



## Processo de formação de estratégias: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Rio Grande do Norte

Rinaldo Medeiros Alves de Oliveira<sup>1</sup>

Yákara Vasconcelos Pereira<sup>2</sup>

Karla Rosane do Amaral Demoly<sup>3</sup>

João Henrique de Paiva Costa<sup>4</sup>

**Resumo:** Este estudo se propôs a analisar como se deu o processo de formação das estratégias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, entre 1910 e 2018. Para tanto buscou-se analisar as principais estratégias organizacionais implementadas e seus processos de formação, além de identificar as principais fases e eventos marcantes. Para promover o alcance dos objetivos, desenvolveu-se um estudo de caso de natureza qualitativa, construindo-se uma base teórica em função dos conceitos ligados aos processos de formação de estratégias, comparando-a com os achados coletados, alicerçados em levantamentos bibliográficos e documentais, além da realização de entrevistas semiestruturadas aplicadas a integrantes do corpo de gestores da instituição. O que se identificou foi que os processos de formação de estratégias ocorreram com predominância pelo modo de planejamento, admitindo-se de forma discreta inserções de ações pautadas nos modos adaptativo e empreendedor; e em sua maioria por estratégias deliberadas. A análise dos resultados indicou que as estratégias da organização recebem influência dos governos e dos dirigentes.

**Palavras-chave:** Administração estratégica; Estratégias deliberadas; Organização Pública.

## Strategy formation process: a study at the Federal Institute of Education, Science and Technology Rio Grande do Norte

**Abstract:** This study aimed to analyze how the strategy formation process of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Norte took place, between 1910 and 2018. To this end, we sought to analyze the main organizational strategies implemented and their processes of training, in addition to identifying the main phases and important events. To promote the achievement of the objectives, a qualitative case study was developed, building a theoretical basis according to the concepts linked to the strategy formation processes, comparing it with the collected findings, based on bibliographic and documentary surveys. , in addition to conducting semi-structured interviews applied to members of the institution's management team. What was identified was that the strategy formation processes occurred predominantly through the planning mode, with discrete admission of actions based

1 Mestre em Cognição, Tecnologias e Instituições pela Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA). Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN). Gestor de Pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN - Campus Apodi). Endereço Postal: RN 233, Km-02, Nº 999, Bairro Chapada do Apodi. Apodi-RN, CEP: 59.700-000. E-mail: rinaldomedeiros@gmail.com

2 Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora Adjunta da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

3 Pós-doutora em ciências humanas pela Universidade do Minho (UMINHO) - Portugal. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora Associada da Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA).

4 Graduando do curso de Comunicação em Mídias Digitais (UFPB). Bolsista PIBIC/CNPq (2018/2019).

on the adaptive and entrepreneurial modes; and mostly by deliberate strategies. The analysis of the results indicated that the organization's strategies are influenced by governments and leaders.

**Keywords:** Strategic management; Deliberate strategies; Public Organization.

## 1 Introdução

As mudanças decorrentes do dinamismo do mercado mundial exigem desenvoltura diferenciada das empresas, principalmente no que tange o desenvolvimento e implementação de estratégias. Nessas circunstâncias, as firmas geralmente têm o objetivo não apenas de concorrer livremente, mas também de sobreviver perante a concorrência acirrada nas indústrias em que atuam.

A partir desse panorama, observa-se a preocupação com a preparação e a evolução dos profissionais que consolidam ações estratégicas buscando construir alicerces que sustentam o crescimento das empresas, posto que exista a necessidade de constante atualização, de forma a manter as organizações competitivas no contexto do fornecimento de produtos e serviços frente à concorrência. Nesse sentido, busca-se continuamente o aperfeiçoamento das estratégias adotadas para promoção do crescimento e da manutenção das posições competitivas as quais estão expostas. Essas estratégias podem surgir a partir de um processo elaborado quando são concebidas no decorrer de atividades propostas pelas empresas e reconhecidas por ações baseadas em padrões (MINTZBERG, 1978).

O campo de estudo de processo de formação de estratégia é reconhecido por estudiosos da área de Administração (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG, *et al.*, 1998), visto que estão ligados de forma direta ao estabelecimento de metas a longo prazo, além de traçar os caminhos para a obtenção das metas das organizações envolvendo, essencialmente, a otimização da aplicação de recursos (CHANDLER, 1962).

Salienta-se que o processo de formação de estratégias, ainda que mais abordado em pesquisas acadêmicas tencionando o setor privado, também manifesta importância para o setor público, tendo em vista que as instituições públicas também estão submetidas a um contexto externo (PETTIGREW, 1987). Portanto, é necessário delinear objetivos de investimentos de recursos conforme as limitações e as oportunidades provenientes do contexto em que estão inseridas, buscando promover mudanças essenciais à adaptação desse ambiente, projetando a oferta de serviços compatíveis com as carências de seu público-alvo (ALLRED, 1989).

A organização objeto da pesquisa foi fundada em janeiro de 1910, sob o nome de Escola de Aprendizes Artífices. Ela disponibilizava curso primário de desenho e oficinas de trabalhos manuais. Com o passar do tempo, a organização vivenciou diversas transformações, tanto em relação ao nome quanto à formatação. Em 2009, passou a atuar como Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN, status que se encontra atualmente (PORTAL IFRN, 2019).

Instituições que vivenciaram diferentes formatações ao longo de sua existência, experienciando variadas fases no desenvolvimento e implementação de estratégias, como é o caso da instituição objeto do estudo, optam por condutas e investimentos baseados em mudanças estratégicas (MINTZBERG,

*et al.*, 1998; PETTIGREW, 1992; MILLER; FRIESEN, 1982), tudo para que possam se adequar às mutações dos ambientes em que estão inseridas. Tais demandas ambientais sejam do contexto externo ou interno (PETTIGREW, 1992), podem influenciar a trajetória organizacional, inclusive as de natureza pública.

