

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

WILLI PISKE JUNIOR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA IMPLANTAÇÃO
DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A MARCA NA EDUFES**

VITÓRIA
2019

WILLI PISKE JUNIOR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA IMPLANTAÇÃO
DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A MARCA NA EDUFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof^ª Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira

Coorientador: Prof^º Me. Alexandre dos Santos Cerqueira

VITÓRIA
2019

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

P673p Piske Junior, Willi, 1990-
Planejamento estratégico como ferramenta para implantação da orientação estratégica para a marca na Edufes / Willi Piske Junior. - 2019.
143 f. : il.

Orientadora: Marilene Olivier Ferreira de Oliveira.

Coorientador: Alexandre dos Santos Cerqueira.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Planejamento estratégico. 2. Branding (Marketing). 3. Administração pública. 4. Editoras universitárias. I. Oliveira, Marilene Olivier Ferreira de. II. Cerqueira, Alexandre dos Santos. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 35

WILLI PISKE JÚNIOR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA
IMPLANTAÇÃO DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A MARCA
NA EDUFES**

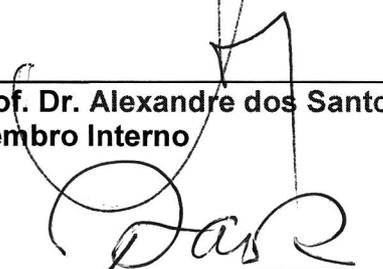
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 29 de julho de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA



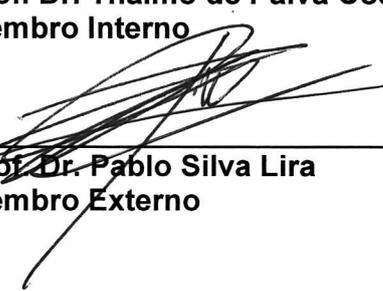
Prof. Dra. Marilene Olivier F. de Oliveira
Orientadora



Prof. Dr. Alexandre dos Santos Cerqueira
Membro Interno



Prof. Dr. Thalm de Paiva Coelho Júnior
Membro Interno



Prof. Dr. Pablo Silva Lira
Membro Externo

À Beatriz,
que foi paciente até o último minuto.

AGRADECIMENTOS

A Ana Amélia, pelo amor, incentivo e tempo doados, que foram sem fim.

A Washington e Rogério Borges, que acreditaram na importância deste trabalho e autorizaram o afastamento para qualificação, fundamental para a garantia da qualidade e rigor desta pesquisa.

A Danilo Marchiori, cujas leituras recomendadas me introduziram ao conceito de orientação para a marca, um dos eixos centrais deste trabalho.

A Alexandre Cerqueira, pela confiança depositada, pela liberdade de trabalho conferida e pelos conselhos certos nas horas certas.

A Marilene Olivier, pelos conselhos certos nas horas incertas.

A Wilberth Salgueiro, por abraçar a ideia do planejamento estratégico participativo de forma admirável.

Aos amigos da Edufes, pelo apoio, pelo auxílio prestado e pelo entusiasmo com que participaram do planejamento.

À Universidade Federal do Espírito Santo, pela estrutura e oportunidades que permitiram a realização deste trabalho e, com isso, tanto aprendizado.

A Deus, por poder agradecer.

“[...] a melhor forma de aprender sobre
uma organização é tentar mudá-la.”

(MACKE, 2010, p. 221)

RESUMO

Nas últimas décadas, pressões financeiras e a crescente demanda por resultados e alto desempenho tem forçando as organizações públicas a repensarem a maneira na qual se estruturam e operam, de modo que muitas delas têm incorporado processos já consagrados na iniciativa privada, como gestão estratégica e gestão de marcas, às suas próprias práticas. Assim, tendo em vista dar condições à Editora da Universidade Federal do Espírito Santo (Edufes) de melhorar sua responsividade às demandas de seus públicos, a percepção de qualidade dos produtos e serviços oferecidos e aprimorar sua performance, esta pesquisa teve como objetivo o planejamento da implantação da orientação estratégica para a marca neste setor. Para tanto, foi conduzido um processo de planejamento estratégico fundamentado no paradigma da pesquisa-ação crítica participativa, tratando-se de um estudo aplicado e descritivo de abordagem qualitativa. Ao longo do percurso metodológico, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas em grupo para coleta de dados, enquanto a análise de conteúdo qualitativa além de instrumentos auxiliares provenientes da literatura em planejamento estratégico foram empregados para o tratamento e a análise dessas informações. Como resultado desse esforço, foi concebido um plano estratégico de forma socializada e realista, que localiza a Editora nos ambientes em que está presente e em relação a seus públicos e lista as tarefas a serem executadas para que o setor exerça as funções que justificam sua existência de maneira eficaz e eficiente tendo como ponto de referência a gestão de sua marca. Este estudo é aderente à linha de pesquisa Tecnologia, Inovação, e Operações do Setor Público.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão estratégica; administração pública; editoras universitárias; pesquisa-ação; gestão de marca

ABSTRACT

In recent decades, financial pressures and the increasing demand for results and high performance have forced public organizations to rethink the way in which they are structured and operate, so that many of them have incorporated processes already enshrined in the private sector, such as strategic management and brand management, to their own practices. Thus, in order to improve Edufes' (Federal University of Espírito Santo's Press) responsiveness to the demands of its publics, the perception of the quality of the products and services offered and to improve its performance, the aim of this research was to plan the implementation of the strategic brand orientation in that university press. For that, a strategic planning process was conducted based on the paradigm of critical participatory action research, being an applied and descriptive study of a qualitative approach. Throughout the methodological course, bibliographical and documental research and group interviews were employed for data collection. Meanwhile, qualitative content analysis and other auxiliary instruments from the literature in strategic planning were used for the treatment and analysis of that data. As a result of this effort, a strategic plan has been designed in a socialized and realistic way, locating Edufes in the environments in which it is present and in relation to its publics and listing the tasks to be performed so that university press can perform the functions that justify its existence in an effective and efficient manner, taking as a point of reference the management of its brand. This study is adherent to the Technology, Innovation and Public Sector Operations line of research.

PALAVRAS-CHAVE

Strategic management; public administration; university presses; action research; brand management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma e localização física da Editora da Universidade Federal do Espírito Santo	17
Figura 2 – Desafios para o uso do planejamento estratégico em organizações públicas	38
Figura 3 – O Ciclo de Mudança de Estratégia	40
Figura 4 – O ciclo de pesquisa-ação	52
Figura 5 – Desenvolvimento de análise de conteúdo qualitativa	58
Figura 6 – Materiais gráficos produzidos para realização do planejamento estratégico	68
Figura 7 – Equipe durante o primeiro seminário de planejamento estratégico	69
Figura 8 – Mapa dos Stakeholders da Edufes, como consta do Plano Estratégico 2020-2021	78
Figura 9 – Fotografia tirada do quadro após realização da análise de ambiente	81
Figura 10 – Mapa causal preliminar das questões estratégicas enfrentadas pela Edufes elaborado pelo pesquisador	85
Figura 11 – Mapa causal final das questões estratégicas enfrentadas pela Edufes ao fim do processo de formulação das estratégias	86
Figura 12 – Mapa causal com questão a questão estratégica nº 51 em destaque	105
Figura 13 – Mapa estratégico como consta do Plano Estratégico 2020-2021 da Edufes	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de obras em primeira edição em formato impresso publicadas pela Edufes entre 2014 e 2017	16
Gráfico 2 – Frequência do grau de escolaridade entre os sujeitos da pesquisa ...	66
Gráfico 3 – Frequência do ano de admissão entre os sujeitos da pesquisa	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores que estimulam e inibem a implantação da orientação para a marca, segundo o que consta do referencial teórico	34
Quadro 2 – Princípios de trabalho da pesquisa-ação	51
Quadro 3 – Resumo do arcabouço metodológico da pesquisa	59
Quadro 4 – Proposta de condução do processo de planejamento estratégico da Edufes	60
Quadro 5 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa	65
Quadro 6 – Documentos que compuseram o <i>corpus</i> da análise	75
Quadro 7 – Os mandados informais da Edufes	76
Quadro 8 – Evolução da missão, visão e valores, fruto das discussões entre os participantes	79
Quadro 9 – Forças e fraquezas identificadas pela equipe	82
Quadro 10 – Oportunidades e ameaças/desafios identificados pela equipe	83
Quadro 11 – Questões estratégicas que permaneceram no mapa causal após o fim do planejamento	87
Quadro 12 – Estratégias concebidas pela equipe da Edufes	91
Quadro 13 – Síntese da avaliação do processo de planejamento estratégico da Edufes	96
Quadro 14 – Sugestões, críticas e comentários relativos ao plano estratégico	101

SUMÁRIO

1.	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.1.	O PROBLEMA DE PESQUISA E SEU CONTEXTO	15
1.2.	OBJETIVOS	19
1.2.1.	Objetivo geral	19
1.2.2.	Objetivos específicos	19
1.3.	JUSTIFICATIVA	19
1.4.	DELIMITAÇÃO	22
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1.	GESTÃO ESTRATÉGICA	23
2.1.1.	Gestão estratégica no setor público	25
2.2.	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	26
2.2.1.	Orientação para a marca	26
2.2.1.1.	Antecedentes e impedimentos	30
2.2.1.1.1.	<i>Antecedentes: recursos e capacidades da organização</i>	31
2.2.1.1.2.	<i>Antecedentes: estrutura organizacional</i>	32
2.2.1.1.3.	<i>Antecedentes: cultura organizacional</i>	32
2.2.1.1.4.	<i>Impedimentos</i>	33
2.3.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35
2.3.1.	Planejamento estratégico no setor público	37
2.3.2.	O Ciclo de Mudança de Estratégia	39
2.3.2.1.	Técnica Básica de Análise de <i>Stakeholder</i>	41
2.3.2.2.	Técnica <i>Snow Card</i>	42
2.3.2.3.	Mapeamento de Estratégia Orientado para a Ação	42
2.3.2.4.	<i>Balanced Scorecard</i>	43
2.3.2.5.	Cadeia de valor	43
2.3.3.	Planejamento estratégico em editoras universitárias brasileiras	44
3.	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	47
3.1.	ABORDAGEM, TIPOLOGIA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA	47

3.1.1.	Pesquisa-ação crítica participativa	48
3.2.	CAMPO DE TRABALHO	54
3.3.	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	55
3.3.1.	Pesquisa bibliográfica	55
3.3.2.	Pesquisa documental	55
3.3.3.	Entrevista em grupo dialógica	55
3.4.	INSTRUMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	57
3.4.1.	Análise de conteúdo qualitativa	57
3.5.	PROPOSTA DE PROCEDIMENTO	60
4.	RELATO DE PESQUISA	62
4.1.	CONTEXTO E PROPÓSITO	62
4.1.1.	Os participantes da pesquisa	64
4.2.	DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO DAS AÇÕES	67
4.2.1.	Acordo e início do processo de planejamento estratégico	68
4.3.	EXECUÇÃO DAS AÇÕES	74
4.3.1.	Identificar os mandatos da Edufes	74
4.3.2.	Análise dos <i>stakeholders</i>	77
4.3.3.	Esclarecer a missão, a visão e os valores da organização	78
4.3.4.	Análise de ambiente	80
4.3.5.	Identificar questões estratégicas	84
4.3.6.	Formular estratégias para lidar com essas questões	89
4.4.	AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	92
4.4.1.	Revisar e adotar o plano estratégico	99
4.4.2.	O planejamento estratégico como ferramenta para implantação da orientação estratégica para a marca	103
5.	CONCLUSÃO	111
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
	APÊNDICE A – PLANO ESTRATÉGICO 2020-2021	125

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Atualmente, órgãos públicos em todo o globo estão diante de um mundo contemporâneo altamente complexo, que impõe riscos e competitividade em níveis cada vez mais elevados, que exige flexibilidade, uma mentalidade preparada para a mudança cotidiana, orientação para resultados e alto desempenho. Junto desses fatores, pressões sociais e financeiras crescentes estão forçando organizações públicas a repensarem a maneira na qual se estruturam e operam, de forma que a busca por eficiência e credibilidade se tornou uma pauta de destaque entre os governos nos últimos 25 anos (DRUMAUX; JOYCE, 2018). Nesse período, a gestão estratégica foi importada do setor privado e passou a ser incorporada ao serviço público como forma de responder a essas demandas, modernizar governos e políticas públicas. (JOYCE, 2015).

O processo de gestão estratégica consiste na busca por se aumentar as chances de se definir uma estratégia organizacional o mais acertada possível, por meio de um conjunto de análises e tomadas de decisão sequenciais (BARNEY; HESTERLY, 2015) que se ocupa do planejamento, da implementação e da avaliação da estratégia da organização. De modo geral, esse processo promove uma visão integral da organização (ROTHAERMEL, 2017), facilita o arranjo das atividades e permite a coordenação dos diferentes setores e indivíduos envolvidos na execução delas, além de promover o alinhamento e o foco da organização no alcance de metas de longo prazo e o aprimoramento das tomadas de decisão (BOYNE; WALKER, 2010).

O processo de gestão estratégica, no entanto, apresenta alguns desafios. Um deles é o fato de as estratégias serem concebidas para lidar com circunstâncias específicas enfrentadas por cada organização (BRYSON, 2010; OLIVEIRA, 2007; WOLF; FLOYD, 2017), o que dificulta a generalização dos resultados obtidos pela implementação de determinada estratégia. Em outras palavras, não é possível afirmar que o sucesso obtido por determinada organização por meio da aplicação de determinada estratégia será alcançado por outra instituição que implementar essa mesma estratégia. Todavia, um conceito que se propõe a lidar com essa questão é o de orientação estratégica. As orientações estratégicas são classificações amplas que indicam crenças, princípios e valores que inspiram as atividades ligadas à gestão estratégica nas organizações (BROWER; ROWE, 2017). Dessa forma, ao se

identificar as bases que sustentam a estratégia de uma organização, ou seja, sua orientação estratégica, passa a ser possível prever com grau satisfatório de certeza os resultados que se pode esperar da aplicação daquela estratégia.

Uma das orientações estratégicas mais proeminentes nesse campo de estudo é a orientação para a marca (M'ZUNGU; MERRILEES; MILLER, 2017). Tamanha a importância que é dada atualmente para a gestão de marca nas organizações, atualmente muitos gestores e acadêmicos tem compreendido essa atividade como um referencial que deve orientar o processo de gestão estratégica. Dessa forma, a organização orientada para a marca busca a satisfação das necessidades de seus *stakeholders* adotando cursos de ação e alocando recursos de modo a fortalecer a identidade de sua marca. Assim, essa passa a operar como uma plataforma que promove e intermedeia a interação entre os públicos de interesse e a organização. Ao adotar tal postura, a organização garante alto grau de transparência (IND, 2003), responsividade, redução de riscos e desenvolve uma rede de relacionamentos pautada pela busca em interesses comuns (IND, 2015). Além disso, a organização passa a comunicar seus valores aos públicos de interesse de forma mais eficiente, o que permite a potencialização de atributos como credibilidade (RITCHIE; SWAMI; WEINBERG, 1999), legitimidade (WÆRAAS, 2010) e percepção de qualidade na entrega de produtos e serviços (GHOBEHEI et al., 2019). Por fim, cabe ainda ressaltar que diversos estudos apontam para uma relação positiva entre a orientação para a marca e a performance das organizações (BAUMGARTH, 2010; GROMARK; MELIN, 2011; HANKINSON, 2002).

Diante dos benefícios até aqui apresentados decorrentes do desenvolvimento da gestão estratégica nas organizações, não é difícil entender por que as organizações públicas têm empregado amplamente a gestão estratégica desde a década de 1980. Nesse sentido, um dos ambientes que tem presenciado crescente interesse no estudo e aplicação da gestão estratégica é o das instituições de ensino superior (MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014). Elemento contido nesse conjunto, a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) executa todo o ciclo de gestão estratégica, ou seja, o planejamento, implementação e avaliação de sua estratégia e atualmente tem como referência para o desenvolvimento desse processo o seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 (PDI) (UFES, 2015). Nesse documento, a instituição traça seu perfil organizacional, sua política acadêmica e

diretrizes pedagógicas, declara sua responsabilidade socioambiental e apresenta cursos de ação a serem tomados no período de vigência do plano. Um fato que pode ser constatado por meio do exame do PDI da universidade é que ela entende como importante a desenvolvimento do processo de gestão estratégica não apenas nas instâncias superiores que compõem a instituição, mas em todas os seus setores, de forma que uma das metas na área estratégica de gestão da Ufes é ter “70% das unidades da Ufes utilizando o PDI, de forma integrada, como ferramenta de gestão” (UFES, 2015, p. 62) até o fim de 2019.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA E SEU CONTEXTO

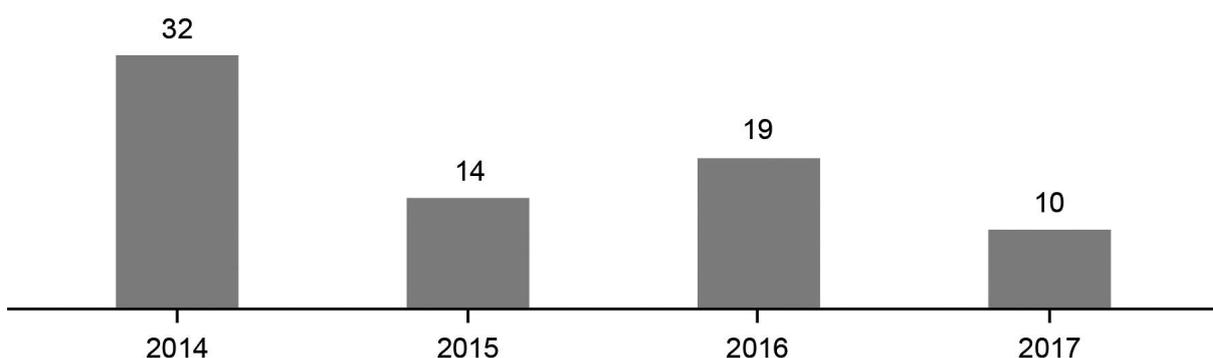
Em seu PDI, a Ufes reconhece que “as áreas de comunicação e cultura têm grande contribuição como mecanismos de apoio ao desenvolvimento institucional, já que, em grande parte, permeiam as ações na Ufes” (UFES, 2015, p. 61). Um dos setores que compõem seu aparelho comunicacional e cultural é a Editora da Universidade Federal do Espírito Santo (Edufes). Há 24 anos, a Edufes publica obras de interesse técnico-científico e cultural com o propósito de difundir o conhecimento gerado na Ufes, dando assim visibilidade à produção científica da universidade e promovendo a interação dessa instituição com a sociedade a nível regional, nacional e internacional. Para tanto, publica obras acadêmicas produzidas por pessoas vinculadas à Ufes, tanto em suporte físico quanto digital, nas mais diversas áreas do conhecimento. Em concordância com os princípios que regem o funcionamento das editoras universitárias pelo país, a seleção da maior parte do conteúdo a ser publicado pela Edufes se dá com base na sua relevância técnica e acadêmica, independente de seu apelo comercial. As obras submetidas à Editora são analisadas por pareceristas externos à Ufes e sua publicação se dá mediante aprovação de um Conselho Editorial formado por professores e técnico-administrativos dessa universidade.

Os livros impressos são comercializados pela Livraria da Ufes e as versões digitais dessas obras são disponibilizadas no repositório institucional da universidade, para acesso gratuito, promovendo assim a socialização do conhecimento produzido nessa instituição. Visando também cumprir um papel cultural de fomento da produção literária regional, nacional e internacional a Edufes realiza a cada dois anos o Prêmio Ufes de Literatura, que resulta na publicação de romances, contos,

crônicas, poemas, literatura infantil e juvenil que são disponibilizados ao público também em formato impresso e digital. Além disso, a Editora da Ufes promove pontualmente eventos que visam aproximar o público das obras e autores publicados por essa e outras editoras capixabas. Esses eventos são realizadas tanto nas dependências da universidade quanto em espaços públicas da Grande Vitória.

No final de 2018, a Edufes possuía em seu catálogo cerca de 330 obras. Apesar de não limitar suas publicações a nenhum campo do conhecimento, a maioria dos originais submetidos à Editora se enquadram nas grandes áreas de Ciências Humanas e Linguística, Letras e Artes, e por isso seu catálogo é composto sobretudo por conteúdos dessas áreas, tendência que também é observada nas demais editoras filiadas à ABEU (ABEU, 2018). No ano de 2017, a Edufes publicou 10 livros em primeira edição em formato impresso, número abaixo da média entre essas editoras, que foi de 16 livros (ABEU, 2018). Entretanto, como mostra o gráfico 1, seu volume de produção variou consideravelmente nos últimos anos. Isso se deu, principalmente, por conta da oscilação nos recursos financeiros disponíveis para impressão e contratação de serviços externos de revisão e diagramação.

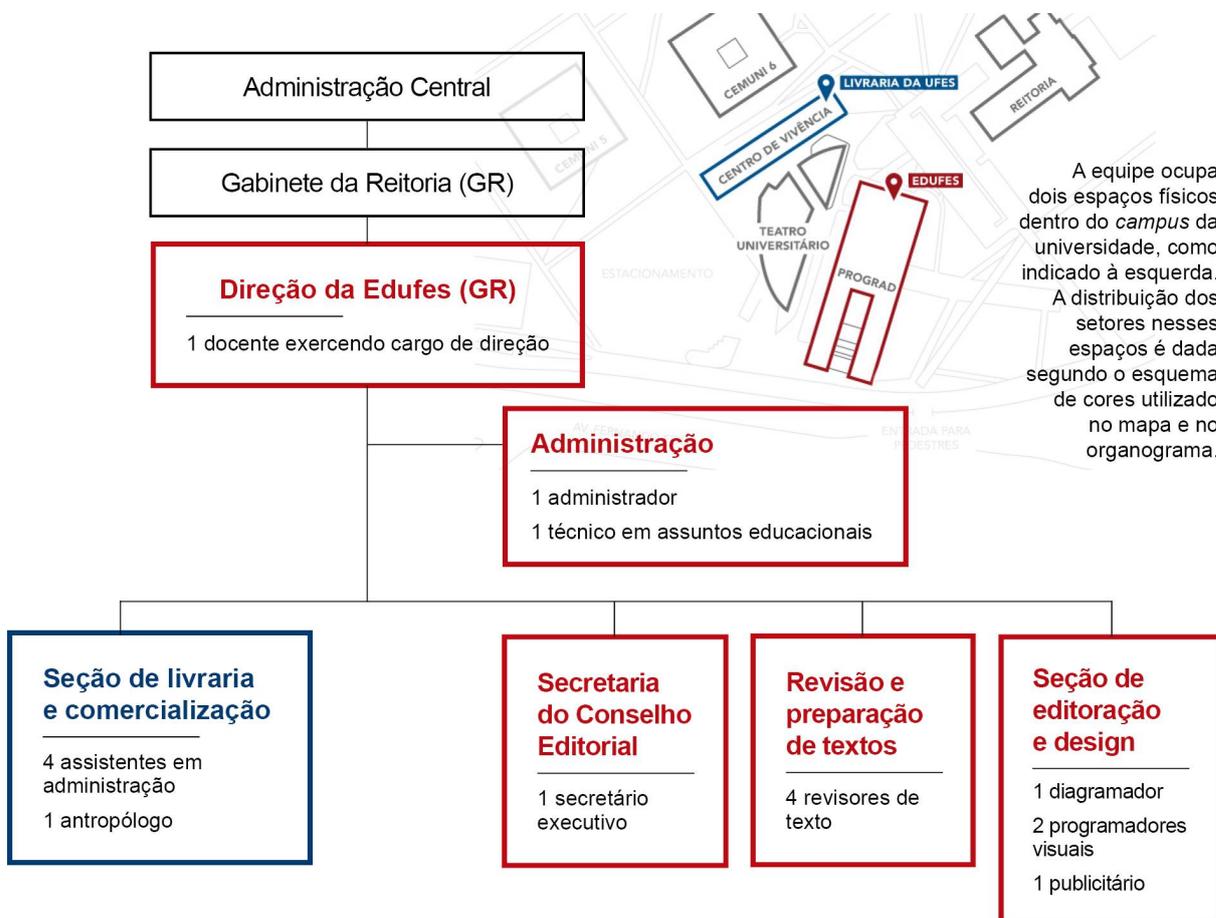
Gráfico 1 – Número de obras em primeira edição em formato impresso publicadas pela Edufes entre 2014 e 2017



Fonte: Elaboração própria.

A Edufes está subordinada à Administração Central da Ufes e seu corpo técnico conta com 17 servidores. A distribuição da equipe nos diferentes setores pode ser conferida na figura 1.

Figura 1 – Organograma e localização física da Editora da Universidade Federal do Espírito Santo



Fonte: Elaboração própria.

O fato de a Universidade Federal do Espírito Santo estipular como projetos estratégicos a criação de “[...] mecanismos para publicizar e dar visibilidade às pesquisas produzidas [...]” (UFES, 2015, p. 54), a ampliação do “[...] espaço para a publicação de pesquisas acadêmicas [...]” (UFES, 2015, p. 55), a “socialização do conhecimento adquirido nas pesquisas para toda a sociedade” (UFES, 2015, p. 55) e a “promoção de eventos e debates relacionados às pesquisas” (UFES, 2015, p. 55) dão a entender que a sua editora tem funções importantes a desempenhar para o sucesso da estratégia da Ufes e, conseqüentemente, para ganho da sociedade no contexto regional, nacional e internacional.

Nosso interesse em promover um estudo aplicado sob a perspectiva da gestão estratégica na Edufes origina-se da percepção do pesquisador, que desde maio de

2013 exerce o cargo de programador visual na Editora, de que a procura pelas obras publicadas e a quantidade de pessoas que comparecia aos eventos promovidos por ela eram aquém do esperado tendo em vista a qualidade do conteúdo produzido. Com base em nossa experiência de seis anos trabalhando no setor, desenvolvemos a crença de que seria possível aumentar o alcance das publicações da Edufes reformulando práticas de comunicação, *marketing* e gestão de marca e que, para garantir sua eficácia, essa reformulação precisava acontecer de forma planejada, levando em consideração o caráter sistêmico das organizações, de modo a otimizar o uso dos recursos necessários e priorizar ações que tendem a gerar maior impacto. Até então, a Edufes nunca havia realizado um planejamento estratégico e não desenvolvia qualquer atividade relacionada à gestão estratégica de forma deliberada, mesmo com a compreensão da importância e o incentivo a esse tipo de atividade dado pela Administração Central. Além disso, o setor não possui missão, visão e valores, nem objetivos claramente definidos. Do ponto de vista operacional, sua gestão se dá com pouca integração entre os setores internos e sem que se tenha conhecimento formal sobre as demandas e necessidades de seus *stakeholders*.

A inexistência de práticas relacionadas à gestão estratégica gera incerteza quanto à eficácia e eficiência das ações desempenhadas pela Editora no sentido de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos definidos no PDI da Ufes. Enquanto isso, a falta de orientação estratégica para a marca, que poderia aumentar sua performance, responsividade, legitimidade e percepção de qualidade dos serviços prestados, mantém a Edufes distante de seus *stakeholders*, sem saber se suas ações estão correspondendo às necessidades do público e se esse as enxerga como legítimas e de qualidade. Dessa forma, a Edufes encontra-se hoje em posição extremamente desfavorável para lidar com o cenário atual de alta complexidade, altos riscos, pressões sociais e financeiras, sem grau satisfatório de certeza de que as atividades que desempenha estão alinhadas com os objetivos estratégicos da universidade e de que essas correspondem às expectativas de seus públicos e conferem à Editora credibilidade, legitimidade e percepção de qualidade e performance. Assim, o presente estudo se propõe a abordar esse problema buscando resposta para a seguinte questão de pesquisa: como implantar a gestão estratégica baseada na orientação para a marca na Edufes?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo geral planejar a implantação da gestão estratégica baseada na orientação para a marca na Edufes, a Editora da Universidade Federal do Espírito Santo.

1.2.2 Objetivos específicos da pesquisa

- Identificar fatores que favorecem e fatores que dificultam a implantação da orientação estratégica para a marca nas organizações;
- Identificar um método adequado de planejamento estratégico para a Edufes;
- Identificar normas formais e informais que regem o funcionamento da Edufes;
- Estabelecer a missão, a visão e os valores da Editora;
- Avaliar os ambientes interno e externo da Edufes;
- Definir estratégias que viabilizem a implantação da orientação para a marca na Edufes.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir da efetivação da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho 1998, a observância do princípio da eficiência passou a ser obrigatória no contexto da Administração Pública brasileira. Isso significa dizer que, a partir de então, todas as organizações públicas devem buscar o cumprimento das missões de interesse coletivo que as cabe da melhor maneira e com o mínimo de ônus financeiro e no que diz respeito à liberdade dos cidadãos (ARAGÃO, 2004, p. 1). Assim, entende-se que é papel das instituições públicas ter (1) clareza da missão que possuem e (2) buscar o arranjo de suas atividades de forma a cumprir com sua missão com o máximo de performance possível. Em ambos quesitos, a gestão estratégica tem papel importante a exercer. Primeiramente, parte da formulação da estratégia da organização passa por definir qual é a sua missão, ou seja, as demandas sociais ou políticas que ela existe para atender, o que não apenas justifica sua existência como também facilita o processo decisório ao clarificar seus propósitos (BRYSON, 2011).

Além disso, ao promover a análise dos recursos que a organização tem à disposição em face dos desafios impostos pelo ambiente externo, o processo de gestão estratégica constitui ferramenta fundamental para garantir altos índices de desempenho organizacional (BOYNE; WALKER, 2010), ou seja, planejar suas atividades de forma a atingir o máximo de performance. Assim, atualmente a capacidade dos órgãos públicos em promover gestão estratégica é entendida como indispensável para que se desenvolva uma administração eficiente nesse setor, não só no Brasil mas em diversas partes do mundo (ALBANO; GARCIA, 2013; BRYSON, 2011; POISTER; STREIB, 1999).

Ainda no sentido de observar o princípio da eficiência, a implantação da orientação para a marca é essencial para que a organização pública se certifique de realizar sua missão e comunicar o cumprimento dela de maneira eficaz aos seus públicos de interesse. Ao fundamentar a formulação, implementação e avaliação de sua estratégia no processo de gestão de sua marca, a organização passa a focar no desenvolvimento e gestão de relações com seus vários *stakeholders* (FAN, 2005; HOOD; HENDERSON, 2005), o que confere a ela transparência e responsividade às necessidades de seus públicos e, conseqüentemente, indicativos de que está cumprindo sua missão de forma satisfatória. Além disso, pelo fato de a observância e comunicação de valores ser fator central para a gestão de marcas, a organização orientada para a marca possui capacidade aprimorada de transmitir valores como credibilidade (RITCHIE; SWAMI; WEINBERG, 1999), legitimidade (WÆRAAS, 2010) e a percepção de qualidade na entrega de produtos e serviços (GHOBHEI et al., 2019), aptidão essencial para as organizações públicas sobreviverem nos ambientes turbulentos atuais (DRUMAUX; JOYCE, 2018).

Num sentido mais amplo, a orientação para a marca já foi apresentada como uma alternativa mais adequada para direcionar as atividades relacionadas à gestão estratégica nas organizações públicas (GROMARK; MELIN, 2013). Quando essas instituições tomam o processo de criação, desenvolvimento e proteção da identidade de suas marcas como sua atividade principal, cidadão e demais *stakeholders* da organização passam a participar do processo de construção da marca e, conseqüentemente, da gestão estratégica da instituição. Isso confere à administração pública um pensamento mais abrangente (IND, 2003), permitindo aos órgãos públicos trabalharem como mediadores, catalisadores e colaboradores, e

desenvolverem um perfil democrático de gestão (KEMMING; HUMBORG, 2010). Além disso, valores como eficácia, eficiência e produtividade passam a ser observados sem que se perca de vista valores inerentes à administração pública (GROMARK; MELIN, 2013).

Ainda num contexto mais amplo, é clara e atual a necessidade de se rever o modo como as editoras universitárias se estruturam e produzem (BUFREM; GARCIA, 2014). No caso específico da Edufes, além dos benefícios inerentes à aplicação da gestão estratégica apresentados até aqui, o desenvolvimento desse processo visando a implantação da orientação para a marca vai ao encontro dos objetivos estratégicos da Universidade Federal do Espírito Santo, levando-se em conta que, em seu PDI, a universidade afirma que um dos seus objetivos estratégicos é

desenvolver e implementar tecnologias de gestão por meio de práticas inovadoras e humanizadas que viabilizem e potencializem as atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência de forma eficiente, eficaz, transparente, democrática e sustentável (UFES, 2015, p. 62).

Em primeiro lugar, ao desenvolver gestão estratégica integrando seus objetivos com os da universidade, a Edufes não apenas trabalha para que aquela alcance sua meta de ter 70% de suas unidades utilizando o PDI como ferramenta de gestão até o fim de 2019 como também caminha no sentido de cumprir com o objetivo estratégico citado acima ao implementar uma tecnologia de gestão visando potencializar as atividades que desempenha. Ao mesmo tempo, a implementação da orientação para a marca também visa aprimorar a performance da Edufes (BAUMGARTH, 2010; GROMARK; MELIN, 2013; HANKINSON, 2002), além de conferir maior transparência à sua administração (IND, 2003) e permitir que sua gestão se dê de forma mais democrática (KEMMING; HUMBORG, 2010).

Por fim, autores que pesquisam o tema tem apontado a necessidade e a escassez de estudos que investiguem formas de se implantar a orientação estratégica para a marca nas organizações (ANEES-UR-REHMAN; WONG; HOSSAIN, 2016), tema recente e ainda pouco explorado no setor público (GROMARK; MELIN, 2013), o que deixa claro o caráter inovador dessa tecnologia de gestão. Além disso, um número relativamente pequeno de pesquisas se propõe a entender o setor de publicações acadêmicas no contexto latino-americano, sendo a literatura que trata de gestão estratégica nesse contexto ainda mais escassa, o que tem levado estudiosos a

reivindicarem uma abordagem mais enfática na busca pela compreensão das questões relativas a esse campo do conhecimento (BOTERO; CERDA, 2011). Dessa forma, a presente pesquisa tem o potencial de preencher lacunas importantes e impactar consideravelmente os campos de estudo em orientação para a marca e gestão estratégica em editoras universitárias.

Assim, espera-se que o desenvolvimento do processo de gestão estratégica na Edufes ajude esse setor a reverter o quadro desfavorável apresentado anteriormente ao garantir que os esforços empreendidos pela Editora sejam eficazes e eficientes, fundamentados na missão que ela deve cumprir, e que estejam alinhados com as estratégias propostas no PDI da Ufes. Além disso, entende-se que, como parte desse processo, a adoção da orientação estratégica para a marca tende a colocar a Edufes em contato com seus *stakeholders*, aumentando sua responsividade às demandas deles, além de contribuir para o aumento da performance, da credibilidade e legitimidade conferidas às atividades da Editora e da percepção de qualidade dos produtos e serviços que ela oferece.

1.4 DELIMITAÇÃO

Tendo em vista que o desenvolvimento do presente trabalho possui limitações de tempo e de recursos, esta pesquisa limita-se a estudar a Editora da Universidade Federal do Espírito Santo, o que, ao mesmo tempo, permite a realização de um estudo mais aprofundado e focado na busca de soluções específicas para a Edufes. Uma vez que em setembro de 2018 a Associação Brasileira das Editoras Universitárias contava com cerca de 123 editoras associadas espalhadas por todo o país (ABEU, 2018), um estudo que levasse em consideração as especificidades de todas essas instituições demandaria mais de dois anos para sua realização e apoio financeiro, recursos dos quais este estudo não dispõe. Além disso, apesar de o referencial teórico que orienta o planejamento estratégico neste trabalho (BRYSON, 2011) incluir além da formulação, a implementação e a avaliação da estratégia da organização como parte desse processo, a presente pesquisa limita-se a definir um plano estratégico para a Edufes, ou seja, formular uma estratégia para essa editora, uma vez que a realização dessas duas últimas etapas por si só tomaria mais tempo do que se dispõe para a conclusão deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

O conceito de estratégia aplicada às organizações como campo de pesquisa acadêmica se consolidou a partir dos anos 60 (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Em um dos primeiros trabalhos dedicados ao tema, Chandler (1962, p. 13, tradução nossa) definiu estratégia como sendo “[...] a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para o alcance dessas metas [...]”. Nos últimos 50 anos, entretanto, essa concepção evoluiu por meio dos estudos de muitos outros autores, que buscaram manter significativo o conceito de estratégia no ambiente organizacional tendo em vista as crescentes instabilidade e imprevisibilidade nesse contexto.

Como reflexo dessa evolução, o foco das estratégias das empresas mudou da elaboração de planos detalhados para diretrizes que conduzem ao sucesso (GRANT, 2016), do alcance de metas pré-definidas para o aperfeiçoamento da performance da organização (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012), de forma que definições mais atuais tendem a ser mais genéricas e sucintas. Nas últimas décadas, a estratégia de uma organização foi concebida como a maneira que essa desenvolve suas atividades como forma de criar uma posição única de valor (PORTER, 1996), como forma de responder às ações dos competidores (STEISS, 2003) ou como a teoria que ela desenvolve para obter vantagens competitivas [...]” (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Apesar de muitas outras definições terem sido concebidas para o conceito de estratégia nas organizações nos últimos 50 anos, é possível notar que a maioria delas guarda semelhanças. Os termos “empresa”, “ambiente”, “ações” e “recursos”, por exemplo, compõem o cerne dessas definições (RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Além disso, a ideia de foco em atingir certas metas e de consistência, integração e coesão na tomada de decisões também está presente em boa parte delas (GRANT, 2016). Analisando as semelhanças entre 91 definições de estratégia aplicada às organizações concebidas entre 1962 e 2008, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012, p. 180, tradução nossa) propuseram uma definição que busca estabelecer um consenso. Segundo eles, pode-se afirmar que estratégia é “[...] a

dinâmica da relação da empresa com seu ambiente para a qual é necessário que ações sejam tomadas para que se atinja suas metas e/ou para melhorar sua performance por meio do uso racional de recursos [...]”.

É possível inferir por meio dessa definição que toda empresa possui uma estratégia, uma vez que toda organização em alguma medida se relaciona com seu ambiente e busca o uso racional de recursos. Entretanto, a estratégia que uma determinada empresa segue pode não conduzi-la ao alcance das metas esperadas e à otimização de sua performance (BRYSON, 2011), uma vez que sua eficácia depende da adequação das escolhas estratégicas à dinâmica do mercado em questão. Por isso, as organizações que se preocupam em definir a melhor estratégia possível para atingirem seus objetivos realizam um conjunto de análises e tomadas de decisões chamado gestão estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Esse processo se ocupa da formulação, implementação e avaliação da estratégia da organização, permitindo que ela fixe uma direção de modo a navegar coesa por seu ambiente e coordene suas atividades concentrando seus esforços (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Dada sua importância, esse campo de estudos se desenvolveu largamente e se disseminou entre executivos, sendo que hoje grandes organizações do setor privado desenvolvem conhecimento com base em experiências práticas e técnicas acumuladas no assunto e possuem pessoal especializado para conduzir essas atividades (PHILLIPS; MOUTINHO, 2018).

