

Os papéis dos líderes na formulação da estratégia em uma organização intensiva em conhecimento: um estudo no IFSC

Fabiana Böhm Gramkow

Cristiano José Castro de Almeida Cunha

Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender os papéis dos líderes na formulação da estratégia no IFSC. Para tanto foi utilizada a etnografia como metodologia. Os resultados encontrados apresentam percepções similares e diversas em função da formação dos diretores entrevistados. Destacando que os diretores enxergam a finalidade do IFSC relacionada com o desenvolvimento econômico-social nas regiões que os campi estão inseridos. Suscitando que a criação de cursos deve estar relacionada com a vocação e com a potencialidade de cada região. Ressaltando ainda que na percepção dos entrevistados o cerne das organizações, principalmente às ligadas a formação de pessoas e conhecimento, envolve o desenvolvimento da sociedade como um todo. Além das observações interessantes acerca da organização estudada, este estudo possibilita a abertura para outros trabalhos futuros acerca do tema explorado.

Palavras-Chave: Liderança, Formulação da Estratégia, Organização Intensiva em Conhecimento

1. Introdução

O estudo na área de liderança envolve muitas nuances, visões, conceitos e modelos. Neste trabalho é abordado os papéis dos líderes na formulação da estratégia. De acordo com Mintzberg (1998) e Graetz (2000), um dos principais papéis dos líderes na formulação da estratégia engloba a orientação e o compartilhamento sobre a missão e a visão de um determinado negócio. Para tanto os desafios destes papéis envolvem, primeiramente, fornecer uma visão compartilhada de onde a organização está indo e qual o seu propósito (a missão).

O segundo desafio é definir os objetivos, isto é, converter a visão estratégica e direcionar o curso em resultados de desempenho específicos para cada área-chave que líderes considerem importante para o sucesso. O terceiro desafio é o de gerar e desenvolver uma estratégia que vai determinar a forma de alcançar os objetivos.

Ressalta-se que a formulação da estratégia em algumas configurações organizacionais possuem peculiaridades, como exemplo hospitais e universidades, conforme comentado por Mintzberg e Quinn (2001). Nesta pesquisa será explorado o ambiente de um Instituto Federal de Educação Profissionalizante de Santa Catarina (IFSC) desde o nível técnico até a pós-graduação. Este tipo de organização, assim como as universidades, possui peculiaridades principalmente porque seu foco está no conhecimento específico e quem o detém define desde a estrutura, passando pelos objetivos até a coalizão dominante.

Dentro do contexto exposto, este projeto tem como **questão de pesquisa**: quais os papéis dos líderes na formulação da estratégia no IFSC?

E para dar conta deste questionamento, este projeto tem como **objetivo** compreender os papéis dos líderes na formulação da estratégia nesta instituição.

2. Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho foi utilizada a metodologia de cunho qualitativa e fenomenológica tendo como método a **etnografia**. Segundo Taylor e Bogdan (1997) este tipo de método caracteriza-se pela investigação de um fenômeno social a partir da percepção de seus próprios atores. Estes atores normalmente são chamados de informantes, conforme comenta Merriam (1998) pois vivem imersos na situação que está sendo observada e investigada.

O principal instrumento utilizado foi um roteiro de entrevista, com poucas questões iniciais, sendo completado ao longo das entrevistas a fim de buscar fatos que sejam relevantes na percepção dos entrevistados. O roteiro semiestruturado consta das seguintes questões:

- Fale sobre o IFSC.
- Como é feita, na sua opinião, a construção/formulação da estratégia no IFSC.
- Quais os papéis dos líderes, ao seu ver, na construção/formulação da estratégia no IFSC.

Para Taylor e Bogdan (1997) a entrevista em profundidade não deve ter um roteiro pronto e sim semiestruturado, sendo que ao longo das entrevistas este roteiro vai sendo construído. Também deve-se criar empatia, chamado por Taylor e Bogdan (1997) de rapport, com os informantes a fim de se obter informações com mais fidelidade e completas sobre o fato estudado. Além disto foram utilizados: observação, análise do ambiente da entrevista e dos artefatos pessoais dos informantes contidos neste ambiente.