A partir da revisão de literatura, observa-se que as organizações públicas ainda necessitam ser administradas considerando a perspectiva estratégica. Para tanto, analisar o processo de formação de estratégias de organizações centenárias pode ser fonte de descobertas para o campo da Administração, portanto percebe-se a relevância para o campo de estudo da Administração estratégica quanto para os gestores públicos. Diante dessa problemática, este artigo tem como objetivo analisar as principais estratégias organizacionais implementadas no IFRN e seus processos de formação.

## 2 A estratégia nas organizações

Para que o processo de formação de estratégias seja abordado, é fundamental compreender o conceito do termo estratégia no que tange ao campo da administração. Considerando a complexidade dos diversos cenários identificados nas indústrias, é possível aferir que não existe um conceito específico e adotado de forma absoluta para compreender o que é estratégia. Druker (1954) compreende estratégia como um tipo de análise de posicionamento contemporâneo de empresas, assim como possíveis mudanças para que os objetivos sejam alcançados. Isso inclui a perspectiva de recursos disponíveis ou que podem ser obtidos em um futuro próximo. Seguindo a mesma linha de pensamento, Chandler (1962) entende estratégia como a fixação das metas básicas que se tenciona alcançar no longo prazo. Isso inclui a realização de ações utilizando-se de recursos organizacionais.

Por outro lado, Mintzberg (1967) incorpora a questão da competitividade, atestando que o conceito de estratégia é formado pelas decisões para a efetuação de atitudes voltadas para algo, que são necessárias para que a organização tenha condições de ser competitiva, alcançando, assim, seus objetivos. Doze anos depois, Mintzberg (1979) articula uma nova reflexão a respeito, elucidando que estratégia é a mediação de forças entre a empresa e seu contexto de atuação, no sentido de estabelecimento de padrões coerentes de decisão no nível organizacional, em conformidade com o ambiente vivenciado.

Para Porter (1981), estratégia está relacionada à escolha de variáveis chaves para tomada de decisão. Exemplos disso são preço, promoção, quantidade e qualidade. O autor defende o posicionamento prescritivo nesse sentido, que é quando se reconhece que a empresa deve ter posicionamento íntegro perante a indústria.

Além disso, ao assumir que a estratégia é uma ferramenta padronizada de uma cadeia de ações e decisões, Mintzberg e McHugh (1985) excluem a possibilidade de aplicação de estratégias diferentes para condições distintas no ambiente em que atua. Já Porter (1985), ao considerar a perspectiva da lucratividade, assume que estratégia é um conjunto de ações exercidas pela organização, tanto de forma ofensiva quanto defensiva, na busca por uma posição possível de se defender dentro da indústria que atua, para enfrentar as forças competitivas e obter maiores níveis de retorno sobre o investimento. As forças competitivas mencionadas por Porter (1985) contemplam desde a ameaça de novos concorrentes até a própria rivalidade entre os concorrentes.

Conjecturando não apenas a estratégia em si como também o seu processo de formação, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) apresentam um conceito mais amplo. Esses autores enfatizam que estratégia é uma força mediadora entre a empresa e indústria, com a tomada de decisões e efetuação de ações que surgem naturalmente como foco. Por esse ângulo, é possível perceber que a formação da estratégia não está restrita a processos definidos intencionalmente pelas organizações, mas também podem acontecer como um padrão de atitudes formais e informais. Visto que o desempenho elevado está atrelado à vantagem competitiva, estratégia também pode ser interpretada como a teoria utilizada pelas organizações para conquistar vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Ao realizar uma pesquisa a respeito do conceito de estratégia, Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) percebem que as palavras firma, ambiente e ações incidem nas definições de estratégia desde 1962 a 2008. Já Steensen (2014) identifica cinco tipos de estratégia organizacional, a saber: realizada, compartilhada, falsa, aprendizado e oculta.

Para aprofundar o conhecimento sobre estratégia, é necessário reconhecer os tipos mais comuns. Com base no entendimento de Mintzberg (1978), que prioriza as ações, as estratégias podem ser pretendidas ou emergentes. As estratégias pretendidas no início de sua implementação, vindas de ações que almejam obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011), podem ser definidas como realizadas e não realizadas. Já as estratégias emergentes são aquelas que surgem como consequência de oportunidades de desenvolvimento de estratégias por parte de níveis mais baixos de administração (WEICK, 1979) ou da precisão urgente da implementação de ações que sustentem novas demandas relacionadas à atividade organizacional.

Analisando o tema mais a fundo, Mintzberg (1978) faz três observações importantes: a estratégia pode ser contemplada na interação entre ambiente dinâmico e momento burocrático; tece a ideia de que a formação de estratégia segue regularidades ao longo do tempo, que são necessárias para seu entendimento. Ademais, admite a existência da interação entre as estratégias, considerando tanto as pretendidas quanto as emergentes.

Além do mais, ao enfatizar a importância do ambiente, Mintzberg (1978) estabelece que a formação das estratégias, na maior parte das organizações se estabelece na interação entre liderança, o ambiente e burocracia. O autor expõe que as mudanças que influenciam a formação de estratégias estão ligadas a esses três pilares.

## 2.1 Processo de formação de estratégias

Após conceituar o termo estratégia, passa-se para a temática principal. O termo processo geralmente é utilizado de três formas (VEN, 1992). Primeiramente como explanação lógica de uma relação causal entre variáveis (dependentes e independentes); em segundo lugar, designa-se como instrumento que foca a categoria de conceitos relacionados a atitudes de empresas ou pessoas; por último, são sequências de acontecimentos que demonstram variações ao longo do tempo. Processo engloba fluxos de trabalho, técnicas de tomada de decisão e formulação de estratégia.

Examinando com mais profundidade, Mintzberg (1973) demonstra que o processo de formação de estratégia é motivado por três modos distintos. Em alguns casos, as empresas selecionam aplicações

utilizando dois ou mais métodos concomitantemente (MINTZBERG, 1978).

Os três modelos puros indicados por Mintzberg (1973) são o empreendedor, o adaptativo e o de planejamento. No primeiro, a procura por novos negócios impulsiona as tomadas de decisão estratégicas, considerando que o enfoque dessa modalidade é o crescimento. De orientação ativa, se estabelece com base não apenas na centralização de poder em um líder comprometido com a performance das ações que implementa, mas também no direcionamento da organização, que é incumbência de sua própria visão. Esse tipo de formação de estratégias geralmente é encontrado em ambientes adaptáveis arquitetados por novas ou pequenas organizações.

