão responderam que realizavam ações que contemplavam tal norteador. No entanto, as ações relatadas pelos mesmos estariam condizentes com o norteador missão da organização estudada.

Por fim e relacionado às ações desenvolvidas, os entrevistados (todos) relataram que não tinham visão das ações realizadas pelos colegas de empresa em prol da missão.

A próxima seção complementa os resultados da investigação sobre o entendimento dos colaboradores de uma instituição de ensino superior sobre a sua missão, a partir da técnica de análise de discurso aplicada a dados secundários coletados.

3.4 Análise de dados secundários

3.4.1 Análise de discurso

Para a realização da análise de discurso de fontes secundárias, definiram-se quais fontes seriam utilizadas, optando-se pelo site da empresa e pela apresentação institucional que está sendo realizada aos colaboradores da instituição analisada com o propósito de promover um melhor entendimento e assimilação dos norteadores estratégicos da instituição, tendo a missão da empresa como objeto de estudo. Nesse sentido, a instituição analisada tem como missão “Preparar nosso aluno para conquistar posições de destaque no mercado de trabalho, promovendo a satisfação dos clientes, colaboradores, investidores e da sociedade”.

Como balizadores da análise para essa pesquisa foram definidas as seguintes questões: (I) Quais os elementos constituintes da missão da instituição? (II) Como são divulgadas as informações para os públicos interessados? (III) Como são fomentadas nas ações do dia a dia para aplicação da missão?

Partindo da missão apresentada pela instituição, percebem-se dois elementos distintos, sendo o primeiro deles a qualificação do aluno, expressa em “Preparar nosso aluno para conquistar posições de destaque no mercado de trabalho...” e o segundo a

satisfação dos *stakeholders*, por meio da afirmação “... promovendo a satisfação dos clientes, colaboradores, investidores e da sociedade”.

A identificação desses dois elementos constitutivos serviu de base para análise das fontes secundárias realizadas a seguir.

Quadro 3 – Identificação dos fatores da missão

Elemento constitutivo	Discurso	Perspectiva	Fonte
Qualificação do aluno	“Com o foco em oferecer ao aluno uma educação profissional eficiente e eficaz , sua visão é prepará-los para conquistar posições de destaque no mercado de trabalho. ”	Na apresentação da instituição de ensino, os aspectos de qualificação do aluno são colocadas em destaque.	Site da instituição
	“Preparar nosso Aluno para Conquistar Posições de Destaque no Mercado de Trabalho , Promovendo a Satisfação dos Clientes, Colaboradores, Investidores e da Sociedade. ”	Instituição apresenta um tópico específico para tratar da sua missão, visão e valores, na qual a qualificação do aluno e satisfação dos <i>stakeholders</i> evidenciam-se.	Site da instituição
	“Com foco nas tendências de mercado , o curso alia a teoria à prática , levando o aluno a vivenciar situações de problemas e soluções reais de Administração embasadas em disciplinas segmentadas.”	Na apresentação de um dos cursos de graduação – Processos Gerenciais – instituição reforça itens de qualificação do aluno e preparação ao mercado de trabalho.	Site da instituição
	“Foi muito produtivo ver tudo o que estudamos até o determinado momento em prática...”	O extrato do depoimento ao lado da aluna encontra-se no link de notícias do site da instituição e demonstra a importância para o aluno das ações de visitas de campo que a instituição promove para fazer com que o aluno se aproxime do mercado de trabalho.	Site da instituição
	“Pensando em encaminhar estes alunos que se tornam profissionais qualificados, a QI implantou a Central de Vagas. ”	A instituição promove um espaço chamado Central de Vagas para que o aluno possa acessar oportunidades do mercado de trabalho.	Site da instituição
	“Dar embasamento, potencializar, deixar apto, construir conhecimento para vencer, capacitar para carreira profissional”	Explicação dada ao que significa o termo “preparar” previsto na missão da instituição no qual a carreira profissional é colocada em destaque.	Apresentação institucional

	“Educação Profissional Eficiente e Eficaz”	O vínculo entre educação profissional com terminologias mercadológicas tais como eficiente e eficaz, reforça o discurso entre educação e mercado.	Apresentação institucional
--	--	---	----------------------------

