

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANALISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM
UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

LORENO VAZ COSTA

Santa Maria, RS, Brasil

2014

**ANALISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM
UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Loreno Vaz Costa

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Inovação e Sustentabilidade na Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Junior

Santa Maria, RS, Brasil

2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Costa, Loreno Vaz
ANALISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM
UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: O CASO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PAMPA / Loreno Vaz Costa.-2014.
227 p.; 30cm

Orientador: Vitor Francisco Schuck Junior
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2.
Gestão Estratégica Universitária 3. Planejamento
Estratégico Universitário 4. Plano Estratégico
Universitário 5. Mapas Educacionais da Educação Superior -
MEES I. Schuck Junior, Vitor Francisco II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ANALISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM
UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Elaborado por
Loreno Vaz Costa

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Vitor Francisco Schuck Junior, Dr. (UFSM)
(Presidente / Orientador)

Lúcia Rejane da Rosa Madruga, Dr. (UFSM)

Ângela Cristina Corrêa, Dr. (UFSC)

Santa Maria, julho de 2014.

DEDICATÓRIA

Gostaria primeiramente de agradecer a Deus, pela luz e força durante toda esta jornada. Agradeço também a minha esposa, Márcia Cristiane, que de forma especial e carinhosa me apoio nos momentos de dificuldades, como os meus queridos filhos Matheus e Lauren que sempre me iluminaram de maneira tão especial. E um agradecimento muito especial aos meus pais, José (in memoriam) e Célia pelo incansável incentivo e carinho que me dedicaram.

Minha Eterna Gratidão!

AGRADECIMENTOS

Se você estiver lendo esta página é porque eu venci. E não foi nada fácil chegar até aqui.

Assim, gostaria primeiramente agradecer a Deus pelo seu imenso amor, me amparando nos momentos difíceis, dando-me força interior para superar as dificuldades e mostrar o caminho a ser trilhado.

À minha família, a qual amo muito, pelo carinho, paciência e incentivo.

Ao meu querido orientador, Prof. Dr. Vitor Schuck (UFSM), pela sua dedicação, profissionalismo e paciência, como também por não ter permitido que eu desistisse e seguisse sempre em frente.

As professoras Lucia Madruga (UFSM) e Ângela Corrêa (UFSC) por terem aceitado fazerem parte da banca de qualificação e defesa da dissertação, como também pelas suas orientações e sugestões tão significativas.

Aos demais professores e em especial aos colegas da Secretaria do PPGA da UFSM (Luis e Roni) que sempre foram altamente profissionais e amigos.

Um especial agradecimento a todos os meus colegas do Mestrado, pela amizade verdadeira e pelo companheirismo de sempre. Pelas confraternizações, almoços, jantas e os churrascos na casa da Márcia.

A todos os meus demais familiares, que sempre me apoiaram. Não vou citar nomes para não esquecer de ninguém.

Aos colegas de trabalho da Unipampa Campus Bagé pelo companheirismo e confiança depositada neste trabalho.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução dessa dissertação de mestrado.

A todos, enfim, reitero o meu apreço e a minha gratidão.

Obrigado!

EPÍGRAFE

“Só quem se colocou no meio de dois extremos pode vê-los e avaliá-los ambos ao mesmo tempo, isto é, observar o Céu em função da Terra e a Terra, em função do Céu”.

(Ubaldo, 1986: 30).

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ANALISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

AUTOR: LORENO VAZ COSTA
ORIENTADOR: VITOR SCHUCK FRANCISCO JUNIOR
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 04 de julho de 2014.

As instituições públicas de ensino superior estão vivenciando um momento de grande expansão com grande aporte financeiro para a sua estruturação. Nesse contexto, marcado pelas grandes transformações, esta inserida a Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, caracterizada pela sua inserção regional mediante atuação *multicampi*, na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul, estando localizada nos municípios de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. No sentido de garantir que o projeto de inserção regional de resultados positivos, a ação dos gestores públicos deve ser baseada pelos princípios de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, e para garantir a realização destas ações, a gestão universitária deve ser pautada por um instrumento de planejamento estratégico, representado neste caso pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, criado pelo Decreto 5.773/06. Assim, com a finalidade de averiguar a efetividade do PDI enquanto instrumento de gestão em uma Universidade Federal – multicampi, em fase de estruturação, como também, identificar os possíveis fatores que influenciaram em sua implementação, foi desenvolvido este estudo. E para cumprir com objetivos da pesquisa, o método utilizado foi o estudo de caso descritivo, sendo delineado através da triangulação de pesquisa bibliográfica, análise documental em conjunto com a aplicação de um questionário estrutura junto a 40 gestores de nível estratégico da universidade para a obtenção dos dados quantitativos. Para tanto, buscou-se fazer uma análise das diversas metodologias de planejamento, como analisar estudos que tratam dos fatores que influenciam na etapa de implementação, para consubstanciar a estruturação do instrumento de pesquisa. Desta forma, a análise dos dados demonstrou que a implementação do PDI da UNIPAMPA, apresenta alguns aspectos positivos, onde destacamos o reconhecimento do PDI pelos gestores como um importante instrumento de referencia a suas ações gerenciais. Entretanto alguns fatores específicos às organizações universitárias, como liderança, controle interno e fatores políticos relativos ao poder, contribuíram negativamente, para uma eficiente e efetiva implementação do PDI. Ficando evidenciado que o planejamento foi concebido pela necessidade burocrática que obriga estas organizações a seguirem, com a finalidade de credenciamento e definição de seu seus eixos temáticos. Ou seja, o planejamento estratégico ganha uma conotação imediatista para atender certos requisitos, ocasionando o estabelecimento de metas e estratégias que muitas vezes não vão de encontro com a missão institucional.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Gestão Universitária.