O segundo tipo é regido por líderes que tendem à flexibilidade, que se preocupam mais com necessidades momentâneas. Uma vez que não há centralização de poder, é gerada uma concorrência por interesses pessoais, o que dificulta a definição de orientação por parte da organização. Isso pode ser um caminho marcado pela ausência de metas e pelo posicionamento reativo, com enfoque na resolução de problemas e desconsiderando novos posicionamentos de mercado.

Finalmente, existe o modelo de planejamento, cujo processo é estruturado pela junção das decisões estratégicas. Assim, o foco da organização é no desenvolvimento com senso de direção definido e nos custos, além da viabilidade de conseguir benefícios. O líder, analítico, tem que fazer uso de conhecimentos técnico-administrativos para arquitetar ações estratégicas. Na maioria das vezes, o modelo de planejamento pode ser identificado em organizações de grande porte que estão inseridas em mercado altamente competitivo.

Muitos desses conceitos e práticas referentes aos processos de formação de estratégia podem ser empregados no âmbito geral, a despeito do tipo de negócio da empresa. Aliás, vários deles são capazes de ir além da realidade da empresa, sendo possível sua aplicação também no setor público, em instituições sem fins lucrativos (PEREIRA, 2015), o que será abordado na seção seguinte.

## 2.2 Organizações públicas e o processo de formação de estratégias

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

Passando a promover o aproveitamento dos avanços teóricos e práticos direcionados às organizações privadas ocorridos no último século, implementou-se no Brasil, especificamente depois de 1995, um modelo de administração pública gerencial mantendo o posicionamento relativo ao atendimento do interesse público, em lugar do perfil de otimização de lucro utilizado pelas empresas privadas em geral (PEREIRA, 2015). Mesmo vivenciando a implementação desse novo perfil de administração (PEREIRA, 2015), nota-se, quando se considera puramente o ambiente das organizações públicas, que há muitas dificuldades nessa

transposição, em face das restrições impostas pelo próprio contexto em que se inserem (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007).

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

Corroborando essa perspectiva, Mack e Szulanski (2017) evidenciam mudanças significativas nos processos de tomada de decisão, pautando a eficiência e eficácia do serviço público tanto na participação quanto na inclusão dos gerentes de níveis organizacionais mais baixos e funcionários em processos de formação de estratégias. Além disso, assim como no setor privado, na seara pública o processo de formação de estratégias também se caracteriza pela dinamicidade e multiplicidade de níveis em que as ações ocorrem (PALÁCIOS, 2015). Mesmo considerando o número significativo de diferenças importantes existentes entre as organizações públicas e as privadas, defende-se que a tomada de decisões de forma estratégica implementa um processo de criação de valor de forte impacto para a eficácia das instituições, independentemente da condição de pública ou privada (PONCE; PONCE, 2007).

Estudo mais recente, que possui o objetivo de identificar problemas de organização no desenvolvimento estratégico das universidades e buscar oportunidades para alcançar a competitividade estratégica das universidades russas, revela que o maior problema para ter competitividade nas universidades russas é a falta de flexibilidade estratégica (PARAKHINA *et al.*, 2017). Já Frolund, Murray e Riedel (2018) destacam a necessidade de as universidades realizarem parcerias (alianças estratégicas) para se tornarem competitivas.

Portanto, nas organizações públicas, o processo de formação e implementação de estratégias engloba não somente as instâncias internas, como também, as externas; incluindo, desde a cadeia hierárquica das organizações, até as diversas dinâmicas de relação interpessoais, grupos, estruturas, práticas habituais, setores, organizações, indústrias e políticas econômicas, o que abrem precedentes quanto à adaptação dos tipos de estratégias a serem implementadas em situações singulares (BULGACOV, 2007).

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

Por fim, levando em consideração a literatura revisada, é importante identificar os principais fatores do processo de formação de estratégias. Assim, busca-se demonstrar esses fatores, elucidando os achados nas investigações científicas pesquisadas, a partir das três dimensões propostas por Pettigrew (1987), sendo: o contexto, o conteúdo e o processo.

### 2.3 Contexto, conteúdo e processo

A primeira dimensão indicada por Pettigrew (1987), como delimitadora dos fatores que influenciam

as mudanças estratégicas, o contexto, divide-se em duas partes distintas: contexto interno e contexto externo. O contexto interno é caracterizado pelos aspectos que surgem internamente nas organizações. São proeminentes da própria cultura organizacional e influenciam os processos de formação de estratégia e as mudanças estratégicas.

Já o contexto externo se refere aos fatores que exercem a mesma influência, só que dependem mais do ambiente onde atuam do que do controle das organizações. Esse contexto é formado pelas forças macro ambiental, considerando a pré-disposição de empresas à internacionalização (OLIVEIRA *et al.*, 2009); e a interação que envolve oportunidades, ameaças, forças e fraquezas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; MINTZBERG, 2009). Mintzberg (2009) chama atenção para as informações provenientes do ambiente externo e para a interferência do governo, que nesta pesquisa recebe especial atenção, considerando a natureza pública da organização estudada.

O conteúdo é a segunda dimensão apontada por Pettigrew (1987), que fica a cargo de identificar as mudanças estratégicas que acontecem nas organizações. Existem várias abordagens na literatura de estratégia, como o desenvolvimento fundamentado em inovação (BROSE, 2014). Brose (2014) estudou a inovação na gestão pública subnacional no estado do Acre e seus resultados demonstram a serventia de políticas públicas para a inclusão social. Para isso, salienta a formação de estratégias ligada aos efeitos das mudanças climáticas na Amazônia.

Entre outros aspectos relacionados à dimensão de conteúdo estão as estratégias genéricas de Porter (1996), a saber: diferenciação, enfoque e liderança de custos. O primeiro tem como base a lealdade do consumidor quanto a um produto, a ausência de opções de outros produtos e as margens de lucro avantajadas. O enfoque acontece quando determinada empresa opta pela atuação em um segmento específico do mercado, direcionando seus negócios a um grupo seletivo de consumidores. A liderança em custos, por sua vez, apoia-se na perspectiva de produzir retornos, ou seja, na flexibilidade respaldada em margens de lucro mais elásticas. Além dessas, também foram encontradas referências à estratégia de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2009).