Em geral, a gestão estratégica auxilia as organizações a atingirem seus objetivos por três motivos principais. O primeiro é que esse processo promove uma visão holística da organização, o que facilita a coordenação das atividades e permite a integração dos diferentes setores e indivíduos envolvidos na execução delas (BOYNE; WALKER, 2010). O processo de gestão estratégica também permite que toda a organização esteja alinhada e focada no alcance de metas de longo prazo por meio da definição de diretrizes para condução desse esforço coletivo (BOYNE; WALKER, 2010), o que gera ainda um terceiro benefício: o aprimoramento das tomadas de decisão feitas durante a implementação da estratégia. Ao apontar a direção em que a organização deve seguir, a estratégia reduz as alternativas que podem ser adotadas para solução de um eventual problema, o que simplifica a tomada de decisão (GRANT, 2016).

2.1.1 Gestão estratégica no setor público

Apesar de ter suas origens em estudos focados no contexto das empresas privadas, os conceitos de estratégia e gestão estratégica também são aplicáveis nas organizações públicas apesar das diferenças entre os dois setores (BOYNE; WALKER, 2010). Num mundo contemporâneo altamente complexo, que exige flexibilidade, preparação para a mudança cotidiana, orientação para resultados e alto desempenho das organizações públicas, faz-se necessária a capacidade de se desenvolver a gestão estratégica nesse setor para uma administração eficiente (ALBANO; GARCIA, 2013; BRYSON, 2011; POISTER; STREIB, 1999). Assim, desde a década de 1980, organizações públicas têm empregado amplamente a gestão estratégica como forma de modernizar governos e a formulação de políticas, o que tem gerado aprendizagem, aumento na confiança de que os planos estão sendo colocados em prática, tem possibilitado maior participação da sociedade na elaboração de planos estratégicos e maior comunicação entre governos e cidadãos (JOYCE, 2015).

De modo geral, a formulação de estratégias nos setores público e privado se ocupa de atividades semelhantes, como a definição de metas, análise de situações, alocações de recursos, definição de cursos de ação e preocupação com resultados a longo prazo (JOYCE, 2015). Por outro lado, se no ambiente privado a estratégia é vista como o modo definido pela empresa para superar seus concorrentes, no setor público ela está mais relacionada com uma forma de aprimorar a performance da organização e prover serviços melhores (BOYNE; WALKER, 2010). Além disso, as metas perseguidas pelo serviço público geralmente são mais complexas e ambíguas e o processo de tomada de decisão nesse ambiente tende a ser mais político, sendo composto por múltiplos *stakeholders* (ROSENBERG HANSEN; FERLIE, 2016). Diante do exposto, percebe-se que diferenças estruturais tornam desaconselhável a simples cópia de práticas utilizadas por empresas privadas para aplicação no serviço público. Assim, deve-se esperar de políticos, servidores e gestores públicos não apenas o domínio de gestão estratégica mas também a busca pela compreensão do ambiente no qual atuam, para que técnicas e conceitos consagrados pelo setor privado sejam transpostos e testados no setor público de forma criteriosa e com as adaptações pertinentes quando necessário (JOYCE, 2015).

2.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Por conta da quantidade imensurável de fatores envolvidos na administração de empresas, existem inúmeras formas de se responder às demandas do ambiente, de forma que as estratégias tendem a ser idiossincráticas, pois cada organização elabora a sua tendo em vista lidar com seus desafios particulares dada sua percepção das circunstâncias (BRYSON, 2010; OLIVEIRA, 2007; WOLF; FLOYD, 2017). Entretanto, pesquisadores desenvolveram ao longo dos anos tipologias que permitem classificar as estratégias das organizações e, assim, estudar o impacto delas em outras variáveis de interesse, como performance, por exemplo, de maneira mais eficiente (PARNELL; WRIGHT, 1993). Denominadas orientações estratégicas, essas classificações são categorias abrangentes que descrevem conjuntos de princípios, valores e crenças que direcionam e influenciam as atividades relacionadas à gestão estratégica nas organizações (BROWER; ROWE, 2017; HAKALA, 2011). Estudos que possuem como tema a orientação estratégica têm proposto diversos constructos que possibilitam a compreensão e mensuração de fenômenos ligados à estratégia nas organizações (HAKALA, 2011), permitindo, por exemplo, o entendimento do impacto de determinados tipos de estratégias em sua performance, capacidade de inovação (KUMAR et al., 2012; SHIH, 2018) e responsabilidade social (NEJATI et al., 2017).

2.2.1 Orientação para a marca

A literatura que aborda a temática da gestão de marca é extensa e apresenta diversas definições para “marca”. Um primeiro exame dessas definições leva à conclusão de que não existe uma conceituação consagrada para o termo. Por outro lado, a existência de tantas definições aceitas demonstra como o termo é multifacetado e complexo a ponto de que ao defini-lo corre-se o risco de limitá-lo (DE CHERNATONY, 2006). Vale ressaltar que o conceito de “marca” evoluiu ao longo dos anos. Inicialmente, usava-se o termo para denotar um sinal usado para identificar algo, que geralmente era concebido por uma única pessoa e cuja interpretação e controle julgava-se estar sob domínio desse indivíduo. Hoje, porém, a marca é vista como uma entidade complexa, multidimensional e multifuncional, cuja construção se dá pela influência de diversos atores (BASTOS; LEVY, 2012).

O uso de marcas como conhecemos hoje teve início na virada do século XIX para o século XX, quando o surgimento das lojas de departamento aumentou a oferta de produtos semelhantes, o que fez com que fornecedores buscassem diferenciar e adicionar valor aos seus por meio de embalagens que identificavam sua origem (BASTOS; LEVY, 2012; DAVIS, 2005). O conceito de gestão de marca, por sua vez, surgiu em 1931 na empresa estadunidense Procter & Gamble, quando a direção aprovou um plano para que a organização tivesse gerentes e assistentes de marca dedicados à publicidade e outras atividades de *marketing* de cada produto (LOW; FULLERTON, 1994). Com o advento da propaganda televisiva e o *boom* econômico da época, a partir da década de 1950 as marcas se popularizaram, de forma que oitenta e quatro por cento dos grandes fabricantes de bens de consumo dos Estados Unidos possuíam gerentes de marca por volta do ano de 1967, e o rápido desenvolvimento do mercado publicitário na década de 1980 somado a mudanças no cenário econômico, político e tecnológico ocorridas na década 1990 trouxeram as marcas para o primeiro plano da vida em sociedade (DAVIS, 2005).

No ano de 1960, a *American Marketing Association* (AMA) definiu marca como sendo “um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço de um vendedor como distinto do de outros vendedores [...]” (BENNETT, 1995, p. 27, tradução nossa). Essa definição, entretanto, não apreendia os atributos intangíveis da marca, que haviam sido apontados por alguns autores antes disso (AVIS, 2009). Em 1958, por exemplo, Pierre Martineau (2003, p. 190, tradução nossa) já afirmava que “[...] a marca de sucesso possui dimensões e significados psicológicos que são tão reais para o consumidor quanto suas propriedades físicas [...]” e completava dizendo que, em muitas instâncias, esses atributos subjetivos desempenham papéis muito mais importantes para o destino da marca do que seus elementos funcionais.

Em consonância com esse pensamento, as definições mais recentes tendem a definir a marca como algo intangível. O entendimento da importância de valores emocionais e das experiências associadas à marca tem crescido à medida que esta é compreendida cada vez mais como “[...] um conjunto de valores funcionais e emocionais que possibilitam às organizações criar expectativas quanto a experiências únicas e bem-vindas” (DE CHERNATONY; MCDONALD; WALLACE, 2011, p. 31, tradução nossa). Atualmente, a marca é tida como algo que reside na mente do

consumidor, “[...] uma entidade perceptível com raízes na realidade [...]” (KELLER, 2013, p. 36, tradução nossa) que é construída a partir das experiências que as pessoas têm com organizações, produtos e serviços com os quais entram em contato, funcionando como uma interface dinâmica entre essas entidades e como os consumidores as interpretam (DE CHERNATONY, 2006). Assim, percebe-se como em cerca de seis décadas as funções e reflexões sobre gestão de marca evoluíram de uma perspectiva que enxergava as marcas como sinais de propriedade e reputação para focar em sua imagem, valores simbólicos, afeição e relacionamentos (BASTOS; LEVY, 2012). De modo geral, as organizações têm cada vez mais classificado suas marcas corporativas e aquelas associadas a seus produtos e serviços como os ativos mais valiosos que elas têm à disposição (KELLER, 2013).

Em síntese, a construção e gestão de uma marca consiste em influenciar a percepção que o público tem dela, não somente em relação a seus atributos funcionais mas também seus atributos emocionais e simbólicos (BASTOS; LEVY, 2012; DE CHERNATONY; MCDONALD; WALLACE, 2011; URDE, 1999). Nos últimos anos, o setor público também tem se aproveitado desse processo e reconhecido o valor de se gerir suas marcas (TEMPORAL, 2015). Nesse contexto, a gestão de marca tem sido reconhecida como “[...] um instrumento com dimensões gerenciais e comunicacionais destinado a dar visibilidade à organização, transmitir seus valores, apoiar a transformação do vínculo da organização com o usuário e facilitar mobilização interna e apoio externo [...]” (ROCHETTE, 2015, p. 328, tradução nossa). As instituições públicas que desenvolvem esse processo passam a gerenciar suas reputações e os relacionamentos que estabelece com os públicos interno e externo (DE CHERNATONY, 2006), o que possibilita potencializar atributos como confiança (IND, 2003; KARENS et al., 2016; RITCHIE; SWAMI; WEINBERG, 1999), credibilidade (RITCHIE; SWAMI; WEINBERG, 1999), *awareness*, clareza, lealdade (HOOD; HENDERSON, 2005), legitimidade (WÆRAAS, 2010) e apoio (NEEDHAM, 2006) entre seus *stakeholders*.

Outro aspecto que torna a aplicação da gestão de marcas importante no contexto do serviço público é o fato de que esse processo força a organização a sempre questionar seus valores e verificar se ela os está comunicando de maneira adequada a seus públicos, o que, na prática, a leva a rever a forma com que opera e impacta a vida de seus *stakeholders* constantemente (DAVIS, 2005). Dessa forma,

nos últimos anos, a gestão de marca também tem sido concebida como um processo social de cocriação de valor de marca que envolve múltiplos *stakeholders* (FAN, 2005; IGLESIAS; IND; ALFARO, 2017; IND, 2015). No serviço público, essa atividade tem sido exercida seguindo essa mesma concepção (LEIJERHOLT; BIEDENBACH; HULTÉN, 2019). Essa abordagem faz com que as organizações deixem de ser orientadas exclusivamente pelas necessidades e demandas do consumidor final para adotarem uma postura holística, focada no desenvolvimento e gestão de relações com seus vários *stakeholders* (FAN, 2005; HOOD; HENDERSON, 2005). Sob esse ponto de vista, a marca é um meio pelo qual seus vários públicos de interesse se conectam, interagem e negociam constantemente (IGLESIAS; IND; ALFARO, 2017), aproximando todos da organização e criando relações mais igualitárias entre ela e seus *stakeholders*, garantindo assim alto grau de transparência (IND, 2003), responsividade, redução de riscos e o desenvolvimento de uma rede de relacionamentos pautada pela busca em interesses comuns (IND, 2015), inclusive no setor público (KARENS et al., 2016).

A importância dada à gestão de marcas tem crescido de tal forma que hoje muitos autores e gestores a entendem como uma atividade primordial, um referencial que orienta a definição, implementação e avaliação da estratégia das organizações e que envolve todos os seus membros e *stakeholders* (BAUMGARTH, 2010; HUANG; TSAI, 2013; WONG; MERRILEES, 2008; YAKIMOVA; BEVERLAND, 2005). Essa orientação estratégica é denominada orientação para a marca (URDE, 1994, 1999). O termo foi cunhado por Frans Melin e Mats Urde (URDE, 1999), pioneiros no desenvolvimento e consolidação das bases para pesquisa em torno do conceito durante a década de 1990, num momento em que acadêmicos sugeriam que a gestão das marcas devia se tornar atividade central nas organizações, como forma de sobreviver num contexto de diminuição na diferenciação entre os produtos, custos crescentes com mídia e integração dos mercados (URDE, 1994).

Urde apresenta a primeira definição de orientação para a marca, descrevendo o conceito como uma “abordagem na qual os processos da organização giram em torno da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca numa interação contínua com os públicos-alvo com o objetivo de alcançar vantagem competitiva duradoura” (1999, p. 117, tradução nossa). Ao longo dos anos, entretanto, outras definições foram concebidas, cada uma abordando o tema sob

perspectivas ligeiramente diferentes. Gromark e Melin sugerem uma alternativa que sintetiza todas as definições apresentadas até então:

[...] a orientação para a marca é uma abordagem deliberada de construção da marca, onde o valor da marca é criado por meio da interação entre *stakeholders* internos e externos, onde a gestão da marca é percebida como uma competência essencial e onde a construção da marca está intimamente associada ao desenvolvimento organizacional e performance superior (2013, p. 1105, tradução nossa).

Dessa forma, os objetivos estratégicos de uma organização orientada para a marca, são traçados a partir da marca (EVANS; BRIDSON; RENTSCHLER, 2012; URDE, 1994, 1999; YAKIMOVA; BEVERLAND, 2005). A missão dessas instituições é integrada à construção de suas marcas e, assim, recursos são alocados e cursos de ação adotados de modo a fortalecer a identidade da marca e acumular valor de marca como forma de se garantir a satisfação das necessidades de seus *stakeholders* (URDE, 1999). Para tanto, essas instituições promovem uma interação contínua dos valores e identidade da marca com a organização e com seus públicos de interesse, de forma que a marca funciona como uma plataforma que intermedeia a interação com estes. O conceito de orientação para a marca já foi aplicado em vários contextos, como empreendimentos de pequeno e médio porte (WONG; MERRILEES, 2005), em empresas *business-to-business* (BAUMGARTH, 2010; BAUMGARTH; SCHMIDT, 2010), multinacionais (SIMÕES; DIBB, 2001), no varejo (BRIDSON; EVANS, 2004), em organizações não lucrativas (EWING; NAPOLI, 2005; HANKINSON, 2001a) e no serviço público (GROMARK; MELIN, 2013). Além disso, diversos estudos apontam para uma relação positiva entre a orientação para a marca e a performance das organizações (BAUMGARTH, 2010; GROMARK; MELIN, 2011; HANKINSON, 2002).

2.2.1.1 Antecedentes e impedimentos

Entretanto, para que uma organização se torne orientada para a marca é necessário que arranjos sistemáticos adequados sejam feitos (HUANG; TSAI, 2013; YAKIMOVA; BEVERLAND, 2005). Nesse sentido, muitos acadêmicos já estudaram instituições de diversos tamanhos e setores diferentes para compreenderem o que as estimula ou impede de manifestar a orientação para a

marca e vários fatores foram apresentados como antecedentes ou impedimentos por essas pesquisas. Os fatores que identificamos em nossa revisão bibliográfica são apresentados a seguir. Nós os agrupamos em três eixos¹, a saber: recursos e capacidades da organização, estrutura organizacional e cultura organizacional. Por fim, são apresentados fatores que podem inibir a manifestação da orientação para a marca.

2.2.1.1.1 Antecedentes: recursos e capacidades da organização

Segundo os autores pesquisados, para que a organização estabeleça a orientação para a marca é necessário que ela possua capacidades e recursos internos adequados. Em termos de recursos humanos, primeiramente é necessário que esse movimento seja apoiado pelos níveis mais estratégicos da instituição, que devem compreender princípios básicos de gestão de marca e acreditarem nesse processo como um fator importante para o sucesso (BAUMGARTH, 2010; HANKINSON, 2002). Em segundo lugar, é importante que alguém em um cargo de gestão, como um diretor de comunicação ou diretor de marca, esteja totalmente comprometido com essa transformação, para estar apto a dirigi-la e garantir o envolvimento da organização nela (HANKINSON, 2001a, 2002). Além disso, é importante que aqueles envolvidos diretamente na gestão da marca possuam experiência e estejam capacitados a fazê-lo, para que possam se envolver no processo e conduzi-lo de maneira adequada (HANKINSON, 2001a; URDE, 1999; URDE; BAUMGARTH; MERRILEES, 2013). Em termos financeiros, apesar de desejável, a abundância de recursos desse tipo não é determinante para que uma organização se torne orientada para a marca, podendo esta se valer de mecanismos de comunicação de baixo custo para alcançar esse objetivo (HUANG; TSAI, 2013).

Uma capacidade primordial para concretizar essa transformação é um alto grau de responsividade mediante as mudanças do ambiente e as necessidades de seus *stakeholders* (EWING; NAPOLI, 2005; NAPOLI, 2006). Para garantir que as organizações permaneçam relevantes para seus públicos é necessário que elas dialoguem constantemente com estes para se certificar de que continuam lhes oferecendo serviços e produtos de valor. A partir desse diálogo as instituições devem

1 Essa divisão é proposta por Huang e Tsai (2013) num estudo em que investigam antecedentes para a manifestação da orientação para a marca em organizações em Taiwan.

gerar inteligência a respeito dos *stakeholders* e do ambiente em que estão inseridas, disseminar essa inteligência internamente e iniciar ações responsivas que usarão esses dados para gerar satisfação em seus públicos (GONZÁLEZ; VIJANDE; CASIELLES, 2002). Além disso, a organização deve ter a capacidade de comunicar os valores de sua marca de maneira eficaz, interna e externamente (EWING; NAPOLI, 2005; HANKINSON, 2012, 2001a, 2002; NAPOLI, 2006), e de desenvolver produtos e serviços diferenciados que conduzam à construção de um posicionamento de marca único (BRIDSON; EVANS, 2004; HUANG; TSAI, 2013; WONG; MERRILEES, 2005).

2.2.1.1.2 Antecedentes: estrutura organizacional

A implementação da orientação para a marca requer o envolvimento constante de toda a organização nesse processo. Por isso, é fundamental que haja integração entre todos os seus setores (EWING; NAPOLI, 2005; HANKINSON, 2012; HUANG; TSAI, 2013; URDE, 1994, 1999; WONG; MERRILEES, 2005). Isso permite que a comunicação interna dos valores da marca e da inteligência gerada pelo diálogo com os *stakeholders* aconteça de maneira eficiente, além de garantir que todos os departamentos sejam envolvidos no processo de gestão da marca, o que por sua vez gera consistência na comunicação com os públicos externos, fundamental para esse processo. Essa integração pode ser obtida por meio de reuniões intersetoriais periódicas em níveis mais estratégicos da organização seguidas por reuniões setoriais comuns para se operacionalizar a integração dos processos dos diferentes departamentos (HANKINSON, 2012; HUANG; TSAI, 2013). Além disso, a troca de relatórios, registros e memorandos entre setores e outros meios de comunicação interna ajudam nesse processo de integração (HUANG; TSAI, 2013).

2.2.1.1.3 Antecedentes: cultura organizacional

Outro quesito fundamental para que se adote a orientação para a marca é a existência de uma cultura organizacional adequada para esse fim (HANKINSON, 2012, 2001a; HUANG; TSAI, 2013; WONG; MERRILEES, 2005). Nesse sentido, é necessário que todos os membros da organização hajam e se comuniquem de acordo com os valores da marca (BAUMGARTH, 2010). Para que isso ocorra, é

necessário que os membros aceitem, apoiem e se identifiquem com os objetivos, a missão e a visão da organização (HUANG; TSAI, 2013; URDE, 1999). Também é preciso que compreendam a importância de se manter consistência em todas as mensagens que a instituição comunica (HANKINSON, 2012) e que a construção da marca não é tarefa exclusiva de determinado setor mas uma tarefa em que todos os membros da organização tem um papel a desempenhar (WONG; MERRILEES, 2005). Dessa forma, é necessário que se promova capacitações, treinamentos e *workshops* para conceder aos funcionários a oportunidade de aprender conceitos relacionados à gestão de marca e se familiarizarem com a marca da organização (HANKINSON, 2012, 2001b, 2002). Outros artifícios que podem ser usados para se criar uma cultura de apoio à orientação para a marca são a elaboração de manuais de marca (BAUMGARTH, 2010; HANKINSON, 2012), normas para orientar o comportamento dos funcionários segundo os valores da marca, o uso de artefatos (como a arquitetura do ambiente de trabalho e vestimentas) para traduzir esses valores, entre outros (BAUMGARTH, 2010).

2.2.1.1.4 Impedimentos

Além dos fatores acima mencionados, é importante considerar algumas crenças e ações que quando presentes podem inibir a manifestação da orientação para a marca nas organizações (EVANS; BRIDSON; RENTSCHLER, 2012; WONG; MERRILEES, 2005, 2008). Em geral, estas se resumem a limitações em termos de recursos financeiros² e humanos, falta de tempo destinado a atividades ligadas à gestão da marca e a crença de que esse processo é algo opcional e eventuais gastos com ele representam mais custos do que investimentos (WONG; MERRILEES, 2005, 2008). Dessa forma, é importante estar atento à presença de fatores impeditivos como os citados acima e implementar políticas visando reduzi-los, com foco em desenvolver o compromisso genuíno com a filosofia e atividades ligadas à gestão de marca entre os membros da organização (WONG; MERRILEES, 2008).

2 É importante ressaltar que, em estudo mais recente, Huang e Tsai (2013) encontraram evidências que levam a crer que, apesar de ser benéfico para as atividades de gestão de marca a longo prazo, a abundância de recursos financeiros não é impeditivo para que as organizações apresentem alto grau de orientação para a marca.

Quadro 1 – Fatores que estimulam e inibem a implantação da orientação para a marca, segundo o que consta do referencial teórico deste estudo

ANTECEDENTES	Recursos e capacidades da organização	Apoio dos níveis mais estratégicos da instituição	BAUMGARTH, 2010; HANKINSON, 2002
		Alguém em um cargo de gestão totalmente comprometido com essa transformação	HANKINSON, 2001a, 2002
		Experiência e capacitação em gestão de marca por parte daqueles diretamente envolvidos nesse processo	HANKINSON, 2001a; URDE, 1999; URDE; BAUMGARTH; MERRILEES, 2013
		Alto grau de responsividade mediante as mudanças do ambiente e as necessidades de seus <i>stakeholders</i>	EWING; NAPOLI, 2005; NAPOLI, 2006; GONZÁLEZ; VIJANDE; CASIELLES, 2002
		Capacidade da organização de comunicar os valores de sua marca de maneira eficaz, interna e externamente	EWING; NAPOLI, 2005; HANKINSON, 2012, 2001a, 2002; NAPOLI, 2006
		Capacidade de desenvolver produtos e serviços diferenciados	BRIDSON; EVANS, 2004; HUANG; TSAI, 2013; WONG; MERRILEES, 2005
	Estrutura organizacional	Integração entre todos os setores da organização	EWING; NAPOLI, 2005; HANKINSON, 2012; HUANG; TSAI, 2013; URDE, 1994, 1999; WONG; MERRILEES, 2005
	Cultura organizacional	Promoção de capacitações e treinamentos sobre gestão de marca	HANKINSON, 2012, 2001b, 2002
		Elaboração de manuais de marca	BAUMGARTH, 2010; HANKINSON, 2012
		Normas para orientar o comportamento dos funcionários segundo os valores da marca	BAUMGARTH, 2010
O uso de artefatos (como a arquitetura do ambiente de trabalho e vestimentas) para traduzir esses valores			
IMPEDIMENTOS	Limitações em termos de recursos financeiros e humanos	WONG; MERRILEES, 2005, 2008	
	Falta de tempo destinado a atividades ligadas à gestão da marca		
	Crença de que esse processo é algo opcional e eventuais gastos referentes a ele representam mais custos do que investimentos		

Fonte: Elaboração própria.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um componente central da gestão estratégica é o planejamento estratégico (POISTER; STREIB, 1999), a parte daquele processo que se ocupa da formulação da estratégia. Ele é usado de maneira extensiva atualmente e se manteve como uma das ferramentas de gestão mais usadas em todo o mundo nas últimas décadas (RIGBY, 2003; RIGBY; BILODEAU, 2009, 2015). De modo geral, ele consiste na proposição, avaliação e definição de estratégias possíveis para que se alcance os objetivos da organização, por meio da revisão de seus propósitos e objetivos e da análise dos ambientes internos e externos (HOFER; SCHENDEL, 1978).

O planejamento estratégico surge como campo de estudo na década de 1960 (BRYSON; EDWARDS; VAN SLYKE, 2018; MINTZBERG, 1994a). Durante a década seguinte, o interesse do mundo corporativo por essa ferramenta de gestão cresceu consideravelmente, consolidando-se em meados da década de 1980 (WILSON, 1990). À época, a implementação acontecia separada do ato de planejar, tarefa que passou a ser exclusiva de especialistas no assunto, dos quais se esperava a concepção das melhores estratégias e instruções de como implementá-las (MINTZBERG, 1994a). Entretanto, à medida que se caminhava para a década de 1990, uma descrença na eficácia do planejamento estratégico começou a crescer entre as organizações por uma percepção de que essa ferramenta não estava correspondendo às expectativas de auxiliá-las a antever ou lidar com os desafios impostos pelo ambiente externo (WILSON, 1990). Notava-se que as estratégias definidas no processo de planejamento não estavam sendo implementadas na prática (BONN; CHRISTODOULOU, 1996). Até então, a formulação da estratégia nas empresas se valia de atividades rígidas e burocráticas e excluía do processo atores que posteriormente seriam encarregados de sua implementação, o que, em síntese, foi apontado como as principais causas do insucesso do planejamento estratégico nas organizações da época (BONN; CHRISTODOULOU, 1996; LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 1994a; WILSON, 1990; WOLF; FLOYD, 2017).

Porém, tendo como base sobretudo o trabalho de Mintzberg (1994b, 1994a, 1994c, 2004), em meados da década de 1990 uma nova era para a pesquisa em torno do planejamento estratégico teve início. A partir de então, atores a nível tático e operacional foram integrados a esse processo, que se tornou socializado, realista e

menos rígido, com as etapas de planejamento e implementação da estratégia se influenciando mutuamente (BRYSON, 2010). Além disso, os papéis desempenhados por diferentes profissionais nesse processo também mudou (WHITTINGTON et al., 2017). Atualmente os gerentes das unidades de negócio possuem mais autonomia para conduzirem a formulação das estratégias que devem colocar em prática, enquanto as equipes de especialistas em planejamento a nível corporativo diminuíram e passaram a atuar como facilitadores desse processo na organização, promovendo discussões e canais para compartilhamento de conhecimento, metodologias e técnicas.

Outra mudança significativa diz respeito à atenção dada à relação entre o planejamento e o pensamento estratégicos. Enquanto o primeiro é analítico, caracterizado pela formalização de objetivos e do conjunto de atividades a serem desempenhados para alcançá-los, o segundo envolve capacidade de síntese e o uso da criatividade e da intuição para conceber as melhores estratégias (MINTZBERG, 1994a). Se antes percebia-se uma ênfase excessiva no caráter formal da concepção de estratégias, a partir de então ambos os processos começaram a ser vistos como fundamentais e interdependentes para a formulação da estratégia das organizações (GRAETZ, 2002; MINTZBERG, 1994a).

Atualmente, o planejamento estratégico é definido como

[...] uma abordagem deliberativa e disciplinada para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que uma organização (ou outra entidade) é, o que ela faz e por quê. O planejamento estratégico pode ser compreendido como um “modo de saber” destinado a ajudar os líderes e gerentes a discernir o que fazer, como e por quê [...] (BRYSON, 2011, tradução nossa).

Ele é usado para esclarecer os propósitos da organização, requisitos e estratégias adequadas para atingir seus objetivos, deliberando sobre como integrar pessoas, estruturas, processos, propósitos, apoio político e aprendizado de formas produtivas (BRYSON, 2010), permitindo definir planos de ação que possam assegurar a efetividade e vitalidade da organização a longo prazo (POISTER; STREIB, 1999).

O resultado desse processo geralmente é registrado em um documento chamado plano estratégico, que cumpre importante função ao resumir o motivo da existência da organização, suas metas e os planos de ação para alcançá-las, comunicando de forma clara os rumos que ela está tomando tanto para o público

interno quanto para o externo (ALLISON; KAYE, 2015). Entretanto, o plano estratégico não deve ser muito extenso (ALLISON; KAYE, 2015; BRYSON, 2011; JACKSON, 2007), pois caso contrário sua eficácia em guiar as operações da organização pode ser comprometida. Na prática, um plano estratégico bem redigido permite que os indivíduos se mantenham cientes das decisões estratégicas tomadas e da performance da organização (BRYSON, 2011), convençam pessoas a agirem de acordo com a estratégia, reportem ações e intenções a autoridades (STACEY; MOWLES, 2016) e comuniquem aspectos importantes da organização, interna e externamente, de forma clara e concisa (ALLISON; KAYE, 2015; BRYSON, 2011; JACKSON, 2007).

2.3.1 Planejamento estratégico no setor público

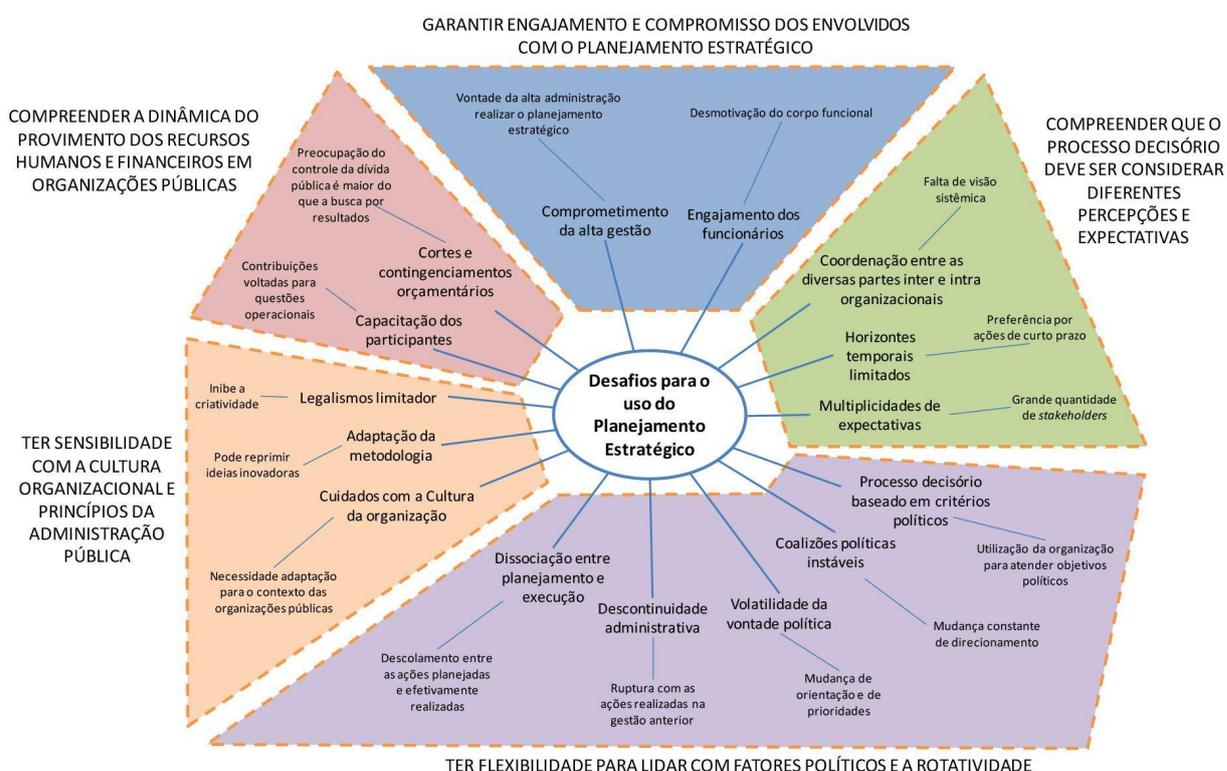
Como forma de lidar com as sucessivas mudanças econômicas, sociais e tecnológicas (OTA, 2014) e atender ao crescente anseio da sociedade por maior controle, transparência e serviços de melhor qualidade (POISTER; STREIB, 1999), o emprego da gestão estratégica no setor público se torna cada vez mais premente, de forma que o uso do planejamento estratégico tem ganhando cada vez mais notoriedade nesse contexto (ALBANO; GARCIA, 2013). Assim como no setor privado, essa ferramenta é utilizada para traçar planos de ação, definir responsabilidades e metas e monitorar o desempenho (DE ARAÚJO E SILVA; GONÇALVES, 2011). Entretanto, é necessário que se tenha em mente a acentuada complexidade e as particularidades do setor público em relação ao privado antes de simplesmente transpor a aplicação dessa ferramenta de um ambiente para o outro (BRYSON; EDWARDS; VAN SLYKE, 2018).

No Brasil, o uso crescente do planejamento estratégico se dá como reflexo do aprimoramento da administração pública que vem ocorrendo ao longo dos anos, como resultado, principalmente, da relativa estabilidade econômica que se instaurou no país a partir da década de 1990, do aumento das pressões do ambiente por melhores serviços, do aperfeiçoamento do corpo técnico do funcionalismo (OTA, 2014) e da instauração do princípio constitucional da eficiência como orientador das atividades no setor público (BLONSKI et al., 2017). Contudo, apesar de as instituições públicas brasileiras confiarem em sua eficácia para o alcance de desempenho superior, o emprego do planejamento estratégico neste contexto se dá

de forma heterogênea, com diferentes órgãos implementando o uso dessa ferramenta de forma gradual, em ritmos variados e momentos históricos distintos (DE ARAÚJO E SILVA; GONÇALVES, 2011; SILVA; MÁRIO, 2015).

Ao longo das últimas décadas, vários estudos investigaram o uso do planejamento estratégico no setor público brasileiro (ALBANO; GARCIA, 2013; ARAÚJO, 1996; BLONSKI et al., 2017; DE ARAÚJO E SILVA; GONÇALVES, 2011; MOTTA, 1979; OTA, 2014). Algumas dessas pesquisas se ocuparam em apontar aspectos que devem ser observados pelos gestores que atuam nesse contexto para diminuir os riscos de insucesso. Um desses aspectos é a importância de se compreender o planejamento estratégico como “[...] agente político de construção de uma realidade [...] um dos principais canais de ligação Estado-comunidade-Estado” (MOURA, 1997, p. 39), não apenas como um instrumento formalizador da estratégia. Nesse sentido, faz-se necessário o esforço para incluir todos os membros da organização no processo, para garantir assim o comprometimento de todos e a concepção de objetivos mais realistas (ALBANO; GARCIA, 2013; OTA, 2014).

Figura 2 – Desafios para o uso do planejamento estratégico em organizações públicas



Fonte: Ota (2014, p. 88).

Assim, percebe-se que parte dos desafios enfrentados pelos gestores das organizações públicas para o sucesso do planejamento estratégico correspondem a eliminar desse processo os mesmos fatores que conduziram à descrença na eficácia dessa ferramenta e em sua posterior transformação, anteriormente citados. Entretanto, somam-se a esses outros aspectos a serem observados, como a definição de um líder para ser referência ao longo do processo (ALBANO; GARCIA, 2013), a compreensão da cultura e da dinâmica de provimento de recursos humanos e financeiros da organização e ter em mente a necessidade de se considerar percepções e expectativas de múltiplos *stakeholders* e de lidar com rupturas por conta da rotatividade política (OTA, 2014). A figura 2 apresenta um mapa mental contendo os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações do setor público brasileiro e seus desdobramentos.

2.3.2 O Ciclo de Mudança de Estratégia

Atualmente, existem diversos métodos para se desenvolver o planejamento estratégico nas organizações, sendo um deles o Ciclo de Mudança de Estratégia (CME) (BRYSON, 2011). Esse modelo se aplica especificamente a organizações públicas e não-lucrativas e se tornou referência naquele contexto, sendo largamente adotado. Além disso, relatos do sucesso de sua aplicação são encontrados na literatura científica (DONALD; LYONS; TRIBBEY, 2001; MCCLAMROCH; BYRD; SOWELL, 2001; STEPHAN, 2010). O CME é considerado um modelo referência não somente no contexto internacional mas também no Brasil, inclusive no que tange aos processos de planejamento estratégico em universidades brasileiras (ALBANO; GARCIA, 2013; REBELO, 2004).

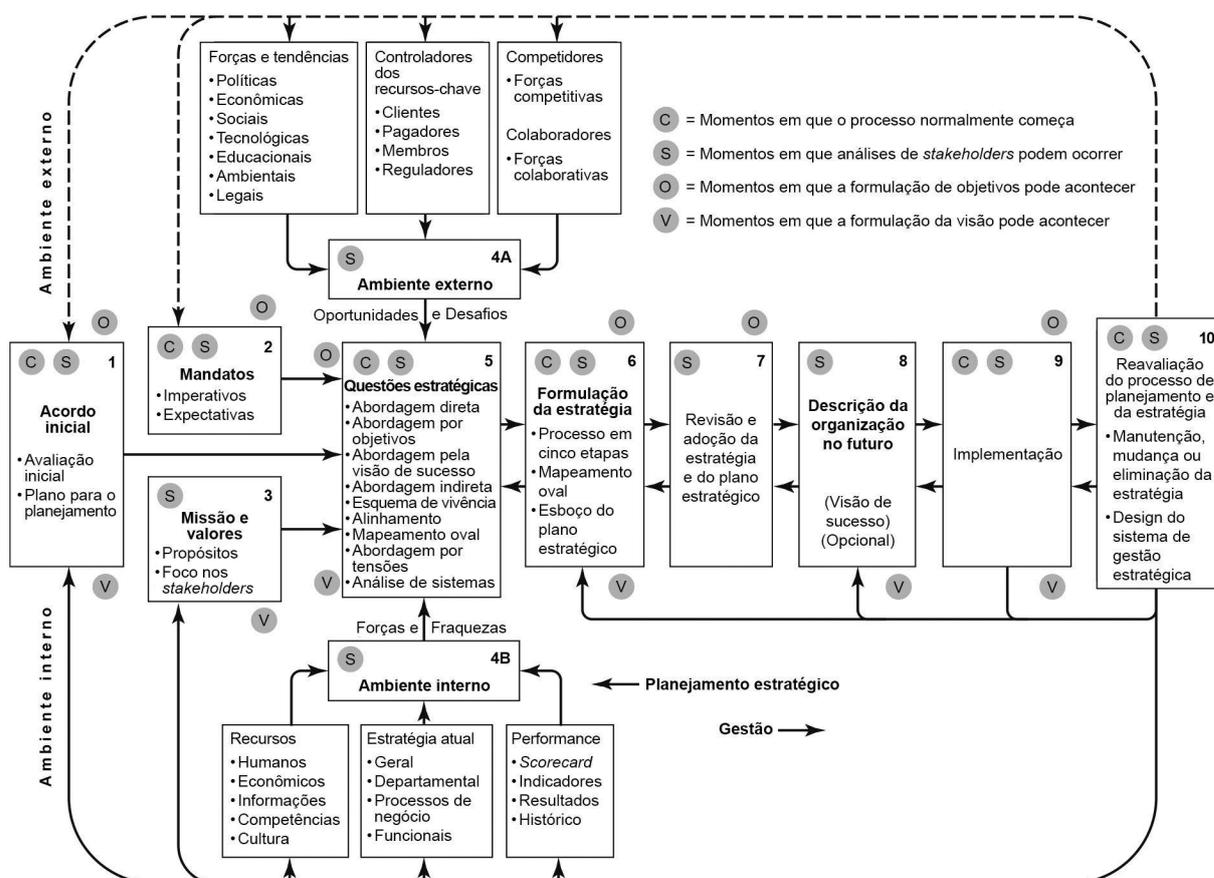
O CME possui poucas características similares ao modelo de planejamento estratégico rígido e burocrático que passou a ser criticado a partir das décadas de 1980 e 1990 (BRYSON, 2011), sendo colaboração, o alcance de consenso e visão compartilhada pontos centrais desse modelo. Apesar de ser apresentando em etapas e conduzir à definição da estratégia da organização de modo participativo e razoavelmente ordenado, o CME é fluído, iterativo e dinâmico na prática, permitindo que as pessoas estejam continuamente repensando conexões entre elementos do processo, aprendendo, agindo e avaliando enquanto formulam estratégias eficazes

(BRYSON, 2011). Ele não foca apenas na concepção de um plano estratégico ao fim do processo, mas visa também

[...] potencializar o pensamento, o agir e o aprendizado estratégicos; engajar atores-chave tanto com o presente quanto com o futuro; [...] e interligar formulação com implementação de formas sensata, técnica e administrativamente viáveis, politicamente inteligentes, legais, morais, éticas — e, não menos importante, gerar valor público duradouro (BRYSON, 2011, p. 47, tradução nossa).