As observações durante as entrevistas foram importantes para compor um pouco dos relatos e desta forma compreender, através da visão dos entrevistados, a história em questão.

O ambiente e os objetos pessoais de cada entrevistado também auxiliam a entender um pouco do contexto e ajudam a contar a narrativa através das peculiaridades dos informantes. Merriam (1998) comenta que a observação do ambiente pode gerar questões ao entrevistador que auxiliam no trabalho que está sendo desenvolvido.

Nesta pesquisa foram realizadas seis entrevistas com diretores de seis campi com características distintas, os quais serão identificados como diretor A, B, C, D, E ou F. Salienta-se que antes de cada entrevista foi explicado pela pesquisadora acerca do tema estudado; bem como solicitado ao entrevistado que lesse e assinasse, se estiver de acordo, um termo de entrevista livre e esclarecida. Ressalta-se que este trabalho foi realizado em uma época peculiar do IFSC, haja vista que o mesmo encontrava-se em processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (PDI), que seria o planejamento estratégico deste tipo de organização.

Os resultados foram relatados em forma de narrativa, ou seja: contando uma história. Este estilo é propício, segundo Van Maanen (1988), para pesquisas etnográficas.

3. Os Papéis dos Líderes na Formulação da Estratégia: um olhar teórico

A formulação da estratégia requer a identificação de uma visão sistemática do negócio que irá fornecer a maior alavancagem para a organização. Quinn (1999) comenta que o foco na formulação e na implementação da estratégia está relacionado com o posicionamento e a gestão de forças organizacionais e ambientais a fim de assegurar a eficiência operacional.

O desafio da formulação da estratégia em termos do papel do líder, colocado por Mintzberg (2000), é o de promover o alinhamento e o balanceamento de controles estratégicos, em termos de informação e de comprometimento das pessoas envolvidas.

Referente aos papéis dos líderes na formulação da estratégia uma síntese interessante é feita por Quinn (2003) que classifica os papéis do líder em seis categorias que foram adaptadas por Zoucas, Thiry e Cunha (2011) para organizações intensivas em conhecimento, conforme apresentado na Tabela 1:

Categorias do Papel do líder	Características do Papel do Líder
Realizador de Metas	Mantém as metas estabelecidas Obtém foco para atender aos objetivos esperados Mantém claro o papel da organização Esclarece as prioridades e a direção Antecipa problemas de fluxo de trabalho, evita crise Traz um sentido de ordem e coordenação para a empresa

Mentor	Mostra empatia e preocupação no trato com os subordinados Trata cada indivíduo de maneira sensível e gentil Mostra preocupação com as necessidades dos subordinados
Facilitador	Facilita a obtenção de consenso na unidade de trabalho Havendo diferenças fundamentais entre os membros do grupo, então trabalha participativamente para resolvê-los Desenvolve resolução consensual para diferenças expressadas abertamente
Monitorador	Mantém alinhado o controle logístico Monitora o cumprimento das regras Compara registros, relatórios e assim detecta discrepâncias
Intermediador	Exerce influência nos níveis mais altos da organização Influência nas decisões tomadas em níveis mais altos da organização Tem acesso a pessoas dos níveis mais altos da organização Persuasivo e vende ideias para níveis mais altos da organização
Inovador	Traz ideias criativas Propõe experiências com novos conceitos e procedimentos Resolve problemas com solução criativa e inteligente Procura por inovações e melhorias em potencial

Tabela 1: Papéis do Líder em Seis Categorias Adaptado de Quinn (2003)

Fonte: Zoucas, Thiry e Cunha (2011)

Em relação ao modelo acima citado, que menciona organizações intensivas em conhecimento, e o tipo de organização que está sendo estudado neste artigo observa-se que Alves et al. (2007) comentam que organizações de ensino que produzem conhecimento e trazem mudanças tecnológicas podem ser classificadas como organizações intensivas em conhecimento. Ressalta-se que o Instituto Federal de Santa Catarina por obter patentes nas áreas de engenharias, física e robótica, além de manter grupos de pesquisas e editais fomentando este tipo de atividade pode ser classificado para fins de análise neste tipo de organização.