Passa-se à terceira dimensão, nomeada de processo que, para Pettigrew (1987), é incumbida de reconhecer padrões de ações, reações e interações organizacionais internas, de forma a oportunizar o desenvolvimento de estratégias.

Observando-se publicações, referências a fatores que se classificam nessa terceira dimensão de Pettigrew (1987) foram identificadas, como se pode exemplificar com a classificação de estratégias como deliberadas e emergentes, na qual defende os autores que, partindo de um planejamento inicial, as organizações posicionam-se para a prática de ações com base nas estratégias que figuram no planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Ao longo da realização desse planejamento, as estratégias engendradas figuram como deliberadas à medida que podem ser implementadas; caso contrário, tornam-se não-realizadas. Ações concebidas com base em ocorrências pontuais ao longo do tempo são capazes de suscitar processos de formação de estratégias não planejadas. Como exemplo, as estratégias emergentes, que – de acordo com sua padronização – podem se transformar em deliberadas para períodos posteriores (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Dessa maneira, apresentado o aporte teórico, passa-se para a explicação dos procedimentos metodológicos adotados.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é uma investigação de natureza qualitativa, realizada de acordo com a perspectiva de Vieira e Zouain (2005). Para esses autores, a tipologia de pesquisa é caracterizada pela fundamentação em análises qualitativas, sem a utilização de instrumental estatístico durante a análise de dados.

Além disso, preocupa-se com um nível de realidade que não é possível a quantificação. Também trabalha com o universo de significados e busca minúcias nas relações, processos e fenômenos que não podem ser limitados ao manuseio e operacionalização de variáveis. Segundo Minayo (1994), essas características compõem uma pesquisa qualitativa.

Trata-se de um estudo de caso, considerando que se investigou de forma exaustiva um objeto de pesquisa, proporcionando sua extensa e esmiuçada compreensão, além de lidar com materiais contidos em publicações e documentos já existentes (GIL, 2008).

A coleta de dados aconteceu em três etapas diferentes. A primeira ocorreu com a obtenção de material bibliográfico sobre o IFRN, fazendo uso de materiais contidos em publicações e documentos já existentes (GIL, 2008), tencionando a busca por informações relativas a fatos históricos e normatizações importantes para o funcionamento da instituição e para o desenvolvimento das estratégias ao longo dos anos. Foram explorados os seguintes materiais: anais eletrônicos, tese, portal de informações oficial online, livro e revista.

Na segunda etapa, estudaram-se documentos da instituição que representavam o histórico de evolução, juntamente aos normativos governamentais que estabeleceram normas e caminhos a percorrer, perante o contexto em que estavam inseridas, esses foram os parâmetros para a seleção. Dentre eles, podem ser mencionados: decretos, decreto lei, emendas constitucionais, leis, portaria ministerial, projetos de reestruturação curricular, projetos político-pedagógicos e planos de desenvolvimento institucional (ver quadro 1).

**Quadro 1: Documentos organizacionais e normativos governamentais estudados**

DOCUMENTO LEGAL	NÚMERO	DATA DA CRIAÇÃO	FINALIDADE DA NORMATIZAÇÃO
Decreto	7.566	26/09/1909	Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizizes Artífices para o ensino profissional primário e gratuito.
Decreto	2.208	17/04/1997	Regulamenta o §2º do art. 36 e os artigos 39 a 42 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Decreto	Sem número	18/01/1999	Dispõe sobre a implantação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo - CEFET/RN, e dá outras providências.

Decreto	5.773	09/05/2006	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino.
Decreto	9.235	15/12/2017	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.
Decreto Lei	4.073	30/01/1942	Lei orgânica do ensino industrial.
Emenda Constitucional	95	15/12/2016	Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências.
Lei	378	13/01/1937	Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública.
Lei	3.552	16/02/1959	Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências.
Lei	4.024	20/12/1961	Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
Lei	4.759	20/08/1965	Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais.
Lei	5.692	11/08/1971	Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências.
Lei	7.486	06/06/1986	Aprova as diretrizes do Primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) da Nova República, para o período de 1986 a 1989, e dá outras providências.
Lei	8.948	08/12/1994	Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências
Lei	9.394	20/12/1996	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Lei	11.195	18/11/2005	Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994.
Lei	11.892	29/12/2008	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
Portaria Ministerial	331	16/06/1968	Altera a Lei 4759/1965 e cria as Escolas Técnicas Federais.
Projeto de Reestruturação Curricular	Revisão	1997	Revisão com base no Projeto Político Pedagógico de 1995.
Projeto de Reestruturação Curricular	Revisão	1999	Revisão com base no Decreto 2.208/97 e no Programa de Expansão da Educação Profissional - PROEP.

Projeto Político Pedagógico - PPP	Primeira Edição	1995	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abrangendo direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
Projeto Político Pedagógico - PPP	Penúltima Edição	2007	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abrangendo direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
Projeto Político Pedagógico - PPP	Última Edição	2012	Planejamento global de todas as ações de uma instituição, abrangendo direcionamentos pedagógicos, administrativos e financeiros.
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional	Primeira Edição	2009	Plano de gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento dos objetivos e metas estratégicas, editado conforme as exigências do decreto 5773/2006.
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional	Edição Vigente	2014	Plano de gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento dos objetivos e metas estratégicas, editado conforme as exigências do decreto 5773/2006.

Fonte: Elaboração própria com base na coleta dos dados (2019).

Na terceira etapa da coleta dos dados, uma vez que as entrevistas estão entre as técnicas mais empregadas na coleta de dados em pesquisas científicas (MELLO, 2006), entrevistaram-se os sujeitos sociais que fizeram parte da trajetória da instituição. Para esse momento, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, o que possibilitou ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, no esforço para alcançar informações e atingir os objetivos da pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005).