Além disso, Bryson reconhece em seu modelo a relevância do caráter político do processo de planejamento estratégico, de forma que uma das premissas do CME é a busca da racionalidade por meio da política, do enfrentamento e resolução de conflitos entre os *stakeholders* (KENDALL; NINO; STALEY, 2008). Dessa forma, o CME integra dimensões políticas e administrativas, um dilema que precisa ser enfrentado na busca pela eficiência na gestão pública (MOTTA, 2013).

Figura 3 – O Ciclo de Mudança de Estratégia



Fonte: Bryson (2016, p. 243, tradução nossa).

Como representado em maiores detalhes na figura 2, o CME é dividido em 10 etapas (BRYSON, 2011), a saber:

1. Gerar acordo e iniciar o processo de planejamento estratégico;
2. Identificar os mandatos organizacionais;
3. Esclarecer a missão e os valores da organização;
4. Avaliar os ambientes interno e externo para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT);
5. Identificar questões estratégicas enfrentadas pela organização;
6. Formular estratégias para lidar com essas questões;
7. Revisar e adotar o plano estratégico;
8. Estabelecer uma visão organizacional eficaz;
9. Desenvolver um processo de implementação eficaz;
10. Reavaliar as estratégias e o processo de planejamento estratégico.

Ao longo do desenvolvimento do CME são utilizados instrumentos facilitadores imprescindíveis para a conclusão de algumas das etapas e implementação da estratégia. A seguir são apresentados brevemente cinco desses instrumentos: (1) Técnica Básica de Análise de Stakeholder, (2) Técnica Snow Card, (3) Mapeamento de Estratégia Orientado para a Ação, (4) Balanced Scorecard e, por fim, (5) Cadeia de Valor.

2.3.2.1 Técnica Básica de Análise de Stakeholder

O sucesso de uma organização, seja ela do setor público ou privado, passa pelo atendimento de determinadas necessidades e expectativas de seus *stakeholders* (BOURNE, 2009), termo que compreende “todo grupo de pessoas ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização (FREEMAN, 1984, tradução nossa). Analisar seus *stakeholders* é uma ferramenta indispensável para o sucesso dos órgãos públicos, pois não saber quem eles são e quais critérios usam para avaliar sua performance impede que a organização tenha certeza de que está trabalhando para satisfazer as demandas deles (RAINEY, 2009). Entretanto, a análise de *stakeholder* não consiste em um método estritamente definido, sendo que existem diversas abordagens para desenvolvê-la. Uma das abordagens

apresentadas por Bryson (2011) é a Técnica Básica de Análise de *Stakeholder*, composta por três etapas: (1) identificação dos *stakeholders* da organização, (2) definir os critérios com base nos quais sua performance é avaliada e (3) refletir sobre o quão eficaz a organização é em atender as demandas de seus *stakeholders*. Essa técnica permite identificar stakeholders e seus interesses, esclarecer a visão que eles tem da organização, identificar questões estratégicas e coalizões que facilitam ou dificultam o alcance de metas, de forma útil e rápida (BRYSON, 2004).

2.3.2.2 Técnica Snow Card

Para condução da análise dos ambientes interno e externo (análise SWOT), que culmina com a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, Bryson (2011) indica a utilização da Técnica Snow Card. Essa técnica combina uma etapa de *brainstorming* e uma de síntese, nas quais cada indivíduo de um grupo de pessoas anota uma força, fraqueza, oportunidade ou ameaça em uma folha branca de papel e então a cola em uma parede de forma a agrupá-las por temas (BRYSON; ALSTON, 2005). O conceito dessa técnica é bastante simples, o que a torna fácil de se usar e conduz o grupo a rapidamente produzir quatro listas para debate e identificação de questões estratégicas (BRYSON, 2011).

2.3.2.3 Mapeamento de Estratégia Orientado para a Ação

Uma ferramenta muito útil para o processo de gestão estratégica é o mapeamento causal (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2014). Geralmente empregada como forma de apreender a estrutura de assertivas causais de um grupo ou indivíduo, essa técnica propõe a representação gráfica de conceitos como nós e de causalidades como conexões entre esses nós, permitindo assim a representação visual do pensamento como uma rede de relações causais (NARAYANAN; ARMSTRONG, 2005). Além dos benefícios gerados por mapas cognitivos de um modo geral, como o auxílio no foco da atenção e desencadeamento da memória, sinalização de prioridades e fornecimento de informações ausentes (FIOL; HUFF, 1992), quando utilizado em ambientes institucionais, o mapeamento causal promove o entendimento da complexidade da estrutura de crenças e do conhecimento de um grupo de pessoas (NARAYANAN; ARMSTRONG, 2005) e permite que se tenha uma visão mais clara dos problemas que a organização enfrenta (ACKERMANN; EDEN,

2011). Por meio da visualização simultânea de um grande número de ideias e suas interconexões, favorece a ligação entre o pensar e o agir estratégicos e ajuda na compreensão de problemas complexos (BRYSON et al., 2004). Mapas causais podem ser desenvolvidos por meio de diversas abordagens. A abordagem apresentada por Bryson (2011) a ser usada ao longo do processo de planejamento estratégico é Mapeamento de Estratégia Orientado para a Ação (MEOA).

2.3.2.4 Balanced Scorecard

Espera-se que ao longo do processo de planejamento estratégico a organização defina indicadores para permitir o acompanhamento e mensuração do progresso da implementação da estratégia e a identificação de questões estratégicas futuras (BRYSON, 2011). Para tanto, Bryson (2011) indica o uso do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1996), um sistema de mensuração de performance que integra medidas derivadas da estratégia da organização. Inicialmente desenvolvida para permitir às organizações do setor privado medirem seu sucesso para além dos resultados financeiros de curto prazo, atualmente essa ferramenta é efetivamente implementada no serviço público em todo o mundo (NIVEN, 2008), inclusive no Brasil (FERNANDES; FURTADO; FERREIRA, 2016; YONEZAWA; CARMO; SOUZA, 2011). Na prática, o Balanced Scorecard permite às organizações lidar com operações do dia a dia sem perder o foco em sua estratégia, identificar e gerir seus propósitos e alinhar metas com objetivos estratégicos em todos os seus níveis (NAIR, 2004). Além disso, no setor público, especificamente, ele demonstra *accountability* e o alcance de resultados, aprimora a performance com foco na missão, auxilia na obtenção de recursos, produz informações úteis, mudança e inspira confiança (NIVEN, 2008).

2.3.2.5 Cadeia de valor

A cadeia de valor é uma ferramenta de gestão concebida por Michael E. Porter (1998) que propõe a descrição de todas as atividades estrategicamente relevantes que a organização desenvolve, com o intuito de se compreender como se dá a alocação de recursos e as fontes de diferenciação do produto ou serviço entregues por ela (WHITTLE; MYRICK, 2005). As atividades são classificadas em dois grandes grupos: atividades primárias e atividades de suporte. Enquanto aquelas estão

diretamente relacionadas à criação e entrega do produto ou serviço oferecido, estas dizem respeito às funções que devem ser desempenhadas para que as atividades primárias aconteçam. O desenho da cadeia de valor vem cada vez mais sendo utilizado como ferramenta estratégica (WILLIAMS; LEWIS, 2008) pois permite que se tenha uma visão geral de como a organização gera valor à medida que transforma recursos brutos em um produto ou serviço acabado. Isso auxilia o arranjo e a integração das atividades desenvolvidas pela organização de forma que os recursos distribuídos ao longo da cadeia de valor sejam convertidos no máximo de valor possível a ser entregue aos *stakeholders* (WALTERS; LANCASTER, 2000).

2.3.3 Planejamento estratégico em editoras universitárias brasileiras

Como parte da pesquisa preliminar que deu origem ao referencial teórico que embasa o presente estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica com a intenção de identificar pesquisas que abordem a temática da gestão estratégica nas editoras universitárias brasileiras. Como fonte de pesquisa foram utilizados o Portal de Periódicos CAPES³, a plataforma SciELO⁴ e o portal Google Acadêmico⁵. As buscas se deram com base em três conjuntos de descritores aplicados em cada uma dessas fontes: “editoras universitárias” AND “gestão estratégica”; “editoras universitárias” AND “planejamento estratégico”, e; “editoras universitárias” AND “análise swot”. As buscas no Portal de Periódicos CAPES retornaram 17 ocorrências, mas nenhuma delas tratava do assunto pesquisado, direta ou indiretamente. Em geral, os resultados discorriam sobre gestão estratégica em outros contextos ou citavam referências publicadas por editoras universitárias. As buscas na plataforma SciELO não retornaram nenhuma ocorrência. Já o portal Google Acadêmico apresentou 1623 resultados, somando-se as ocorrências geradas por cada descritor. Entretanto, apenas 1 resultado abordava o tema pesquisado. Os demais discorriam sobre gestão estratégica em outros contextos, sobre editoras universitárias sob outras perspectivas ou citavam referências publicadas por editoras universitárias.

O trabalho em questão (SILVA; TIBIRIÇÁ; CARMO, 2014), um estudo de caso intitulado “Aplicação da análise SWOT na elaboração de diagnóstico organizacional

3 <https://www.periodicos.capes.gov.br/>

4 <https://www.scielo.org/>

5 <https://scholar.google.com.br/>

de uma editora universitária”, tem como objetivo elaborar um diagnóstico organizacional de uma editora universitária brasileira não identificada. Os autores compreendem que é necessário que a instituição aprimore seu planejamento estratégico para que obtenha maior participação no mercado editorial, e delimitam o escopo do trabalho à etapa de diagnóstico da organização que em geral compõe esse processo. A análise SWOT foi a ferramenta de gestão utilizada para conduzir o diagnóstico de modo geral. O procedimento de coleta de dados utilizado foi a entrevista estruturada, sendo parte das questões abertas e parte delas fechadas, utilizando escala do tipo Likert, aplicadas a dirigentes atuais, ex-dirigentes e gerentes de diversas áreas da editora. O tratamento dos dados quantitativos se deu com o auxílio do *software* Excel e as questões abertas foram examinadas por meio de análise de conteúdo. Os resultados do trabalho apontam aspectos da organização que devem ser melhorados para que ela aprimore seu desempenho e pontos fortes que devem ser potencializados para tornarem-se diferenciais competitivos. Além disso, são apontadas oportunidades e ameaças identificadas pelos sujeitos da pesquisa no ambiente externo. Os autores concluem o estudo destacando a compreensão limitada que parte dos dirigentes e gerentes da editora possuem quanto ao ambiente externo, de modo que as análises feitas por esses sujeitos ficaram bastante restritas ao ambiente interno da organização.

Ainda como parte da pesquisa preliminar que deu origem ao referencial teórico que embasa o presente estudo, foi realizada uma busca pelos planos estratégicos das 38 editoras filiadas à ABEU que são vinculadas a universidades federais para serem usados como referência no processo de planejamento da Edufes. A pesquisa foi realizada nos sites dessas instituições e, apesar de algumas delas apresentarem missão, visão e valores, apenas uma, a editora da Universidade Federal de Santa Catarina, apresenta em seu site o plano estratégico da organização (UFSC, 2017) compreendendo todo o processo de formulação de sua estratégia. O documento apresenta as seguintes seções, nessa ordem: introdução; um breve histórico da instituição; a composição de seu conselho editorial; a estrutura organizacional; uma declaração do negócio no qual está inserida; seus valores; sua missão; sua visão; descrição e resultado do processo de análise dos ambientes; as estratégias a serem adotadas; o mapa estratégico resultante do processo, e; referências bibliográficas. O plano estratégico não especifica quais métodos e autores serviram de referência para a condução do planejamento, nem explica como foram definidos, valores, visão

e missão. Entretanto, deixa claro o caráter participativo do processo, descreve a realização de uma primeira reunião de sensibilização da equipe com pessoa externa à editora e a utilização da matriz SWOT para realização da análise de ambiente, que se deu em dois momentos: levantamento de dados por meio de formulário distribuído entre a equipe e reunião geral posterior para discussão dos dados levantados que resultou em um quadro contendo forças, fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização. O método usado para definição das estratégias a serem adotadas também não é especificado, mas o fato de cada uma delas estarem associadas a objetivos estratégicos, metas, indicadores e ações, além de serem divididas nos eixos (1) pessoas, organização e logística, (2) procedimentos internos, (3) aprendizado e crescimento e (4) resultados dão a entender que utilizou-se algum método derivado do Balanced Scorecard.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 ABORDAGEM, TIPOLOGIA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa segue a **abordagem qualitativa**. Esse tipo de abordagem localiza o observador no mundo (DENZIN; LINCOLN, 2018) e contempla de forma explícita os contextos social, institucional, cultural e ambiental no qual o estudo acontece (YIN, 2016). A abordagem qualitativa é geralmente utilizada quando se busca o entendimento detalhado de um problema complexo (CRESWELL, 2007) que geralmente passa pela compreensão das relações sociais (FLICK, 2009), de como as pessoas lidam com as configurações do mundo real (YIN, 2016). Pode ser também utilizada para o desenvolvimento de teorias quando nenhum conjunto de saberes existente é capaz de capturar a complexidade do problema a ser examinado (CRESWELL, 2007).

No caso do presente estudo, o uso da abordagem qualitativa justifica-se pela complexidade de se definir a estratégia de uma organização (BARNEY; HESTERLY, 2015; OLIVEIRA, 2007), especialmente no setor público (BRYSON; EDWARDS; VAN SLYKE, 2018), tarefa que “implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável” (OLIVEIRA, 2007, p. 5). Além disso, pelo fato do planejamento e da estruturação de uma organização serem necessariamente contingenciais, não existem modelos ideais que possam ser generalizados e que garantam seu funcionamento em qualquer situação, cultura ou grupo de pessoas. Por isso, é necessário que as organizações, munidas de sua missão, metas e análises dos ambientes interno e externo, façam suas próprias escolhas estratégicas, ou seja, formulem sua própria teoria sobre qual seria a maneira mais eficiente de se tirar partido de seus recursos a partir da evolução dos ambientes interno e externo para o alcance de seus objetivos (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Além disso, esta pesquisa pode ser classificada como **aplicada** e **descritiva**. Estudos aplicados abordam tópicos específicos ou propõe soluções relacionados a problemas enfrentados por um indivíduo ou grupo de pessoas, focando na busca por resultados práticos que possam facilitar processos de decisão. É largamente utilizada não apenas entre a comunidade científica, mas também por professores, conselheiros, assistentes sociais, gerentes e autoridades públicas (NEUMAN,

2014a). Já o caráter descritivo deste trabalho está expresso no fato de ele fazer uso da descrição das características dos fenômenos que envolvem a gestão da Editora da Ufes para propôr uma maneira de se intervir em sua estrutura e funcionamento (GIL, 2009) visando a implantação da orientação para a marca.

3.1.1 Pesquisa-ação crítica participativa

A estratégia de pesquisa definida para condução do presente trabalho foi a da **pesquisa-ação crítica participativa** (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014). Diferentemente das modalidades de investigação utilizadas na maioria dos estudos organizacionais, a pesquisa-ação não é realizada sob os pressupostos do paradigma positivista. Trabalhos fundamentados nesse paradigma propõem uma visão objetiva da realidade e a existência de um pesquisador neutro, capaz de se abster de seus valores e se apartar do objeto a ser investigado, que examina essa realidade para conceber leis que possam explicá-la e conhecimento que possa ser generalizado (COGHLAN; BRANNICK, 2005).

A pesquisa-ação, no entanto, tende a ser compreendida como uma estratégia de investigação fundamentada no paradigma da teoria crítica (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014; SPENCER; PRYCE; WALSH, 2014). Pesquisas desenvolvidas sob esse paradigma se diferenciam daquelas mais tradicionais pois não buscam entender o objeto de estudo mas transformá-lo, emancipar os seres humanos e ajudá-los a romper com o *status quo*, pressupondo que, para ser compreendida, a realidade deve ser analisada subjetivamente, à luz dos valores das pessoas e mediada pelas relações de poder histórica e socialmente construídas (SPENCER; PRYCE; WALSH, 2014). Nesse paradigma, entende-se que certos problemas não podem ser resolvidos aplicando-se soluções propostas em outros contextos, por outros grupos de pessoas, de forma que suas resoluções devem passar pela consideração de dinâmicas particulares às pessoas e ambientes envolvidos (STRINGER, 2007).

Nossa escolha pelo uso da pesquisa-ação se baseia principalmente no fato de, como exposto no referencial teórico deste estudo, as estratégias das organizações serem idiossincráticas, devendo ser concebidas com base nos desafios e circunstâncias particulares percebidos por seus integrantes. Nesse sentido, a modalidade de pesquisa-ação adotada neste trabalho (crítica participativa)

visa ajudar as pessoas a entender e transformar “a maneira como fazemos as coisas por aqui”. Em particular, a pesquisa-ação crítica participativa tem como objetivo ajudar os participantes a transformar (1) seu entendimento de suas práticas; (2) a condução de suas práticas, e (3) as condições sob as quais eles praticam, para que essas coisas sejam mais racionais (e compreensíveis, coerentes e razoáveis), mais produtivas e sustentáveis, e mais justas e inclusivas (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014, p. 67, tradução nossa).

Além disso, abordagens participativas têm sido amplamente reconhecidas como formas muito mais eficazes de se atingir resultados eficazes e produtivos nas organizações (STRINGER, 2007). Nesses sistemas sociais, onde a capacidade de mudança é fator essencial para sua sobrevivência, a pesquisa-ação tem sido cada vez mais utilizada como estratégia de enfrentamento de problemas complexos, pois permite a identificação e solução de problemas pelos próprios indivíduos que os enfrentam no dia a dia, sem que seja necessário separar os fenômenos estudados do contexto onde eles se dão, o que muitas vezes não é possível de se fazer em pesquisas organizacionais (MACKE, 2010). Trata-se de uma estratégia de pesquisa que integra o uso e a concepção de saberes (NEUMAN, 2014b) para aprimorar a prática e desenvolver conhecimento de forma contextualizada e promover reflexões críticas visando o aprendizado profissional, além de gerar desenvolvimento sustentável e mudanças positivas (ZUBER-SKERRITT, 2015).

Uma das principais características da pesquisa-ação é o seu caráter participativo. Ao contrário do que acontece em outras estratégias de pesquisa, nela pesquisador e participantes trabalham colaborativamente durante todo o estudo (YIN, 2016). Ao mesmo tempo, diferente de outras modalidades de pesquisa participante, ela, “[...] além da participação, supõe uma forma de ação planejada de caráter social, educacional, técnico ou outro [...]” (THIOLLENT, 2005, p. 9–10). Na pesquisa-ação, o pesquisador deixa de representar apenas um observador e também participa do processo ao mesmo tempo que procura-se orientar os trabalhos para que os próprios participantes aprimorem suas práticas e o contexto onde o estudo acontece (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014) com base em seus próprios conhecimentos e experiências cotidianos (NEUMAN, 2014b). Desse modo, entende-se como resultado em um estudo desse tipo não apenas descrições envolvendo verbalizações dos participantes ou tabelas contendo dados quantitativos, mas também “[...] as mudanças introduzidas na

percepção dos interessados ou, de modo mais difuso, na cultura da organização” (MACKE, 2010, p. 221).

Em pesquisas organizacionais, é comum o uso de referenciais teóricos específicos para orientar o trabalho de pesquisa-ação (COGHLAN; BRANNICK, 2005). Sob essa perspectiva, o planejamento estratégico de caráter participativo tem sido compreendido como um desses referenciais para se desenvolver a pesquisa-ação nesse contexto (KUMAR, 2014; STRINGER, 2007; ZUBER-SKERRITT, 1996), pois propõe que, através do olhar dos *stakeholders*, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças colocadas na organização sejam compreendidas e estratégias e planos de ação sejam concebidos de forma a conduzir uma mudança planejada visando sua sobrevivência e otimização das atividades que desempenha (KUMAR, 2014). No caso deste estudo, o Ciclo de Mudança de Estratégia (CME) (BRYSON, 2011) foi a abordagem escolhida para definir como se daria a condução do processo de planejamento estratégico. Essa escolha se justifica não apenas por ele ser referência no assunto entre organizações públicas estrangeiras e brasileiras e por casos de sucesso envolvendo seu uso serem documentados em artigos científicos, mas também por suas premissas estarem alinhadas com as práticas de planejamento estratégico mais atuais apresentadas no referencial teórico deste trabalho.

O planejamento estratégico participativo compartilha alguns pressupostos com a pesquisa-ação crítica participativa. Um deles é a forma socializada na qual o processo acontece e a conseqüente aproximação entre os resultados e a realidade dos envolvidos. Um dos problemas dos planos estratégicos concebidos pelas gerências de forma unilateral é o desligamento dos responsáveis pela implementação das estratégias de sua formulação, o que “[...] costuma impedir o comprometimento [...]” (MINTZBERG, 2004, p. 146) dessas pessoas. Segundo Mintzberg,

[...] gestores com um estilo que gera comprometimento conduzem as pessoas por uma jornada. Eles lideram de uma forma que todos que estão nessa jornada ajudam a moldar o seu curso. Como resultado, entusiasmo surge inevitavelmente ao longo do caminho. Aqueles com estilo calculista se fixam em um destino e calculam o que o grupo precisa fazer para chegar lá, sem se preocupar com as preferências dos membros. Porém, estratégias calculadas não tem valor em si mesmas [...] (MINTZBERG, 1994a, p. 109, tradução nossa)

O autor afirma ainda que não existe uma estratégia ideal, definida por algum processo formal, e que as estratégias só passam a ter valor “[...] quando pessoas empenhadas as enchem de energia [...]” (MINTZBERG, 2004, p. 147). Da mesma forma, na pesquisa-ação não se busca uma forma ideal de se proceder, que possa ser generalizada em outros contextos, mas “[...] esperamos apenas fazer o melhor que pudermos, tendo em vista nossas circunstâncias, para prevenir ou amenizar quaisquer consequências desfavoráveis de nossas práticas [...]” (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014, p. 69, tradução nossa). Essas semelhanças também moldaram nosso entendimento de que a escolha da pesquisa-ação crítica participativa como estratégia de pesquisa para condução de um planejamento estratégico participativo era a mais acertada para este estudo.

A pesquisa-ação serviu especialmente como um referencial para garantir que caráter socializado e realista do planejamento estratégico participativo seria posto em prática. Tínhamos em mente que para que isso acontecesse caberia ao pesquisador construir um ambiente favorável para construção de consenso, de modo que os participantes construíssem uma noção compartilhada da situação e que fizesse sentido para todos, a partir de suas próprias percepções e interpretações, que muitas vezes são divergentes (STRINGER, 2007). Para tanto, dimensões humanas e sociais do contexto investigado tiveram de ser levadas em consideração, como ficará mais claro ao longo do relato de pesquisa, observando-se os princípios de trabalho apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – Princípios de trabalho da pesquisa-ação

Relacionamentos	O tipo, a natureza e a qualidade dos relacionamentos em qualquer ambiente social terão impactos diretos na qualidade da experiência das pessoas e, através disso, na qualidade dos resultados de qualquer empreendimento humano. A pesquisa-ação tem um interesse primário, portanto, em estabelecer e manter relações de trabalho positivas (STRINGER, 2007, p. 28, tradução nossa).	Em uma pesquisa-ação, os relacionamentos devem:
		<ul style="list-style-type: none"> • Promover sentimentos de igualdade para todas as pessoas envolvidas; • Manter a harmonia; • Evitar conflitos, sempre que possível; • Resolver conflitos que surjam, aberta e dialogicamente; • Aceitar as pessoas como elas são, não como algumas pessoas acham que deveriam ser; • Incentivar relacionamentos pessoais e cooperativos em vez de relações impessoais, competitivas, conflitantes ou autoritárias; • Manter a sensibilidade aos sentimentos das pessoas (STRINGER, 2007, p. 38, tradução nossa).
Comunicação	A pesquisa-ação requer que todos os participantes se envolvam em estilos e formas de comunicação que facilitem o desenvolvimento de relacionamentos harmoniosos e a efetiva realização de objetivos de grupo ou organizacionais (STRINGER, 2007, p. 30, tradução nossa).	Quando pratica uma comunicação efetiva, o indivíduo:
		<ul style="list-style-type: none"> • Escuta atentamente as pessoas; • Aceita e age sobre o que elas dizem; • Pode ser entendido por todos; • É verdadeiro e sincero; • Atua de maneiras social e culturalmente apropriadas; • Regularmente aconselha os outros sobre o que está acontecendo (STRINGER, 2007, p. 38, tradução nossa).

(continua)

(conclusão)

Participação	À medida que as pessoas podem participar do processo de explorar a natureza e o contexto dos problemas que lhes dizem respeito, elas têm a oportunidade de desenvolver entendimentos imediatos e profundamente relevantes de sua situação e de se envolver ativamente no processo de lidar com esses problemas. A tarefa nessas circunstâncias é fornecer um clima que dê às pessoas a sensação de que elas estão no controle de suas próprias vidas e que as apoia enquanto elas agem sistematicamente para melhorar suas circunstâncias (STRINGER, 2007, p. 32, tradução nossa).	A participação é efetiva quando:
		<ul style="list-style-type: none"> • Permite níveis significativos de envolvimento ativo; • Permite que as pessoas realizem tarefas significativas; • Fornece suporte para as pessoas à medida que aprendem a agir por si mesmas; • Incentiva planos e atividades que as pessoas são capazes de realizar por si mesmas; • Lida pessoalmente com pessoas e não com seus representantes ou agentes (STRINGER, 2007, p. 38, tradução nossa).
Inclusão	A pesquisa-ação busca aprovar uma abordagem de investigação que inclua todas as partes interessadas relevantes no processo de investigação. Cria contextos que permitem que diversos grupos negociem suas várias agendas em uma atmosfera de confiança e aceitação mútuas e trabalhem em busca de soluções eficazes para os problemas que lhes dizem respeito (STRINGER, 2007, p. 34-35, tradução nossa).	Inclusão em pesquisa-ação envolve:
		<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar o envolvimento de todos os indivíduos relevantes; • Incluir todos os grupos afetados; • Incluir todas as questões relevantes – sociais, econômicas, culturais, políticas – em vez de focar em agendas administrativas ou políticas estreitas; • Garantir a cooperação com outros grupos, agências e organizações; • Garantir que todos os grupos relevantes se beneficiem das atividades (STRINGER, 2007, p. 38, tradução nossa).

Fonte: Adaptado de Stringer (2007, p. 38).

De modo geral, a pesquisa-ação acontece em ciclos, compostos de cinco etapas, uma etapa preparatória e quatro etapas principais, como pode ser visto na figura 4.

Figura 4 – O ciclo de pesquisa-ação



Fonte: Adaptado de Coghlan e Brannick (2005, p. 22).

A etapa preparatória consiste na avaliação do contexto e definição do propósito da pesquisa, quando reflete-se sobre a situação que precisa ser abordada e identifica-se o tema a ser pesquisado (KLEIN, 2012). Na fase de diagnóstico, são

delimitados os problemas que se deseja solucionar, já vislumbrando as ações que podem ser tomadas para tanto, articulando-se o referencial teórico do trabalho com a prática dos indivíduos (COGHLAN; BRANNICK, 2005). Nesse sentido, é importante que um marco teórico seja definido para orientar desde a delimitação do problema a ser enfrentada quanto a interpretação dos resultados, passando pela concepção de alternativas de solução e diretrizes para condução de todo o processo (THIOLLENT, 2005). Em seguida, durante a etapa de planejamento das ações, os participantes definem o que será feito para enfrentar o problema, ou seja, as atividades que serão desenvolvidas durante a fase de execução das ações, que por sua vez é seguida de uma etapa onde o grupo avalia todo o processo de pesquisa-ação de forma a aperfeiçoá-lo tendo em vista os próximos ciclos (COGHLAN; BRANNICK, 2005). Entretanto, é importante ter em mente que, ao contrário de outros tipos de pesquisa, o planejamento de uma pesquisa-ação não é rígido, sendo esperado que ocorram adaptações em função das preferências dos participantes e das circunstâncias (THIOLLENT, 2005)

Enquanto alguns autores entendem o fato de os resultados da pesquisa-ação não poderem ser generalizados a outros grupos e contextos como uma limitação (MACKE, 2010), outros afirmam que ela não se propõe a isso, pelo contrário, busca a resolução de problemas que não podem ser solucionados com base em conhecimento generalizável (COGHLAN; BRANNICK, 2005; KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014; STRINGER, 2007). Mesmo devendo ser articulada dentro de um quadro teórico pertinente ao tema pesquisado (THIOLLENT, 2005), a pesquisa-ação adapta conhecimento generalizável às pessoas e ao contexto onde ela é realizada (STRINGER, 2007). Isso expõe outra peculiaridade da pesquisa-ação: os critérios para que ela seja validada. Uma vez que os resultados desse tipo de pesquisa são produzidos e interpretados à luz do contexto onde eles são produzidos, não é possível validá-la por meio de sua replicação, como seria feito em trabalhos fundamentados no paradigma positivista, por exemplo, pois é de se esperar que seus resultados serão diferentes em contextos diferentes (DICK, 2014). A base para a validação de uma pesquisa-ação é a confirmação de que o estudo foi conduzido de forma consciente e deliberada segundo os pressupostos dessa estratégia de pesquisa (COGHLAN; BRANNICK, 2005)

Entretanto, isso não significa que seus resultados não gerem conhecimento. É esperado que outras pessoas levem em conta seus achados para enfrentarem suas próprias situações-problema (KEMMIS; MCTAGGART; NIXON, 2014), inclusive no contexto organizacional (MCNIFF, 2000). Todavia, para que isso seja possível, é necessário que o contexto, atividades e eventos que compõem a pesquisa sejam descritos detalhadamente de forma que indivíduos que não participaram do estudo tenham condições de avaliar as semelhanças e diferenças entre a situação relatada e aquela que enfrentam (STRINGER, 2007). Nesse sentido, a maneira na qual um relatório de pesquisa-ação é estruturado pode variar, mas convencionou-se que ao longo de seu conteúdo deve ficar claro: (1) a proposta e referencial teórico da pesquisa; (2) o contexto onde ela ocorre; (3) os procedimentos adotados; (4) o relato de pesquisa e seus resultados; (5) as reflexões e o aprendizado do pesquisador; (6) análise do relato à luz da experiência e da teoria, e; (7) como os resultados podem ser utilizado em contextos mais amplos (COGHLAN; BRANNICK, 2005).

3.2 CAMPO DE TRABALHO

Em setembro de 2018, a Associação Brasileira das Editoras Universitárias (ABEU) contava com 123 editoras filiadas espalhadas por todas as regiões do país, vinculadas a universidades federais, estaduais, privadas, a institutos federais e a fundações (ABEU, 2018). A presente pesquisa se insere nesse **universo das editoras universitárias brasileiras**, tendo como **campo de trabalho** a Edufes, a Editora da Universidade Federal do Espírito Santo, que foi escolhida pela facilidade de acesso aos dados e participantes da pesquisa, uma vez que o pesquisador trabalha no setor, e por limitações de tempo e recursos financeiros que seriam necessários para conduzir a pesquisa em outras editoras universitárias do país. O referencial teórico da presente pesquisa destaca a importância de se envolver no processo de formulação aqueles que serão encarregados de executar as estratégias da organização. Tendo isso em mente, todos os servidores da Editora foram convidados a atuarem como **participantes da pesquisa** e apenas um deles, afastado para conclusão de seu doutorado, não esteve presente em nenhuma das cinco entrevistas em grupo, de forma que 15 pessoas participaram do estudo. Na seção 4.1.1, é apresentada a caracterização desse grupo.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.3.1 Pesquisa bibliográfica

Independente do tipo de pesquisa que se desenvolve, é imprescindível a realização de estudo bibliográfico para se definir seu sistema conceitual, seu referencial teórico e para se constatar o estágio de amadurecimento do campo do saber que se pretende abordar (FLICK, 2009; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Além disso, pesquisas inteiras podem ser desenvolvidas a partir de fontes bibliográficas, exclusivamente (GIL, 2009). Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica, além de ter guiado a composição de seu referencial teórico e metodológico, foi usada como instrumento de coleta de dados para definição dos mandatos informais da Edufes. Para tanto, foram utilizados como fonte de dados livros de leitura corrente, periódicos científicos, teses, dissertações e anais de encontros científicos.

3.3.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, sendo que o que diferencia ambas são suas fontes de informação, com a primeira utilizando fundamentalmente material não editado (GIL, 2002; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A análise de documentos é uma forma não invasiva de coleta de dados, pois dispensa o contato com sujeitos, que pode servir como acréscimo instrutivo a entrevistas, por exemplo (FLICK, 2009), e é frequentemente utilizada em estudos que utilizam estratégias de pesquisa participativa, como a pesquisa-ação (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). No caso deste trabalho, a pesquisa documental foi utilizada como instrumento para definir os mandatos formais da Edufes. Para tanto, foram utilizados como fonte de dados o Estatuto, o Regimento Geral e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 da Ufes e o Regimento da Editora da Ufes.

3.3.3 Entrevista em grupo dialógica

A entrevista em grupo tem sido cada vez mais utilizada nos dias de hoje (BRINKMANN, 2013), sendo aplicada de diferentes formas (HENNINK, 2014), inclusive no contexto de pesquisas-ação, empoderando grupos de pessoas e fomentando mudança social (PUCHTA; POTTER, 2004) ao aprimorar as possibilidades de grupos específicos de pessoas sendo empregada como processo

que conecta teoria e prática (KAMBERELIS; DIMITRIADIS; WELKER, 2018). Esse tipo de entrevista tem como objetivo não apenas criar uma oportunidade para que um diálogo aconteça entre determinado grupo de pessoas, mas também conscientizar os indivíduos quanto a determinado tema e conduzir discussões deliberativas a cerca de tópicos levantados pelo pesquisador e pelos participantes (ROULSTON, 2010). Um princípio dessa abordagem é envolver as pessoas que futuramente aplicarão os resultados das entrevistas em suas práticas e participarem ativamente do processo de pesquisa (HENNINK, 2007), de forma que o pesquisador passa a trabalhar com as pessoas em vez de apenas tê-las como objeto de estudo (KAMBERELIS, GEORGE DIMITRIADIS, 2005).

Geralmente, participam desse tipo de entrevista um grupo composto por seis a dez integrantes conduzidos por um moderador, que introduz os tópicos para debate (BRINKMANN, 2013), previne que determinadas pessoas dominem a entrevista, encoraja membros reservados a participarem e interfere no processo direta ou indiretamente (FLICK, 2009) de forma a obter opiniões (PUCHTA; POTTER, 2004). Ao utilizar essa técnica, o intuito do pesquisador não é coletar dados de diversas pessoas de forma simultânea, mas do grupo como um todo, sendo ele a sua unidade de análise (LUNE; BERG, 2017). Ao desenvolver-se uma entrevista em grupo, cria-se um ambiente confortável para discussão, aproveitando-se da tendência natural por interação social das pessoas, o que as encoraja a participar do processo e permite que elas desenvolvam raciocínios a partir da resposta uns dos outros, contrastem diferentes visões e discutam questões de um modo que não seria possível utilizando outro instrumento (HENNINK, 2014). Além disso, gera-se grande volume de dados e variedade de perspectivas em um período relativamente curto de tempo (HENNINK, 2014).

Nesta pesquisa, entrevistas em grupo dialógicas foram usadas para promover conscientização, discussões e deliberações em diferentes etapas do planejamento estratégico entre o grupo de participantes. Elas foram realizadas ao longo de cinco seminários que aconteceram entre os meses de abril e maio de 2019. Esses seminários foram registrados integralmente em áudio e posteriormente transcritos para realização de análise de conteúdo. Em certos momentos, as entrevistas foram conduzidas de forma mais tradicional, com base em perguntas feitas pelo pesquisador que nortearam as discussões. Em outras etapas do processo, foram utilizadas técnicas e procedimentos provenientes da literatura em planejamento estratégico (apresentadas nas seções 2.3.2.1

a 2.3.2.5) para moldar os debates de forma que os resultados obtidos ao fim delas fossem condizentes com esse campo de investigação. Os momentos em que cada técnica foi utilizada em conjunto com a entrevista em grupo estão descritos no quadro 4, presente na seção 3.5, enquanto a seção 4 descreve com maiores detalhes o andamento das entrevistas e a utilização desses instrumentos auxiliares. Os resultados obtidos em cada etapa foram servindo de subsídios para as etapas seguintes até que culminou-se na elaboração do **plano estratégico da Edufes, produto final desta pesquisa**. Além disso, as entrevistas foram transcritas e analisadas à luz da análise de conteúdo qualitativa. Os resultados desse exame embasaram a discussão promovida por nós ao longo de toda seção 4 e nos permitiu argumentar se a pergunta de pesquisa que guiou o presente estudo foi ou não respondida satisfatoriamente.