Goldsmith, Morgan e Ogg (2004) consideram que a vantagem competitiva de uma organização atualmente passa pela sintonia fina que os líderes devem ter em relação: à criação de tecnologia (1), ao trabalho em equipe (2) e ao investimento em capital humano (3).

Oliveira (2008) comenta sobre os papéis dos líderes contemporâneos baseada na taxonomia proposta por Yukl (1998), a qual compreende três dimensões: tarefa, relacionamento e mudança conforme apresentada na Tabela 2. Observa-se que esta taxonomia acaba sintetizando muitas das visões apresentadas pelos autores comentados nesta pesquisa.

Taxonomia de YUKL (1998)	Papéis dos Líderes na Literatura Contemporânea Correlacionados à Taxonomia de YUKL (1998)
T - Esclarecer as funções A R - Planejar E F - Organizar e monitorar operações A	- Sintetizador de informações (Waldersee, 1997) - Tradutor de estratégias empresariais (MacCollum, 1998; Davenport e Prusak, 1998; Hansen et al.,1999; Collins, 2002)
R E L A - Apoiar C I -Desenvolver O N - Reconhecer A M - Consultar e lidar com conflitos E N T O	- Construtor de relacionamentos e <i>networking</i> (Hitt, 1995; Lang, 2001) - Facilitador dos processos grupais (Bollinger e Smith, 2001) - Construtor de compromissos e confiança (Bass, 1999; Stonehouse e Pemberton, 1999; Kotter, 2000)
M - Sondar e interpretar eventos U - Articular uma visão atraente D - Propor estratégias inovadoras A -Persuadir sobre a necessidade de N mudança Ç -Incentivar e facilitar a A experimentação - Desenvolver coalizões	- Gestor de Mudanças (Bass, 1999, Wallington, 2002; Ortenblad, 2002) - Educador (Bolt e Brassard, 2004) - Transmissor de Valores (Avolio, 2002; Goldsmith, 2004)

Tabela 2: Papéis do Líder na Literatura Contemporânea Correlacionados à taxonomia de Yukl (1998)
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2008)

Também verificou-se, em função do estudo em questão analisar uma instituição de ensino, que trabalhos ligados à liderança e este tipo de organização apresentam características interessantes, conforme citam Machado-da-Silva (2000) e Silva, Cunha e Possamai (2001), ao apresentar que a área de formação dos líderes influencia muito em seu modo de gerir, bem como suas experiências com o poder e a política. Um exemplo dado pelos autores refere-se a diretores de centros ligados à área da saúde que administram como se estivessem diagnosticando, e por consequência com dificuldades em agir e encaminhar as demandas. Também os autores comentam sobre o clássico caso de diretores de centros de ciências jurídicas que enxergam a gestão como uma forma de disputa política e portanto de poder.

4. A Compreensão dos Papéis dos Líderes na Formulação da Estratégia no IFSC

Nesta parte do artigo é apresentada a narrativa para compreender quais os papéis dos líderes na formulação da estratégia no IFSC a partir da percepção de seis diretores de campus. Destacando as categorias de análise: similaridades e diversidades destas percepções, bem como as peculiaridades deste tipo de instituição na visão dos informantes. Dentro do processo de depuração e análise foram encontrados, conforme apresentado na Tabela 3, os seguintes papéis:

CATEGORIAS	DE	ANÁLISE
Similaridade (definido por todos entrevistados)	Diversidade (definido por um, dois ou três entrevistados)	Peculiaridade (definido por lei, com influência na visão dos entrevistados)
Definir o contexto em que cada Campus está inserido e ofertar o que cada microrregião necessita, com foco no itinerário formativo.	Discutir e definir o papel social, pedagógico e político do IFSC. (Diretores A, E e F).	Atender a Lei de Criação dos Institutos Federais – 11.892 de 29/12/2008.
Discutir as questões fundamentais do IFSC e dar um norte.	Construir políticas mais horizontalizadas e menos hierarquizadas na relação Reitoria/Campus/Reitoria. (Diretores A e E).	
Melhorar os processos de comunicação entre Reitoria/Campus/Reitoria,	Definir eixos de atuação (Diretor A).	

salientando que o IFSC possui 22 campi.		
Definir, através dos diversos níveis de colegiado, o orçamento com foco nas prioridades do IFSC.	Potencializar as pessoas de forma que seus objetivos individuais se conectem com os institucionais. (Diretor E).	
	Realizar pesquisas de mercado para definição e abertura de cursos. (Diretores C e D).	
	Possibilitar a participação de todos nas decisões, observando a exigência legal e a possibilidade do assunto em pauta. (Diretor B).	

Tabela 3: Categorias de Análise: Similaridades, Diversidades e Peculiaridade dos Informantes Quanto aos Papéis dos Líderes na Formulação da Estratégia no IFSC
Fonte: Desenvolvido pelos Autores

Tais quesitos são narrados abaixo conforme o desenvolvimento das entrevistas, bem como relacionados com a revisão teórica.

Esta história começa com nossos informantes comentando sobre sua **visão acerca do IFSC**, todos os diretores comentaram acerca do objetivo de criação dos Institutos Federais e alguns, como os diretores B e F detalharam que a Instituição foi criada há 104 anos para formar aprendizes e artífices em uma profissão, ou seja, com a missão de atender aos desvalidos da sorte, sendo nominada de Escola Técnica Federal. Ao longo dos seus mais de cem anos o IFSC passou por diferentes fases, como a de formar pessoas com mais possibilidades financeiras e prepará-las para o vestibular da UFSC, o que, segundo os mesmos diretores anteriormente citados, distanciou a Instituição de seu propósito original. Aliado a isto o diretor A comenta que a mudança da LDB, através do decreto 2208 de 1999, no governo de Fernando Henrique Cardoso, foi ponto crítico para o ensino profissionalizante no país, uma vez que não podiam mais ofertar o ensino integrado somente subsequente. Ela ainda complementa que esta política quase extinguiu esta modalidade pública e federal de ensino. Contudo em 2003, é decretado a criação dos Centros de Ensino Federal Técnico (CEFET) que transforma a Escola Técnica em outro patamar, possibilitando, além da oferta de cursos técnicos integrados, a criação de cursos tecnológicos e de curta duração, bacharelados e pós-

graduação. Em 2008 o CEFET foi transformado, através da lei 11.892, em Institutos Federais (IF's). E assim, segundo o diretor D, há mais uma ampliação nos objetivos do ensino federal técnico, ofertando ensino profissional para os alunos do ensino de jovens e adultos (PROEJA), ensino técnico integrado ou concomitante, tecnólogo, licenciatura para formar professores nas ciências naturais, bacharelado e pós-graduação nas áreas de engenharias e sociais aplicadas como hotelaria, administração e gastronomia. Com isto não somente uma nova fase se inicia, mas uma nova estratégia, chamada de itinerário formativo, no qual o aluno, no nível que entra tem a possibilidade de chegar a sua formação plena, em nível de pós-graduação.

O diretor A comenta que o IFSC se expandiu muito, hoje com 22 campi, e trabalha com diversos eixos, complicando a gestão acadêmica e administrativa. Isto ocorre, segundo ela, em função de que nas audiências públicas há grupos de uma determinada demanda social que polarizam e acabam conseguindo abrir cursos que na verdade não refletem a real demanda daquela região. Desta forma, completa o diretor E que também comentou sobre esta questão, em discussão no Colegiado de Diretores, foi decidido que além da consulta popular também seria realizada uma pesquisa de mercado para abertura de novos cursos, com dotação orçamentária para tanto.