O Quadro 2 demonstra os dados relativos aos sete gestores entrevistados.

**Quadro 2: Dados dos entrevistados**

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

Fonte: Elaboração dos autores (2019).

Como mostra o Quadro 2, foram entrevistados gestores ligados de forma direta à administração estratégica da reitoria da instituição. Essas foram às pessoas que, por consequência dos cargos que desempenham e pelo tempo que integram os seus quadros funcionais, deveriam ter amplo conhecimento histórico das vivências da organização e os processos de formação de estratégias desenvolvidos em função da expansão. Portanto, apresentam-se os critérios de seleção dos entrevistados, quais sejam: gestores do IFRN com mais tempo de serviço na organização; e, estarem na ativa.

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

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

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

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

Para que se possa atribuir o maior grau de confiabilidade possível aos resultados da pesquisa, devem-se buscar métodos para garantir e validar os dados. Neste estudo, foram utilizadas a triangulação e a descrição clara, rica e detalhada.

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

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

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

Uma vez apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta pesquisa, passa-se à apresentação dos resultados.

#### 4 As estratégias e o seu processo de formação

Esta seção apresenta a análise e discussão dos resultados relativos ao estudo, tratando de analisar as principais estratégias organizacionais implementadas e seus processos de formação, considerando todo o período de existência da instituição. Para começar, é interessante entender que a idealização da Escola partiu da criação da Secretaria de Estado do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio. Instalada em 1910, a Escola de Aprendizes Artífices atendia aos auspícios de uma política de estado que visava oferecer oportunidades de formação profissional para a população desvalida da fortuna, mesmo estando o Brasil ainda na construção dos alicerces na industrialização (PORTAL IFRN, 2019).

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

Esse modelo de instituição compunha a primeira das sete fases identificadas no desenvolvimento da pesquisa, e como se pode observar, o Quadro 3 demonstra essas fases, acompanhadas pelos eventos marcantes e principais estratégias implementadas pela instituição estudada, contemplando inclusive os modos de formação das estratégias.

**Quadro 3:** Fases, eventos marcantes e principais estratégias implementadas pelo IFRN

FASES	EVENTOS MARCANTES	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS	MODOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	
<b>Fase 1 - (1910 a 1937)</b> <b>Escola de Aprendizes Artífices</b>	- Promulgação do Decreto 7.566/1909; - Mudança da sede para o prédio da avenida Rio Branco.	Parceria com governo do Estado para mudança da sede (aliança estratégica)	Planejamento Empreendedor	Deliberada
<b>Fase 2 - (1937 a 1942)</b> <b>Liceu Industrial</b>	Reestruturação para ampliação do funcionamento da sede.	Ampliação do leque de ofertas (diversificação)	Planejamento Empreendedor	Deliberada
<b>Fase 3 - (1942 a 1968)</b> <b>Escola Industrial</b>	- Promulgação da Lei Orgânica do Ensino Industrial; - Transformação em Autarquia Federal.	Incorporação do Ensino Ginásial Industrial (reestruturação)	Planejamento	Deliberada
		Implementação do Ensino Técnico Industrial (reestruturação)	Planejamento	Deliberada
		Instauração do Conselho de Representantes (reestruturação)	Planejamento	Deliberada

<b>Fase 4 - (1968 – 1999) Escola Técnica Federal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação;</li> <li>- Primeiro Projeto Político Pedagógico - PPP;</li> <li>- Programa de Expansão e Melhoria de Ensino Técnico PROTEC.</li> </ul>	Substituição dos cursos básicos pelos técnicos a nível de 2º Grau - (reestruturação)	Adaptativo	Emergente
		Implantação do novo modelo de escolarização mesclando o ensino tecnicista com o ensino humanístico. (reestruturação)	Empreendedor	Emergente
		Abertura para mulheres nos cursos regulares (reestruturação)	Adaptativo	Emergente
		Implantação da UNED Mossoró (crescimento)	Planejamento Empreendedor	Deliberada
<b>Fase 5 - (1999 – 2008) Centro Federal de Educação Tecnológica</b>	Primeira fase da expansão da educação profissional	Implantação dos cursos de nível superior (diversificação)	Planejamento Empreendedor	Deliberada
		Implantação da Fase 1 da expansão da rede federal (crescimento)	Planejamento Adaptativo	Emergente
<b>Fase 6 - (2008 – atual) Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segunda e terceira fases da expansão da educação profissional;</li> <li>- Contingenciamento de recursos;</li> <li>- Aprovação da PEC 241 ou 55.</li> </ul>	Reformulação administrativa (adequação à Lei) (reestruturação)	Planejamento Adaptativo	Deliberada
		Implantação da Fase 2 da expansão da rede federal (crescimento)	Planejamento Adaptativo	Emergente
		Implantação da Fase 3 da expansão da rede federal (crescimento)	Planejamento Adaptativo	Emergente
		Parcerias para aporte de recursos (aliança estratégica)	Planejamento Empreendedor	Emergente

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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

[...] havia também uma massa de trabalhadores desempregados, e filhos de trabalhadores que precisavam de escolarização, mas de uma escolarização numa perspectiva da formação profissional. Então, naquela época, nós formávamos, por exemplo, alfaiates, sapateiros, serralheiros, porque essas eram as principais profissões daquela época. (Dados - Entrevista Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional).

Observa-se que o decreto que criou a Escola ditava o formato do funcionamento, indicando inclusive, a estratégia que seria utilizada para a manutenção das oficinas, com certa independência dos recursos advindos da União.

O Art. 10 do decreto de criação indica que seria renda da escola tudo o que se conseguisse com a venda dos produtos que produzissem em suas oficinas. A renda líquida que restasse depois da compra dos materiais necessários para o funcionamento da oficina seria partilhada em 15 quotas, direcionando-

se uma ao Diretor, quatro ao Mestre da oficina, e as 10 restantes seriam distribuídas aos alunos. A implementação dessa estratégia, de certa forma, não só motivava a produção por parte dos mestres, como também funcionava como iniciação profissional remunerada para aquele público desvalido que era o alvo da instituição naquele momento.