3.4 INSTRUMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 Análise de conteúdo qualitativa

A análise de conteúdo é um método de análise de dados baseado em texto (PRIOR, 2014). Ela permite o exame, descrição e quantificação sistemática e objetiva de diferentes fenômenos e documentos e conduz à caracterização da unidade de análise de forma concisa e abrangente por meio de sua sintetização em categorias-chave (ELO; KYNGÅS, 2008). Isso permite que se identifique, a partir de grandes volumes de dados, atitudes, visões e interesses expressos por pessoas, individual ou coletivamente. Apesar de ser mais conhecido como um instrumento de análise quantitativa, existem modalidades de análise de conteúdo que, em vez de se valerem de contagens de palavras, buscam explicar o significado dos textos sintetizando-os e descrevendo-os de forma interpretativa (DRISKO; MASCHI, 2016). Uma dessas modalidades é a “análise de conteúdo qualitativa”.

Essa abordagem mantém as potencialidades da análise de conteúdo quantitativa ao mesmo tempo que permite que se analise temas e ideias centrais além do conteúdo manifesto dos textos, levando-se também em consideração seu conteúdo latente e contexto para explicar seu significado e como este é transmitido (MAYRING, 2014). Por outro lado, a análise de conteúdo qualitativa representa a abordagem menos interpretativa dentre aquelas com viés qualitativo, sendo orientada para sintetizar o conteúdo informacional da unidade de análise (SANDELOWSKI, 2000). Ao contrário do que acontece quando se aplica as demais abordagens, por meio dela busca-se descrever regularidades e padrões detectados nos dados examinados (DRISKO; MASCHI, 2016).

Figura 5 – Desenvolvimento de análise de conteúdo qualitativa



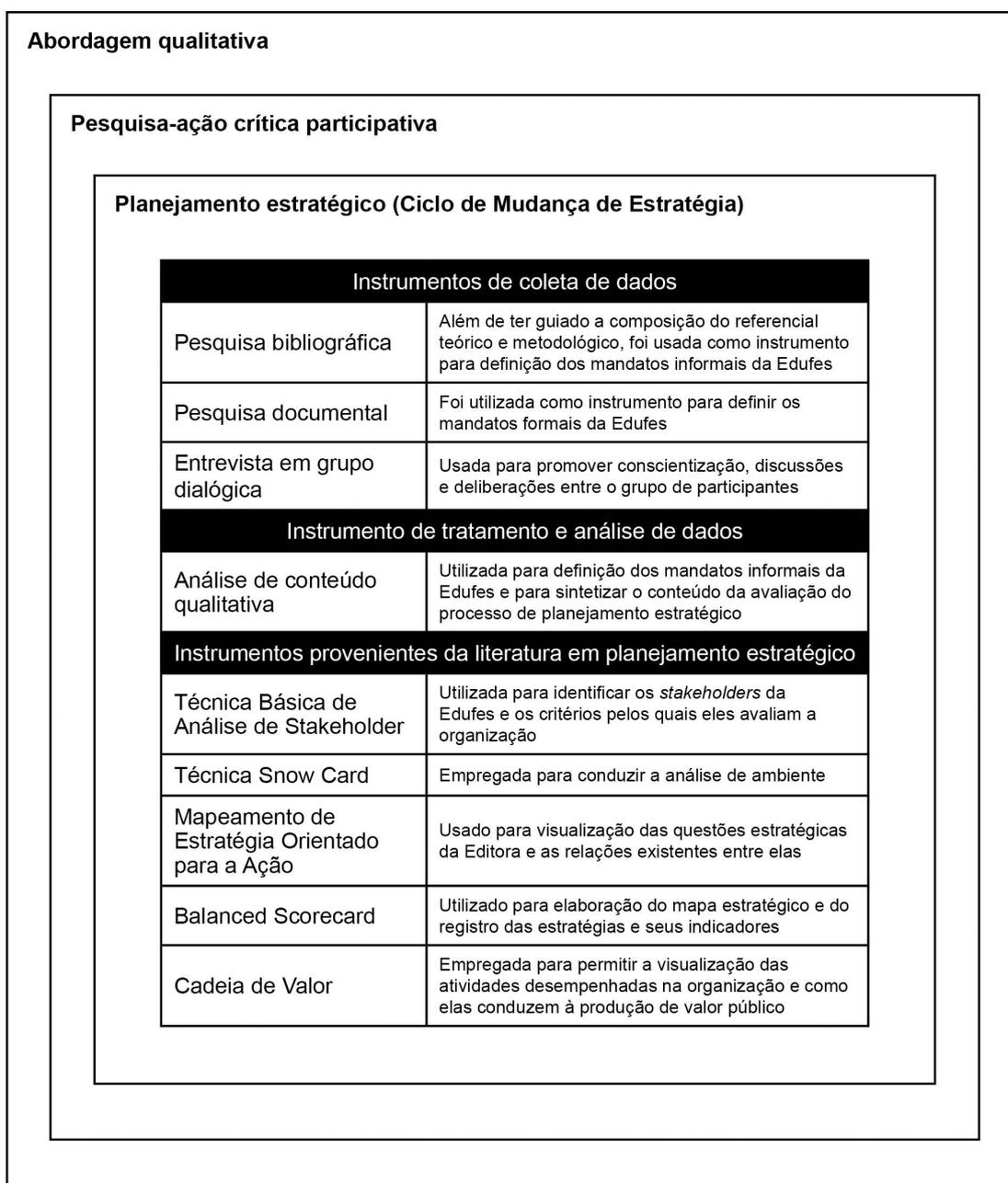
Fonte: Adaptado de Elo e Kyngäs (2008, p. 110).

A figura 5 apresenta as etapas que compõem a análise de conteúdo qualitativa, que é composta por três fases principais: (1) preparação, (2) organização e (3) relato dos processos e do resultado. Seguindo o método utilizado neste trabalho (ELO; KYNGÄS, 2008), a análise tem início com uma fase de preparação. Nela, o conjunto de documentos a ser analisado e os objetivos da pesquisa são definidos, para então dar-se início a uma etapa em que o pesquisador realiza leituras preliminares do conteúdo de forma a captar as primeiras impressões que emergem do texto e que orientarão os trabalhos nas etapas seguintes, num processo chamado “leitura flutuante” (BARDIN, 2011). Na fase seguinte, de organização, o pesquisador lê os textos que compõem a unidade de análise fazendo anotações e destacando palavras, expressões e frases e descrevendo outros aspectos do conteúdo relevantes tendo o objetivo da análise. Essas informações são então tabuladas, categorizadas, para que seja possível apreender seu conteúdo de forma sintética no que tange o objetivo da pesquisa. Por fim, o processo e os resultados da pesquisa são relatados, em artigos científicos, monografias, dissertações ou teses, lançando mão de modelos, sistemas e mapas conceituais e/ou discutindo-se as categorias e informações sintetizadas.

Esta pesquisa fez uso da análise de conteúdo qualitativa para definição dos mandatos informais da Edufes. O procedimento adotado é descrito na seção 4.3.1. A análise de conteúdo qualitativa indutiva também foi utilizada para sintetizar o conteúdo da avaliação do processo de planejamento estratégico. Nesse caso, o

procedimento foi mais simples, contando apenas com a transcrição da parte final do último seminário como fonte de dados. Nesse caso, foram analisadas as falas dos participantes em busca de pontos comuns que resumissem o que eles enxergaram de positivo, o que viram de negativo e que aprenderam ao longo do planejamento. O resultado dessa análise pode ser visto no quadro 13, na seção 4.4. O quadro 3 resume o arcabouço metodológico desta pesquisa, apresentando abordagem, estratégias de pesquisa e instrumentos utilizados.

Quadro 3 – Resumo do arcabouço metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

3.5 PROPOSTA DE PROCEDIMENTO

Levando-se em consideração o caráter contingencial do planejamento estratégico (BRYSON, 2010; OLIVEIRA, 2007; WOLF; FLOYD, 2017), com base no referencial teórico deste estudo, sobretudo Bryson (2011) e Bryson e Alston (2005), foi elaborada uma proposta de procedimento para condução do planejamento estratégico da Edufes, que foi apresentada aos participantes, discutida e aprovada por eles no primeiro seminário. O quadro 4 exhibe essa proposta, detalhando as etapas do CME que foram desenvolvidas neste trabalho, os procedimentos adotados em cada etapa e os instrumentos de coleta, tratamento e análise de dados utilizados para a realização de cada procedimento.

Quadro 4 – Proposta de condução do processo de planejamento estratégico da Edufes

Etapa	Procedimentos	Instrumentos
1 Gerar acordo e iniciar o processo de planejamento estratégico	Inicialmente, apresentações serão dirigidas aos <i>stakeholders</i> internos pelo pesquisador, introduzindo-os ao conteúdo da pesquisa bibliográfica preliminar que resultou no referencial teórico deste estudo no intuito de conscientizá-los quanto à necessidade de se conduzir um processo de planejamento estratégico na Edufes.	
	Ao fim das apresentações será firmado um acordo com os <i>stakeholders</i> internos para dar origem à equipe de planejamento estratégico, quando será discutido (BRYSON, 2016) o propósito do esforço, o prazo de execução, a função que cada participante tem a desempenhar ao longo do processo, os recursos necessários para o cumprimento das etapas, limitações e desafios a se enfrentar para o sucesso do esforço;	Entrevista em grupo dialógica
2 Identificar os mandatos da Edufes	Pesquisa documental será realizada pelo pesquisador em leis, regimentos e estatutos para identificar os mandatos formais da Edufes, ou seja, os requisitos, restrições e expectativas formais quanto ao seu funcionamento (BRYSON, 2016).	Pesquisa documental
	Pesquisa bibliográfica será realizada pelo pesquisador para identificar mandatos informais da Edufes: (1) o que justifica a existência de uma editora universitária e (2) qual tipo de atividade se espera que uma instituição desse tipo desenvolva.	Pesquisa bibliográfica
	Os dados coletados por meio das pesquisas bibliográfica e documental serão categorizados e sintetizados.	Análise de conteúdo
	O resultado da análise de conteúdo será apresentado à equipe de planejamento estratégico.	

(continua)

(conclusão)

3	Esclarecer a missão e os valores da organização	A análise dos <i>stakeholders</i> da Edufes será realizada pela equipe de planejamento estratégico.	Entrevista em grupo dialógica
			Técnica Básica de Análise de Stakeholder
		E um rascunho da missão e dos valores da Edufes será redigido pelo mesmo grupo.	Entrevista em grupo dialógica
4	Análise SWOT	Uma análise dos ambientes interno e externo será conduzida pela equipe de planejamento estratégico, para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que a Edufes lida atualmente.	Entrevista em grupo dialógica
			Técnica Snow Card
5	Identificar questões estratégicas	Nesta etapa, com base nos dados coletados até aqui, a equipe de planejamento estratégico identificará questões estratégicas enfrentadas pela Edufes. Questões estratégicas devem ser compreendidas como “questões políticas fundamentais ou desafios críticos que prejudicam mandatos, missão e valores da organização; nível e <i>mix</i> de produto ou serviço; clientes, usuários ou pagadores; custo, financiamento, organização ou gestão” (BRYSON, 2016, p. 251, tradução nossa).	Entrevista em grupo dialógica
			Mapeamento de Estratégia Orientado para a Ação
6	Formular estratégias para lidar com essas questões	A partir da identificação das questões estratégicas, a equipe de planejamento estratégico formulará estratégias para lidar com essas questões.	Entrevista em grupo dialógica
			Mapeamento de Estratégia Orientado para a Ação
		Após a formulação das estratégias necessárias para lidar com as questões estratégicas enfrentadas pela Edufes serão elaborados <i>balanced scorecards</i> pela equipe de planejamento estratégico para facilitar o acompanhamento da implementação da estratégia.	Entrevista em grupo dialógica
			Balanced Scorecard
7	Revisar e adotar o plano estratégico	Com as estratégias e <i>balanced scorecards</i> formulados, o plano estratégico será redigido pelo pesquisador. Assim que for finalizado, será repassado aos <i>stakeholders</i> para que possam revisá-lo e sugerir ajustes. Essas sugestões serão então analisadas pela equipe de planejamento estratégico que definirá o conteúdo final do plano estratégico.	Entrevista em grupo dialógica

Fonte: Elaboração própria.

4. RELATO DE PESQUISA

Nesta seção é descrito como se deu a condução do processo de planejamento estratégico da Edufes. O relato está dividido seguindo as fases da pesquisa-ação, que por sua vez estão subdivididas de acordo com as etapas do Ciclo de Mudanças de Estratégia desenvolvidas em cada fase.

4.1 CONTEXTO E PROPÓSITO

A ideia de posicionar a marca da Edufes no centro de sua estratégia originou-se do interesse do pesquisador no assunto. Formado em Desenho Industrial pela Universidade Federal do Espírito Santo em 2013, ele trabalhou, em paralelo, durante dois anos e meio em um escritório de *design* de Vitória desenvolvendo principalmente projetos editoriais e de identidade visual para empresas. Foi admitido no quadro funcional da Ufes no mesmo ano em que se graduou, ocupando desde então o cargo de programador visual na Editora da Universidade, onde desenvolve projetos gráficos para os livros que ela publica e realiza outros trabalhos relacionados à comunicação do setor. Apesar de até então não ter estudado gestão de marcas formalmente, o pesquisador se interessa e se informa sobre o tema desde a graduação. Por outro lado, o interesse por gestão estratégica surgiu a partir de sua experiência de trabalho na Edufes, que moldou sua percepção da importância de se analisar e enfrentar os problemas organizacionais, especialmente aqueles relacionados à gestão de marca, de forma sistêmica. Foi essa percepção o fator que mais o motivou a produzir este estudo.

Enquanto isso, a pesquisa em si teve início nos primeiros meses de 2017, em paralelo à preparação do pesquisador para o ingresso no mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP) da Universidade Federal do Espírito Santo. À época, ele tinha a impressão de que a procura pelas obras publicadas pela Edufes e a quantidade de pessoas que comparecia aos eventos promovidos por ela eram aquém do esperado tendo em vista a qualidade do conteúdo produzido na Editora. Em resposta a essas questões, ele acreditava que seria possível aumentar o alcance do trabalho da Editora da Ufes

reformulando práticas de comunicação interna e externa, *marketing* e gestão de marca.

Ao mesmo tempo, chamava sua atenção o anseio que seus colegas de trabalho também tinham para mudar algumas práticas desenvolvidas dentro da Edufes. Era corriqueiro a ocorrência de conversas informais e reuniões em que as pessoas discutiam como aprimorar processos internos e produtos e serviços oferecidos pela Editora. Entretanto, também era notório como essas melhorias dificilmente eram colocadas em prática, como comenta o participante E₁₂ durante a avaliação do planejamento estratégico, feita ao final do processo:

E₁₂: [...] eu me recordo de algumas outras reuniões, nada tão elaborado quanto isso que a gente fez enquanto Editora, em que a gente colocava que: “não, a partir de agora vamos fazer isso!” e passava uma semana... eu lembro que uma delas, inclusive, cultura de reuniões. Em uma reunião a gente falou: “não, a partir de agora vai ter reunião sempre”... foi a última.

Na percepção do pesquisador, faltava planejamento para que a reformulação desejada das práticas acontecesse de modo a gerar comprometimento, otimizar o uso dos recursos necessários nesse processo e priorizar as ações que tenderiam a gerar maior impacto. Entretanto, ele não tinha até então referências para propor essas mudanças.

O desejo pessoal de solucionar essas questões fez com que o pesquisador decidisse abordá-las em sua dissertação de mestrado. Dessa forma, passou o segundo semestre de 2017 conversando com professores do PPGGP e lendo periódicos e livros em busca de teorias que facilitassem, inicialmente, a reformulação das práticas de comunicação da Edufes. Nesse percurso, chamou sua atenção o conceito de orientação estratégica para a marca. A perspectiva de se colocar a construção da marca da organização como norteadora de sua estratégia foi ao encontro de uma crença desenvolvida pelo pesquisador ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional de que a gestão efetiva de uma marca dependida de uma abordagem mais estratégica, que extrapolasse esse processo para além do setor de comunicação da organização e envolvesse todos os setores nessa atividade. Entendendo que posicionar a gestão da marca da Edufes no centro de sua estratégia seria uma forma apropriada de estruturar a

organização para promover as transformações que julgava necessárias, encontrou na literatura em gestão estratégica, mais especificamente em planejamento estratégico, um referencial para guiar a implantação da orientação para a marca e planejar as mudanças desejadas por seus colegas de trabalho na Editora.

Em seguida, o pesquisador passou a pesquisar referências em metodologia científica para produzir, além de resultados práticos e imediatos em seu ambiente de trabalho, uma pesquisa acadêmica como resultado desse esforço, em formato de dissertação, para ser apresentada como requisito parcial para conclusão do mestrado que estava cursando. Assim, como resultado do ciclo de reflexões que teve início com a detecção de um problema de comunicação na Editora da Ufes e que evoluiu a partir do confronto entre o referencial teórico consultado e a realidade vivida pelo pesquisador em seu ambiente de trabalho, ele concebeu um projeto de pesquisa que culminava com a exposição de uma proposta de método para o desenvolvimento de um planejamento estratégico como forma de planejar a implementação da orientação para a marca na Edufes. O projeto foi apreciado por uma banca de qualificação no dia 19 de dezembro de 2018 que aprovou sua execução.

4.1.1 Os participantes da pesquisa

A partir de então foram dados os primeiros passos no sentido de integrar a equipe da Edufes à pesquisa e ao planejamento estratégico e se iniciar o ciclo de pesquisa-ação. Para tanto, foi produzido material gráfico para convite à participação dos seminários que integrariam o processo, a elaboração de apresentações de *slides* para facilitar os encontros e de um calendário com sugestão de datas e horários para ocorrência dos mesmos. O quadro 5 lista os indivíduos que participaram de, pelo menos, um desses encontros, a frequência de participação de cada um, os cargos que ocupam, a escolaridade e a data em que foram admitidos como servidores do quadro funcional da universidade. O objetivo do quadro é permitir a caracterização do grupo participante da pesquisa, de modo que seja possível a não-participantes compreender melhor essa fonte de informação (STRINGER, 2007).

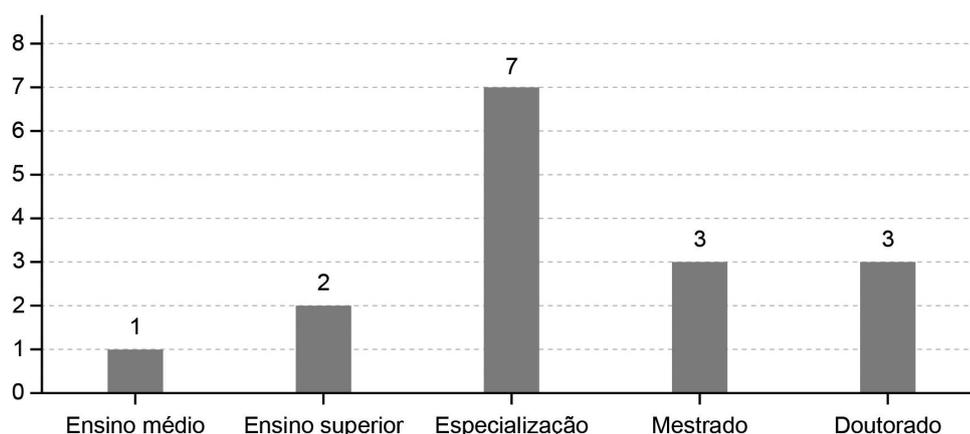
Quadro 5 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Identificação	Frequência					Cargo	Escolaridade	Admissão
E ₁	1	2	3	4	5	Antropólogo	Especialização	01/06/1991
E ₂	1	2	3	4	5	Assistente em administração	Ensino médio	22/12/1976
E ₃	1	2	3	4	5	Assistente em administração	Especialização	05/04/1993
E ₄	1	2	3	4	5	Assistente em administração	Mestrado	22/09/2014
E ₅	1	2	3	4	5	Assistente em administração	Ensino superior	01/09/2015
E ₆	1	2	3	4	5	Diagramador	Ensino superior	28/11/2013
E ₇	1	2	3	4	5	Professor magistério superior	Doutorado	04/02/1993
E ₈	1	2	3	4	5	Programador visual	Especialização	17/06/2014
E ₉	1	2	3	4	5	Publicitário	Especialização	23/11/2012
E ₁₀	1	2	3	4	5	Revisor de textos	Doutorado	14/02/2011
E ₁₁	1	2	3	4	5	Revisor de textos	Mestrado	01/11/2013
E ₁₂	1	2	3	4	5	Revisor de textos	Especialização	18/11/2013
E ₁₃	1	2	3	4	5	Revisor de textos	Especialização	28/11/2014
E ₁₄	1	2	3	4	5	Secretário executivo	Doutorado	04/03/2011
E ₁₅	1	2	3	4	5	Técnico em assuntos educacionais	Mestrado	19/03/2019
Pesquisador	1	2	3	4	5	Programador visual	Especialização	20/05/2013

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à frequência de participação dos entrevistados, percebe-se que boa parte deles esteve presente em todos os encontros, sendo registradas poucas faltas. Quanto aos cargos de cada participante, constata-se que o grupo foi composto por pessoas que desenvolvem os mais diversos tipos de atividade, desde questões administrativas e burocráticas a revisão de texto, passando pela comunicação da Edufes, comercialização e atendimento ao público. Quanto à escolaridade, os participantes possuem grau de instrução variado com predomínio de especialistas. Entretanto, os entrevistados 8 e 9, além do pesquisador, estão em vias de finalizar cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Assim, espera-se que até o início de 2020 o quadro funcional da Editora passe a contar com seis pessoas com mestrado e quatro especialistas, mantendo a escolaridade do grupo variada mas sem predomínio de nenhum grau.

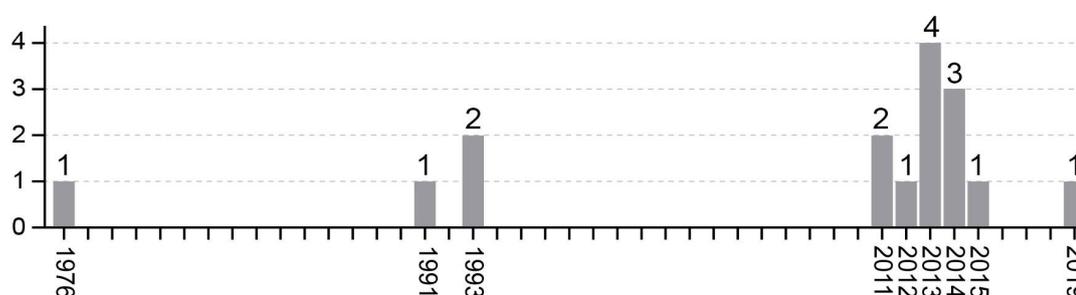
Gráfico 2 – Frequência do grau de escolaridade entre os sujeitos da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à data de admissão dos indivíduos, constata-se que a maioria dos participantes das entrevistas ingressaram no quadro funcional da Universidade entre o ano de 2011 e 2019. Entretanto, o grupo foi composto também por indivíduos que o fizeram durante as décadas de 1970 e 1990. Dessa forma, contribuíram com a pesquisa desde pessoas com mais de 25 anos de vivência na Universidade, que presenciaram a fundação da Edufes e que passaram a trabalhar nela já tendo iniciado sua carreira em outros setores, quanto pessoas com alguns anos de trabalho na Editora mas cujo ingresso no quadro funcional se deu diretamente nesse ambiente. A pesquisa contou ainda com a participação de dois servidores que, na época em que as entrevistas ocorreram, tinham começado a trabalhar na Edufes havia poucas semanas. Enquanto o entrevistado 15 ingressou no quadro funcional da Universidade no fim de março de 2019, o entrevistado 6 foi transferido de outro setor para a Editora no mesmo período.

Gráfico 3 – Frequência do ano de admissão entre os sujeitos da pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Assim, pode-se caracterizar o grupo entrevistado como consideravelmente heterogêneo, em relação às atividades desempenhadas na Edufes, ao grau de

escolaridade dos sujeitos e ao tempo de serviço na Universidade e na própria Editora. Por outro lado, o exame da frequência de participação indica que a representatividade de cada setor da Edufes se manteve ao longo de todos os encontros. É importante registrar ainda que, dos quinze entrevistados, apenas os participantes E₃ e E₉ haviam participado de um processo de planejamento estratégico antes da realização desta pesquisa e a maioria desconhecia conceitos básicos de gestão de marca.

4.2 DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Em reunião ocorrida em sua sala na Edufes no dia 21 de março de 2019, o diretor da Editora foi apresentado à pesquisa e ao material produzido pelo pesquisador com o objetivo de orientar os seminários. O conteúdo a ser exposto durante os encontros e os métodos a serem utilizados foram integralmente aprovados. Alterações foram sugeridas, entretanto, no que diz respeito ao local e datas dos encontros. Inicialmente, havia sido sugerido que os seminários ocorressem durante 14 dias do mês de abril de 2019, com duração de duas a três horas cada, nas dependências da Editora. O diretor, entretanto, entendeu que o andamento dos trabalhos seria menos prejudicado se os encontros tomassem dias inteiros mas ocorressem em frequência menor. Assim, decidiu-se por realizar cinco seminários, nos dias 1, 8, 15 e 22 de abril e 6 de maio de 2019, durante os turnos da manhã e da tarde. Além disso, o diretor questionou se o espaço físico da Edufes seria adequado para realização dos seminários, não apenas pelo espaço reduzido mas também por interrupções que poderiam ocorrer por conta de eventuais chamadas telefônicas ou atendimentos presenciais. Dessa forma, decidiu-se procurar uma sala em outro prédio para condução dos encontros que, por fim, aconteceram na sala 602 do prédio ED VI, localizada no Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Ufes.

Durante essa primeira abordagem o diretor demonstrou compreender a necessidade da realização do planejamento estratégico. Segundo ele, a Edufes possuía várias questões que precisavam ser enfrentadas e a realização de encontros exclusivamente para discussão desses problemas pareceu algo muito interessante e em nenhum momento apresentou qualquer empecilho para realização dos seminários. Destacamos também que essa reunião marcou o início do ciclo de pesquisa-ação, com o pesquisador iniciando seu trabalho em conjunto com os participantes, representado pela figura do diretor da Edufes nesse momento inicial. É possível observar o caráter dialógico dessa estratégia de pesquisa na prática quando o pesquisador apresenta seu referencial

teórico como alternativa para solucionar questões internas da Editora e como o participante aceita a abordagem, compreende sua importância e potenciais benefícios e então sugere alteração nos procedimentos.

Figura 6 – Materiais gráficos produzidos para realização do planejamento estratégico



Fonte: Elaboração própria.

4.2.1 Acordo e início do processo de planejamento estratégico

A primeira etapa do Ciclo de Mudança de Estratégia consiste em criar um acordo entre os participantes, de forma a garantir o apoio e comprometimento de todos com o processo, aspecto fundamental para o sucesso não só do planejamento como da gestão estratégica como um todo (BRYSON, 2011). Assim, o primeiro seminário foi dedicado exclusivamente a essa etapa. Ele teve início com o pesquisador esclarecendo como seria a dinâmica dos encontros e o que poderia se esperar daquele primeiro. Explicou que o grupo debateria, durante a manhã e a tarde daquele dia, o referencial teórico que fundamentou o projeto de pesquisa, no intuito de todos se familiarizarem com temas pertinentes ao processo e gerar consenso quanto à necessidade da realização do planejamento estratégico e implantação da orientação para a marca na Edufes.

Nesse primeiro encontro, o pesquisador incentivou a participação de todos desde o início do seminário deixando espaço para perguntas e comentários dos participantes e reservando momentos para que eles refletissem sobre os conteúdos, fazendo perguntas que os levava a aplicar os conhecimentos recém-adquiridos ao ambiente organizacional da Edufes e compartilhar suas percepções com o grupo. Exercendo seu papel para estabelecer um ambiente adequado para formação de consenso, o pesquisador explicou que a ideia dos seminários não era julgar as ações passadas e presentes dos colegas, mas analisar a situação atual da Editora, pensar um “ideal alcançável” para ela e planejar ações para conduzi-la a esse estado. Deixou claro também, desde o início, que o processo dependia da participação todos. Em suma, os participantes assistiram a apresentações e discutiram sobre a história e os paradigmas da administração pública nos contextos internacional e brasileiro, sobre gestão, orientações e planejamento estratégicos e gestão de marca. Ao final do encontro foram discutidos os desafios com os quais a equipe deveria lidar para garantir o êxito do uso do planejamento estratégico na Edufes (OTA, 2014) e apresentada a proposta de método para condução do processo, que foi aprovada por unanimidade e sem alterações. Vale registrar também que por volta das 16:00 h o participante E₁₄ sugeriu que fosse feita uma pausa para que os participantes pudessem lanchar. A sugestão foi aceita pelo grupo e ficou combinado que essa pausa se repetiria nos encontros seguintes.

Figura 7 – Equipe durante o primeiro seminário de planejamento estratégico



Fonte: Elaboração própria.

No entendimento do pesquisador, dois pontos principais deveriam ser observados para que a primeira etapa fosse concluída com sucesso e para aumentar as chances de êxito das etapas seguintes. Em primeiro lugar, deveria ser gerado consenso em torno da importância de se implantar a orientação para a marca na Edufes.

Inicialmente, ressalta-se que, durante todo o planejamento, mesmo que não utilizando ou não empregando de maneira correta os termos padronizados pelos estudos que tratam de gestão de marca, alguns participantes externalizaram o desejo de ver certas práticas relacionadas a esse processo sendo colocadas em prática na Edufes. O participante E₃, por exemplo, teve de se ausentar durante o momento em que o grupo conversou sobre o assunto no primeiro seminário mas, no terceiro encontro, durante a análise de ambiente, proferiu a seguinte fala:

E₃: [...] nós desejamos muito o *feedback* do nosso público. E aí você vai fazer todo o trabalho de fundo, que é gerar o livro, cuidar do título, aquela coisa toda, mas você também quer criar no público, é, uma boa percepção da Editora, porque isso se traduz em força política. Aqui na Universidade você tem que ficar lutando, cada setor luta por uma verba, por uma representatividade, por uma força na hora em que a palavra é dita e você tem interesses pra defender, você tem que se defender de várias maneiras. Então, talvez também gerenciar, é, como é que lá na ponta, é... esse resultado final aconteceu, como é que foi essa percepção e também, de alguma maneira, orientar essa percepção também. Porque a gente não pode só deixar a percepção livre. Você vai direcionar a comunicação, a publicidade, para que essa percepção seja, de alguma maneira, dentro daquilo que você quer que seja.

Em seguida, o pesquisador se dirige aos demais participantes, que haviam participado do momento em que o grupo havia discutido gestão de marca, no intuito de avaliar o aprendizado deles e ao mesmo tempo reforçar a possibilidade de se utilizar esse processo para solucionar problemas identificados por eles próprios:

Pesquisador : [...] do que o E₃ está falando, quando ele fala em gerenciar as percepções? Do que ele está falando?

E₅: De gerenciar a marca.

Pesquisador: Todo mundo concorda?

Todos balançam a cabeça em sinal afirmativo.

A transcrição abaixo refere-se ao momento imediatamente após a exposição de conteúdo feita sobre gestão de marcas. Ela dá a entender que os participantes

compreenderam a importância e as consequências de se priorizar esse processo na Edufes.

Pesquisador : Vocês acham que seria interessante a gente gerir a marca da Edufes?

Uníssonos : Sim.

Pesquisador : E aí, se a gente passa a gerir a marca da Edufes, o que vocês vislumbram acontecendo?

E₈ : Se gerir de forma boa, a sociedade vai começar a enxergar a gente de uma forma mais positiva.

[...]

E₅ : A gente ganha mais respaldo, né? Se fizer uma boa gestão, a gente ganha mais respaldo, mais credibilidade, pra colocar as coisas em prática.

Ainda nesse momento, o participante E₁₁ dá um exemplo específico de mudança que espera ver na Edufes a partir da priorização da gestão de sua marca.

E₁₁ : [...] você falou que a gente está ali trabalhando e tal e pensando “nossa, a gente trabalha muito na Edufes, faz de tudo pra ser bom”, mas não é essa a visão que as pessoas têm, né? Isso é uma coisa que eu via muito refletido muito no que os professores... no que o pessoal zoava, falava que quando o livro entrava na Edufes caía num buraco negro. Só que, pelo contrário, a gente tem uma fila grande e a gente está ali trabalhando todo dia, revisando todos os dias, nossa equipe é reduzida. E ninguém questiona isso numa revista Qualis A que você manda o artigo e demora três, quatro anos pra ser publicado. Mas quando vai pra Edufes, como a gente não faz uma gestão boa da nossa marca, é o buraco negro, não é porque a gente tem uma fila grande e está super trabalhando e se esforçando. Então, eu acho que esse seria um ganho enorme, que os professores parassem de achar que a gente está jogando os livros deles num buraco e não está dando atenção [...].

Percebe-se que a expectativa do participante E₁₁ diz respeito a alterar a percepção que o público tem do trabalho conduzido no setor, a mesma expectativa que o participante E₃ apresenta duas semanas depois, durante o terceiro seminário. O mesmo desejo seria constatado em falas de outros participantes ao longo do planejamento. A partir desse fato, conclui-se que os participantes já haviam percebido um desalinhamento entre a percepção que tinham do trabalho feito pela Edufes e a percepção que o público tem dele e gostariam de alterar esse quadro, o que pode ser conquistado por meio da gestão de marca. Dessa forma, a implantação da orientação estratégica para a marca na Editora foi apresentada como a solução para um problema já identificado pelos próprios participantes, mas nunca antes exposto e discutido tão abertamente.

Outro ponto central que deveria ser observado para que a primeira etapa fosse concluída com sucesso e para aumentar as chances de êxito das etapas seguintes, é a geração de consenso em torno da importância e dos benefícios de se realizar o planejamento estratégico do setor. Nesse sentido, assim como ocorreu em relação ao tópico discutido anteriormente, antes mesmo de se discutir e definir o método a ser empregado para a formulação da estratégia da Edufes, alguns participantes externalizaram anseios e expectativas que poderiam ser atendidos por meio da realização desse processo. As falas destacadas a seguir foram ditas nos momentos iniciais do encontro, imediatamente após a exposição de conteúdo sobre a história do serviço público. Nelas, os participantes demonstram compreensão quanto a necessidade de se definir questões estratégicas para o sucesso da organização.

E₃ : [...] a gente tem que ver certas coisas: é, até que ponto a Livraria deve, por exemplo, e a Edufes junto, ir numa direção e outra, né? Até que ponto nós temos que ser iguais aos outros também, mas até ponto eu posso também educar o outro pra mostrar essa minha diferença, né?

[...]

E₄ : [...] nesses seminários, você está pensando em pensar sobre o papel, assim, da Editora?

Pesquisador: Sim, vamos fazer isso no próximo encontro.

E₄ : É, por que eu acho, assim, que definir esse papel da Editora é importantíssimo pra poder se pensar em estratégias.

A compreensão de sua importância ficou expressa também nos elogios à proposta do pesquisador de se realizar o planejamento estratégico na Edufes. Todos os participantes manifestaram seu apoio ao trabalho e à forma com que ele foi conduzido ao longo dos cinco encontros, durante as discussões ou informalmente, antes ou após esses momentos. A fala a seguir ilustra essa constatação.

E₁₁ : [...] você não precisa fazer uma audiência ou uma enquete pra ouvir o seu público. Você pode simplesmente receber alguém, aquela pessoa contar um problema, e você passar isso pro seu gestor, ser proativo, buscar soluções, sabe? Muito legal isso que você está fazendo agora, porque a gente acaba não fazendo nada, a gente deixa tudo pro gestor resolver e a gente não toma iniciativas [...].

Além disso, em diversos momentos os participantes expressaram compreender os benefícios do planejamento estratégico.

E₅ : [...] acho que vai ajudar muito a gente a identificar, né, o porquê que é, porque que a gente está ali, né, qual que é a nossa razão de existir, acho

que principalmente quando chegar o momento de discutir missão e visão é que isso vai ser muito produtivo porque hoje, às vezes, a gente se confunde, sabe? Assim, muitas vezes eu penso a Edufes de um jeito, ele pensa de outro e aí isso, as atividades nossas acabam se conflitando em algum momento, entendeu? Então acho que vai ser importante nesse sentido.

[...]

E₇ : [...] acho que algo dessa magnitude nunca foi feito, né? Então, assim, independentemente ou em paralelo, né, aos objetivos específicos do seu trabalho de mestrado, é uma oportunidade evidentemente mais que excelente para podermos discutir os rumos da Livraria e da Editora, né? E se isso vai redundar acho que dos seus... da sua condução do planejamento estratégico, mas assim, o debate que vai gerar o planejamento, né, esse debate de todos os aspectos que a gente quiser falar, né, assim, da editora, vai ser, enfim, mais do que saudável, né? A gente vai ter aí uma chance de conversarmos todos ao mesmo tempo, né? Todos que não estão aqui estão com algum compromisso mas, assim, sintam-se todos convocados para participar aqui dessa discussão e vamos chegar a algum ou alguns lugares, evidentemente é, está claro, né? E é ótimo, é excelente.

[...]

E₇ : [...] esse plano final, né, acho que vai ser de duplo uso, assim... o pesquisador vai usar na tese dele e nós vamos usar [...]. Conforme for o formato dele, aí assim, vai ter um momento lá que vai ser uma lista de coisas que a gente precisa e tem que resolver e tal, mas que são coisas pra serem resolvidas que estão faltando e são na Reitoria. Então a gente vai, pega essa partezinha: “conforme resultado da discussão do planejamento estratégico segue x que precisamos”... Então a gente vai usar duplamente, o pesquisador e nós.

A respeito do que diz o participante E₇, é importante destacar que o mesmo é o diretor da Editora. Assim, suas falas não apenas expressam compreensão dos benefícios que o planejamento estratégico pode gerar mas também conferem legitimidade ao processo, fator determinante para o seu êxito (BRYSON, 2011). Além disso, é interessante destacar como sua leitura preliminar do processo na primeira fala vai ao encontro do entendimento que se tem de que o processo de pesquisa-ação participativa “[...] por si só serve como mecanismo de mudança social [...]” (SPENCER; PRYCE; WALSH, 2014, p. 91, tradução nossa).

Por fim, apresentamos um trecho do primeiro encontro em que os participantes antecipam um dos benefícios de se desenvolver o planejamento estratégico de forma participativa, sem que o pesquisador tivesse se aprofundado nesse aspecto do Ciclo de Mudança de Estratégia durante a exposição de conteúdo. Enquanto E₈ defende o planejamento estratégico como ferramenta que, além de resultar em planos de ação, estimula o pensamento estratégico, E₁₂ e E₁₄ ilustram a importância de se adotar a abordagem participativa, do ponto de vista dos servidores, todos os três indo ao encontro das ideias de Mintzberg (1994a, 1994b, 1994c, 2004), que

inauguraram uma nova era para a pesquisa em planejamento estratégico e ainda influencia os métodos usados atualmente.