Continuação

Elemento constitutivo	Discurso	Perspectiva	Fonte
Satisfação dos <i>stakeholders</i>	“As Faculdades QI contam com laboratórios de informática, salas de aula amplas e arejadas, biblioteca atualizada, laboratórios de informática, cantina e estacionamento... cantina e auditório... Toda essa estrutura facilita o aprendizado do acadêmico , contribuindo para uma educação de excelência. ”	Na apresentação dos cursos de graduação, a instituição reforça a importância da estrutura de ensino como item relevante no processo de aprendizagem e que influencia a satisfação do estudante.	Site da instituição
	“O Diretor Executivo da Federação das Santas Casas e Hospitais Beneficentes, Religiosos e Filantrópicos do Rio Grande do Sul, agradeceu em carta o apoio das Escolas e Faculdades QI ao Movimento Saúde Rio Grande... ”	Instituição noticia no seu site ações de relacionamento com <i>stakeholders</i> , entre este a sociedade, representada no discurso ao lado pela diretoria da Federação das Santas Casas.	Site da instituição
	“Superar expectativas dando o resultado, encantar.”	Explicação dada ao que significa o termo “satisfação” previsto na missão da instituição que apresenta o objetivo da instituição de fazer algo adicional ao que seria esperado pelos <i>stakeholders</i> .	Apresentação institucional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se na análise de discurso das fontes secundárias analisadas uma ênfase mais forte no elemento constitutivo de qualificação do aluno, o qual é reforçado em diversas oportunidades e como se pode observar pelo número vasto de exemplos apresentados no quadro acima. O elemento constitutivo de satisfação dos *stakeholders* também é observado no discurso das fontes secundárias em menor escala. Além disso, observa-se uma ênfase maior na comunicação da satisfação dos clientes e sociedade do que dos colaboradores e investidores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho demonstrou a aplicabilidade das técnicas de análise de conteúdo e de discurso na análise de dados de pesquisas qualitativas, no contexto de um problema de pesquisa relacionado à estratégia e focado na investigação do entendimento dos colaboradores de uma instituição de ensino superior sobre a sua missão recentemente revisada.

O trabalho apresenta como principal contribuição os resultados obtidos nesse processo de investigação, os quais evidenciam que através da análise de conteúdo é perceptível o conhecimento dos entrevistados em relação à missão da empresa. Nesta técnica de análise, podemos explorar quais os principais fatores que evidenciam o

conhecimento do entrevistado sobre os objetivos da empresa, também e como ele correlaciona com seu dia a dia.

Por intermédio da análise de conteúdo, foi possível observar a existência de algumas lacunas no que tange ao desdobramento da estratégia da empresa e em relação ao conhecimento da missão. Alguns casos isolados não percebiam a empresa aplicar a missão e desdobrar a estratégia. Também é notável que alguns funcionários desenvolvessem ações relacionadas com a missão da empresa, mas não conheciam os norteadores da organização.

A análise de discurso de fontes secundárias promoveu melhor entendimento dos objetivos da organização. O conhecimento prévio deste discurso possibilitou aos entrevistadores estruturarem o questionário de forma adequada, além de destacarem pontos específicos na análise de conteúdo.

O uso de cada técnica permite-nos concluir a complementariedade dos dados primários e secundários. Onde a análise de discurso foi chave para responder o objetivo dessa pesquisa, e a análise de discurso permitiu aos pesquisadores descobrirem e explorarem as visões dos entrevistados.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Capa de edições 70.

Bart, C. K. (2001). Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. *Internet Research*, V. 11, N. 4, pp. 360-368.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). Administração estratégica: planejamento implantação da estratégia. São Paulo: MAKON Books.

Collins, J. C.; & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 5, pp. 65-77, sept./oct.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. (2012). Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos. São Paulo: FNQ.

Flick, U. (2004). Uma introdução à pesquisa qualitativa. Traduzido por Sandra Netz, 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. Traduzido por Joice Elias Costa, 3.ed. Porto Alegre: Artmed.

Gaj, L. (2002). O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Editora Makron Books.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (03 de 06 de 14): Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2013, (2013). Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf>.

Miles, M. B.; & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source book*. 2.ed.

Minayo, M. C. S. (2000). *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7.ed. São Paulo. Hucitec, Rio de Janeiro, Abrasco.

Mosimann, C. P.; & Fisch, S. (1999). *Controladoria – Seu Papel na Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. P. R. (2001). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

Tavares, M. C. (1991). *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: HARBRA Ltda.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman

Wright, P. L.; & Kroll, M. J.; & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.