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

Essa parceria, considerando-se as perspectivas de Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), Barney e Hesterly (2011) e Gamble e Thompson Jr. (2012), tratou-se de uma aliança estratégica. Os autores conceituam aliança estratégica como sendo uma junção de forças de duas organizações, objetivando o alcance de resultados estratégicos que possam proporcionar benefícios mútuos, em forma de colaboração estrategicamente relevante. Por sua vez, Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) acrescentam que uma aliança estratégica pode proporcionar, inclusive, a combinação de capacitações e recursos na busca da criação de vantagem competitiva.

Por outro lado, observando o formato descrito das estratégias implementadas pela organização, comparado com as considerações observadas nos trabalhos de Mintzberg (1978), Mintzberg e Mchugh (1985) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1988), pode-se dizer que nessa fase a instituição praticava estratégias de forma deliberada.

Levando em consideração as perspectivas traçadas por Mintzberg (1973), verifica-se que, nesse momento de criação da instituição, o governo federal comportou-se de modo empreendedor, buscando a inovação, entretanto, em face das ações propriamente ditas, desenvolvidas pela escola, acredita-se que se utilizava uma combinação dos modos de planejamento e empreendedor para a formação de estratégias.

A partir de 1937, ano em que se iniciou a segunda fase identificada nesta pesquisa, a organização passou pela primeira mudança em sua formatação por força da Lei 378, de 13 de janeiro daquele ano, assumindo o formato de Liceu Industrial. Essa fase foi a mais curta de sua existência e as estratégias que se implementaram, nesse momento, também foram deliberadas.

Sob novo formato, a direção da Escola optou pelo aporte de investimentos na melhoria de estrutura física da sede na Avenida Rio Branco. A reforma, que promoveu a ampliação da sede (MEDEIROS, 2011), abriu fronteiras para a implementação da principal estratégia identificada nos achados da pesquisa nessa fase de sua existência, vista pela literatura como sendo uma estratégia de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2009).

A principal estratégia implementada pela Escola, como Liceu Industrial, à época guiada pelo então Diretor Antônio Carlos de Mello Barreto, foi a ampliação do leque de ofertas de cursos que, nesse caso, enquadra-se na perspectiva do aumento da quantidade de matrículas. Buscava-se atender não somente aos auspícios da política de estado que a criou, mas também, ao aporte de recursos por parte do Governo

Federal. Tudo em face da necessidade da formação de mão-de-obra qualificada para atender à crescente demanda que emanava da indústria à época.

Diante da regulamentação imposta pelas normativas governamentais, como Liceu Industrial, também desenvolvia apenas estratégias deliberadas, além dos modos de planejamento e empreendedor (MINTZBERG, 1973). As estratégias aconteceram em face da possibilidade do aumento das ofertas de cursos e, principalmente, da quantidade de discentes que poderia receber.

Por força do decreto 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, a organização estudada assumiu nova formatação, passando a atuar com a denominação de Escola Industrial de Natal. Seria esse o início da terceira fase de sua trajetória identificada na pesquisa.

Com a nova demanda de mão de obra qualificada que emergia no Brasil em decorrência de novos investimentos do governo, gerada tanto pelas indústrias privadas quanto pelas operações desenvolvidas nas indústrias estatais, uma das principais estratégias desenvolvidas pela instituição, na gestão do então Diretor Jeremias Pinheiro da Câmara Filho, foi a incorporação do ensino ginásial industrial aos cursos que já oferecia, aumentando em face da estratégia de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2009). Ademais, havia não somente a abrangência de suas ofertas ao público externo, como também, a possibilidade de verticalização dos alunos que já integravam os cursos básicos que já disponibilizava anteriormente.

A citada lei orgânica do ensino industrial impulsionou a maioria dos comportamentos estratégicos da organização analisada. Nesse interim, além da diversificação representada pela incorporação do ensino ginásial industrial, a instituição desenvolveu outras estratégias em face da necessidade de sua reestruturação. Gamble e Thompson Junior (2012) retratam as estratégias de reestruturação como sendo uma ferramenta de alavancagem para os negócios que não conseguem promover adequação estratégica, e fomentando novos negócios que consigam agregar valor, promovem o crescimento e a sustentabilidade da instituição.

Nomesmo passo, as estratégias de reestruturação também residem naquelas ações que se implementam mudanças no conjunto de negócios desenvolvidos pela organização (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015). As principais estratégias de reestruturação (GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015) desenvolvidas pela instituição estudada são estabelecidas pela instauração do Conselho de Representantes e do Conselho Consultivo e da implementação do ensino técnico industrial.

O modo de formação de estratégias com base no planejamento, a exemplo das fases iniciais da trajetória da instituição, foi predominante no desenvolvimento das ações da Escola Industrial Federal. Ademais, também desenvolvia estratégias de forma deliberada, já que se regia, basicamente, pelo que expressavam os normativos que emanavam do Governo Federal.

A quarta fase identificada no desenvolvimento do estudo, foi a que mais perdurou. A partir do ano de 1968, a instituição assumiu o formato de Escola Técnica Federal, cumprindo a portaria ministerial 331, datada de 16 de junho, que determinara a alteração da Lei 4759/1965 e criava as Escolas Técnicas Federais.

A partir dessa fase, a instituição passou por uma reformulação de suas ações, principalmente quanto aos modos de formulação de estratégias. Mesmo mantendo a formulação de estratégias de reestruturação

(GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015), a instituição passou a desenvolvê-las não somente considerando o modo planejado, mas também, adaptativo e empreendedor.

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

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

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

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

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

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

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

Queiroz e Souza (2017) indicam que a construção e implementação da UNED Mossoró-RN, estratégia formulada sob o modo de planejamento e empreendedor (MINTZBERG, 1973), se deram em

meio a um momento político de desenvolvimento econômico em nível nacional, e destacam a participação efetiva do gestor da instituição à época. Na gestão do Professor Francisco das Chagas Mariz Fernandes a organização passou por larga fase de paralização de obras devido à escassez de recursos financeiros.