E₈ : Eu acho, assim, que a formação de missão, visão e de estratégia mesmo sendo elaborada por pessoas que estão atualmente aqui, porque eu não sei se tem alguém que fez parte, né, que tem muitos anos de Edufes e ajudou a construir muita coisa sobre, né, regulamento, coisa e, de como funciona, talvez eu acho que o E₁₀, que tá mais tempo lá. Agora a gente chega, eu estou chegando no setor agora, é, ele está pronto e funciona assim. Quando a gente está construindo junto o que é, o que a gente está fazendo, isso automaticamente entra no nosso trabalho, fica intrínseco à nossa produção.

E₁₂ : Eu acho que isso de construir junto gera até um pouco mais de satisfação na equipe. Você sentir que você ajudou a construir o seu setor. Porque é muito ruim, você chega e “ah, tem que ser assim”. “Quem que fez isso?”. “Ah, é uma pessoa que nem está mais aqui”.

E₁₄ : Fica estranho, né? Parece que não bate com a prática, com a realidade, né?

Em síntese, conclui-se que foi construído entre os participantes o consenso em torno dos requisitos e desafios, do procedimento para realização do planejamento estratégico na Edufes e da necessidade de se implantar a orientação para a marca na Editora, podendo assim ser afirmado que os objetivos da primeira etapa do Ciclo de Mudança de Estratégia foram cumpridos.

4.3 EXECUÇÃO DAS AÇÕES

As subseções seguintes tratam das etapas que foram desenvolvidas durante os quatro encontros seguintes, e que estão relacionadas de forma mais direta com a formulação da estratégia da Editora da Ufes.

4.3.1 Identificar os mandatos da Edufes

Como especificado na proposta de procedimento e acordado entre os participantes do primeiro seminário, o pesquisador ficou encarregado de realizar pesquisa documental e bibliográfica para identificar os mandatos aos quais a Edufes está sujeita. Para identificar os mandatos informais, foram utilizados como fonte de dados livros de leitura corrente, periódicos científicos, teses, dissertações e anais de encontros científicos. A composição do *corpus*, o conjunto de documentos que será submetido à análise (BARDIN, 2011), deu-se por meio de busca eletrônica pelo assunto “editoras universitárias” em cinco bases de dados diferentes, a saber: Periódicos Capes,

SciELO, EBSCO Discovery Service, Catálogo de Teses e Dissertações – Capes e Google Acadêmico⁶. Excluiu-se da amostra final aqueles resultados que continham resenhas de livros, resumos de comunicações em eventos, anteprojetos de pesquisa, relatórios finais de pesquisa e trabalhos desenvolvidos em contextos que não o brasileiro (foram encontrados trabalhos que discutem o trabalho das editoras universitárias no contexto latino-americano e português). Os tipos e o número de documentos encontrados em cada base de dados pode ser conferido no quadro 6. O número de documentos que compõem o corpus da análise é menor do que a soma dos documentos encontrados em cada base de dados pois algumas ocorrências se repetiram em uma ou mais plataformas de buscas.

Quadro 6 – Documentos que compuseram o *corpus* da análise

Base de dados	Tipo de conteúdo	Número de documentos encontrados
Periódicos Capes	Artigos científicos	6
SciELO	Artigos científicos	1
EBSCO Discovery Service (EDS)	Artigos científicos	6
	Editorial	1
	Dissertações de mestrado	1
	Monografias de especialização	1
Catálogo de Teses & Dissertações – Capes	Dissertações de mestrado	20
Google Acadêmico	Artigos científicos	10
	Artigos de opinião	2
	Artigos publicados em anais de eventos	2
	Dissertações de mestrado	1
	Editoriais	1
	Livros	1
	Monografia de bacharelado	1
	Reportagens	1
Total de documentos que compuseram o <i>corpus</i>		33

Fonte: Elaboração própria.

Após a realização da leitura flutuante para familiarizar-se com o texto, o pesquisador deu início à codificação dos dados buscando por informações que conduzissem à

6 No Google Acadêmico, buscou-se por trabalhos cujos títulos contivessem a expressão “editoras universitárias”, uma vez que essa plataforma não permite a busca por assunto.

definição dos mandatos informais da Edufes. Após a leitura de todo o *corpus*, teve início a etapa de tabulação dos dados. Nesse estágio, as informações codificadas foram editadas, de forma que excluiu-se da tabela afirmações que se referiam a editoras universitárias específicas ou um conjunto delimitado de editoras universitárias quando os autores não propuseram a generalização dos resultados encontrados, além de trechos que traziam informações relevantes mas não como resultado da reflexão dos autores, e sim como citação direta e indireta de terceiros ou fala de entrevistados. Foram excluídos também relatos que descrevem o funcionamento das editoras, uma vez que o que se busca na pesquisa é como se espera que as editoras funcionem e não como elas funcionam de fato. Em seguida, os trechos transcritos dos documentos foram agrupados pela semelhança das ideias transmitidas por eles, categorizados e sintetizados no quadro 7. Os mandatos formais, por sua vez, foram levantados por meio de pesquisa documental que identificou os documentos cujo conteúdo normaliza o funcionamento da Edufes.

Quadro 7 – Os mandatos informais da Edufes

Quais são os mandatos informais da Edufes?	Razão de ser das editoras universitárias	Socializar conhecimento e cultura
		Aperfeiçoar a comunidade acadêmica
		Ser interface entre academia e sociedade
		Dinamizar fluxos de informação
		Ser curadora de conteúdo
		Conservar memória
		Apoiar atividades de ensino, pesquisa e extensão
		Promover novos autores
	Como se espera que as editoras universitárias operem	Elas devem editar obras de vanguarda, livros para uso em sala de aula, traduções e periódicos
		Seu desempenho deve ser mensurado por seu impacto acadêmico, e não econômico
		Devem publicar livros em formato digital, para reduzir custos com produção e estocagem e facilitarem o acesso
		Devem publicar conteúdo para acesso livre e gratuito
		Devem promover atividades pedagógicas
		Devem cultivar políticas editoriais explícitas, claras e rigorosas
		Devem possuir gestão eficaz e eficiente com vistas a atender as demandas das comunidades locais e da sociedade
Devem desenvolver atividades de <i>marketing</i>		

Fonte: Elaboração própria.

O resultado dessas pesquisas foi apresentado ao grupo no segundo encontro, durante a manhã do dia 8 de abril de 2019, após o pesquisador receber as pessoas,

descrever as etapas que estavam programadas para serem cumpridas naquele dia e relatar, de forma breve, a história das editoras universitárias. Primeiramente, foram apresentados os mandatos informais identificados e em seguida trechos do Regimento da Edufes, do PDI e do Estatuto da Ufes que representam mandatos formais da Editora. À medida que cada mandato era apresentado, o pesquisador estimulava reflexões em torno deles. Os participantes se engajaram nessas discussões, apresentando seus pontos de vista, ideias de estratégias que poderiam ajudar o setor a cumprir seus mandatos e relatos de experiências vividas no ambiente de trabalho, mas nenhum participante os questionou. Concluiu-se ao fim desta etapa que foi gerado consenso entre a equipe quanto aos mandatos da Edufes e à necessidade e importância de cumpri-los.

4.3.2 Análise dos *stakeholders*

Em seguida, a equipe utilizou a Técnica Básica de Análise de Stakeholder para identificar seus públicos de interesse e relacionar os critérios que eles usam para avaliar a performance da Edufes. Nesse sentido, é importante registrar que a Editora atualmente não utiliza nenhum método formal de monitoramento de seus *stakeholders*. Assim, os critérios relacionados pela equipe baseiam-se apenas na experiência dos servidores no trato com seus públicos. De todo modo, o debate gerado por esse esforço permitiu que os participantes compartilhassem entre si a visão que tem sobre os indivíduos e organizações com que lidam no dia a dia, as dificuldades e oportunidades que cada um desses tem o potencial de gerar e a consciência quanto a importância de se buscar atender a esses critérios. Esse debate foi especialmente importante, pois na etapa seguinte do processo a equipe se ocupou do esclarecimento da missão, visão e dos valores da organização. Além disso, vale adiantar que uma das estratégias a serem conduzidas pela Edufes nos próximos dois anos é a implementação do *marketing* no setor, e com isso a identificação e o monitoramento formal e contínuo de seus *stakeholders*. Assim, os critérios que eles usam para avaliar a performance da Edufes listados pelos participantes poderão ser confrontados com os critérios expressos pelos próprios públicos, em pesquisas que serão promovidas junto a eles, no intuito de indicar para a equipe da Editora o quanto sua percepção atual dos *stakeholders* se distancia ou se aproxima da realidade.

Figura 8 – Mapa dos Stakeholders da Edufes, como consta do Plano Estratégico 2020-2021



Fonte: Elaboração própria.

4.3.3 Esclarecer a missão, a visão e os valores da organização

Durante a tarde do segundo seminário, os participantes se ocuparam da definição da missão, da visão e dos valores da Edufes. Para que a equipe tivesse um ponto de partida para iniciar as discussões, o pesquisador redigiu um rascunho dessas declarações previamente, durante o intervalo do almoço daquele encontro, com base nos mandatos formais e informais da Editora, na análise dos *stakeholders* e em sua experiência de trabalho no setor. Ao retomar as discussões, foi explicado aos participantes o que é missão, visão e valores, utilizando como exemplo a missão, a visão e os valores da Ufes que constam do PDI 2015-2019. Os rascunhos redigidos pelo pesquisador foram então apresentados aos participantes para que eles refletissem a respeito e sugerissem eventuais alterações. O quadro 8 apresenta os rascunhos preparados pelo pesquisador e as versões aprovadas pelos participantes após alterações sugeridas pelos próprios.

Quadro 8 – Evolução da missão, visão e valores, fruto das discussões entre os participantes

Declaração	Rascunho	Versão aprovada pelos participantes
Missão	Socializar conhecimento e cultura por meio da produção de conteúdo editorial com excelência técnica e do desenvolvimento de atividades que visem o aperfeiçoamento técnico, científico e cultural, tanto da comunidade acadêmica da Ufes quanto da comunidade externa, a nível regional, nacional e internacional.	Promover a difusão de conhecimento e cultura, de forma ampla, por meio da produção de conteúdo editorial e do desenvolvimento de atividades, visando ao aperfeiçoamento técnico, científico e cultural, tanto da comunidade acadêmica da Ufes quanto da comunidade externa em âmbito regional, nacional e internacional.
Visão	Ser conhecida como editora universitária brasileira importante em âmbito nacional, sinônimo de conteúdo de qualidade, cujo trabalho é aprovado por seus <i>stakeholders</i> .	Ser reconhecida como uma editora universitária de excelência em âmbito regional e nacional, a partir da avaliação, por seu público, do conteúdo editorial e das atividades desenvolvidas.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> – Ética; – Valores democráticos; – Transparência; – Eficiência; – Excelência técnica; – Relacionamentos construtivos; – Comprometimento com a missão, visão, valores e finalidade da Ufes; – Compromisso com a coletividade, pluralidade, individualidade e diversidade étnica e cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ética; – Democracia; – Transparência; – Eficiência; – Compromisso com a inovação; – Excelência técnica; – Compromisso com a diversidade.

Fonte: Elaboração própria.

As discussões transcorreram com os participantes engajados em colaborar com a redação das declarações. Quanto à missão e os valores, o grupo mostrou-se alinhado em relação às ideias que deveriam ser traduzidas em texto, concentrando-se, sobretudo, na escolha de palavras que melhor as expressassem e concluindo o trabalho sem dificuldades de se chegar a um consenso. Entretanto, quanto à visão, os participantes detectaram que, como havia sido rascunhada, ela não permitia ser

mensurada, o que é importante para permitir que o seu alcance seja atestado objetivamente no futuro (BRYSON, 2011).

E₉ : Mas o que é uma editora importante? O que é ser uma editora importante? A gente não é uma editora importante? Eu acho que é vago.

[...]

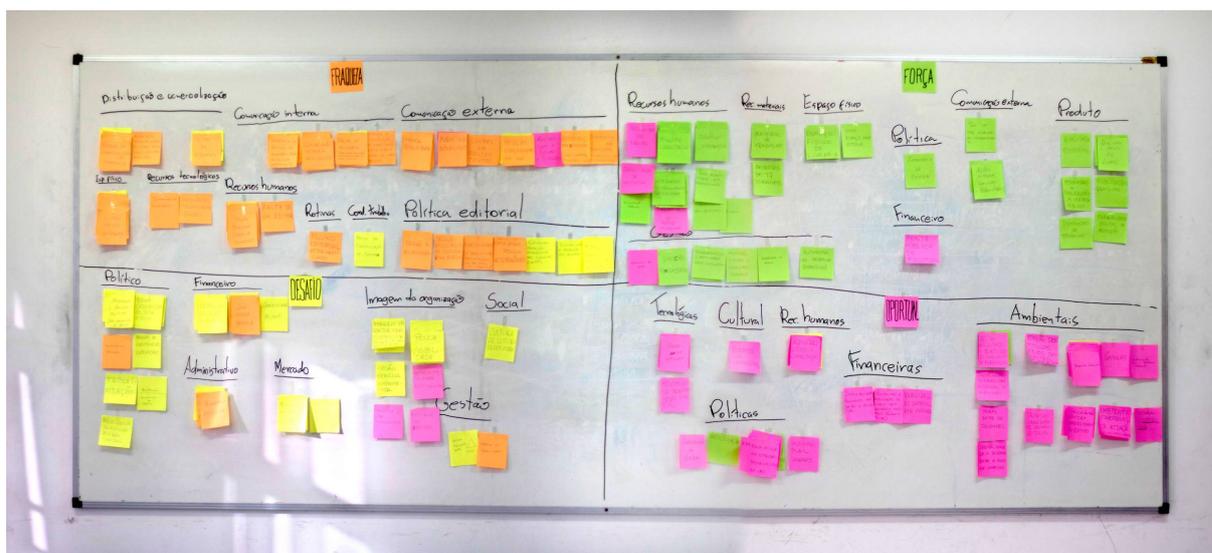
E₅ : É mais ou menos parecido com a história da meta lá da Dilma. Tipo assim, quando você coloca a meta... quando você não coloca a meta, qualquer coisa que você faz está ótimo, você não definiu meta. Ali é a mesma coisa.

No entanto, os participantes tiveram dificuldade para conceber uma visão que considerassem mensurável, e por isso o pesquisador propôs que essa declaração fosse aprovada com as alterações feitas até ali e que o grupo voltasse a debater a visão no final do processo. Essa proposta foi feita com base em Bryson (2011), que aconselha seguir em frente no processo quando ocorrer algum impasse durante a redação da missão, da visão e dos valores da organização.

4.3.4 Análise de ambiente

O terceiro seminário foi dedicado à realização da análise SWOT. O encontro teve início com o pesquisador explicando o que seria feito ao longo do dia, a importância e o procedimento para execução dessa etapa. Após esse momento introdutório, foi distribuído para cada participante 28 *post-its*, sendo 7 na cor verde, 7 na cor amarela, 7 na cor laranja e 7 na cor lilás, para que em cada um fosse escrito uma força (*post-its* verdes), uma fraqueza (*post-its* laranjas), uma oportunidade (*post-its* lilases) ou uma ameaça/desafio (*post-its* amarelos). O pesquisador pediu para que os participantes se esforçassem para preencherem no mínimo cinco *post-its* de cada cor. Após cerca de uma hora, todos finalizaram a tarefa e foram liberados para o intervalo de almoço, permanecendo na sala o pesquisador e mais quatro integrantes do grupo, escolhidos de forma aleatória, para auxiliarem a agrupar as respostas repetidas ou afins e classificá-las em temas. Com o auxílio de um pincel atômico, o quadro branco presente na sala foi dividido em quatro quadrantes correspondentes às quatro dimensões da análise SWOT, onde os *post-its* foram afixados, como pode ser visto na figura 9.

Figura 9 – Fotografia tirada do quadro após realização da análise de ambiente



Fonte: Elaboração própria.

À tarde, a análise de ambiente teve continuidade a partir da discussão de cada *post-it* ou grupo de *post-its* com conteúdo afim. O pesquisador enunciava o conteúdo escrito em cada *post-it* e os participantes eram questionados se estava claro o que aquele item tentava comunicar e eram exortados a manifestar se estavam de acordo quanto à sua presença no quadro, quanto ao quadrante onde ele foi posicionado e quanto ao tema no qual ele fora enquadrado. Assim, alguns *post-its* foram removidos, outros adicionados ou reposicionados no quadro. Essa dinâmica tomou toda a tarde e permitiu gerar consenso entre os participantes quanto às forças, fraquezas, oportunidades e desafios da organização. O resultado da análise de ambiente pode ser conferido nos quadros 9 e 10.

Destacamos que, em determinados momentos, não concordamos com a presença, retirada ou com o posicionamento de alguns *post-its* no quadro. Entretanto, a postura do pesquisador foi de não interferir nas decisões tomadas pelo grupo sempre que o consenso já havia sido formado entre eles. Isso porque, na pesquisa-ação, espera-se que o pesquisador atue não para prescrever as ações dos participantes, mas como um recurso que os ajuda a construir um entendimento de suas práticas a partir de suas próprias opiniões (STRINGER, 2007). O pesquisador manteve essa atitude durante todo o processo.

Quadro 9 – Forças e fraquezas identificadas pela equipe

FORÇAS		FRAQUEZAS	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da editora para o cumprimento dos objetivos da Universidade • Alta demanda 	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de servidores desproporcional à demanda de trabalho • Ausência de editor no quadro funcional
Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade, mesmo que intermitente, de recursos financeiros públicos 	Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de espaço em nuvem para armazenar arquivos de trabalho da editora
Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência da gestão • Engajamento da direção • Engajamento no processo de planejamento estratégico • Missão, visão e valores claros • Autonomia individual para desenvolvimento do trabalho 	Espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico da editora inadequado
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos livros • Preço dos livros • Disponibilidade dos livros em formato digital para livre acesso • Publicações de interesse público 	Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Perda da jornada flexibilizada
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de capacitação da equipe • Nível de integração da equipe • Nível de engajamento da equipe • Proatividade da equipe • Pouca rotatividade dos profissionais • Ambiente humanizado 	Rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo editorial atravancado
Recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos materiais 	Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de veto por parte do autor quanto à disponibilização gratuita em formato digital de sua obra • Impossibilidade de realizar <i>e-commerce</i> • Impossibilidade de oferecer formas de pagamento que não em espécie • Site necessita reformulação
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos de TI 	Política editorial	<ul style="list-style-type: none"> • Interferência política externa no fluxo editorial • Critérios pouco rígidos para seleção de conteúdo a ser publicado • Catálogo pouco heterogêneo • Impossibilidade de publicação de conteúdo produzido externamente à Ufes • Impossibilidade de comercializar livros não produzidos pela Edufes
Espaço físico	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico da Livraria • Espaço para estoque 	Comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de rotina de reuniões para socializar informações • Comunicação interna ineficiente • Falta de dados sobre vendas, avaliação do produto, demanda, repercussão, etc.
Comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Site constantemente atualizado • Organização de eventos e execução de projetos 	Comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca visibilidade • Não uso de técnicas de <i>marketing</i> para produção e divulgação • Presença dos livros da Edufes em poucos eventos • Número pequeno de lançamentos • Falta de contato com os docentes e discentes • Representatividade baixa junto de outras editoras universitárias • Falta promover eventos culturais

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10 – Oportunidades e ameaças/desafios identificados pela equipe

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS/DESAFIOS	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Existência de verbas que podem ser obtidas Nova posição no organograma da Universidade Possibilidade de firmar parcerias com outras instituições 	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> Sujeição direta a mudanças no cenário político Baixa credibilidade do setor público Pressão de instâncias superiores Sindicalismo retrógrado Intensificação da terceirização Relevância da editora para a Administração Central Falta de consciência do coletivo
Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Novas formas de pagamento Existência de pessoas físicas com possibilidade de financiar impressões Impressão sob demanda 	Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> Escassez de verba no contexto da administração pública brasileira Ausência de verba própria da editora Aprimorar comercialização
Culturais	<ul style="list-style-type: none"> Eventos acontecem com frequência por toda a Universidade 	Culturais	<ul style="list-style-type: none"> Cultura de leitura do país desfavorável
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <i>E-commerce</i> Movimento de transformação digital 	Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Suporte técnico ineficiente
Ambientais	<ul style="list-style-type: none"> Existência de poucas editoras universitárias no Espírito Santo Trabalho consolidado de grandes editoras universitárias Localização favorável para atuação 	Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> Excesso de burocracia
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Acesso facilitado à capacitação 	Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de se observar o tripé “política, organização e gestão” Tendência de terceirização da culpa
Comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> Adoção de livros em sala de aula pelos docentes 	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Crise do mercado editorial brasileiro Ascensão do livro digital
Imagem institucional	<ul style="list-style-type: none"> Moral entre os docentes Credibilidade entre aqueles que conhecem a editora 	Imagem institucional	<ul style="list-style-type: none"> Imagem organizacional distorcida Pouca visibilidade Visão externa comprometida Representatividade institucional Política de comunicação Ampliação de público

Fonte: Elaboração própria.

Desde o início do processo, o pesquisador se preocupou com a administração do tempo para execução de cada etapa. Nesse sentido, os dois primeiros seminários transcorreram dentro da normalidade, com todas as tarefas acontecendo dentro do tempo previsto, sem maiores contratempos ou intercorrências. No terceiro encontro, o entusiasmo dos participantes em discutir os problemas da Edufes foi notável e muito benéfico para o processo como um todo. Entretanto, tamanho engajamento produziu um diagnóstico relativamente extenso, de forma que o pesquisador começou a temer que talvez não restaria tempo para formular estratégias de forma satisfatória caso as próximas etapas fossem executadas como programado. Por isso, ele propôs aos participantes algumas alterações na etapa de elaboração das

questões estratégicas, de modo a adiantar o máximo possível dessa etapa durante aquela semana.

Assim, ao fim do seminário, o pesquisador antecipou que no encontro seguinte o grupo iria se dedicar a identificar questões estratégicas enfrentadas pela Edufes. O participante E₁₄, então, sugeriu que o resultado da análise de ambiente fosse enviado por e-mail para a equipe, de modo que todos pudessem se familiarizar com seu conteúdo como forma de se prepararem para a tarefa que seria executada na semana seguinte. A sugestão foi aprovada de forma unânime e foi ao encontro da necessidade de se poupar tempo na execução daquela etapa. O pesquisador, então, propôs que ele próprio identificasse questões estratégicas com base na análise de ambiente, as enviasse aos participantes e que durante a semana eles escrevessem e enviassem por e-mail para o pesquisador as questões não contempladas no conteúdo previamente enviado por ele. Uma vez que o grupo planejava utilizar a análise de ambiente como base para formular as questões estratégicas, agindo dessa forma o pesquisador esperava evitar que os participantes gastassem tempo pensando questões simples de serem identificadas, conferindo, assim, mais tempo para o grupo se dedicar à elaboração de questões menos óbvias e ao debate e formulação das estratégias no quarto seminário. Nesse sentido, seria interessante também que os participantes, além de elaborar novas questões, propusessem estratégias para lidar com elas. A proposta do pesquisador foi aprovada por unanimidade.

4.3.5 Identificar questões estratégicas

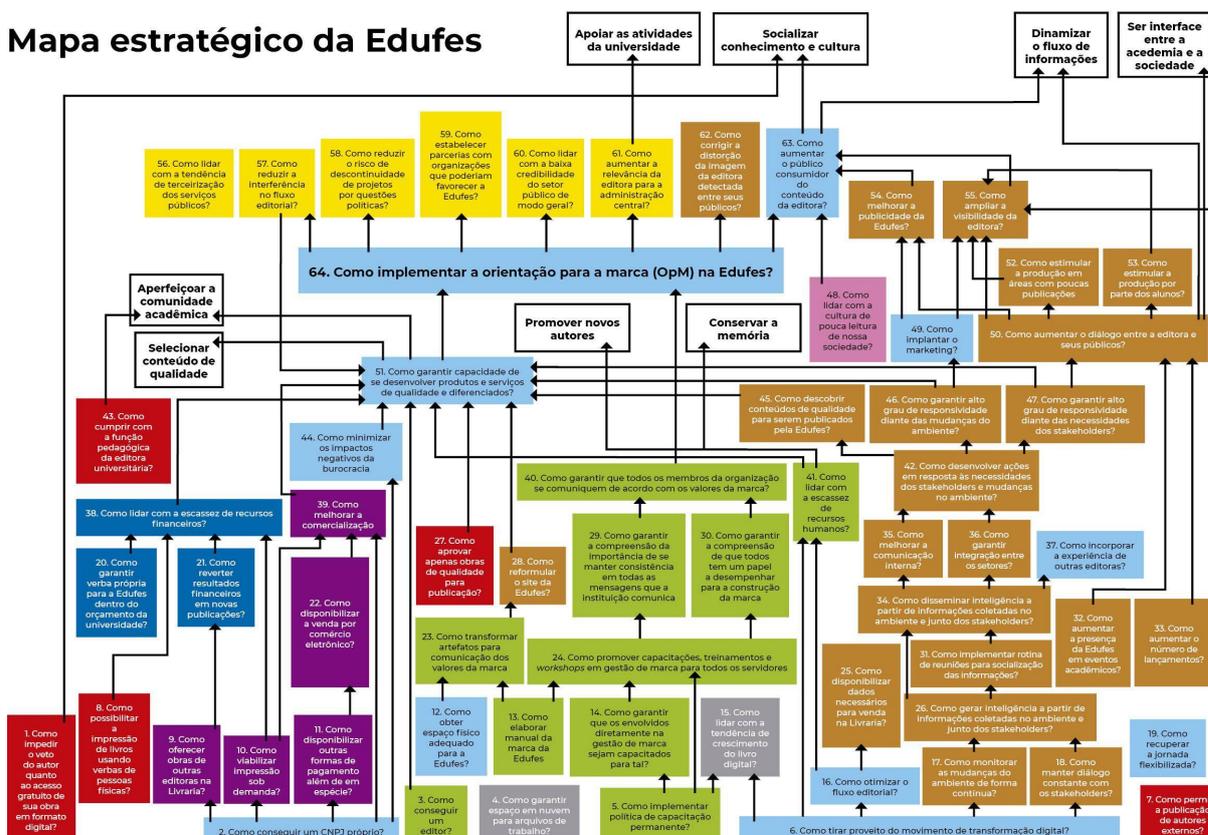
Como combinado, durante a semana que antecedeu o quarto seminário, o pesquisador elaborou uma lista de questões estratégicas e a enviou à equipe via e-mail, junto do resultado da análise de ambiente. Dos quatorze participantes, cinco responderam à mensagem, sendo que nenhum deles elaborou novas questões estratégicas. Desses, dois apresentaram justificativa para não tê-lo feito, justificando que não haviam conseguido pensar em mais questões além das identificadas pelo pesquisador. Por outro lado, todos os cinco enviaram sugestões de estratégias para enfrentamento das questões já elaboradas. A intenção do pesquisador era comparar as sugestões de todos os participantes e agrupar as questões que apresentassem consenso quanto à estratégia de enfrentamento e aquelas que precisariam de mais

debate de forma a separar mais tempo para discuti-las. Entretanto, como o número de pessoas que responderam ao e-mail correspondeu a menos da metade dos participantes, o pesquisador decidiu conduzir a formulação das estratégias abordando questão por questão. Além disso, decidiu também que reservaria alguns minutos para que a equipe pensasse em novas questões estratégicas.

Outra medida tomada pelo pesquisador para otimizar o tempo foi a concepção prévia do mapa causal das questões estratégicas. Com base na técnica de Mapeamento de Estratégia Orientado para a Ação, o pesquisador compôs um mapa que permite a visualização simultânea de todas as questões estratégicas enfrentadas pela Edufes e as relações existentes entre elas. Quinze cópias desse mapa, que pode ser visto na figura 10, foram impressas em papel tamanho A3 para serem distribuídas entre os participantes.

Figura 10 – Mapa causal preliminar das questões estratégicas enfrentadas pela Edufes, elaborado pelo pesquisador

Mapa estratégico da Edufes

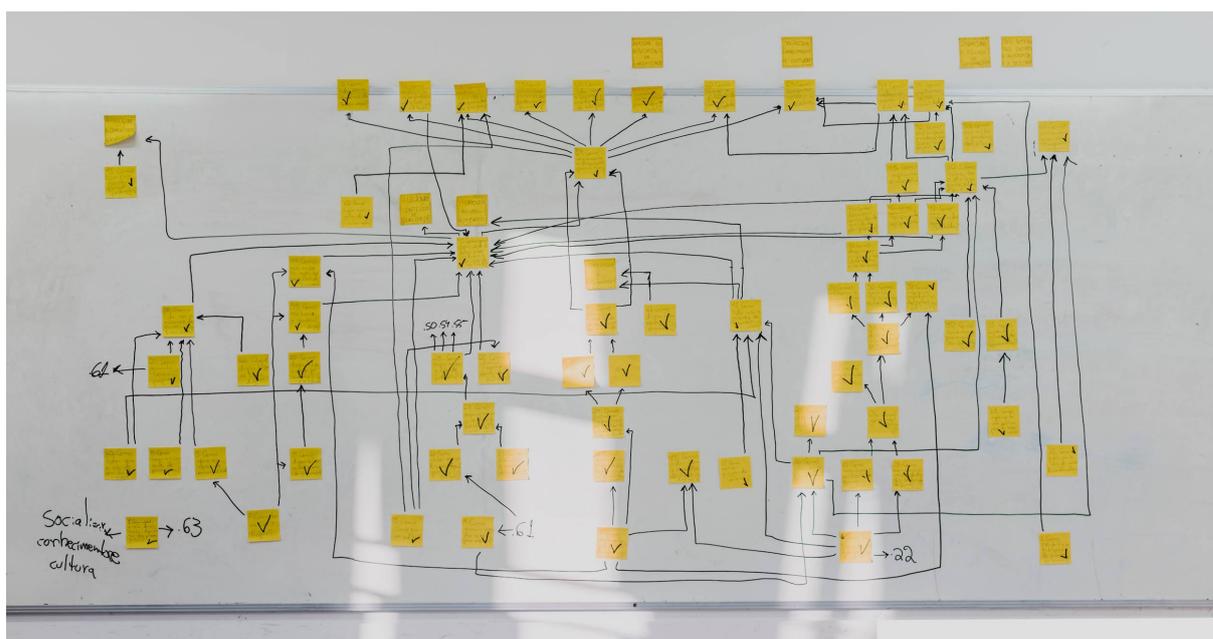


Fonte: Elaboração própria.

No dia 22 de abril, minutos antes do início do quarto seminário, o pesquisador reproduziu o mapa causal no quadro da sala onde aconteceria o encontro, usando

post-its e pincel atômico, como pode ser visto na figura 11. Durante a concepção do mapa, o pesquisador traduziu os antecedentes e impedimentos à implantação da orientação para a marca em questões estratégicas e as incorporou ao mapa causal. Dessa forma, o pesquisador esperava facilitar o entendimento por parte da equipe de como a adoção da orientação para a marca permitiria a solução de questões identificadas por eles próprios. Sua intenção era apresentar o mapa para os participantes e reservar alguns minutos para explicar como se dava a inserção da implantação para a marca ali, como a sua adoção poderia conduzir à solução de problemas apontados e enfrentados por eles em suas rotinas diárias e a partir de então passar a palavra para o grupo, para que eles pudessem fazer comentários e sugestões.

Figura 11 – Mapa causal final das questões estratégicas enfrentadas pela Edufes ao fim do processo de formulação das estratégias



Fonte: Elaboração própria.

O quarto seminário aconteceu no dia 22 de abril de 2019 e teve início com o pesquisador entregando uma cópia do mapa impresso a cada participante e explicando a técnica de Mapeamento de Estratégia Orientado para a Ação, sua dinâmica e funcionalidades. Foi dado alguns minutos para que a equipe se familiarizasse com o mapa e sugerisse questões estratégicas e conexões não contempladas nele. Em seguida, teve início um debate que resultou na remoção de algumas questões estratégicas do mapa e na inserção de outras, além do

acréscimo de algumas conexões entre as questões, tudo com base na discussão entre os participantes. Aqui, mais uma vez, destacamos que, em determinados momentos, não concordamos com a retirada ou o acréscimo de alguns *post-its* no mapa, mas mantivemos a postura esperada do pesquisador em uma pesquisa-ação. O pesquisador então chamou a atenção dos participantes para as questões estratégicas que haviam sido inseridas no mapa visando a implantação da orientação para a marca na Editora. Ele explicou que o referencial teórico do trabalho apresentava antecedentes e impedimentos para que isso fosse feito e que havia traduzido esses antecedentes e impedimentos em questões estratégicas e as incorporado ao mapa, localizando-os e explicando do que se tratava cada uma dessas questões e como elas impactavam nas demais. Então, o grupo foi liberado para o intervalo do almoço e à tarde retomaram o debate sobre quais questões estratégicas e conexões entre elas deveriam ser removidas ou adicionadas ao mapa. Após mais algumas alterações, essa etapa foi dada como finalizada, tendo início a formulação das estratégias. É importante registrar que ao fim do debate, as questões estratégicas relativas à implantação da orientação para a marca e as conexões destas com as demais não haviam sido questionadas pelos participantes e, portanto, permaneceram no mapa. O quadro 11 apresenta todas as questões estratégicas que foram abordadas e permaneceram no mapa causal ao fim da etapa de formulação das estratégias.

Quadro 11 – Questões estratégicas que permaneceram no mapa causal após o fim do planejamento

Nº	Questão estratégica	Nº	Questão estratégica
1	Como impedir o veto do autor quanto a disponibilizar sua obra para acesso gratuito	37	Como incorporar experiências de outras editoras?
2	Como ter um CNPJ próprio	38	Como lidar com a escassez de recursos financeiros?
3	Como conseguir um editor?	39	Como melhorar a comercialização?
4	Como garantir espaço em nuvem para arquivos?	40	Como garantir que todos comuniquem os valores da marca?
5	Como implementar uma política de capacitação permanente?	41	Como lidar com a escassez de recursos humanos?
6	Como tirar proveito da transformação digital?	42	Como desenvolver respostas aos <i>stakeholders</i> e ao ambiente?
7	Como permitir a publicação de autores externos?	43	Como descobrir conteúdos de qualidade para publicação?
8	Como imprimir com verba de pessoa física?	44	Como minimizar os impactos negativos da burocracia?
9	Como oferecer obras de outras editoras?	46	Como garantir responsividade ao ambiente?
11	Como disponibilizar outras formas de pagamento?	47	Como garantir responsividade aos <i>stakeholders</i> ?
12	Como obter espaço físico adequado para a Editora?	49	Como implantar o <i>marketing</i> ?

(continua)

(conclusão)

13	Como elaborar um manual de marca para a Editora?	50	Como aumentar o diálogo entre a Editora e seus públicos?
14	Como garantir a capacitação dos envolvidos na gestão da marca?	51	Como garantir capacidade de desenvolver produtos e serviços de qualidade?
15	Como lidar com a tendência do livro digital?	52	Como estimular a produção em áreas com poucas publicações?
16	Como otimizar o fluxo editorial?	53	Como estimular a produção dos alunos?
17	Como monitorar o ambiente de forma contínua?	54	Como melhorar nossa publicidade?
18	Como monitorar as necessidades dos <i>stakeholders</i> de forma contínua?	55	Como melhorar nossa visibilidade?
20	Como garantir verba própria?	56	Como lidar com a tendência de terceirização?
22	Como disponibilizar a venda por comércio eletrônico?	57	Como reduzir a interferência no fluxo editorial?
23	Como transformar artefatos para transmitir os valores da marca?	58	Como reduzir o risco de descontinuidade de projetos?
24	Como promover capacitação em gestão de marca para todos os servidores?	59	Como estabelecer parcerias que poderiam nos favorecer?
25	Como disponibilizar dados para a Livraria?	60	Como lidar com a baixa credibilidade do setor público?
26	Como gerar inteligência?	61	Como aumentar nossa relevância para a Administração Central?
27	Como aumentar o rigor do processo de seleção de originais?	62	Como corrigir a distorção de imagem detectada?
28	Como reformular o site da Edufes?	63	Como aumentar nosso público?
29	Como garantir a compreensão da importância de se manter consistência em todas as mensagens que a instituição comunica?	64	Como implantar a orientação para a marca?
30	Como garantir a compreensão de que todos tem um papel a desempenhar para a construção da marca?	65	Como lidar com a ata de registro de preços?
31	Como implementar uma rotina de reuniões?	66	Quando disponibilizar os livros digitais?
32	Como aumentar nossa presença em eventos acadêmicos?	67	Como aumentar grau de transparência externa?
33	Como aumentar o número de lançamentos?	69	Como implementar uma política para os lançamentos?
34	Como disseminar inteligência pela organização?	70	Como publicizar as atas das reuniões do Conselho Editorial?
35	Como melhorar a comunicação interna?	72	Como implantar a gestão de conhecimento?
36	Como garantir a integração entre os setores?	73	Como cumprir nossa função pedagógica?

Fonte: Elaboração própria.

A concepção do mapa causal contendo as questões estratégicas enfrentadas pela Edufes foi um momento chave para o alcance do objetivo desta pesquisa. Nesse ponto do processo, a equipe tem a oportunidade de visualizar a influência que as questões estratégicas enfrentadas pela organização exercem umas nas outras, lembrando que no nosso caso a grande maioria delas foi concebida com base nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas pelos participantes durante a análise de ambiente. Assim, essa etapa é um momento muito favorável para que eles possam visualizar como a orientação para a marca atua de forma

sistêmica na organização de forma a solucionar os problemas apontados por eles e como a solução deles impacta na manutenção dessa orientação estratégica.

4.3.6 Formular estratégias para lidar com essas questões

Ainda no quarto seminário teve início a etapa de formulação das estratégias. Essa fase começou com o pesquisador comentando como as questões estratégicas identificadas convergiam para a busca pelo cumprimento da missão e dos mandatos da Edufes. Sua intenção era mostrar como cada etapa foi construída com base no resultado das anteriores e como o todo o esforço feito durante os últimos quatro encontros foi fundamental para garantir que a formulação das estratégias desse conta dos objetivos e desafios vislumbrados pelo setor. Além disso, foi explicado para os participantes a importância de se definir prazos, responsáveis e indicadores para viabilizar o acompanhamento e avaliação periódicos da implementação das estratégias. Para dar início ao processo de formulação, o pesquisador sugeriu que a equipe começasse pelas questões cujas estratégias de enfrentamento já haviam sido sugeridas e gerado consenso em debates anteriores. A proposta foi aceita pelo grupo.