Os diretores C e D falam acerca da proximidade de alguns campi, o que possibilita a confluência em alguns cursos e a redundância em outros. Complementam ainda que deveria ser realizado um estudo a fim de definir um mapa de necessidades sociais e econômicas das microrregiões de Santa Catarina e a partir daí definir a abertura de campus, baseada na possibilidade do IFSC auxiliar e potencializar o desenvolvimento daquela região. O diretor C cita como contra exemplo a abertura dos campi de Tubarão e Araranguá que além da proximidade os cursos ofertados não possuem demanda.

A visão social, pedagógica e política é manifestada através das direções A, E e F que falam de um projeto de educação profissionalizante e tecnológica para Santa Catarina, reconhecendo as diferenças das microrregiões e contribuindo para seu desenvolvimento. Ressaltam ainda que aplicar a política da Secretaria Nacional de Tecnologia de Brasília não resolve o problema das bases de cada Estado. Manifestam que hoje a política de controle e legalismo é mais forte que a questão pedagógica, o que acaba designando pouco tempo para pensar em elaborar uma aula, no desenvolvimento das competências docentes e no potencial de criação.

A direção B vê o IFSC como uma história de lutas políticas que definiram a construção baseada em grupos que conseguem colocar sua ideia e ser aceita pela maioria e assim definem os rumos da instituição. Esta visão apresenta como marco a abertura de eleições, após a ditadura, para reitor e diretores de campus e o amadurecimento do IFSC em seu processo democrático.

Quanto à **formulação da estratégia no IFSC** os diretores comentam que inicialmente deve-se observar as diretrizes que estão contidas na Lei 11.892 de criação dos IF's, ou seja: devem ser ofertados os itinerários de formação tecnológica, licenciatura, educação de jovens e adultos e, recentemente, o Programa Nacional de Profissionalização Técnica (PRONATEC). Contudo ressaltaram que cabe ao IFSC definir, juntamente com as comunidades onde estão inseridos os campi, quais os cursos e a forma que serão ofertados. Para tanto nesta discussão citaram a participação do Colégio de Dirigentes, composto pela reitora, pelos pró-reitores e por todos os diretores de campus Este desenho narrado acima perpassou a fala de todos, e isto acabou suscitando que há uma clareza institucional na condução em termos de elaboração da estratégia no IFSC. Mintzberg e Quinn (2001) salientam a importância dos executivos e líderes de uma organização traduzirem a estratégia da mesma forma, ou pelo menos o cerne dela, pois aumenta a tendência de coesão e consistente na gestão desta organização. Observa-se que dentro deste contexto o Colégio de Dirigentes acaba fortalecendo e consolidando a construção da estratégia no IFSC.

Os diretores C e D acrescentaram que o Colégio de Dirigentes faz uma análise macro e cada diretor de campus traz a suas peculiaridades que acabam sendo discutidas por todos. Um exemplo dado pelo diretor C é a situação de criação de cursos muito similares em campus próximos, deve ser verificada a possibilidade de ofertar cursos complementares e que possam atender a toda a microrregião que estes campi estão inseridos.

A preocupação com a questão do controle do Estado nas delimitações de ações dos IF's é ressaltada pelos diretores A e E. Eles falam que tais controles exigidos acabam deixando menos tempo para as atividades pedagógicas de fato. Também ressaltam a falta de comunicação entre as bases (campus), a reitoria e a Secretaria Nacional de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (SETIC), que acaba gerando a descontinuidade no aperfeiçoamento do sistema em função das demandas e desafios que vão surgindo. Desta forma concluem que políticas mais horizontalizadas e menos hierarquizadas na relação Campus/Reitoria/CETIC seriam mais produtivas para o sistema como um todo. Deste relato surge a questão que esta reflexão é feita por diretores de formação na área de pedagogia e que

possuem forte influência da pedagogia do oprimido de Paulo Freire. Isto pode ser verificado durante as entrevistas que no ambiente destes diretores havia livros deste autor, além de uma manifestação emocionada do diretor E quando no meio da entrevista puxa um livro sob a mesa, abre em um trecho e cita Paulo Freire, enquanto seus olhos enchem de água, emocionando até a entrevistadora.