Já no final dessa fase, em 1995, conforme o Ouvidor indicou na entrevista, a instituição pesquisada já ocupava lugar de destaque na Rede Federal de Ensino. A formulação das estratégias da instituição, via de regra, desenvolveu-se de forma deliberada (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). O destaque citado pelo Ouvidor partiu, exatamente, em face da formulação e implementação de uma dessas estratégias, firmando novo modelo de ensino abrangendo as visões tecnicista e humanista, que figurou como a principal estratégia formulada nessa fase da trajetória da instituição estudada, e uma das principais estratégias formuladas e implementadas durante toda sua história.

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

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

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

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

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

Por fim, dentre as estratégias mais importantes desenvolvidas nesse momento vivido pela organização, também figuram formulações de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Desenvolvida considerando-se o modo empreendedor (MINTZBERG, 1973), a principal delas também estava apoiada numa reestruturação (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012) caracterizada pelos esforços direcionados à captação de recursos para a conclusão da nova sede da escola. Conseguiu-se, junto ao Ministério da Educação e Cultura – MEC e ao

Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, recursos para investimentos em obras e equipamentos; e, para conclusão de oficinas e laboratórios e firmaram-se parcerias com o Banco de Desenvolvimento Econômico – BNDE (MEDEIROS, 2011).

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

A instituição passou pela implementação de mais uma mudança estratégica incremental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; PETTIGREW, 1987, 1992; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; AGARWAL; HELFAT, 2009), passando a desempenhar, como citado anteriormente, atividades relacionadas à prestação de serviços relativos ao ensino superior, estratégia tratada como diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2009), inicialmente com a oferta de cursos na seara tecnológica, na área de informática, e logo mais, com os cursos de licenciatura direcionados à formação docente.

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

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

A exemplo das outras fases, a instituição buscava formulação de estratégias com base numa perspectiva preferencialmente deliberada, porém, não se pode deixar de registrar que a implementação da citada primeira fase da expansão partiu de uma estratégia emergente.

Na sexta e última fase da trajetória da organização, formularam-se estratégias dentro de uma mescla dos modos de formação de estratégias (MINTZBERG, 1973). Ademais, em função dos programas de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, a instituição alcançou larga abrangência em termos geográficos. Essa abrangência geográfica acabou por dificultar a formulação de estratégias unicamente deliberadas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Pode-se verificar uma mescla nesse sentido, em face da formulação e implementação de estratégias emergentes.

As estratégias implementadas nessa fase da instituição, direcionaram-se ao fortalecimento da educação básica, o que posteriormente serviria para a lei de criação dos Institutos Federais. O objetivo principal dessa otimização estava diretamente ligado à alavancagem dos arranjos produtivos locais, que

inclusive serviram como critério para a determinação do foco tecnológico dos *campi* do interior, como bem citou o Ouvidor da instituição, na entrevista que concedeu:

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

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

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

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

Os achados da pesquisa também revelam a formulação e implementação de estratégias de diversificação (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; BARNEY; HESTERLY, 2011; PEREIRA; LUCENA, 2009). Essas se pautaram na perspectiva do levantamento de parcerias para fomentar instalações de incubadoras de empresas dentro da instituição, proporcionando aos alunos que não tiveram oportunidade no mercado de trabalho, e que desenvolveram atitudes de empreendedorismo, o aporte necessário ao pronto desenvolvimento.

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

O contingenciamento de recursos do Governo Federal a partir do ano de 2014, aliado ao contexto político do país que começou a promover ações para impor redução de investimentos na busca da organização das contas públicas, culminou com a promulgação da emenda constitucional 95, de 15 de dezembro de 2016 (PEC do teto), que instituiu o novo regime fiscal, firmando um teto para os gastos públicos da União por vinte anos. O impacto dessa emenda constitucional afetou os investimentos da União em educação e saúde, a partir do ano de 2018, não ficando de fora a instituição pesquisada.

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

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

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

Outras frentes de ação no formato de alianças estratégicas (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015; GAMBLE; THOMPSON JUNIOR, 2012; BARNEY; HESTERLY, 2011), firmam-se na implantação de uma fábrica de briquetes no Vale do Assu, em parceria com a Petrobrás, financiada pelo fundo verde e amarelo, que já está em pleno funcionamento, gerando remuneração para o IFRN. Há a disponibilidade de serviços em parceria com o Tribunal de Contas da União – TCU, para o fornecimento de laudos técnicos para ações de auditoria de obras. Outro destaque é a parceria com a fundação LOTEX da Universidade Federal de Ouro Preto, no sentido de se desenvolver serviços técnicos no setor mineral, por meio da implantação de um Centro de Tecnologia Mineral que já se encontra em fase de conclusão. A busca de parceiros pelas instituições de ensino é uma ação indicada como estratégica e fundamental por Frolund, Murray e Riedel (2018).

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

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

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

não possa caminhar nessa direção, até como estratégia de garantir que esses espaços, esses laboratórios, eles possam continuar atualizados e prestando serviços de qualidade [...]. (Dados - Entrevista Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional).

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

## 5 Considerações finais

Desde sua criação, como Escola de Aprendizes Artífices, até o período de firmamento como Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte, a organização priorizou processos de formação de estratégias no formato deliberado. A partir do embasamento legal, a instituição desenvolveu atividades implementando estratégias, inicialmente, no modo de planejamento e empreendedor (MINTZBERG, 1973), passando a empregar perspectivas de adaptação com base na implementação no formato de Escola Industrial de Natal, no ano de 1942. Isso se deu pela necessidade de reformulações internas visando à consonância com as novas leis que a normatizavam.

Apenas após a norma correspondente à implementação dos Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET, a instituição, apesar de manter o perfil de formação de estratégias preferencialmente deliberadas, desenvolveu e implementou algumas estratégias emergentes (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; MCHUGH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Isso aconteceu primordialmente devido à interiorização proposta pela expansão da rede federal de educação profissional e, mais tarde, em virtude da formatação da gestão centralizada na Reitoria e da abrangência territorial de suas vinte e uma unidades educacionais no estado.