As primeiras estratégias formuladas diziam respeito a pontos do regimento da Edufes que precisam ser alterados para que uma política editorial mais adequada à missão e mandatos da Editora seja implementada. Em seguida, foram definidas estratégias para lidar com questões mais operacionais, como conseguir espaço em nuvem para armazenamento dos arquivos de trabalho da equipe, o estabelecimento de rotina de acompanhamento do plano interno de capacitação e a informatização de processos passíveis de automatização. À medida que essas questões foram se esgotando, começaram a ser abordadas aquelas menos operacionais, que demandariam mais tempo de discussão, mas, ao mesmo tempo, impactariam de forma significativa em outras questões. Um exemplo é a nº 2 “como conseguir autonomia jurídica”, cujo enfrentamento é parte da solução das questões nº 9, “como oferecer obras de outras editoras”, nº 11, “como disponibilizar outras formas de pagamento”, e nº 44, “como minimizar os impactos negativos da burocracia”. Em seguida, foram abordadas questões amplas, a respeito das quais os participantes já havia chegado ao consenso de que não cabia à Edufes se propôr a enfrentá-las de forma direta, mas lidar com seus

efeitos negativos por meio da gestão de sua marca, como a questão nº 60, “como lidar com a baixa credibilidade do setor público”, e a nº 56, “como lidar com a tendência de terceirização”.

Após uma pausa para o café da tarde, a discussão foi retomada com o desenvolvimento de estratégias para enfrentamento das questões diretamente relacionadas à implantação da orientação para a marca na Edufes, como a nº 13, “como elaborar um manual de marca”, a nº 14 “como garantir a capacitação dos envolvidos na gestão da marca”, e a nº 17, “como monitorar o ambiente de forma contínua”. As estratégias concebidas foram sugeridas em sua maioria pelo pesquisador, mas aprovadas pelos participantes. O quarto seminário foi finalizado após a discussão de estratégias para lidar com a questão nº 41, “como lidar com a escassez de recursos humanos”.

A etapa de formulação das estratégias foi retomada no quinto e último seminário, que aconteceu no dia 20 de maio de 2019. Programado para acontecer no dia 6 de maio, ele precisou ser adiado em duas ocasiões, primeiramente por questões pessoais com as quais o pesquisador precisou lidar e na segunda vez por conta da viagem que o diretor da Edufes fez para participar da 32ª Reunião Anual da ABEU. Para que a discussão fosse retomada de onde havia sido paralisada, o mapa causal com as questões estratégicas foi reproduzido no quadro da sala, da forma como ele havia ficado no fim do encontro anterior. O diretor da Editora deu início ao seminário relatando como havia sido a reunião da ABEU, dando suas impressões e destacando temas que dominaram as discussões ao longo do evento.

Em seguida, o pesquisador reiniciou a etapa de formulação das estratégias adiantando que após a finalização daquela tarefa ele reuniria os resultados de todas as fases e desenvolveria o plano estratégico da Edufes, que seria então enviado a todos os participantes para que eles pudessem sugerir alterações. A discussão foi retomada com o grupo pensando estratégias para lidar com a questão nº 12, “como obter espaço físico adequado para a Editora”, e se estendeu pelo restante da manhã e boa parte da tarde até que todas as questões foram abordadas e estratégias foram concebidas para lidar com elas. Após a conclusão dessa etapa, os participantes foram liberados para o café da tarde. A lista com as estratégias definidas pelos participantes pode ser conferida no quadro 12.

Quadro 12 – Estratégias concebidas pela equipe da Edufes

Estratégia	Questões estratégicas contempladas	Responsável	Prazo para execução
Projeto de revisão do regimento da Edufes	1, 3, 7, 8, 27, 66	Setor administrativo	12 meses
Otimizar o fluxo editorial	16, 25	Pesquisador	3 meses
Levar a proposta ao Conselho Editorial de permitir a publicação de obras de autores externos	7	Setor administrativo	3 meses
Procurar responsável do NTI do Gabinete da Reitoria para conversar sobre a questão da criação e manutenção da rede Edufes. Caso a solução não seja satisfatória, houve a sugestão do diretor do setor de assinar o Google Drive	4	Pesquisador	3 meses
Implementar uma política de capacitação permanente	5, 14, 15, 24, 29, 30, 40	Comissão de Planejamento da Capacitação de Servidores	Contínuo
Criar projeto para automatizar processos e digitalizar o fluxo / Transformação Digital	6, 15, 16, 5, 41	Pesquisador	1 ano
Conseguir autonomia jurídica / Conversar com o DCF para entender as implicações de fazer comercialização sem CNPJ	2, 11, 22	Setor administrativo	3 meses
Revisar os artefatos para comunicação	23, 28	Setor de <i>design</i>	3 meses
Desenvolver um manual de marca	13	Setor de <i>design</i>	3 meses
Implementar o marketing	17, 18, 26, 32, 33, 34, 35, 36, 42, 46, 47, 49	Equipe de <i>marketing</i>	1 ano
Verificar como viabilizar a contratação de profissionais independentes para suprir a falta de recursos humanos	41	Participante E ₁₀	3 meses
Fazer um documento oficial justificando a necessidade de melhorias no espaço físico e discutir o que a equipe pode fazer para implantar melhorias no ambiente laboral	12	Participante E ₈	3 meses
Convocar reunião geral uma vez por mês	31	Participante E ₇	Contínuo
Fazer o levantamento de obras esgotadas prioritárias para serem reeditadas / Escanear as obras	67	Participantes E ₁₅ e E ₃	3 meses
Pensar uma dinâmica para o lançamento de livros	33, 69	Equipe de <i>marketing</i>	3 meses
Fazer um levantamento dos eventos que ocorrem na Ufes e participar	32	Equipe de <i>marketing</i>	3 meses
Solicitar verba própria com a Reitoria	20	Setor administrativo	3 meses
Tornar públicas as atas das reuniões do Conselho Editorial	70	Setor administrativo	3 meses
Criar um programa de estágio da Edufes	73	Participante E ₁₁	3 meses
Criar alternativas de capacitação para a comunidade interna e externa	73	Todos os setores	3 meses
Viabilizar projetos de extensão na Edufes	71	Participante E ₁₅	3 meses
Propor editais específicos para a publicação de obras de alunos	53	Setor administrativo	Contínuo
Implementar a gestão de conhecimento	72	Pesquisador	6 meses

Fonte: Elaboração própria.

4.4 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES

Esta seção trata das tarefas que dizem respeito à fase da pesquisa-ação de avaliação das ações, que foram executadas no final do quinto seminário de planejamento estratégico e em momentos posteriores e que estão relacionadas de forma mais direta com a finalização do plano estratégico da Edufes. Os objetivos principais nessa fase foram: (1) avaliar o processo de planejamento estratégico em si, para que fossem coletadas informações que permitissem o ajuste de dinâmicas relativas tanto à implementação das estratégias quanto aos futuros processos de planejamento, e; (2) avaliar o plano estratégico elaborado pelo pesquisador após o término dos seminários, para que o grupo entrasse em consenso quanto ao seu conteúdo final, o aprovasse e, assim, fosse dado como encerrado o processo de planejamento estratégico da Edufes.

O pesquisador abriu a parte final do quinto seminário agradecendo aos participantes pela presença e colaboração durante os cinco seminários e explicou que aquele encontro seria finalizado com uma avaliação do planejamento. Em seguida, ele perguntou aos participantes quais os pontos positivos eles enxergavam na realização do processo. Todos os dez participantes que estavam na sala nesse momento final se manifestaram. Dois pontos dominaram as respostas. Muitos enxergaram como fundamental a visão sistêmica que o processo permitiu que elas tivessem dos problemas enfrentados pela Edufes. As seguintes falas ilustram esse fato:

E₈ : Acho que deu pra organizar, sistematizar várias... porque a gente pensava “temos muitos problemas na Editora, nossa”, mas acho que faltava um jeito de a gente organizar e sistematizar em caixinhas e ações.

E₅ : [...] eu acho que é legal também a oportunidade de ver a coisa como um todo, né? Ver as coisas da Livraria, ver as coisas da Editora também, todo mundo, né, vendo o que está acontecendo, porque faz parte tudo do mesmo processo. Acho que, pra mim, deve-se repetir, inclusive, esse tipo de ação.

E₁₄ : [...] Acrescentaria assim, nesse ponto que E₈ falou, né, eu acho que sintetiza bem: sistematizar, né, uma coisa que antes era meio que individual um pouco, né? As afinidades, as dissonâncias e os pontos comuns, né? Então, tipo, é, a gente vê que tem isso que é um problema, mas tem isso que não um problema, né, pra uma pessoa mas é pra outra e vice-versa. E aí poder fazer esse desenho, né? Ver o tamanho da questão, mais ou menos, né? E aí, a possibilidade também de isso aí, o diagrama [se referindo ao mapa causal com as questões estratégicas], vai nos dizer também.

Além disso, muitos participantes enxergaram como positivo o fato de a equipe ter se reunido para discutir os problemas que a Edufes enfrenta, o que, segundo os participantes, não era um hábito no setor.

E₅ : Eu acho que o mais importante do que todo mundo, assim, já falou é justamente esse ponto da reunião: juntar todo mundo e falar, colocar os problemas. E é uma coisa que eu sentia muita falta, de a gente não ter esse tipo de encontro, não compartilhar essas coisas, né, de maneira geral, aqui, com a Livraria e com a Editora. [...]

E₃ : [...] A gente percebe também, a gente sempre conversa lá na Livraria, a distância que a gente tem da Editora. Parece que as duas equipes... a gente trabalha separado no dia a dia, não tem convivência, então não cria uma intimidade, né? Mas a gente sente que parece que a gente é a té meio segregado de alguma maneira, né? Então, a gente percebe que vocês também tem dificuldades lá, mesmo não convivendo no dia a dia, então não é uma coisa realmente de... é algo realmente que é um trabalho que tem que ser construído, tanto lá dentro da Editora com vocês quanto na Livraria. Mas analisando o processo como um todo fica mais claro, né? [...]

O comentário do participante E₆, que havia passado a integrar o quadro funcional da Edufes há poucas semanas, integra esses dois pontos positivos destacados pelos demais colegas:

E₆ : É, eu acho que esses encontros foram importantes pra poder ter uma noção ampla do todo, enfim, já que não tive tempo de experiência, tive tempo de experiência em outro lugar da Ufes, em contato com outras pessoas de outros setores, e... ninguém tinha feito nada disso assim e, tipo, fiquei surpresa com o es... com a democracia que foram todas as discussões, fiquei muito feliz por isso, inclusive, chefia [se dirigindo ao diretor da Edufes], né? Por abrir e estar disposto e participativo nesse espaço, isso foi muito importante, e é muito raro, né, porque normalmente as coisas são institucionalizadas e vai seguindo a regra e acabou, é desse jeito que tem que fazer é desse jeito que tem que fazer e vai fazendo assim, perde-se a razão de ser e vai fazendo, né? E... Enfim, é foi... achei muito importante, assim, pra ter uma visão geral mesmo do que acontece em cada parte, eu nem sabia que a Livraria e a Editora eram vinculadas no mesmo organograma assim, por exemplo, né, que é com uma chefia só. [...] Mas enfim, achei extremamente válido, entendeu, essa visão mesmo que, né, as pessoas têm tarefas delegadas, assim, mas todo mundo tem uma noção do todo que está acontecendo, e aí essas reuniões [referindo-se às reuniões mensais que passarão a acontecer após deliberação em um dos seminários] vão dar manutenção nessa noção do todo, né? Igual, E₁₁ falou que as pessoas não conheciam as ações... pra mim isso nem era possível, porque eu achei tudo tão integrado, né? Mas antes não era dessa forma, né? Então, eu acho que já era uma mudança que o setor já estava começando a fazer naturalmente e que agora vai ser consolidado nesse novo cronograma [se referindo às estratégias formuladas]. E é isso: parabéns pela coragem, entendeu, de fazer um mestrado nessa forma [...].

Em seguida, o pesquisador perguntou aos participantes o que eles viam como ponto negativo que deveria ser feito de forma diferente nos futuros processos de planejamento estratégico. Buscando criar um ambiente favorável às críticas, ele explicou que a intenção por trás desse processo de avaliação é aperfeiçoar o método utilizado pela Edufes e que não levaria nenhuma crítica ou sugestão para o lado pessoal e pediu que todos se sentissem à vontade para expressar sua opinião. Nesse momento, três participantes se manifestaram, destacando um ponto cada um. Inicialmente foram destacadas questões operacionais:

E₇ : Uma coisa que é difícil, mas colocar no horizonte aí, que é, é... evidentemente, previamente, tentar assegurar a presença de todos, talvez em um turno só [...]

[...]

E₁₂ : Eu acho que essa questão de turnos é melhor, porque eu acho que um dia inteiro fica um pouco cansativo. Eu acho que demore um pouco mais mas que faça só um, tipo, um turno de manhã, entendeu?

Após esses comentários ninguém mais se manifestou. O pesquisador então perguntou se algo que deveria ser mudado no método usado em planejamentos futuros. O participante E₃ então pediu a palavra:

E₃ : [...] a base de tudo que se construiu foi em cima de um momento que você usou pra que nós colocássemos os... é... as potencialidades, né? E as fragilidades. E o tempo que nós tivemos pra isso... não é que não foi suficiente, eu acho que talvez a gente precisaria de ser avisado previamente pra trazer isso pronto, que a gente poderia pensar com um pouco mais de profundidade, às vezes ler algo buscar algo e tal [...]

Esse ponto levantado pelo participante E₃ também foi citado pelo E₅ em momento posterior, em mensagem de e-mail enviada ao pesquisador com comentários a respeito do plano estratégico:

E₅ : [...] o que poderia ter sido melhor explorado nas nossas dinâmicas de construção do plano estratégico são as informações que nos repassamos nas reuniões. Como tínhamos um tempo relativamente curto em cada encontro nem sempre foi possível responder aos questionamentos com tanta precisão/aprofundamento. Uma possível solução seria receber as perguntas antes e ir pro encontro já com nossas respostas prontas. Mas entendo, também, que é uma logística complicada. Porque como que a gente ia responder sobre um assunto que você ainda não tinha explicado. Um nó complicado de desatar.

Por fim, o pesquisador pediu aos participantes que descrevessem o que eles percebiam ter aprendido ao longo do planejamento. Três falas foram recorrentes nesse momento e expressavam o aprendizado dos participantes (1) quanto ao funcionamento da Editora, (2) sobre planejamento estratégico e (3) sobre gestão de marca. Os trechos destacados abaixo ilustram esses temas recorrentes:

E₁₂ : Eu acho que aprendi muita coisa sobre a Editora mesmo, assim, coisas que às vezes a gente nem... é o que já falaram aqui: que às vezes a gente fica muito lá na revisão, fica muito embrenhado naquilo e você não sabe muito o que está acontecendo por fora. Tipo, ata de registro de não sei o quê lá, eu não fazia nem ideia de que existia isso... eu não faço muita ideia do que é ainda não, mas eu sei que existe todo um processo maior. Eu acho que deu pra aprender bastante coisa sobre o processo inteiro, né? Não só a parte de revisão ou depois que o livro chega lá.

E₁₅ : Então, um pouco sobre o processo, como já foi falado, sobre o planejamento estratégico, né? Agora toda vez que eu entro no *shopping* ou num consultório médico eu olho pra plaquinha: “missão, valores e visão”, e testou lendo aquilo ali, né? E pensando: “Será que isso”... é... lembrando da aula mesmo, né, que você [se dirigindo ao pesquisador] a respeito do tema, eu acho que foi bacana, amplia... [...]

E₁₄ : [...] talvez o que fica pra mim é... eu vou te falar [se dirigindo ao pesquisador] mas é uma coisa boa: justamente por eu não ter entendido que eu achei que foi o mais legal, ficou como uma questão, que é a questão da marca, né? Eu entendia isso a partir de um critério, né? E você trouxe outros elementos, né? E aí, tipo assim, eu fiquei com isso desde o dia que você apresentou na cabeça: “quer dizer que a marca é construída com o tempo” e tal, então... isso que eu achava que era marca não era marca, agora é uma outra coisa, né? Esse ponto pra mim foi super legal [...] eu fui pesquisar depois daquele dia, bem bom.

A fala do participante E₁₂, e dos demais que expressam que o planejamento os ajudou a compreender o funcionamento da Edufes como um todo, indicam que o processo cumpriu um papel de promover “reflexões que atuem na perspectiva de superação das condições de opressão, alienação e de massacre da rotina” (FRANCO, 2005, p. 489), como é mesmo esperado de uma pesquisa-ação.

O pesquisador encerrou o último seminário destacando a importância do pensamento estratégico para o sucesso das organizações (MINTZBERG, 1994), incentivando os participantes a utilizarem as ferramentas que aprenderam durante os encontros em suas rotinas diárias e explicou que a etapa final do planejamento seria a elaboração do plano estratégico. O quadro 13 apresenta a síntese da avaliação do processo de planejamento estratégico da Edufes.

Quadro 13 – Síntese da avaliação do processo de planejamento estratégico da Edufes

Pontos positivos	Possibilidade de visualizar de forma sistêmica os problemas enfrentados pela Edufes
	Oportunidade de reunir toda a equipe para discutir os problemas da Edufes
O que deve ser alterado para os próximos planejamentos	Garantir a presença de todos os servidores da Livraria e da Editora nos seminários
	Diminuir a duração dos seminários para um turno, de manhã ou à tarde
	Informar aos participantes o que se espera deles em cada etapa do processo para que tenham tempo de se preparar
O que os participantes percebem ter aprendido ao longo do processo	Funcionamento da Editora
	Planejamento estratégico
	Gestão de marca

Fonte: Elaboração própria.

Concluindo essa etapa de avaliação do planejamento estratégico, gostaríamos de destacar como o comportamento e as falas dos participantes nos levam a crer que conseguimos desenvolver um processo socializado e realista considerando as dimensões humanas e sociais pertinentes no contexto investigado, por meio da observância dos princípios de trabalho apresentados no quadro 2. Se não fosse o caso, estávamos preparados para observar comportamentos que expressassem indiferença, esquivas ou agressividade, como se espera que pessoas hajam em situações em que sentem que participando de processos de caráter autoritário (STRINGER, 2007). O que foi observado durante os seminários, nos intervalos e momentos posteriores foram comportamentos contrários a esses.

Todos os participantes contribuíram com os debates que aconteceram ao longo dos cinco seminários, expondo seus pontos de vista, apresentando questionamentos, críticas e sugestões. Pode-se afirmar que o tempo de fala dos participantes foi equilibrado. Poucos deles se manifestaram com maior frequência ou isentaram-se de participar por longos períodos de tempo durante todos os cinco encontros. As exceções foram duas. A primeira delas foi o participante E₇, que falou em praticamente todos os momentos em que foi solicitada a manifestação do grupo. A segunda foi o participante E₂, que apesar de ter estado presente em quatro dos cinco encontros, não se manifestou em nenhum momento. Ao notar esse fato, no

segundo seminário, o pesquisador conversou em particular com o participante, que demonstrou interesse no encontro mas disse que não se sentia confortável para se manifestar em público. O pesquisador, então, incentivou sua participação, esclarecendo que aquele era um ambiente livre de julgamentos e que não seria aceito nenhum comportamento que visasse diminuir a opinião dos colegas. Entretanto, E₂ continuou a se abster de se colocar diante dos outros participantes, mas seu posicionamento foi respeitado dali em diante.

Todos se comportaram seguindo os princípios de trabalho da pesquisa-ação, se comunicando de forma clara, respeitando as opiniões uns dos outros e participando da condução do processo. Como resultado disso, as discussões ocorreram harmoniosamente e até de forma descontraída em alguns momentos. O momento a seguir ilustra essa descontração e expressa o quão agradável se manteve o ambiente construído ao longo dos encontros:

E₁₁ : [...] e uma outra coisa que aprendi, que aí já é pra um lado pessoal, é porque eu, quem me conhece sabe que tenho muito problema pra falar em público apesar de não parecer...

Todos riem.

E₈ : Não, parece.

E₁₁ : Ah, parece?

Todos riem, inclusive o participante E₁₁.

E₁₁ : E esse espaço aqui... ah, claro que é mais fácil por ser com pessoas conhecidas, tal, mas eu acho que foi um aprendizado pessoal pra conseguir falar, porque é um assunto que me interessa muito, a Editora, assim, eu sou apaixonada pelo meu trabalho e pela Editora, tal. E aí, poder falar sobre isso, sobre um tema que é dado em grupo, aí eu fui me sentindo... acho que vocês perceberam da primeira fala, do primeiro dia que eu falei até o último, eu fui me sentindo mais à vontade pra falar, tal. Então eu acho que foi um espaço muito legal pra gente se conhecer melhor também. Isso foi um crescimento pessoal pra mim.

Entendemos que uma pessoa que tem dificuldades de falar em público se sentir à vontade para desafiar esse traço de personalidade, se colocar diante de outros e, depois de apenas cinco encontros, pedir a palavra para assumir esse problema e afirmar que o ambiente a favoreceu no enfrentamento dessa questão pessoal dificilmente aconteceria num contexto que não observasse os princípios de trabalho da pesquisa-ação.

Ainda no que diz respeito à manutenção de um ambiente favorável ao estudo, uma preocupação do pesquisador era que a presença do diretor da Edufes pudesse inibir a participação das pessoas e impedi-las de se sentirem à vontade para sugerir e discutir problemas enfrentados pelo setor. Isso não ocorreu. Nós entendemos que a postura do gestor durante os encontros desempenhou um papel importante para que assim o fosse. Em nenhum momento suas falas ou comportamento o posicionaram num nível hierárquico diferente dos demais. Pelo contrário. A seguinte fala proferida por ele logo no início do primeiro encontro reflete seu comportamento durante todo o processo:

Pesquisador : [...] Antes de começar, eu gostaria de saber se o E₇ quer dar alguma palavra, quer falar alguma coisa...

E₇ : Não, está tudo bem, nós já conversamos já, pode ficar à vontade, você conduz tudo aí. Eu estou de aluno aqui.

Em todos os seminários, ele se sentou junto dos outros servidores e suas vestimentas não o diferenciavam dos demais, de forma que sua posição hierárquica não era evidenciada física ou visualmente. Além disso, ele realmente permitiu que o pesquisador conduzisse as discussões, seguindo o referencial teórico do trabalho, e suas contribuições aconteceram nos momentos abertos para que todos o fizessem, e ele não interferiu exercendo sua autoridade em nenhum momento. Mais de um participante elogiou a postura do gestor durante os seminários. Segue um trecho de uma fala proferida pelo participante E₆ que expressa como essa igualdade foi importante e notada:

E₆ : [...] tive tempo de experiência em outro lugar da Ufes, em contato com outras pessoas de outros setores, e... ninguém tinha feito nada disso assim e, tipo, fiquei surpresa com o es... com a democracia que foram todas as discussões, fiquei muito feliz por isso, inclusive, chefia [se dirigindo ao diretor da Edufes], né? Por abrir e estar disposto e participativo nesse espaço, isso foi muito importante, e é muito raro, né, porque normalmente as coisas são institucionalizadas e vai seguindo a regra e acabou, é desse jeito que tem que fazer é desse jeito que tem que fazer e vai fazendo assim, perde-se a razão de ser e vai fazendo, né? [...]

Essa igualdade percebida pelos participantes é mais um indício de que este estudo foi conduzido satisfatoriamente do ponto de vista da pesquisa-ação e do planejamento estratégico participativo, pois ambos visam horizontalizar estruturas

organizacionais de modo a transferir o poder de tomada de decisão para as mãos de todos os participantes desses processos (MINTZBERG, 1994c; STRINGER, 2007).

Por fim, uma última observação que fazemos é quanto ao nosso esforço para nos certificar de que todas as sugestões feitas de nossa parte fossem legitimadas pelo grupo. Está claro pelo que já expomos sobre os pressupostos da pesquisa-ação que quando se utiliza essa estratégia de investigação o pesquisador deve ser percebido como um facilitador e não como alguém que está tentando impor uma agenda aos participantes. Temíamos que por apresentar de antemão o procedimento que seria utilizado e ao abordarmos a orientação para a marca logo no primeiro seminário poderíamos passar essa impressão. Para evitar que nossas sugestões fossem vistas como imposições, buscamos justificar todas elas com base no referencial teórico do estudo e sempre que possível mostrar como elas poderiam auxiliar no enfrentamento de dificuldades relatadas e vividas pelos próprios participantes. Além disso, concordamos em fazer alterações pontuais nos procedimentos sugeridas por eles, desde que elas não fossem contra os fundamentos dos métodos e instrumentos adotados. Nossa abordagem gerou bons resultados. Destacamos as seguintes falas para ilustrar nosso pensamento:

E₁₅ : Ah, o que dá pra fazer é isso que **a gente colocou ali**, a imagem da Editora, trabalhar a marca (grifo nosso).

E₁₁ : [...] não, é que aí você estabeleceu as tarefas, é... **você não, nós estabelecemos as tarefas** e tal e aí vai ter uma reunião [...] (grifo nosso).

Essas falas foram proferidas em seminários distintos e, de modo geral, representam a impressão que tivemos de que os participantes se identificaram com os resultados do planejamento, perceberam que eles os construíram em conjunto e não foram coadjuvantes de um processo prescrito pelo pesquisador, o esperado de uma pesquisa-ação. Somam-se a essas falas a participação ativa e entusiasmada de todos e a empolgação que alguns já demonstraram informalmente para trabalhar na implementação das estratégias.

4.4.1 Revisar e adotar o plano estratégico

O plano estratégico foi elaborado pelo pesquisador após a finalização dos seminários. Seu conteúdo foi composto pelos resultados das etapas do

planejamento, por textos redigidos a partir de referências e trechos desta dissertação e por um texto de apresentação escrito pelo diretor da Edufes. Para permitir o monitoramento e avaliação da implementação da estratégia, o pesquisador concebeu indicadores e um mapa estratégico seguindo as diretrizes do Balanced Scorecard e elaborou também a Cadeia de Valor da Edufes, elementos que foram incorporados ao plano estratégico. Por fim, o pesquisador elaborou uma nova declaração de visão para a Edufes e a acrescentou ao plano para que os participantes a apreciassem. Como foi relatado na seção 4.3.3, o grupo teve dificuldade para redigir uma visão e por isso o pesquisador sugeriu que seguissem com o processo e retomassem essa discussão mais adiante.

Sua primeira versão foi encaminhada por e-mail a todos os membros da equipe e foi solicitado que cada um respondesse à mensagem dizendo (1) o que viam de pontos positivos, (2) o que enxergavam de pontos negativos e (3) o que poderia ser feito para tornar o plano estratégico melhor? Os participantes tiveram do dia 6 ao dia 17 de junho de 2019 para apreciarem o documento e responder às perguntas. Sete pessoas responderam ao e-mail nesse prazo. No dia 18 de junho, às 14h30, ocorreu na Livraria da Ufes a primeira reunião conjunta da Editora e da Livraria, fruto de discussões nos seminários que conduziram ao acordo de se realizar reuniões mensais como estratégia para melhorar a comunicação interna. Foi previamente solicitada pelo pesquisador e aprovada pelo diretor da Edufes a reserva de um momento nessa reunião para que fossem discutidos os comentários feitos a respeito do plano estratégico.

Por conta do tempo limitado que teria a seu dispor na reunião, o pesquisador decidiu apresentar ao grupo somente os comentários que, em seu entendimento, precisavam ser legitimados pelo grupo antes de gerarem alterações no documento final. O quadro 14 apresenta todos comentários, da forma com que foram redigidos pelos participantes, e o relato do que foi encaminhado a respeito de cada um. As sugestões de correção de erros ortográficos, gramaticais e de formatação do texto foram agrupadas em uma única linha do quadro, formatada em itálico, para diminuir sua extensão. Como resposta às observações que ficaram de fora desse debate, o pesquisador realizou alterações no plano estratégico que, em sua opinião, tendo em vista tudo o que foi discutido nos seminários, não seriam questionadas pelos participantes.

Quadro 14 – Sugestões, críticas e comentários relativos ao plano estratégico

	Comentários	Encaminhamentos
Comentários não discutidos em grupo	Página 7 - achei que faltou colocar que estamos no campus de Goiabeiras.	Foi acrescentado no mapa que informa a localização da Edufes que este representa uma região do <i>campus</i> de Goiabeiras.
	[...] acho que onde está “Consecução de R\$ 80 mil anuais próprios” poderia colocar o valor de R\$ 240 mil, considerando (num chute, claro) cerca de 30 livros por ano no valor médio (alto) de 8 mil cada tiragem.	O texto foi alterado seguindo a sugestão do participante.
	Acho que vacilei nessa aula. Não sei qual a diferença entre “mandatos formais” e “informais”. Na página anterior, quando você mencionou o nosso “percurso metodológico”, você falou apenas de “mandatos formais”.	O desentendimento por parte do participante ocorreu pois no quadro que apresentava o percurso metodológico a palavra “informais” foi erroneamente grafada como “formais”. O erro foi corrigido e foram adicionadas à seção “Mandatos informais” os conceitos de mandatos formais e informais.
	<i>Erros ortográficos, de gramática e formatação do texto de modo geral</i>	Todos os erros foram corrigidos seguindo as sugestões feitas.
Comentários discutidos em grupo	Página 9 - visão - achei muito abstrata (já tinha comentado lá no dia que fizemos).	Foi decidido pelo grupo que o participante E ₉ , autor do comentário, e o pesquisador redigiriam em conjunto uma nova visão, que deveria refletir uma postura mais propositiva por parte da Editora, e a compartilhariam com toda a equipe para aprovação.
	Página 18 - achei a visualização do monitoramento e avaliação difícil de entender, porém, não vi outra forma de colocar, pois são muitas informações.	O grupo concordou que a dificuldade na compreensão do gráfico se deve à quantidade de informação que precisa ser contemplada nele. Foi decidido que o pesquisador conceberá um sistema de acompanhamento da implementação das estratégias em formato digital ao longo do mês de setembro de 2019.
	Senti falta da indicação de um agente mobilizador para cobrar as ações. Alguém que faça um monitoramento prévio, ao longo dos dias, sobre se está sendo feito algo em relação às estratégias. [...]	A equipe concordou em trabalhar sem essa figura mobilizadora nos primeiros três meses de vigência do planejamento estratégico e então reavaliar a necessidade desse agente.
	Não há uma “hierarquia” de que pontos (entre tantos) devem ser enfrentados prioritariamente.	O pesquisador explicou que o gráfico de monitoramento e avaliação do planejamento apresentava essa hierarquia. O participante que redigiu esse comentário explicou então que o que ele quis dizer é que sentiu falta de um passo a passo do que deveria ser feito por cada setor. Foi decidido então que cada setor formularia um planejamento interno com a descrição das tarefas que precisam ser executadas para o alcance das metas.
Alguns pontos poderiam estar mais objetivos, e com isso mais claros, para melhor entendimento e principalmente aplicação na rotina da equipe como um todo [...], ou seja, ele poderia ser mais enxuto pra facilitar a execução das demandas por cada um e por cada equipe.	Decidiu-se que o plano estratégico no formato em que foi apresentado aos participantes seria destinado à veiculação externa e que um outro documento mais enxuto seria adotado para acompanhamento da implementação das estratégias pelo público interno.	

Fonte: Elaboração própria.

Após a reunião, o pesquisador realizou todas as alterações como consta do quadro 14. No dia 2 de julho de 2019, o participante E₉ e ele se reuniram para conceber uma

nova declaração de visão. A versão redigida pelos dois foi a seguinte: “ser conhecida como uma Editora que desempenha suas atividades alinhada às necessidades e expectativas de seus *stakeholders*, de forma eficiente e primando pela excelência técnica”. Essa declaração agradou o participante E₉ e o pesquisador pois, em nosso entendimento, ela resume muito bem a que se propõem as estratégias formuladas pela equipe: melhorar nosso diálogo com nossos públicos e nos capacitar e aprimorar processos no sentido de garantir eficiência em nossa gestão e excelência técnica nos produtos e serviços prestados por nós. Além disso, ela apresenta palavras-chave que nos dão parâmetros para medir o alcance das nossas estratégias ao fim da vigência do plano e representa a Editora em uma postura mais propositiva, menos passiva, ponto negativo detectado na versão anterior por colegas durante a reunião ocorrida na Livraria.

A sugestão foi compartilhada com a equipe no grupo de WhatsApp usado pelos servidores do setor para discutir questões relativas ao ambiente de trabalho e foi explicado o porquê do participante E₉ e do pesquisador preferirem aquela versão. Foi solicitado aos colegas que se manifestassem dentro dos dois dias seguintes com críticas e sugestões. Apenas um servidor se manifestou, aquele que não participou dos encontros por estar afastado cursando o doutorado. A conversa é reproduzida a seguir:

Servidor: Ao invés de conhecida, não seria mais adequado ser reconhecida, uma vez que o reconhecimento parte justamente dos stakeholders, que me parece ter um peso maior na visão.

Servidor: No momento, considerando uma perspectiva do planejamento estratégico e todas as contingências, me parece razoável. Futuramente podemos avançar para uma visão mais arrojada, inserindo o caráter inovador necessário a sobrevivência do negócio, seja na produção de conteúdo ou difusão do conhecimento.

Pesquisador: Então, Servidor... Partindo do pressuposto de que o ideal é que a visão seja mensurável, nós optamos por trocar o termo “reconhecida” por “conhecida” por entendemos que o primeiro é mais abstrato enquanto o segundo pode ser medido em pesquisa junto aos públicos, pesquisas essas que vamos começar a realizar periodicamente como produto do que foi definido durante o planejamento estratégico

Pesquisador: E₉ e eu chegamos à mesma conclusão durante nossa discussão! 😊 [se referindo à segunda mensagem do Servidor].

Servidor: É uma escolha, em termos práticos não muda muita coisa, porém ainda estou com dúvida. Todavia não vejo como empecilho.

Assim, sem mais comentários por parte dos colegas, a declaração de visão sugerida foi dada como aceita por todos. A versão final do plano estratégico foi então compartilhada com todos os colegas e pode ser vista no apêndice A. Após a aprovação da versão final do documento, o processo de planejamento estratégico foi considerado encerrado.

4.4.2 O planejamento estratégico como ferramenta para implantação da orientação estratégica para a marca

Num estudo baseado no paradigma positivista, a confirmação de que esta pesquisa foi conduzida satisfatoriamente se daria, por exemplo, por meio de sua comparação com outras fontes para endossar as avaliações e tomadas de decisão feitas pelos participantes ou da comparação com outros estudos semelhantes que teriam levado à implantação da orientação para a marca em outras organizações. Entretanto, neste caso, esses dois métodos são impraticáveis. Primeiro, porque a quantidade de variáveis levadas em consideração pelos participantes para definir as estratégias para a Edufes é virtualmente inumerável. Segundo, pois não conseguimos identificar estudos semelhantes. Entretanto, no paradigma da pesquisa-ação, “[...] a essência do trabalho é o processo – a forma na qual as coisas são feitas – ao invés dos resultados alcançados [...]” (STRINGER, 2007, p. 25, tradução nossa), de forma que a validação deste estudo não se baseia em seus resultados mas na forma com que o processo foi conduzido.

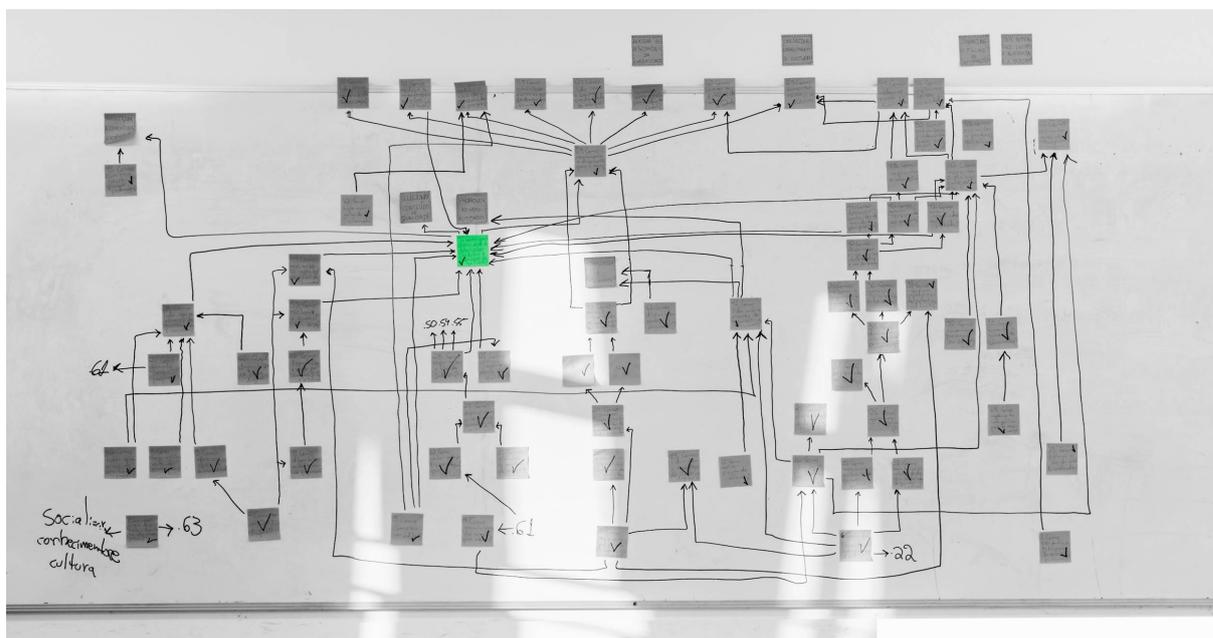
Nas seções anteriores, nós apresentamos a proposta da pesquisa, o referencial teórico adotado, o contexto onde ela foi desenvolvida, os procedimentos utilizados, o relato de pesquisa e seus resultados, além de reflexões e aprendizados do pesquisador, analisados sob o ponto de vista do referencial teórico. Os procedimentos utilizados foram apresentados e descritos ao longo deste estudo. Reforçamos que todos foram indicados pela literatura e legitimados pela prática de profissionais ao redor do mundo. O relato de pesquisa mostra como eles foram empregados de acordo com as especificações de cada método e evidencia como o estudo aconteceu de forma socializada e realista, como esperado de um planejamento estratégico participativo. Tanto a iniciativa, quanto a condução e os resultados desse processo foram celebrados pelo grupo, que participou ativa e entusiasmadamente das discussões e demonstrou em momentos posteriores empolgação para trabalhar na implementação das estratégias.

Todos esses fatores nos permitem afirmar que o planejamento estratégico participativo foi conduzido de forma satisfatória tendo em vista o referencial teórico que orienta a aplicação desse processo e da pesquisa-ação crítica participativa. Entretanto, para que possamos afirmar que o objetivo deste trabalho foi alcançado com êxito, ainda nos resta evidenciar como seu produto aponta para a implantação da orientação para a marca na Edufes. Esta subseção se ocupa dessa tarefa, promovendo reflexões à luz da teoria e apontando como o conhecimento gerado ao longo desta pesquisa pode ser aproveitado em outros contextos de forma que o planejamento estratégico participativo possa ser validado como ferramenta para implantação da orientação para a marca nas organizações. Para tanto, discutiremos como o conteúdo do plano estratégico nos permite afirmar que a Edufes está no caminho da implantação da orientação para a marca e os fatores que, da perspectiva do pesquisador, tornaram isso possível.