O diretor A fala que é necessário construir eixos de atuação, como, por exemplo, a definição de áreas de formação que o IFSC deve atuar. Nesta linha, todos os diretores comentaram que a instituição deve definir questões prioritárias e estabelecer ações para atingi-las. Durante as entrevistas, na questão de definição das áreas de atuação, os diretores têm uma visão muito clara que é preciso haver um consenso interno para o IFSC avançar com qualidade e bons indicadores de produtividade. Aliás esta preocupação com indicadores é cada vez mais latente, principalmente na fala dos diretores C e D que possuem formação em engenharias e perfil mais vocacionado para gestão. Esta mesma preocupação, com visão diametralmente oposta, encontra-se no discurso dos diretores A e E que possuem formação em pedagogia. Eles demonstram a visão de que os indicadores geram muita pressão o que acaba baixando a criatividade e a qualidade dos projetos, desestimulando os docentes.

Outra preocupação que envolve todos os diretores é a definição na aplicação dos recursos, que deve tangenciar as prioridades discutidas e definidas pelo IFSC. Neste particular de discutir para definir, o diretor B comenta que para ser mais democrático deveria ser discutido nas bases (campus) e, após, discutido no Colegiado dos Dirigentes. Esta visão de assembleia é peculiar de sua experiência sindical de mais de duas décadas, e observado em sua sala, local da entrevista, onde havia jornais do sindicato dos professores da rede federal. Na explanação referente à formulação da estratégia no IFSC, o diretor B iniciou falando sobre contribuição de cada diretor do IFSC, desde a época da ditadura, em que os mesmos eram nomeados. Frisou que o Professor Frederico, nomeado durante a ditadura e que dirigiu o IFSC por 21 anos (1964 a 1985), definia as ações sem a consulta a nenhuma instância institucional, ou seja: dizia o que deveria ser feito e assim seria feito. O conselho existente na época era apenas proforma. O diretor B também relatou que em 1986 entra na direção do IFSC o professor Alfeu Hermenegildo, que dirigiu por 4 anos a instituição e foi responsável pela abertura e implantação de eleições em todos os níveis. Na sequência foi eleita a professora Sony, que por 8 anos, após reeleição, dirigiu o IFSC e teve como missão reconstruir o engajamento de todos nas discussões e decisões sobre os rumos da instituição. Segundo o diretor B, muitos servidores não tinham tido contato nunca com a sistemática de decisão em

assembleia pois haviam nascido ou eram muito pequenos quando a ditadura implantou-se no país. Ainda frisou que foi um período muito importante para o IFSC: a redemocratização.

No que se refere **ao papel dos líderes na formulação da estratégia no IFSC** os diretores reafirmaram suas posições, colocando em forma de ação, aquilo que haviam comentado como construção da estratégia e acima descrito. Também houve outros comentários e reflexões sobre as responsabilidades dos líderes na construção da estratégia, principalmente no que tange a realizar pesquisas de mercado para definição e abertura de cursos. Esta preocupação parte dos diretores C e D haja vista que reiteram o comprometimento com os indicadores e os resultados que o IFSC deve dar à sociedade e aos cofres públicos.

Outros diretores, B e F, comentam que os líderes devem promover a maior participação de todos nas decisões institucionais, desde que haja legalidade nas assembleias realizadas. Nesta mesma linha e com foco na participação social, política e pedagógica, os diretores A e E falam sobre a necessidade de um olhar mais voltado para os indivíduos que fazem o IFSC. Sendo que o diretor E cita que um dos papéis dos líderes é o de enxergar as potencialidades das pessoas e fazer com que seus objetivos se conectem e interliguem aos objetivos do IFSC. Este depoimento mais preocupado em envolver as pessoas parece ser exclusivo deste diretor haja vista que os demais não declararam explicitamente esta visão enquanto líderes. Isto gera uma reflexão que, segundo Yukl (1998) em sua taxonomia, os líderes deveriam desenvolver a competência de relacionamento de modo a apoiar, desenvolver e reconhecer os processos grupais, os compromissos e a confiança dos liderados. Quinn (2003), adaptado por Zoucas, Thiry e Cunha (2011), apresenta que na categoria mentor o líder deve se preocupar com as necessidades de seus liderados.