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

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

Acredita-se que o estudo alcançou os objetivos a que se propôs de forma satisfatória, já que conseguiu

demonstrar não somente as vertentes que estão alinhadas aos processos de formação de estratégias da instituição, atendendo ao questionamento disposto na problemática da pesquisa, como também, a história da organização como case de sucesso no cenário da educação profissional no estado do Rio Grande do Norte.

O que se acredita, por fim, é que o IFRN estabelece um ponto de vista de atuação estratégica que transforma de certa forma o contexto social do Rio Grande do Norte. Trata-se de uma instituição comprometida com a possibilidade da formação pessoal e profissional, baseada no ensino de qualidade aliado ao incentivo à produção científica e tecnológica. É uma organização que possui as pessoas como principal fator estratégico.

Ademais, indica-se a ausência de entrevistados que vivenciaram todas as fases do processo de formação de estratégias como uma das principais limitações na realização desta pesquisa.

Por fim, indica-se o desenvolvimento de pesquisas de natureza semelhante em outras instituições de ensino, haja vista que outros estados brasileiros também receberam Escolas de Aprendizes Artífices, que hoje atuam na conjuntura da educação nacional como Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. De forma a acrescentar essa agenda de investigação, seria fundamental a realização de estudos que contemplem a análise quantitativa de fatores da teoria institucional no processo de formação de estratégias. Dessa forma, estimula-se a possibilidade de comparar o processo de formação de estratégias no desenvolvimento das instituições.

## Referências

- ALLRED, R. U. **Environment and organization in the pharmaceutical industry**: a study of organizational adaptation. Dissertação para Doutorado em Saúde Pública. Berkeley: Universidade da Califórnia, 1989.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Fourth, International Edition: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, NJ 2011.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BREITMAYER, B. J.; AYRES, L.; KNAFL, K. A. Triangulation in qualitative research: Evaluation of completeness and confirmation purposes. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 25, n. 3, p. 237-243, 1993.
- BROSE, M. E. Inovação na gestão pública subnacional: reflexões sobre a estratégia de desenvolvimento do Acre. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 2, p. 277-294, 2014.
- BULGACOV, S. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- DRUCKER, P. F. **Practice of management**. New York: Harper e Brothers, 1954.
- ESTEVAO, C. **Gestão estratégica nas escolas**. Lisboa: IIE, 1998.
- FROLUND, L.; MURRAY, F.; RIEDEL, M. Developing successful strategic partnerships with universities. **MIT Sloan Management Review**, v. 59, n. 2, p. 71-79, 2018.

- GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR, A. A. **Fundamentos da administração estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, P. C. V.; DEMAJOROVIC, J.; OLIVEIRA, R. G. D. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 5, p. 72-82, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica competitividade e globalização conceitos**. São Paulo Cengage, 2018.
- INGRAHAM, P. W.; RUBAII-BARRETT, N. Human resource management as a core dimension of public administration. **Foundations of Public Administration Series**, Public Administration Review, 2007.
- IRELAND, R. F.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190, 2011.
- KETTL, D. F. **The Global Public Management Revolution**. 2. ed. Washington: Brookings Institution, 2005.
- LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. Integrative Strategy Formation Process and the Management of Complex Work a Microorganizational Analysis. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 7, n. 3, p. 108-129, 2010.
- LARSEN, P. Relational Strategic Leadership (RSL): model for effective strategy formation processes. **Academy of Management Proceedings**, n. 1, p. 11703, 2013.
- MACK, D. Z.; SZULANSKI, G. Managing Participation And Inclusion In The Strategy Process. **Academy of Management Proceedings**. Academy of Management Briarcliff Manor, New York, 2017.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Structural change and performance: quantum versus piecemeal-incremental approaches. **Academy of management Journal**, v. 25, n. 4, p. 867-892, 1982.
- MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 23, p. 9-29, 1994.
- MINTZBERG, H. The science of strategy making. **IMR; Industrial Management Review (pre-1986)**, v. 8, n. 2, p. 71, 1967.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, H. Rebuilding companies as communities. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 7/8, p. 140-143, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative science quarterly**, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.
- MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycles of organizational change. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 39-59, 1992.
- MEDEIROS, A. L. D. **A forja e a pena**: técnica e humanismo na trajetória da Escola de Aprendizes Artífices de Natal à Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte. Natal: IFRN Editora, 2011.

- MELLO, R. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- OLIVEIRA, B. R. B. et al. Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos Ebape**, v. 7, n. 2, p. 295-313, 2009.
- PALÁCIOS, F. A. C. Proposta de esquema analítico para o processo estratégico: o caso de uma universidade pública. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 127, 2015.
- PARAKHINA, V.; GODINA, O.; BORIS, O.; USHVITSKY, L. Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. **International Journal of Educational Management**, v. 31, n. 1, p. 62-75, 2017.
- PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.
- PEREIRA, Y. V. **Processo de formação de estratégias da Accor Hotels do Brasil de 1974 a 2004**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2006.169 f.
- PEREIRA, Y. V.; LUCENA, E. A. Estratégias adotadas pela Accor Hotels do Brasil entre 1974 e 2006. **Revista Turismo em Análise**, v. 20, n. 1, p. 48-69, 2009.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 5-16, 1992.
- PORTAL IFRN. Disponível em: < <https://portal.ifrn.edu.br/>>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, iss.1, p. 609-620, 1981.
- PONCE, E. R.; PONCE, J. R. La toma de decisiones estratégicas en las pequeñas y mediana empresas. **Soc. Inf**, v. 8, p. 5-8, 2007.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**. Boston, p. 61-78. 1996.
- PRATS, J. Veinte años de Modernización Administrativa en los países de la OCDE. Lecciones aprendidas. **Seminario Internacional sobre Modernización del Estado**, 2006.
- 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. 1, p. 162-188, 2012.
- SOUZA, C. A. A Construção da Estratégia Brasileira de REDD: A simplificação do debate na priorização da Amazônia. **Ambiente & Sociedade**, v. 16, n. 1, p. 99-116, 2013.
- STEENSEN, E. F. Five types of organizational strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 266-281, 2014.
- TROTMAN, K. T.; WRIGHT, W. F. Triangulation of audit evidence in fraud risk assessments. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 1, p. 41-53, 2012.
- VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.