Como vimos na seção que expõe o referencial que orienta este trabalho, é necessário que arranjos sistemáticos sejam feitos para que as estratégias das organizações passem a ser orientadas para suas marcas. Nossa revisão bibliográfica também apresentou os antecedentes e impedimentos que, respectivamente, as estimulam ou impedem de implantarem essa orientação estratégica. A proposta desta pesquisa, portanto, é apresentar o planejamento estratégico participativo como ferramenta que permita que arranjos sistemáticos sejam feitos para que as organizações passem a ostentar as características necessárias para a implantação da orientação para a marca desenvolvendo esse processo na Editora da Ufes.

Como pode ser visto no quadro 12, a equipe da Edufes concebeu estratégias para permitir sua capacitação em gestão de marca, a elaboração do manual da marca do setor e a revisão dos pontos de contato, de forma que todos compreendam e transmitam os valores desejados aos seus públicos. A implantação do processo de *marketing* na Editora tende a aumentar seu grau de responsividade mediante as mudanças do ambiente e as necessidades de seus *stakeholders* e promover uma maior integração entre as divisões internas do setor. Além disso, diversas estratégias propõem o enfrentamento de suas limitações em termos de recursos financeiros e humanos e grande parte delas abordam a questão estratégia nº 51, “Como garantir capacidade de desenvolver produtos e serviços de qualidade?”, como pode ser visto na figura 12.

Figura 12 – Mapa causal com questão a questão estratégica nº 51 em destaque



Fonte: Elaboração própria.

Outro aspecto importante de se observar mas que não consta do plano estratégico é o fato de o diretor da Editora ter expressado seu apoio à iniciativa desde o início até o momento de avaliação do planejamento, quando elogia a proposta e condução do trabalho e mais adiante assegura que o plano será posto em prática:

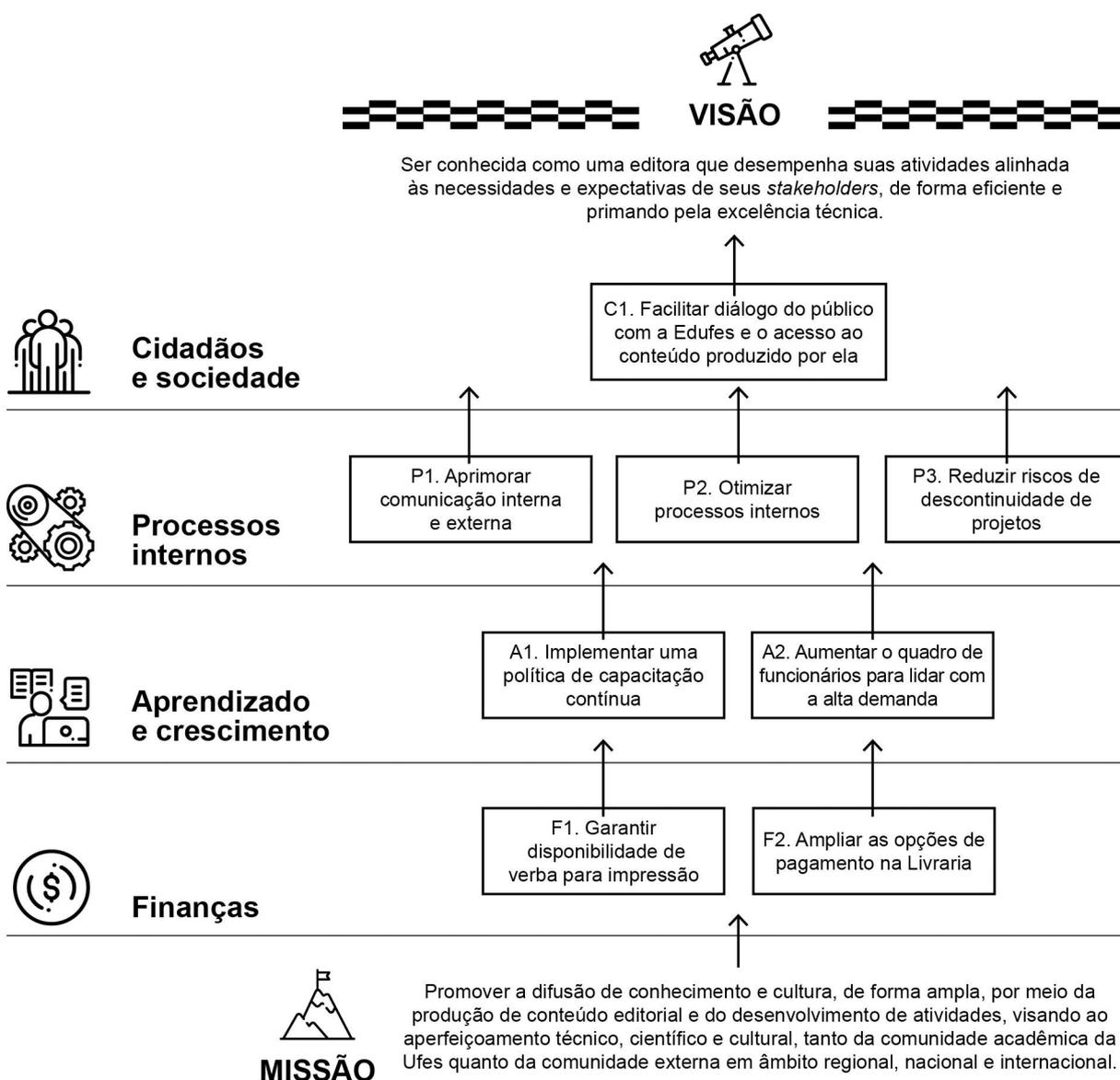
E₇ : Bom, antes de tudo parabenizar aí o pesquisador pela pela proposta e condução extremamente organizado e claro, didático, né? Excelente. [...] parabéns pela proposta e pela condução geral aí.
[...]

E₇ : [...] Como eu falei, essas reuniões mensais que fechamos aqui e eu achei interessante propôr [...] já nessas reuniões mensais o planejamento estratégico já pode ser pauta permanente, independentemente se seja de três meses ou seis meses [se referindo ao prazo para execução das estratégias], pode estar sempre no horizonte de discussão. Vai ser difícil um ponto de pauta, a não ser coisas específicas mesmo, mas pontos de pauta conceituais que não estejam aí presentes [...]. Então o planejamento estratégico já pode ser imediatamente posto em público, pra deliberação geral e continuação dos debates.

Assim, percebe-se que todos os antecedentes e impedimentos para a manifestação da orientação para a marca (quadro 1) foram abordados e estratégias foram concebidas para garantir os arranjos sistemáticos necessários para a implantação dessa orientação estratégica.

De forma geral, a figura 13 nos permite entender que a estratégia da Edufes concebida neste estudo gira em torno da gestão de recursos e capacitação de seus servidores para alcançar uma performance superior e aprimorar sua interação com seus *stakeholders* e que, dessa forma, ela está alinhada ao conceito de orientação para a marca de Gromark e Melin (2013). Concluímos, assim, que o objetivo desta pesquisa, planejar a implantação da gestão estratégica baseada na orientação para a marca na Edufes, foi alcançado. Agora, para finalizar, gostaríamos de apresentar algumas reflexões a respeito dos fatores que tornaram isso possível, visando a extrapolação do conhecimento produzido neste trabalho para outros contextos.

Figura 13 – Mapa estratégico como consta do Plano Estratégico 2020-2021 da Edufes



Fonte: Elaboração própria.

Como vimos, uma premissa do planejamento estratégico participativo é o envolvimento ativo de todos os participantes, assim como na pesquisa-ação crítica participativa. Um dos motivos que justifica esse tipo de abordagem é que o desligamento de níveis táticos e operacionais do processo formulação da estratégia de uma organização tende a comprometer sua implementação. Por isso nossa proposta de usar o planejamento estratégico participativo como forma de implantar a orientação para a marca na Edufes. A revisão bibliográfica feita nos levou a crer que essa mudança não ocorreria se a planejássemos sem a participação dos servidores da Editora. Uma fonte de preocupação de nossa parte, entretanto, era o fato de pouquíssimos colegas conhecerem conceitos relacionados à gestão de marca. Como poderíamos esperar que eles planejassem mudanças profundas em seu setor de modo a posicionar esse processo no centro de sua estratégia sem entenderem como ele funciona e seus benefícios? Afinal, um tema que não é do interesse dos envolvidos não pode ser abordado de forma participativa (THIOLLENT, 2005). Como poderíamos esperar que os participantes se interessassem por abordar um tema que não conheciam? Como poderíamos esperar que eles vislumbrassem a orientação para a marca como solução para problemas que enfrentam no dia a dia? O enfrentamento dessas questões foram o maior desafio deste trabalho e, ao mesmo tempo, ponto-chave para o alcance de seu objetivo.

Como mencionado no início do relato de pesquisa, tínhamos noção de que os participantes percebiam problemas e dificuldades em seu setor de trabalho e à medida que aprofundávamos nossas leituras em gestão de marca e orientação para a marca percebíamos que tanto os problemas percebidos por nós quanto aqueles relatados pelos colegas poderiam ser enfrentados por meio da implantação dessa orientação estratégica na Edufes. Entretanto, sabíamos que boa parte deles desconheciam conceitos relacionados a essas práticas e, por isso, não seria viável propor a implantação da orientação para a marca de antemão. Não poderíamos esperar que eles conduzissem a implementação dessa estratégia sem compreender os requisitos para tanto e as consequências disso, sem que isso fosse de seu interesse. Então, decidimos que o que deveria ser feito era nos concentrar na resolução de problemas que fossem caros aos participantes e apresentar conceitos relativos à gestão de marca e orientação para a marca paulatinamente para que pouco a pouco eles mesmos entendessem como esse referencial poderia ajudá-los a enfrentar as dificuldades com as quais eles lidam no dia a dia.

Assim, no primeiro seminário, apresentamos o referencial teórico do trabalho e os participantes tiveram uma primeira oportunidade para se habituarem aos termos ligados à gestão de marca. Além disso, o pesquisador buscou a todo o tempo aplicar os conceitos ligados a esse processo em exemplos práticos, alguns deles no contexto da própria Edufes. Nos dois encontros seguintes, ele sugeriu, pontualmente, sempre com parcimônia, mas de forma contínua e contextualizada, como aqueles conceitos aprendidos no primeiro encontro poderiam ajudar no enfrentamento das questões que os participantes traziam para o debate.

Com o passar dos encontros, os participantes passaram a expressar espontaneamente que compreendiam a importância da gestão de marca para o enfrentamento das questões estratégicas com as quais o setor lida no dia a dia ou precisa lidar de agora em diante para cumprir com sua missão. Isso ficou claro para o pesquisador durante o quarto seminário, quando ele notou como os participantes estavam incorporando essa temática à sua maneira de pensar a Edufes. As falas que seguem comprovam esse fato, tendo sido proferidas num momento em que o grupo discutia se a questão estratégia nº 56, “como lidar com a tendência de terceirização”, deveria ser mantida no mapa causal:

E₁₅ : [...] Quando eu penso em aumentar relevância da Editora para a Administração Central, quando eu melhora a comunicação com o público externo, tudo isso... quer dizer, se eu tenho uma marca forte, uma editora forte, por que eu vou terceirizar?

[...]

E₁₄ : [...] eu fico pensando em um risco, talvez, não só na Editora, vários setores, de serem desmembrados, extintos, né? Então, a importância de se sustentar a marca, toda uma rede de relações, sabe? Sustentar a marca. De que maneira? Fazendo o bom uso de algumas coisas, às vezes a contragosto, mas a gente precisa saber lidar com isso politicamente.

[...]

E₃ : [...] a existência da Livraria e a apresentação dos títulos da Edufes é, talvez, não vou dizer o principal, mas talvez um dos principais instrumentos de gestão da marca. Porque a visibilidade que você da Edufes é onde? Na Livraria. Você não consegue em outro lugar, de uma maneira física, vamos colocar assim. Talvez até, é motivo de a gente pensar em um modo de reforçar essa visibilidade da Livraria, porque ela está ligada, assim, de uma maneira muito umbilical a tudo o que a Edufes é e faz, né?

Mesmo que em alguns momentos os conceitos relativos à gestão de marca não tenham sido empregados da maneira mais adequada, no nosso entendimento,

quando os participantes desenvolvem e expressam suas ideias a partir de uma perspectiva da gestão de marca, eles indicam que compreenderam a importância dessa atividade para a Edufes e aceitaram pensar a gestão do setor por esse viés e, portanto, estarão dispostos a aprofundar seus conhecimentos no tema e se envolver em atividades relativas a esse processo em oportunidades futuras.

Dessa forma, quando o pesquisador propôs a inserção de questões estratégicas relativas à gestão para a marca e orientação para a marca no mapa causal discutido no quinto seminário, os participantes não as questionaram. Entendemos que isso ocorreu pois naquele ponto eles já entendiam a importância desses processos para a Editora. Outras questões estratégicas foram questionadas, removidas ou adicionadas, mas nenhuma que tivesse relação direta com eles. As duas falas transcritas a seguir reforçam esse nosso argumento. A primeira foi proferida pelo participante E₁₅, que, durante o quarto seminário, comenta como a Edufes deveria lidar com a questão estratégica nº 60, “como lidar com a baixa credibilidade do setor público”. A segunda foi dita pelo participante E₁₁, durante os momentos finais do último seminário, que gostaria de esclarecer a partir de quando o plano estratégico entraria em vigor:

E₁₅ : Ah, o que dá pra fazer é isso que **a gente colocou ali**, a imagem da Editora, trabalhar a marca (grifo nosso).

E₁₁ : [...] não, é que aí você estabeleceu as tarefas, é... **você não, nós estabelecemos as tarefas** e tal e aí vai ter uma reunião [...] (grifo nosso).

Apesar de a implantação da orientação para a marca ter sido uma proposta apresentada pelo pesquisador e de ter sido ele o responsável por adicionar questões estratégicas relativas a esse assunto no mapa causal, o fato de os participantes expressarem o entendimento de que a equipe foi quem o fez indica que o pesquisador obteve sucesso em intervir na medida certa para trazer o tema para o debate nos momentos necessários sem diminuir o caráter socializado e realista do planejamento estratégico participativo nem passar a impressão de que a implantação da orientação para a marca na Edufes foi imposta, mas uma estratégia sugerida por ele e legitimada pelo grupo.

Esse relato nos faz perceber a importância e o papel que o pesquisador desempenha nesse processo, além da necessidade de ele possuir uma formação

anterior para ter condições de conduzir a pesquisa (THIOLLENT, 2005). É preciso que ele tenha domínio das dinâmicas do planejamento estratégico participativo e da pesquisa-ação crítica participativa mas, sobretudo, consideramos essencial que ele tenha conhecimento em gestão de marca e orientação para a marca. Do contrário, não é possível reproduzir o movimento de apresentação desse referencial às pessoas e indicação de como ele pode auxiliá-las na solução dos problemas que enfrentam no dia a dia.

Outra característica importante é que o pesquisador tenha a sensibilidade necessária para manter a harmonia no ambiente seguindo os princípios de trabalho da pesquisa-ação mas, mais especificamente, para que ele perceba em quais momentos deve associar a orientação para a marca à solução dos problemas discutidos. Entendemos que, sem essa sensibilidade, corre-se o risco de não se promover a compreensão das pessoas quanto aos requisitos, consequências e benefícios da implantação da orientação para a marca na organização ou de se passar a impressão de que o pesquisador está impondo uma agenda aos participantes, o que, como vimos, pode impedir o planejamento de acontecer. O pesquisador deve ter sensibilidade também para dosar o grau de detalhamento e a linguagem que empregará na apresentação e discussão do referencial teórico (THIOLLENT, 2005). Caso isso não seja feito da maneira certa, pode-se confundir e desestimular os participantes e prejudicar a compreensão do conteúdo. No sentido de mantê-los engajados, aconselhamos ainda que durante momentos de exposição de conteúdo o pesquisador busque aplicá-los ao contexto do grupo por meio de exemplos e pedindo que os participantes também o façam. Nossa experiência nos mostrou o quanto esse tipo de abordagem desperta o interesse das pessoas de uma forma que um monólogo do pesquisador não o faz.

5. CONCLUSÃO

Como foi discutido ao longo deste trabalho, o objetivo geral desta pesquisa, planejar a implantação da orientação estratégica para a marca na Edufes, foi alcançado com êxito. Diversos fatores nos permitiram concluir que o planejamento estratégico participativo foi conduzido de forma satisfatória tendo em vista o referencial teórico que orienta a aplicação desse processo e da pesquisa-ação crítica participativa. Como fruto desse esforço, a equipe da Edufes agora dispõe de um plano estratégico elaborado de forma socializada e realista que localiza a Editora nos ambientes em que está presente e em relação a seus públicos, especialmente em relação à Ufes e seus objetivos estratégicos, e lista as tarefas a serem executadas para que o setor exerça as funções que justificam sua existência de maneira eficaz e eficiente tendo como ponto de referência a gestão de sua marca. Tanto a iniciativa, quanto a condução e os resultados desse processo foram celebrados pelo grupo, que participou ativa e entusiasmadamente das discussões e demonstrou empolgação para trabalhar na implementação das estratégias após a conclusão do planejamento. Entendemos que não é possível reproduzir integralmente em outros contextos o processo descrito neste estudo, uma vez que as variáveis que determinam a configuração das organizações são muito particulares. Entretanto, sintetizamos o aprendizado proporcionado pela condução desta pesquisa de forma que esperamos que ela possa auxiliar o planejamento da implantação da orientação estratégica para a marca em outras organizações, uma vez que não identificamos motivos que nos levem a crer que isso não possa ser feito em outros contextos que não o da Edufes. De modo geral, aconselhamos que os interessados em fazê-lo se familiarizem com os conceitos e processos relativos à gestão de marca e orientação para a marca e com os procedimentos e técnicas que constituem o planejamento estratégico participativo e a pesquisa-ação crítica participativa para que possam adaptá-los aos seus próprios ambientes. Além disso, orientamos que os facilitadores do processo introduzam esse referencial aos participantes previamente, que se concentrem em abordar problemas detectados pelo grupo e relacionem pouco a pouco a gestão de marca com essas questões. Reforçamos ainda a necessidade de se realizar esse movimento com parcimônia, mas de forma contínua e contextualizada e observando os princípios de trabalho da pesquisa-ação apresentados neste estudo.

Durante as revisões bibliográficas conduzidas como parte desta pesquisa, não conseguimos identificar trabalhos, nem em âmbito nacional nem internacional, que tratassem do planejamento da implantação da orientação para a marca em uma organização. Isso nos faz crer que estudos com essa temática sejam, no mínimo, escassos. Dessa forma, existe ainda um caminho longo a se percorrer para que os métodos e procedimentos por nós adotados sejam legitimados pela comunidade científica. Por isso, incentivamos a reprodução desta pesquisa em outros contextos organizacionais, feitas as adaptações necessárias, de modo que o procedimento por nós sugerido seja colocado à prova nas mais diversas configurações.

Seria importante planejar a implantação da orientação para a marca em outros órgãos públicos e em empresas privadas também. Acreditamos que estruturas e culturas organizacionais diferentes tendem a impor desafios com os quais deve-se lidar para que os procedimentos e métodos sugeridos por nós sejam legitimados. Não tivemos, por exemplo, problemas em manter o interesse dos participantes durante esta pesquisa. De modo geral, a equipe da Edufes sempre se mostrou motivada e animada para promover mudanças que pudessem favorecer seu ambiente de trabalho e suas práticas, mas pode ser que grupos com perfis diferentes apresentem resistência em se discutir determinados assuntos, entre outros desafios. Sugerimos ainda que seja investigada mais a fundo a relação entre planejamento estratégico participativo e pesquisa-ação crítica participativa. Notamos muitas similaridades entre essas duas abordagens e como o movimento que o planejamento estratégico fez no sentido de deixar de ser analítico, centralizado e formulaico para ser mais socializado, realista e menos rígido parece um esforço para se mover o planejamento estratégico do paradigma positivista para o da pesquisa-ação.

De modo especial, esperamos que os resultados deste trabalho possam auxiliar não só a Edufes mas muitos outros órgãos públicos a adotarem uma postura mais focada no desenvolvimento e gestão de relações com seus vários *stakeholders*, aproximando-os e criando relações igualitárias entre essas partes, garantindo, assim, alto grau de transparência e responsividade além do desenvolvimento de uma rede de relacionamentos pautada pela busca em interesses comuns e no exercício da cidadania.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEU. **ABEU divulga mais completa pesquisa realizada com editoras universitárias: levantamento revela cenário do livro universitário no país.**

Disponível em: <<http://www.abeu.org.br/farol/abeu/blog/abeu/abeu-divulga-mais-completa-pesquisa-realizada-com-editoras-universitarias/12999>>. Acesso em: 1 nov. 2018.

ACKERMANN, F.; EDEN, C. **Making strategy: mapping out strategic success.** 2. ed. Londres: Sage Publications, 2011.

ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T. O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parcerias Estratégicas**, v. 18, n. 37, p. 151–172, 2013.

ALLISON, M.; KAYE, J. **Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide for dynamic times.** 3. ed. Hoboken: Wiley, 2015.

ANEES-UR-REHMAN, M.; WONG, H. Y.; HOSSAIN, M. The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. **Journal of Brand Management**, v. 23, n. 6, p. 612–630, 2016.

ARAGÃO, A. S. DE. O princípio da eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, v. 237, p. 1–6, 2004.

ARAÚJO, M. A. D. DE. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 4, p. 74–86, 1996.

AVIS, M. The problems of brand definition. In: ANZMAC 2009 Annual Conference, 2009, Melbourne. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/265686304_Avis_Mark_2009_The_Problems_of_Brand_Definition_in_ANZMAC_2009_30_November_-_2_December_ed_D_Tojob_Melbourne_Australia>. Acesso em 30 abr. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3ª reimp. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases.** 5. ed. Harlow: Pearson, 2015.

BASTOS, W.; LEVY, S. J. A history of the concept of branding: Practice and theory. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 4, n. 3, p. 347–368, 2012.

BAUMGARTH, C. “Living the brand”: Brand orientation in the business-to-business sector. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 5, p. 653–671, 2010.

BAUMGARTH, C.; SCHMIDT, M. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of “internal brand equity” in a business-to-business setting. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1250–1260, 2010.

BLONSKI, F. et al. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil.

Administração Pública e Gestão Social, v. 9, n. 1, p. 15–30, 2017.

BONN, I.; CHRISTODOULOU, C. From Strategic Planning to Strategic Management.

Long Range Planning, v. 29, n. 4, p. 543–551, 1996.

BOTERO, C.; CERDA, A. Creative Commons en América Latina: una perspectiva comparada. In: CANOSSA-MENDES, J. C.; CÓRDOBA RESTREPO, J. F. (Orgs.).

Edición universitaria en América Latina: debates, retos, experiencias. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011. p. 52–72.

BOURNE, L. **Stakeholder relationship management: a maturity model for organisational implementation**. Farnham: Gower, 2009.

BOYNE, G. A.; WALKER, R. M. Strategic management and public service performance: the way ahead. **Public Administration Review**, v. 70, n. SUPPL. 1, p. s185-192, 3 dez. 2010.

BRAND. In: BENNETT, P. D. **Dictionary of marketing terms**. 2. ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.

BRİDSON, K.; EVANS, J. The secret to a fashion advantage is brand orientation.

International Journal of Retail & Distribution Management, v. 32, n. 8, p. 403–411, 2004.

BRINKMANN, S. **Qualitative interviewing**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

BROWER, J.; ROWE, K. Where the eyes go, the body follows?: understanding the impact of strategic orientation on corporate social performance. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 134–142, 2017.

BRYSON, J. M. What to do when Stakeholders matter. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21–53, 2004.

BRYSON, J. M. et al. **Visible thinking: unlocking casual mapping for practical business results**. Chichester: John Wiley & Sons, 2004.

BRYSON, J. M. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States: The Past as Prelude. **Public Administration Review**, v. 70, n. especial, p. S255–S267, 2010.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.

BRYSON, J. M. Strategic planning and the strategy change cycle. In: RENZ, D. O.; HERMAN, R. D. (Eds.). **The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management**. 4. ed. Hoboken: Jossey-Bass, 2016. Cap. 9, p. 240–273.

- BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. **Visual strategy**: strategy mapping for public and nonprofit organizations. São Francisco: Jossey-Bass, 2014.
- BRYSON, J. M.; ALSTON, F. K. **Creating and implementing your strategic plan**: a workbook for public and nonprofit organizations. 2. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- BRYSON, J. M.; EDWARDS, L. H.; VAN SLYKE, D. M. Getting strategic about strategic planning research. **Public Management Review**, v. 20, n. 3, p. 317–339, 2018.
- BUFREM, L. S.; GARCIA, T. M. B. A editora universitária e o compromisso da universidade com as práticas de divulgação do conhecimento produzido. **Em Questão**, v. 20, n. 1, p. 151–164, 2014.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COGHLAN, D.; BRANNICK, T. **Doing action research in your own organization**. 2. ed. Londres: Sage Publications, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry & research design**: choosing among five approaches. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- DAVIS, M. **More than a name**: an introduction to branding. Lausana: AVA Publishing, 2005.
- DE ARAÚJO E SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 458–476, 2011.
- DE CHERNATONY, L. **From brand vision to brand evaluation**: the strategic process of growing and strengthening brands. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.
- DE CHERNATONY, L.; MCDONALD, M.; WALLACE, E. **Creating powerfull brands**. 4. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.
- DICK, B. Validity. In: COGHLAN, D.; BRYDON-MILLER, M. (Eds.). **The SAGE encyclopedia of action research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. p. 803–805.
- DONALD, C. G.; LYONS, T. S.; TRIBBEY, R. C. A partnership for strategic planning and management in a public organization. **Public Performance & Management Review**, v. 25, n. 2, p. 176–193, 2001.
- DRISKO, J. W.; MASCHI, T. **Content analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2016.

DRUMAUX, A.; JOYCE, P. **Strategic management for public governance in Europe**. Londres: Palgrave Macmillan, 2018.

ELO, S.; KYNGÄS, H. The qualitative content analysis process. **Journal of Advanced Nursing**, v. 62, n. 1, p. 107–115, 2008.

EVANS, J.; BRIDSON, K.; RENTSCHLER, R. Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 11, p. 1457–1475, 2012.

EWING, M. T.; NAPOLI, J. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 841–853, 2005.

FAN, Y. Ethical branding and corporate reputation. **Corporate Communications**, v. 10, n. 4, p. 341–350, 2005.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **E&G Economia e Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218–244, 2016.

FIOL, C. M.; HUFF, A. S. Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 267–285, 1992.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield: Pitman, 1984.

GHOBEHEI, Mohsen et al. The effects of perceived brand orientation and perceived service quality in the higher education sector. **Eurasian Business Review**, p. 1-19, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s40821-018-00115-4>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GONZÁLEZ, L. I. Á.; VIJANDE, M. L. S.; CASIELLES, R. V. The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 1, p. 55–67, 2002.

GRAETZ, F. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**, v. 40, n. 5, p. 456–462, 2002.

GRANT, R. . **Contemporary Strategy Analysis**. 9. ed. Chichester: [s.n.].

GROMARK, J.; MELIN, F. The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. **Journal of Brand Management**, v. 18, n. 6, p. 394–410, 2011.

- GROMARK, J.; MELIN, F. From market orientation to brand orientation in the public sector. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 9–10, p. 1099–1123, 2013.
- HAKALA, H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 199–217, 2011.
- HANKINSON, G. The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 7–8, p. 974–999, 2012.
- HANKINSON, P. Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. **International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing**, v. 6, n. 3, p. 231, 2001a.
- HANKINSON, P. Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK. **Journal of Product & Brand Management**, v. 10, n. 6, p. 346–360, 2001b.
- HANKINSON, P. The Impact of Brand Orientation on Managerial Practice: A Quantitative Study of the UK's Top 500 Fundraising Managers. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 1, p. 30–44, 2002.
- HENNINK, M. M. **Focus group discussions**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- HENNINK, M. M. **International focus group research: a handbook for the health and social sciences**. Nova York: Cambridge University Press, 2007.
- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul: West Publishing Company, 1978.
- HOOD, D.; HENDERSON, K. Branding in the United Kingdom public library service. **New Library World**, v. 106, n. 1–2, p. 16–28, 2005.
- HUANG, Y. T.; TSAI, Y. T. Antecedents and consequences of brand-oriented companies. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 11–12, p. 2020–2041, 2013.
- IGLESIAS, O.; IND, N.; ALFARO, M. The organic view of the brand: A brand value co-creation model. In: BALMER, J. M. T. et al. (Eds.). **Advances in corporate branding**. Londres: Palgrave Macmillan, 2017. Cap. 9, p. 148–174.
- IND, N. A brand of enlightenment. In: IND, N. (Ed.). . **Beyond branding: how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands**. Londres: Kogan Page, 2003. Cap. 1, p. 1–20.
- IND, N. How participation is changing the practice of managing brands. **Journal of Brand Management**, v. 21, n. 9, p. 734–742, 2015.
- JACKSON, P. M. **Nonprofit strategic planning: leveraging Sarbanes-Oxley best practices**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007.

- JOYCE, P. **Strategic Management in the Public Sector**. New York: Routledge, 2015.
- KAMBERELIS, GEORGE DIMITRIADIS, G. Focus groups: strategic articulations of pedagogy, politics, and inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. Cap. 35, p. 887–907.
- KAMBERELIS, G.; DIMITRIADIS, G.; WELKER, A. Focus group research and/in figured worlds. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). . **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. Cap. 31, p. 1202–1239.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KARENS, R. et al. The Impact of Public Branding: An Experimental Study on the Effects of Branding Policy on Citizen Trust. **Public Administration Review**, v. 76, n. 3, p. 486–494, 2016.
- KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 4. ed. Harlow: Pearson, 2013.
- KEMMING, J. D.; HUMBORG, C. Democracy and nation brand(ing): Friends or foes. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 6, n. 3, p. 183–197, 2010.
- KEMMIS, S.; MCTAGGART, R.; NIXON, R. **The action research planner: doing critical participatory action research**. Nova York: Springer, 2014.
- KENDALL, S. L.; NINO, M. H.; STALEY, S. M. Collaborative strategic planning: A wiki application. **Journal of Web Librarianship**, v. 2, n. 1, p. 3–23, 2008.
- KLEIN, S. R. Action research: before you dive in, read this! In: KLEIN, S. R. (Ed.). **Action research methods: plain and simple**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2012. Cap 1, p. 1-20.
- KUMAR, K. et al. Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 1, p. 132–145, 2012.
- KUMAR, Y. Strategic planning. In: COGHLAN, D.; BRYDON-MILLER, M. (Eds.). **The SAGE encyclopedia of action research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. p. 863.
- LEIJERHOLT, U.; BIEDENBACH, G.; HULTÉN, P. Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. **Journal of Brand Management**, v. 26, n. 2, p. 126–140, 2019.
- LIEDTKA, J. M. Strategic thinking: Can it be taught? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 120–129, 1998.

- LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 2, p. 173–190, 1994.
- LUNE, H.; BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. 9. ed. Harlow: Pearson, 2017.
- M'ZUNGU, S.; MERRILEES, B.; MILLER, D. Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: guiding principles. **Journal of Strategic Marketing**, v. 25, n. 4, p. 275–288, 2017.
- MACKE, J. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. DA (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. Cap. 7, p. 207–239.
- MARTINEAU, P. Sharper focus for the corporate image. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. (Eds.). **Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing**. Londres: Routledge, 2003. Cap. 9, p. 187–203.
- MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- MATOS, O. A.; VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de 1997 a 2012. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 7, n. 1, p. 106–127, 2014.
- MAYRING, P. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. Klagenfurt, 2014. Disponível em: <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>>. Acesso em: 30 nov. 2018
- MCCLAMROCH, J.; BYRD, J. J.; SOWELL, S. L. Strategic planning: politics, leadership, and learning. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 27, n. 5, p. 372–378, 2001.
- MCNIFF, J. **Action research in organizations**. Londres: Routledge, 2000.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107–114, 1994a.
- MINTZBERG, H. Rethinking strategic planning part II: New roles for planners. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, p. 22–30, 1994b.
- MINTZBERG, H. Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, p. 12–21, 1994c.

- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOTTA, P. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, v. 13, n. 3, p. 7–21, 1979.
- MOTTA, P. R. DE M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013.
- MOURA, G. L. DE. Planejamento estratégico e planejamento participativo na gestão municipal: o caso do município de Porto Alegre - gestão 1989-93. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 31, n. 4, p. 23–41, 1997.
- NAIR, M. **Essentials of balanced scorcard**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2004.
- NAPOLI, J. The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance. **Journal of Marketing Management**, v. 22, n. 7–8, p. 673–694, 2006.
- NARAYANAN, V. K.; ARMSTRONG, D. J. **Causal mapping for research in information technology**. Hershey: Idea Group Publishing, 2005.
- NEEDHAM, C. Brands and political loyalty. **Brand Management**, v. 13, n. 3, p. 178–187, 2006.
- NEJATI, M. et al. Social Responsibility and Performance: Does Strategic Orientation Matter for Small Businesses? **Journal of Small Business Management**, v. 55, p. 43–59, 2017.
- NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2014a.
- NEUMAN, W. L. **Basics of social research: qualitative & quantitative approaches**. 3. ed. Harlow: Pearson, 2014b.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2008.
- OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

PARNELL, J. A.; WRIGHT, P. Generic Strategy and Performance: An Empirical Test of the Miles and Snow Typology. **British Journal of Management**, v. 4, n. October 1992, p. 29–36, 1993.

PHILLIPS, P.; MOUTINHO, L. **Contemporary Issues in Strategic Management**. New York: Routledge, 2018.

POISTER, T. H.; STREIB, G. D. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. **Public Productivity & Management Review**, v. 22, n. 3, p. 308–325, 1999.

PORTER, M. E. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction**. Nova York: The Free Press, 1998.

PRIOR, L. Content analysis. In: LEAVY, P. (Ed.). **The Oxford handbook of qualitative research**. Oxford: Oxford University Press, 2014. Cap. 18, p. 359–379.

PUCHTA, C.; POTTER, J. **Focus group practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da Teoria da Complexidade**. 2004. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

RIGBY, D. **Management Tools 2003**. Boston, 2003. Disponível em: <<https://www.bain.com/contentassets/7ad8c6a1ee74404cb9b3d5cdf0ef8946/12065.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and Trends 2009**. Boston, 2009. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/274521623a7c474fa62d0fcb7935d056/management_tools_2009.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools & Trends 2015**. Boston, 2015. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/bdbe69e0ca9e4cb58305303ee58fe06d/bain_brief_management_tools_2015.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

RITCHIE, R. J. B.; SWAMI, S.; WEINBERG, C. B. A brand new world for nonprofits. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 4, n. 1, p. 26–42, 1999.

ROCHETTE, C. The public brand between new practices and public values. **International Review of Administrative Sciences**, v. 81, n. 2, p. 326–345, 2015.

- RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. 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.
- ROSENBERG HANSEN, J.; FERLIE, E. Applying strategic management theories in public sector organizations: developing a typology. **Public Management Review**, v. 18, n. 1, p. 1–19, 2016.
- ROTHAERMEL, F. T. **Strategic management**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2017.
- ROULSTON, K. **Reflective interviewing: a guide to theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.
- SANDELOWSKI, M. Whatever happened to qualitative description? **Research in Nursing & Health**, v. 23, n. 4, p. 334–340, 2000.
- SHIH, T. Y. Determinants of enterprises radical innovation and performance: Insights into strategic orientation of cultural and creative enterprises. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 6, 2018.
- SILVA, J. A. DA; TIBIRIÇÁ, A. C. G.; CARMO, M. I. DO. **Aplicação da análise SWOT na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária**. In: SAEPRO - Simpósio Acadêmico de Engenharia da Produção. 9., 2014, Viçosa. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.academia.edu/download/34510000/AnaliseSWOTEditora.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2019.
- SILVA, F. DE A. E; MÁRIO, P. DO C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1401–1427, 2015.
- SIMÕES, C.; DIBB, S. Rethinking the brand concept: New brand orientation. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 4, p. 217–224, 2001.
- SPENCER, R.; PRYCE, J. M.; WALSH, J. Philosophical approaches to qualitative research. In: LEAVY, P. (Ed.). **The Oxford handbook qualitative research**. Oxford: Oxford University Press, 2014. Cap. 5, p. 81–98.
- STACEY, R. D.; MOWLES, C. **Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2016.
- STEISS, A. W. **Strategic management for public and nonprofit organizations**. New York: Marcel Dekker, 2003.
- STEPHAN, E. Strategic planning on the fast track. **Library Leadership & Management**, v. 24, n. 4, p. 189–198, 2010.

STRINGER, E. T. **Action research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

TEMPORAL, P. **Branding for the public sector: creating, building and managing brands people will value**. Chichester: Wiley, 2015.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14 aum. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

UFES. **PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional, 2015-2019**. Disponível em: <http://www.proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_-_2015-2019_1.88mb_.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2019.

UFSC, E. **Planejamento estratégico para o período 2017 – 2020**. Disponível em: <http://editora.ufsc.br/files/2016/07/Relatorio_planejamento_estrategico_2017_2020_versão-04dez17.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

URDE, M. Brand Orientation - A Strategy for Survival. **Journal of Consumer Marketing**, v. 11, n. 3, p. 18–32, 1994.

URDE, M. Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1–3, p. 117–133, 1999.

URDE, M.; BAUMGARTH, C.; MERRILEES, B. Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 13–20, 2013.

WÆRAAS, A. Communicating identity: The use of core value statements in regulative institutions. **Administration and Society**, v. 42, n. 5, p. 526–549, 2010.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. Implementing value strategy through the value chain. **Management Decision**, v. 38, n. 3, p. 160–178, 2000.

WHITTINGTON, R. et al. Strategic Planners in More Turbulent Times: The Changing Job Characteristics of Strategy Professionals, 1960–2003. **Long Range Planning**, v. 50, n. 1, p. 108–119, 2017.

WHITTLE, R.; MYRICK, C. B. **Enterprise business architecture: the formal link between strategy and results**. Boca Raton: Auerbach Publications, 2005. WILLIAMS, W.; LEWIS, D. Strategic management tools and public sector management. **Public Management Review**, v. 10, n. 5, p. 653–671, 2008.

WILSON, I. The state of strategic planning: what went wrong? What goes right? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 37, n. 2, p. 103–110, 1990.

WOLF, Carola; FLOYD, Steven W. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754–1788, 2017.

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. A brand orientation typology for SMEs: A case research approach. **Journal of Product and Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 155–162, 2005.