Também surgiu na fala dos diretores como papel dos líderes na formulação da estratégia a necessidade de estar sempre se reciclando e aberto para novos desafios de modo a passar para os demais os ressignificados que vão surgindo no IFSC. Neste ponto podemos fazer relação com o que Yukl (1998) comenta como mudança, ou seja: o gestor deve articular as inovações e propor mudanças estratégicas. Também é observado em Quinn (2003), adaptado por Zoucas, Thiry e Cunha (2011) como a categoria de inovador que traz ideias criativas, propõe experiências com novos conceitos e procedimentos, resolve problemas com solução criativa e inteligente e procura por inovações e melhorias em potencial.

Somando-se a isto, as falas comuns a todos os diretores, que foram classificadas como similaridade, podem ser verificadas algumas características dentro da taxonomia de

Yukl (1998) e das categorias de Quinn (2003). Como na parte que citam as ações de: definir o contexto em que cada campus está inserido e ofertar o que cada microrregião necessita, com foco no itinerário formativo; discutir as questões fundamentais do IFSC e dar um norte; definir o orçamento com foco nas prioridades do IFSC. Estas ações citadas apresentam o foco na tarefa que envolve planejar os rumos da organização, visto em Yukl (1998), bem como a categoria de Quinn (2003) denominada de realizador que mantém as metas estabelecidas e o foco para atender aos objetivos esperados.

Outro papel citado por todos os diretores refere-se a melhorar os processos de comunicação entre Reitoria/Campus/Reitoria, salientando que o IFSC possui 22 campi, podendo ser relacionado com a categoria de Quinn (2003) de intermediador, ou seja: aquele que exerce a influência nos níveis mais altos da organização conforme Zoucas, Thiry e Cunha (2011) adaptaram.

Contudo observa-se que em nenhuma das falas dos diretores, sejam referentes às similaridades ou às diversidades não há conotação com o principal papel que Mintzberg (1998) e Graetz (2000) comentam que os líderes devem desenvolver. Este papel refere-se a fornecer uma visão compartilhada de onde a organização está indo e qual o seu propósito (a missão). Ou seja, é uma ação que envolve a preocupação de inserir as pessoas dentro da organização, que, como já citado acima em outra análise, não percebe-se como prioritário e importante para os líderes do IFSC.

Observa-se que as questões referentes a como cada um enxerga o IFSC e conta a história da instituição, bem como o processo de formulação da estratégia estão interligadas aos papéis dos líderes na formulação da estratégia. Sendo, desta forma, possível observar uma relação nas falas dos diretores entrevistados com sua percepção entre o porquê existe o IFSC, como as estratégias devem voltar-se para dar conta deste porquê e quais os papéis dos líderes na construção da estratégia. Além disto nota-se que cada um demonstra a relação destes itens segundo a sua formação e visão de mundo que influenciam a forma de ver e agir enquanto diretor de campus. Os que possuem formação em pedagogia procuram analisar as coisas de forma a incluir os aspectos social, pedagógico e político. Já os diretores com formação em engenharia possuem uma visão mais pragmática e voltada para os resultados. E os que possuem uma vivência sindical acentuada, demonstram uma necessidade de envolver todos o tempo todos nas decisões. Esta observação pode ser verificada em Machado-da-Silva (2000) e Silva, Cunha e Possamai (2001) que relatam acerca da relação entre a formação acadêmica e a forma de gerir de diretores de centro em instituições de ensino.