WONG, H. Y.; MERRILEES, B. The performance benefits of being brand-orientated. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 6, p. 372–383, 2008.

YAKIMOVA, R.; BEVERLAND, M. The brand-supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating. **Journal of Brand Management**, v. 12, n. 6, p. 445–460, 2005.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. 2. ed. Nova York: The Guilford Press, 2016.

YONEZAWA, D. P.; CARMO, M. A. S. DO; SOUZA, R. R. DE. Aplicabilidade do Balanced Scorecard no setor público: um estudo sobre sua viabilidade na Prefeitura do Município de Londrina / PR. **Revista De Estudos Contábeis, Londrina**, v. 2, n. 3, p. 3–13, 2011.

ZUBER-SKERRITT, O. Emancipatory action research for organisational change and management development. In: ZUBER-SKERRITT, O. (Ed.). . **New directions in action research**. Londres: Falmer Press, 1996. p. 223.

ZUBER-SKERRITT, O. Action research. In: ZUBER-SKERRITT, O.; FLETCHER, M.; KEARNEY, J. (Eds.). . **Professional learning in higher education and communities: towards a new vision for action research**. Londres: Palgrave, 2015. p. 288.

APÊNDICE A - PLANO ESTRATÉGICO 2020-2021



(continua)

O destino de todo planejamento

Planejar é elaborar um plano, um projeto, um programa. O destino de todo planejamento é ser realizado. Mesmo o jagunço Riobaldo, na saga *Grande sertão: veredas*, sabe disso quando diz: “Tudo o que me vinha, era só entretêr um planejado. (...) No começo achei que era fantasia; mas que, com o seguir do dos dias, se incorporava, e ia tomando conta do meu juízo: aquele projeto queria ser e ação!”. Ou seja, cabe aos envolvidos em qualquer planejamento agir no sentido de propiciar que teoria e prática se encontrem. Decerto, arestas devem ser aparadas e horizontes redimensionados: Aquilo que se revelar utópico pode ganhar roupagem mais realista. Importa, sobretudo, querer: querer que o planejamento se transforme em ações concretas.

Tal desejo, sem dúvida, esteve presente nos dias em que toda a equipe da Editora & Livraria da Ufes se reuniu, para discutir sobre tudo o que diz respeito às nossas atividades, mirando, com bom senso e sensibilidade, tanto os reais problemas (simples e complexos) quanto as possíveis soluções (simples e complexas). Doravante, é fazer com que a fantasia do planejamento ganhe o juízo das ações. Assim, o planejamento terá sido, conforme planejamos, etapa fundamental para que, degraú a degraú, a Edufes venha a se firmar como a editora de excelência que todos queremos.



Wilberth Salgueiro
Diretor da Edufes

6	A EDITORA
8	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
12	MANDATOS INFORMAIS
16	MISSÃO · VISÃO · VALORES
18	CADEIA DE VALOR
19	MAPA DOS STAKEHOLDERS
20	ANÁLISE DO AMBIENTE
26	MAPA ESTRATÉGICO
28	ESTRATÉGIAS
34	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
36	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(continuação)

(continua)

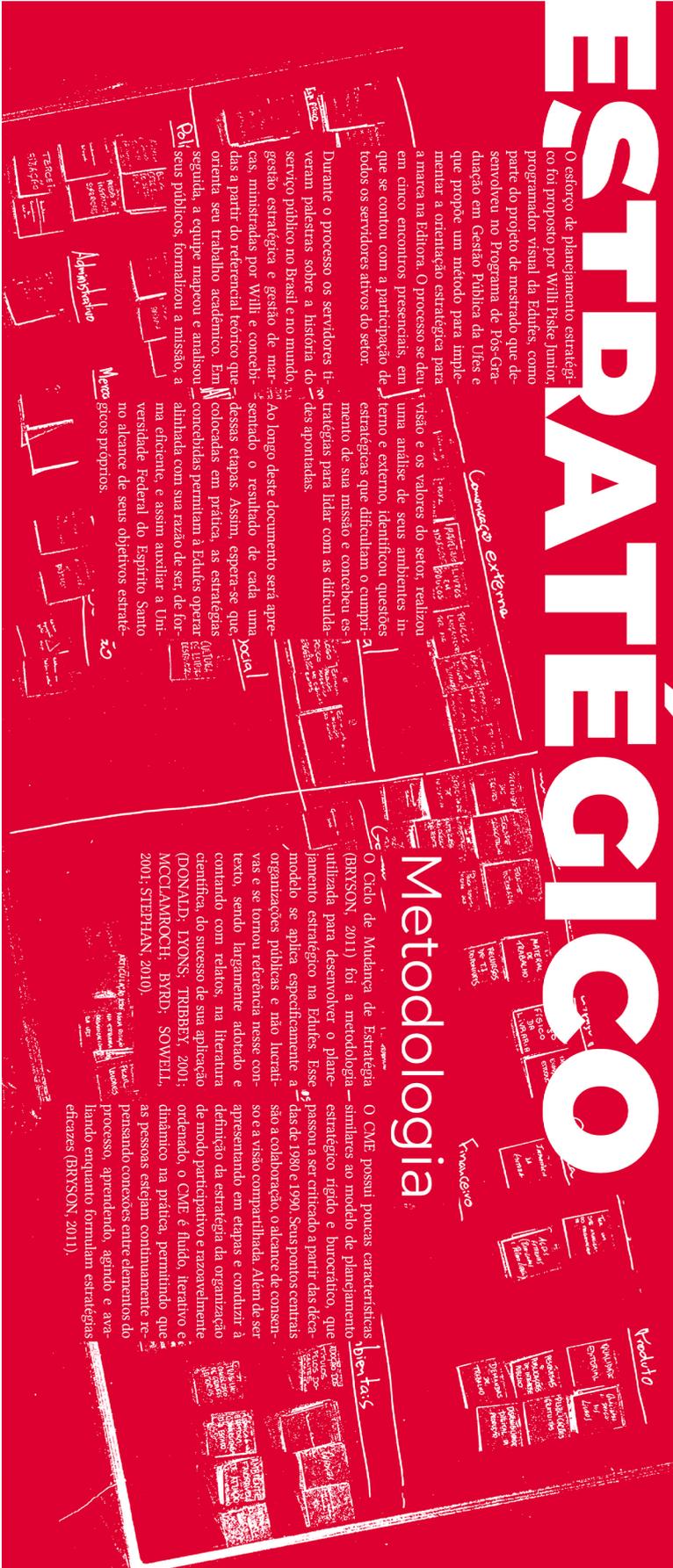
(continuação)

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

O esforço de planejamento estratégico foi proposto por Willi Piske Junior, programador visual da Edutes, como parte do projeto de mestrado que desenvolveu no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes e que propõe um método para implementar a orientação estratégica para a marca na Editora. O processo se deu em cinco encontros presenciais, em que se contou com a participação de todos os servidores ativos do setor.

Durante o processo os servidores tiveram palestras sobre a história do serviço público no Brasil e no mundo, gestão estratégica e gestão de marcas, ministradas por Willi e colegas, a partir do referencial teórico que orienta seu trabalho acadêmico. Em seguida, a equipe mapeou e analisou os seus públicos, formalizou a missão, a

Ao longo deste documento será apresentado o resultado de cada uma dessas etapas. Assim, espera-se que, colocadas em prática, as estratégias concebidas permitam à Edutes operar alinhada com sua razão de ser de forma eficiente, e assim auxiliar à Universidade Federal do Espírito Santo no alcance de seus objetivos estratégicos próprios.



Metodologia

O Ciclo de Mudança de Estratégia – O CME possui poucas características similares ao modelo de planejamento estratégico rígido e burocrático, que foi utilizado para desenvolver o planejamento estratégico na Edutes. Esse modelo se aplica especificamente a organizações públicas e não lucrativas e se tornou referência nesse contexto, sendo largamente adotado e contendo com relatos, na literatura científica, do sucesso de sua aplicação (DONALDSON; TRIBEBY, 2001; MCCLAMROCH, BYRD; SOWELL, 2001; STEPHAN, 2010).

As pessoas escolhem continuamente redefinindo o caminho, pensando, aprendendo, agindo e avaliando enquanto formulam estratégias eficazes (BRYSON, 2011).

(continua)

(continuação)



QUADRO 1 - Percorso metodológico

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
Gerar acordo e iniciar o processo de planejamento estratégico	A equipe assistiu a palestras sobre a história do serviço público no Brasil e no mundo, gestão estratégica e gestão de marcas. Em seguida, discutiu o propósito do planejamento estratégico, o prazo de execução, a função que cada participante teria a desempenhar ao longo do processo, os recursos necessários para o cumprimento das etapas, limitações e desafios a se enfrentar para o sucesso do esforço.
Identificar os mandatos da Edútes	Pesquisa documental foi realizada em leis, regulamentos e estatutos para identificar os mandatos formais da Edútes, ou seja, os requisitos, restrições e expectativas formais quanto ao seu funcionamento (BRIVSON, 2016). Além disso, uma pesquisa bibliográfica foi feita para que fossem identificados mandatos informais da Edútes e, assim, a equipe compreendesse (1) o que justifica a existência de uma editora universitária e (2) qual tipo de atividade se espera que uma instituição desse tipo desenvolva. Os dados coletados foram categorizados, sintetizados e o resultado apresentado à equipe.
Esclarecer a missão e os valores da organização	O compromisso e a análise dos públicos da Edútes foram realizados pela equipe de planejamento estratégico. Em seguida, o grupo redigiu um resumo da missão e dos valores da Edútes.
Análise SWOT	Uma análise dos ambientes interno e externo foi conduzida pela equipe para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que a Edútes lida atualmente.
Identificar questões estratégicas	Nesta etapa, a equipe identificou questões estratégicas enfrentadas pela Edútes. Questões estratégicas devem ser compreendidas como "questões políticas fundamentais ou desafios críticos que prejudicam mandatos, missão e valores da organização; nível e mix de produto ou serviços; clientes, usuários ou pagadores; custo, financiamento, organização ou gestão" (BRIVSON, 2016, p. 251, tradução nossa).
Formular estratégias para lidar com essas questões	A partir da identificação das questões estratégicas, a equipe formulou estratégias, e em seguida foram elaborados <i>balanced scorecards</i> para facilitar o acompanhamento da implementação delas.
Conceber o plano estratégico	Com as estratégias e <i>balanced scorecards</i> formulados, o plano estratégico foi redigido pelo pesquisador e revisado por toda a equipe, que definiu o seu conteúdo final.



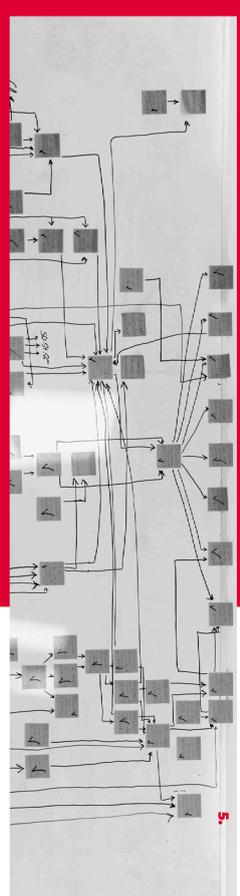
1. Detalhe do quadro durante a análise de ambiente

2. A equipe assistiu palestras sobre a história do serviço público, gestão estratégica e gestão de marcas

3. Detalhe do quadro durante a análise dos públicos da Edútes

4. Cartaz elaborado para convocar os servidores da equipe a participar dos seminários de planejamento estratégico

5. Preenche do quadro durante a análise das questões estratégicas enfrentadas pela Edútes



O planejamento estratégico

(continua)

MANDATOS INFORMAIS

Qual a razão de ser das editoras universitárias?

Mandatos são expectativas formais e informais que autoridades externas têm sobre uma determinada organização.

Mandatos formais são geralmente expressos em regulamentos, estatutos, leis e normas e, por isso, mais facilmente esclarecidos.

Mandatos informais, por sua vez, dizem respeito a o que os públicos da organização esperam dela (BRYSON, 2011).

Socializar conhecimento e cultura

“As Editoras Universitárias têm como missão difundir o conhecimento e a cultura produzidos no âmbito das universidades junto à comunidade acadêmica na qual estão inseridas e a sociedade em geral” (BONIFÁCIO, 2017).

Aperfeiçoar a comunidade acadêmica

“Numa perspectiva de apoio ao ensino, a editora universitária deveria instrumentalizar professores e alunos, preenchendo lacunas em áreas mais carentes de bibliografia e dinamizando o fluxo de informações” (BUJREMI, 1993).

Ser interface entre a academia e a sociedade

“[...] por meio de uma editora universitária que ocorre a transferência da maior da sociedade, criando que todo conhecimento e informação gerados dentro da instituição fiquem confinados ao âmbito das salas de aula, dos laboratórios e auditórios da universidade” (NASCIMENTO, 2009).

Dinamizar o fluxo de informações

“O papel das editoras universitárias, que é também o das universidades que lhes dão origem, é a de produzir reflexões (sejam gerais ou sobre aspectos específicos) a respeito das diferentes áreas do conhecimento” (SOARES, 2016).

Ser curadora de conteúdo

“As editoras universitárias se valem de instrumentos específicos e criteriosos para selecionar conteúdos a serem editados, funcionando assim como filtros que atestam a qualidade do que é publicado por elas” (BONIFÁCIO, 2017; ROCHA, 2014).

Conservar a memória

“[...] A editora universitária cumpre, então, o papel de conservar as criações significativas e supratemporais, autênticos testemunhos das realizações do homem” (BUJREMI, 2001).

Apoiar a universidade

“Para que a universidade estimize vínculos de interação com a sociedade e não apenas transfa tecnologia e conhecimentos descontextualizados, é preciso patir suas ações na indissociável relação entre a Extensão, o Ensino e a Pesquisa. A universidade conta, para a articulação desses três elementos, com o apoio de sua Editora Universitária” (BONIFÁCIO, 2017).

Promover novos autores

“Comprimido esse papel estimulador do debate crítico, de novos produções intelectuais, a editora não somente favorece o autor consagrado mas também contribui para lançar o autor novo ou aquele que, diante dos eixos culturais mais dinâmicos, tem apenas o caminho da universidade para tornar o seu trabalho conhecido” (BUJREMI, 1993).

(continuação)

(continua)

MANDATOS INFORMAIS

Como se espera que essas editoras operem?

Tendo como foco gerar impacto acadêmico

"[...] se distinguem das comerciais principalmente porque a decisão de publicar uma obra está diretamente vinculada ao retorno acadêmico e não ao retorno financeiro" (ROCHA, 2014).

Publicando em formato digital

"Considerando as funções de uma editora universitária, os livros digitais podem, portanto, ser meios de viabilizar conteúdos relevantes e de facilitar o acesso ao conhecimento por seu alcance. Algumas pesquisas que não seriam publicadas se se pensasse apenas em sua viabilidade econômica ou no lucro encontram um caminho no meio digital, sobretudo quando financiadas por verba pública" (ALVES, 2016).

Tornando sua produção acessível de forma gratuita

"[...] as editoras universitárias se inserem nesse novo momento da disseminação e divulgação científica, fazendo uso das tecnologias disponíveis não apenas para ampliar a sua inserção, mas como uma ação participativa para a democratização do acesso ao conhecimento" (ROSA et al., 2013).

Atuando de forma pedagógica

"A ideia de que uma editora deve se constituir um laboratório de edição tem sido discutida entre diretores de editoras universitárias e praticada por alguns. A proposta é validada por atender a vertente pedagógica da atividade editorial" (BUTREAU, 1993).

A partir de uma política editorial sólida

"[...] a literatura corrente é unânime a respeito da necessidade de se obter uma política editorial consolidada – explícita, clara e rigorosa de propriedades –, principalmente nas instituições universitárias, que manifeste o comprometimento com o ensino e a produção da ciência, tecnologia, arte e cultura, e trindade a filosofia em critérios coerentes com as finalidades da instituição" (TREVISAN, 2018).

Com base em uma gestão eficiente

"O bom desempenho de uma universidade e, consequentemente, de sua editora, passa por uma gestão que busque eficiência e eficácia para o atendimento das demandas da sociedade e comunidade locais" (TREVISAN, 2018).

Utilizando ferramentas de marketing

"[...] não basta publicar, mas divulgar e fazer chegar o livro às mãos do leitor [...]" (NASCIMENTO, 2009).

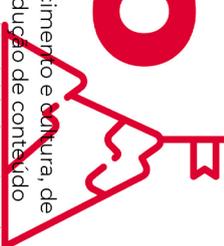
(continuação)

(continua)

(continuação)

16 Plano estratégico da Editora da Universidade Federal do Espírito Santo

MISSÃO



Promover a difusão de conhecimento e cultura, de forma ampla, por meio da produção de conteúdo editorial e do desenvolvimento de atividades, visando ao aperfeiçoamento técnico, científico e cultural, tanto da comunidade acadêmica da Ufes quanto da comunidade externa em âmbito regional, nacional e internacional.

VISÃO



Ser conhecida como uma editora que desempenha suas atividades alinhada às necessidades e expectativas de seus públicos, de forma eficiente e primando pela excelência técnica.

17 Missão, visão e valores



VALORES

- ÉTICA
- DEMOCRACIA
- EXCELENÇA TÉCNICA
- TRANSPARÊNCIA
- EFICIÊNCIA
- INOVAÇÃO
- DIVERSIDADE

(continua)

(continuação)

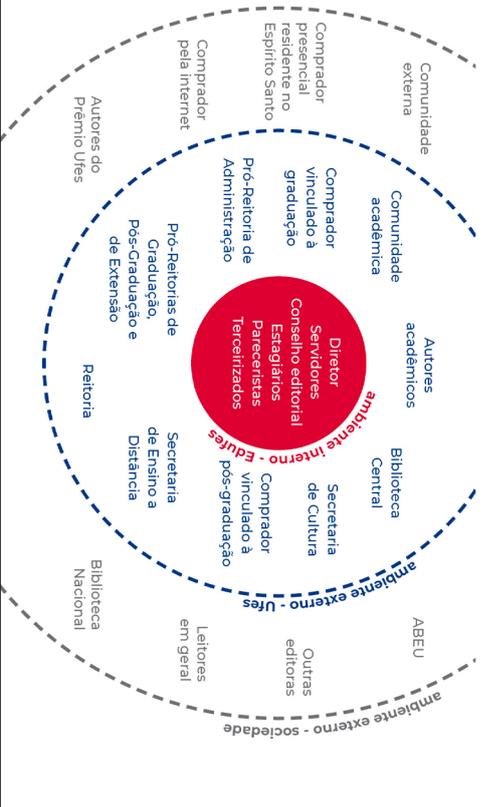
CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é uma ferramenta que propõe a descrição de todas as atividades estrategicamente relevantes que a organização desenvolve (WHITTLE; MYRICK, 2005), o que permite que se tenha uma visão geral de como a organização gera valor à medida que transforma recursos brutos em um produto ou serviço acabado.



MAPA DOS STAKEHOLDERS

O sucesso de uma organização, afetado pelo alcance dos objetivos seja ela do setor público, seja do setor privado, passa pelo atendimento de determinadas necessidades e expectativas de seus stakeholders (BOURNE, 2009), termo que compreende "todo grupo de pessoas ou indivíduo que são afetados ou é afetado por uma organização. (FREEMAN, 1984, tradução nossa). Analisar os stakeholders é uma ferramenta indispensável para o sucesso dos órgãos públicos, pois não saber quem eles são e quais critérios usam para avaliar performance da organização impede que esta tenha certeza de que está trabalhando para satisfazer as demandas deles (BAINBY, 2009). Abaixo são relacionados os stakeholders identificados e analisados pela equipe de Edutes durante o processo de planejamento estratégico.



(continua)

20 Plano estratégico da Editora da Universidade Federal do Espírito Santo	Análise de ambiente 21
<h1>ANÁLISE DE AMBIENTE</h1>	
<p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importância da Editora para o cumprimento dos objetivos da universidade • Alta demanda 	<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de capacitação da equipe • Nível de integração da equipe • Nível de engajamento da equipe • Proatividade da equipe • Pouca rotatividade dos profissionais • Ambiente humanizado
<p>Financeiras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade, mesmo que intermitente, de recursos financeiros públicos 	<p>Recursos materiais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos materiais
<p>Cerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência da gestão • Engajamento da direção • Engajamento no processo de planejamento estratégico • Missão, visão e valores claros • Autonomia individual para desenvolvimento do trabalho 	<p>Recursos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos de TI <p>Espaço físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico da Livraria • Espaço para estoque
<p>Produto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos livros • Preço dos livros • Disponibilidade dos livros em formato digital para livre acesso • Publicações de interesse público 	<p>Comunicação externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Site constantemente atualizado • Organização de eventos e execução de projetos

Forças (F+)
Recursos ou capacidades que ajudam a organização a cumprir com seus mandatos e missão ou criar valor público.

(continuação)

(continua)

<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de servidores desproporcional à demanda de trabalho • Ausência de editor no quadro funcional 	
<p>Recursos tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de espaço em nuvem para armazenar arquivos de trabalho da Editora 	
<p>Espaço físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico da Editora inadequado 	
<p>Condições de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda da jornada flexibilizada 	
<p>Rotinas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluxo editorial atrasado 	
<p>Distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de veto por parte do autor quanto à disponibilização gratuita da obra em formato digital • Impossibilidade de realizar <i>e-commerce</i> • Impossibilidade de oferecer formas de pagamento que não em espécie • Necessidade de reformulação do <i>site</i> 	
<p>Política editorial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interferência política externa no fluxo editorial • Critérios pouco rígidos para seleção de conteúdo a ser publicado • Catálogo pouco heterogêneo • Impossibilidade de publicação de conteúdo produzido por autores sem vínculo com a Ufes • Impossibilidade de comercializar livros não produzidos pela Edufes 	<p>Fraquezas (F-)</p> <p>Deficiências em recursos ou capacidades que impedem a busca da organização por cumprir com seus mandatos, missão ou criar valor público.</p>
<p>Comunicação interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de rotina de reuniões para socializar informações • Comunicação interna ineficiente • Falta de dados sobre vendas, avaliação do produto, demanda, repercussão, etc. 	
<p>Comunicação externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca visibilidade • Imperícia no uso de técnicas de <i>marketing</i> para produção e divulgação • Presença exigua dos livros da Edufes em eventos • Número pequeno de lançamentos • Falta de contato com docentes e discentes • Representatividade baixa junto a outras editoras universitárias • Falta de promoção de eventos culturais 	

(continuação)

(continua)

<p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de verbas que podem ser requisitadas • Nova posição no organograma da universidade • Possibilidade de firmar parcerias com outras instituições 	<p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sujeição direta a mudanças no cenário político • Baixa credibilidade do setor público • Pressão de instâncias superiores • Sindicalismo retrógrado • Intensificação da terceirização • Relevância da Editora para a Administração Central • Falta de consciência do coletivo
<p>Financeiras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novas formas de pagamento • Existência de pessoas físicas com possibilidade de financiar impressões • Impressão sob demanda 	<p>Financeiras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escassez de verba no contexto da administração pública brasileira • Ausência de verba própria da Editora • Aprimoramento da comercialização
<p>Culturais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocorrência frequente de eventos por toda a universidade 	<p>Culturais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de leitura do país desfavorável
<p>Tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>E-commerce</i> • Movimento de transformação digital 	<p>Tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suporte técnico ineficiente
<p>Ambientais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de poucas editoras universitárias no Espírito Santo • Trabalho consolidado de grandes editoras universitárias • Localização favorável para atuação 	<p>Estruturais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excesso de burocracia <p>Gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de se observar o tripé "política, organização e gestão" • Tendência de terceirização da culpa
<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso facilitado à capacitação 	<p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise do mercado editorial brasileiro • Ascensão do livro digital
<p>Comunicação externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adoção de livros da Editora em sala de aula 	<p>Imagem institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagem organizacional distorcida • Pouca visibilidade • Visão externa comprometida • Representatividade institucional • Política de comunicação • Ampliação de público
<p>Imagem institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moral entre os docentes • Credibilidade entre aqueles que conhecem a Editora 	<p>Imagem institucional</p>

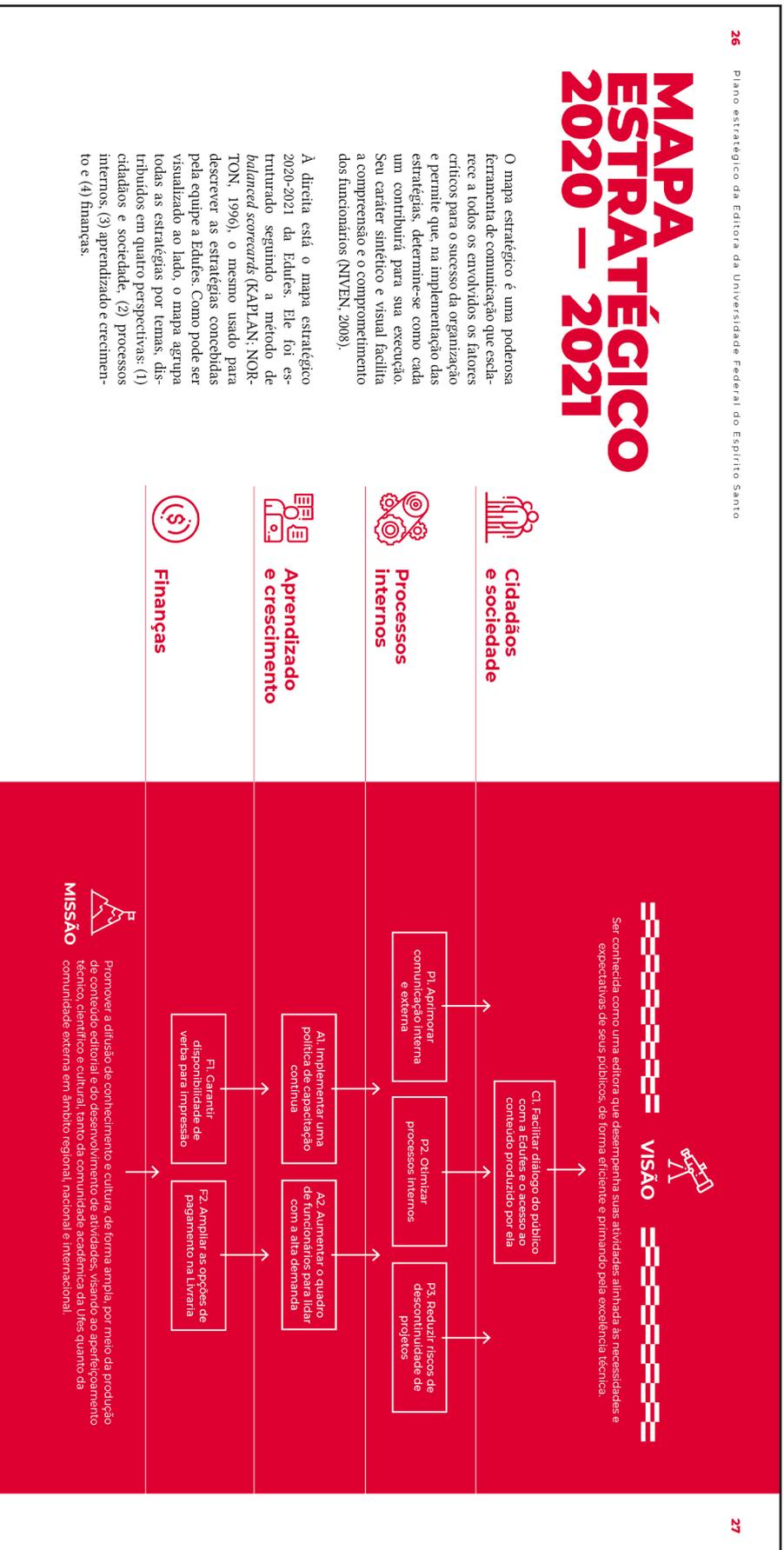
Oportunidades (Op)
Situações ou fatores externos dos quais a organização pode tirar vantagem para melhor cumprir com seus mandatos, missão ou criar valor público.

Ameaças/ Desafios
Situações ou fatores externos que podem dificultar a busca da organização por cumprir com seus mandatos, missão ou criar valor público.

(continuação)

(continua)

(continuação)



(continua)

ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser compreendidas como padrões de propósitos, políticas, programas, projetos, ações, decisões ou alocações de recursos que definem o que é uma organização, o que ela faz e por que ela o faz e são tipicamente desenvolvidas para lidar com questões estratégicas. Em outras palavras, elas descrevem a resposta da organização aos desafios fundamentais que enfrenta.

Nas próximas páginas estão descritas as estratégias que a equipe da Edufes definiu para lidar com questões que dificultam o cumprimento da missão da organização de forma satisfatória.

 Finanças		
Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
F1. Garantir disponibilidade de verba para Impressão	E1. Formalizar e acompanhar solicitação de verba própria à Retoria	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de pedido formal à Retoria • Consecução de R\$ 80 mil anuais próprios
F2. Ampliar as opções de pagamento na Livraria	E2. Permitir impressão com verba proveniente de pessoa física E3. Consequer autonomia jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção de cláusula no regimento da Edufes que lhe permita imprimir usando verba proveniente de pessoa física • Possibilidade de emissão de nota fiscal

 Aprendizado e crescimento		
Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
A1. Implementar uma política de capacitação permanente	E1. Revisar e acompanhar a execução do plano interno de capacitação da Edufes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das metas presentes no plano interno de capacitação
A2. Aumentar o quadro de funcionários para lidar com alta demanda	E2. Verificar como viabilizar a contratação de profissionais independentes	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza e transparência para toda a equipe, do procedimento para contratação de profissionais independentes
 Processos Internos		
Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
P1. Aprimorar a comunicação interna e externa	E2. Implementar a gestão de <i>marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição da equipe de <i>marketing</i> da Edufes, que deve compor-se de, no mínimo, um representante de cada divisão • Conceção de rotina de coleta de dados junto aos públicos para conhecimento de seus hábitos, preferências, percepções e relacionamento com a Edufes • Conceção de sistema para geração e disseminação de inteligência a partir dos dados coletados com os públicos

(continuação)

(continua)

(continuação)

30		Plano estratégico da Editora da Universidade Federal do Espírito Santo		Estratégias		31	
Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores	E7. Desenvolver um manual de marca Edites e como eles devem ser comunicados por meio de seus pontos de contato	<ul style="list-style-type: none"> • Concepção de manual que esclareça os valores da marca Edites e como eles devem ser comunicados por meio de seus pontos de contato 	Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
P1. Aproximar a comunicação interna e externa	E8. Revisar os artefatos para comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Envio de documento oficial à Retoria solicitando e justificando a necessidade de melhorias no espaço físico da Editora 	E9. Adequar espaço físico da Edites às necessidades da equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de reunião para discutir o que a equipe da Editora pode fazer para implantar melhorias no ambiente laboral 	Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
P2. Otimizar processos internos	E10. Reunião geral uma vez por mês, para socialização de informações e encaminhamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de uma reunião por mês com a participação das equipes da Editora e da Livraria 	E11. Procurar responsável do NIT do Gabinete da Retoria para discutir como disponibilizar espaço em nuvem para armazenamento de arquivos de trabalho. Caso nenhuma solução no âmbito da universidade seja satisfatória, avaliar a possibilidade de contratar serviço externo de armazenamento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de, no mínimo, 200 GB em nuvem para armazenamento dos arquivos de trabalho 	Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
E12. Rever processo de seleção de originais	E13. Inserir a figura do editor no fluxo editorial	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de indivíduo ou equipe responsável por desempenhar as atribuições de um editor 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceção de processo de seleção de obras mais rigoroso, que adeque o número de originais aceitos aos recursos humanos à disposição da Editora 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de, no mínimo, 200 GB em nuvem para armazenamento dos arquivos de trabalho 	Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
C1. Facilitar diálogo do público com a Edites e o acesso ao conteúdo produzido por ela	E16. Disponibilizar obras esgotadas	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de levantamento para definir as obras esgotadas mais procuradas • Realização de escaneamento das obras usando a tecnologia OCR 	E17. Aumentar a participação da Edites em eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento contínuo da agenda de eventos da Ufes e participação naquelas que a equipe de <i>marketing</i> julgar oportunos tendo em vista limitações de recursos financeiros e humanos 	Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores
 Cidadãos e sociedade							

(continua)

(continuação)

32 Plano estratégico da Editora da Universidade Federal do Espírito Santo		Estratégias 33	
Objetivo estratégico	Estratégia	Indicadores	
C1. Facilitar diálogo do público com a Edufes e o acesso ao conteúdo produzido por ela	E18. Termar públicas as atas das reuniões do Conselho Editorial	• Publicação das atas de todas as reuniões do Conselho Editorial no site da Edufes	
	E19. Criar um programa de estágio da Edufes	• Concepção de um programa de estágio da Edufes que esclareça requisitos para as vagas, natureza dos trabalhos e previsão acompanhamento e avaliações periódicas	
E21. Viabilizar projetos de extensão na Edufes	E20. Criar alternativas de capacitação para a comunidade interna e externa	• Oferta de, ao menos, dois cursos de capacitação em temas de domínio da equipe da Edufes até o fim da vigência deste plano estratégico	
		• Existência de, ao menos, um projeto de extensão operando no fim da vigência deste plano estratégico	
C1. Facilitar diálogo do público com a Edufes e o acesso ao conteúdo produzido por ela	E22. Propor editais específicos para a publicação de obras de alunos	• Publicação de edital específico para publicação de obras escritas por alunos da Ufes	
	E23. Permitir a submissão de originais por autores externos à Ufes	• Permissão do Conselho Editorial para publicação de obras de autores externos	
E25. Disponibilizar obras em formato impresso e digital simultaneamente	E24. Condicionar aceite de originais à autorização para publicação da obra em acesso livre	• Inserção de cláusula no regimento da Edufes que determine a disponibilização em acesso livre todas as obras publicadas a partir de então	
		• Inserção de cláusula no regimento da Edufes que determine a disponibilização das publicações em formato impresso e digital de forma simultânea	

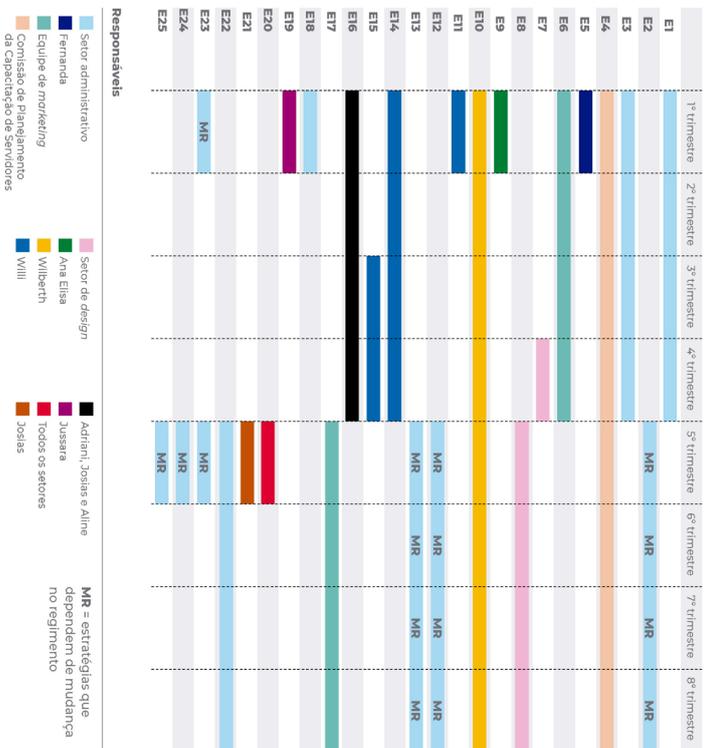
(continua)

(continuação)

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Tão importante quanto a definição das estratégias a serem usadas pela organização é o cuidado com sua implementação. Caso esse processo seja negligenciado, elas podem não sair do papel ou não atingir os resultados esperados por mais claras e executáveis que sejam.

Para que isso não ocorra na Edutec, os responsáveis pelo desenvolvimento de cada ação estratégica e o prazo de execução foram previamente definidos. O gráfico ao lado foi concebido para permitir o acompanhamento da implementação das estratégias. Durante o planejamento, definiu-se que a cada três meses será realizada uma reunião com todos os membros da equipe para apresentação de resultados e discussão de questões que possam surgir ao longo do processo de implementação das estratégias da Editora da Ufes.



(continua)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, M. DE O. **Edição de livros digitais e uso da plataforma Scielo por editoras universitárias brasileiras**, 2016, 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Centro de Educação e Humanidades, Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- BONIFÁCIO, M. I. G. C. **A EDUIFAC vai à escola: leitura e interação para além da universidade**. NAWA, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2017.
- BOURNE, L. **Stakeholder relationship management: a maturity model for organizational implementation**. Farnham: Gower, 2009.
- BRYSO, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- BRYSO, J. M. **Strategic planning and the strategy change cycle**. In: RENZ, D. O.; HERMAN, R. D. (Ed.). **The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management**, 4. ed. Hoboken: Jossey-Bass, 2016, p. 240-273.
- BUREM, L. S. **Ação didática das editoras universitárias Educare**. s.v., n. 9, p. 33-38, 1993.
- BUREM, L. S. **Editoras universitárias no Brasil: uma crítica para reformulação da prática**. São Paulo: Edusp, 2001.
- DONALD, C. G.; LYONS, T. S.; TRIBBEY, R. C. **A partnership for strategic planning and management in a public organization**. **Public Performance & Management Review**, v. 25, n. 2, p. 176-193, 2001.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield: Pitman, 1984.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- MCCLEAMROCH, J.; BYRD, J. J.; SOWELL, S. L. **Strategic planning: politics, leadership, and learning**. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 27, n. 5, p. 372-378, 2001.
- NASCIMENTO, C. C. DO. **Editoras universitárias e as novas oportunidades de comunicação**, 2009, 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**, 2. ed. Hoboken: Wiley, 2008.
- RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations**, 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- ROCHA, M. A. **A contribuição à educação para além da publicação de textos: perspectiva histórica do trabalho da editora da Universidade Federal de Uberlândia**, 2014, 197 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias, Educação e Comunicação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.
- ROSA, F. et al. **A presença das editoras universitárias nos acervos dos repositórios institucionais**. **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 4, n. 2, p. 152-164, 2013.
- SOARES, D. R. **Editora UFMG: avaliação de sua trajetória**, 2016, 134 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2016.
- STEPHAN, E. **Strategic planning on the fast track**. **Library Leadership & Management**, v. 24, n. 4, p. 189-198, 2010.
- TREVISAN, L. V. et al. **Análise do perfil dos gestores das editoras universitárias federais brasileiras associadas à ABELU**. **Revista de Administração UNIFATEA**, v. 16, n. 16, p. 133-148, 2018.
- WHITTLE, R.; MYRICK, C. B. **Enterprise business architecture: the formal link between strategy and results**. Boca Raton: Auerbach Publications, 2005.

(conclusão)