Quanto à peculiaridade reflete uma questão que não depende dos líderes definirem, é algo legal que deve ser cumprido pelo IFSC. Cabendo aos diretores, obviamente, acoplarem as definições da Lei 11.892 nas estratégias da instituição.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa possibilitou abrir o universo do IFSC quanto à percepção, através de diretores de campus, acerca do papel dos líderes na formulação da estratégia desta instituição. Os diretores apresentaram percepções similares e diversas em função da formação, experiência e tempo de IFSC que cada um possui. Isto possibilitou identificar fatores que enriqueceram o trabalho como a questão de não enxergar as pessoas neste processo, com exceção do diretor E. Este exemplo suscita que o cerne das organizações, principalmente às ligadas a formação de pessoas e conhecimento, são as pessoas. Inclusive possibilitando a abertura para outros trabalhos futuros de investigação acerca desta questão.

Outra ressalva interessante refere-se à visão que todos diretores apresentaram quanto à finalidade do IFSC no que tange ao auxílio no desenvolvimento econômico-social nas regiões que os campi estão inseridos. Para tanto todos salientaram que o conhecimento da vocação econômica e social de cada região deve ser levada em conta na oferta de cursos, e para tanto foi aprovado no Colégio de Dirigentes uma dotação orçamentária para pesquisa de mercado na abertura de novos cursos.

Em estudos fenomenológicos a percepção dos informantes ou entrevistados são o que compõem a riqueza e os detalhes sobre o assunto em foco, no contexto deste estudo pôde-se observar que a formação e experiência de cada diretor influencia na sua visão e nas suas ações enquanto gestores. Contudo nesta perspectiva fenomenológica etnográfica, a construção social de cada entrevistado ou informante é parte integrante da pesquisa, uma vez que a riqueza da visão de cada um é o que constrói o todo, ou seja: o significado individual contribui para todo e vice-versa. Desta forma a categoria de análise diversidade mostra bem as diferenciações em função da formação de cada diretor.

Este contexto acima descrito pode ser exemplificado pelas visões dos diretores com formação em engenharia que possui um foco mais para os resultados, acima já comentados. Bem como os diretores com formação em educação demonstram uma preocupação em construir políticas mais horizontalizadas e menos hierarquizadas na relação Reitoria/Campus/Reitoria.

Espera-se que as informações trazidas acerca das percepções dos diretores do IFSC sobre o papel dos líderes na formulação da estratégia possa suscitar outras pesquisas e novas possibilidades de abordagens sobre o tema.

Referências

ALVES, L., SANTOS, A. M., PACHECO, A.P., GÖKS, N. M., KERN, V. M. Identificando Características de Organizações Intensivas em Conhecimento em Universidades: Um Estudo de Caso nas Instituições do Sistema ACADE de Santa Catarina – Brasil, Repositório da UFSC, 2007: repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/61476.

GOLDSMITH, M., MORGAN, H., & OGG, A. J. **Leading learning organization: Harnessing the power of knowledge**, 2004, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
GRAETZ, F. Strategic change leadership. **Management Decision**, v. 38, n.8, p.550–562, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. Identidade Organizacional: um estudo em instituições de ensino superior. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, 2000.

MERRIAM. S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass. 1998.

MINTZBERG, H. **The Strategy Process: Concepts, Context and Cases**. NY: Prentice Hall, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, A.M.F. **O Papel da Liderança na Implementação do Processo de Responsabilidade Social Empresarial**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, E.G.C., UFSC, Florianópolis, 2008.

QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry**. Kindle Edition, 1999.

SILVA, M. A., CUNHA, C. J. C. A., POSSAMAI, F. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. **Anais XXV ENANPAD**, 2001.

TAYLOR, S.J. BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. NY: John Wiley, 1997.

VAN MAANEN, J. **Tales of the field: On writing ethnography**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998 e 2006.

ZOUCAS, A. THIRY, M. CUNHA, C. Compreendendo a influência da liderança nas iniciativas de melhoria de processo de desenvolvimento de software. **Anais do XI Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software**, p.274-288, 2011.