ABSTRACT

Master Course Dissertation
Graduation Program in Administration
Universidade Federal de Santa Maria

EVALUATION OF THE PLANNING IN FEDERAL PUBLIC UNIVERSITIES: THE CASE OF THE INSTITUCIONAL PROJECT OF THE UNIPAMPA

AUTHOR: LORENO VAZ COSTA
ADVISER: VITOR SCHUCK FRANCISCO JÚNIOR
Defense Place and Date: Santa Maria, July 4th, 2014.

Public Institutions are living an expansion moment with a great financial support to its structuring. Federal Pampa University – UNIPAMPA - is in this context, marked by changes. Localized in South of Rio Grande do Sul, the Federal Pampa University is characterized by its *multicampi* structure, there are 10 *campi*: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. In this sense, to guarantee good results of this region insertion Project, the managers actions have to be based on organizational efficiency and effectiveness principles, and also, to ensure these actions fulfillment, the university management has to be guided by a strategic planning instrument represented by the Institutional Developing Planning, Decree 5.773/06. Thus, this paper was developed to verify the Institutional Developing Planning effectiveness as an instrument of management in a *multicampi* University and to identify some possible factors that influenced in its implementation. To fulfill the research objective a case study was the chosen method, set by literature review, documents analysis and a questionnaire with 40 questions sent to different managers to obtain quantitative data. An analysis of planning methodologies was made, as studies that explain the factors that effects the multicampi universities implementation, to substantiate the research instrument. In this way, the data analysis demonstrated that the Institutional Developing Planning implementation at UNIPAMPA shows some positive aspects, one aspect that can be highlighted is the IDP recognition as an important reference tool and its management actions. However there are specific factors related to university organizations, as leadership, internal control, and aspects connected to political power, that contribute in a negative way effective IDP action, highlighting that the planning was conceived by the organizational bureaucratic needs, like the accreditation purpose and its thematic axis. Thereby, the strategic planning has a instant connotation to meet some requirements, placing goals and strategies that perhaps are not according to the institution mission.

Keywords: Planning. Strategic Planning. Plan of Institutional Development. University management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões da avaliação – SINAES.	41
Quadro 2: Processo global de estabelecimento e implementação das estratégias	72
Quadro 3: Problemas na implementação do planejamento estratégico	75
Quadro 4: Práticas que influenciam a implementação de estratégias	76
Quadro 5: Critérios para uma boa estratégia.....	77
Quadro 6: Sugestões para o estabelecimento e implementação de estratégias nas organizações.	78
Quadro 7: Questionamento para a análise do “QI estratégico” da empresa.	78
Quadro 8: Barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia.	79
Quadro 9: Os cinco principais obstáculos à implantação de estratégia	81
Quadro 10: Etapas fundamentais para o Planejamento Estratégico e sua Implementação. ..	85
Quadro 11: Desafios a implementação do planejamento nas universidades.	101
Quadro 12: Políticas norteadoras da universidade.	124
Quadro 13: Codificação das variáveis da pesquisa	139
Quadro 14: Formação da amostra para aplicação do questionário.	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Gestão Estratégica como um processo de gestão.	54
Figura 2: Desdobramentos propostos para adoção de mecanismos de análise, medição e avaliação das IES.	55
Figura 3: Planejadores em torno da geração de estratégias.	62
Figura 4: O Plano Estratégico no contexto da gestão.	66
Figura 5: Estratégias deliberadas e emergentes	71
Figura 6: Resultados da pesquisa de MANKIS e STEELE (2005)	80
Figura 7: Modelo para implantação de estratégia e variáveis-chaves	87
Figura 8: Pilares do <i>Balance Scorecard</i>	89
Figura 9: As barreiras à implementação da estratégia.	90
Figura 10: <i>Balanced Scorecard</i> adaptado ao Setor Público.	93
Figura 11: Tradução da Estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas.	96
Figura 12: Estágios de Implantação e Questões <i>Cross-Functional</i>	97
Figura 13: Modelo para implantação de estratégia	99
Figura 14: Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES)	106
Figura 15: Arquitetura do MEES: plano estratégico operacional do PDI fundamentado na abordagem quântica	108
Figura 16: Configuração da Representação Visual do MEES	111
Figura 17: Plano de Implementação do MEES	112
Figura 18: Localização dos municípios sedes dos Campi da UNIPAMPA.	117
Figura 19: Etapas da pesquisa	135
Figura 20: Delineamento da pesquisa	135
Figura 21: Modelo de pesquisa e dimensões de análise	140
Figura 22: Esquema das fases da coleta de dados.	144

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Frequência da variável SEXO.....	151
Tabela 2: Frequência da variável IDADE.....	151
Tabela 3: Frequência da variável ESCOLARIDADE	151
Tabela 4: Frequência da variável CARREIRA	151
Tabela 5: Frequência da variável LOTAÇÃO	152
Tabela 6: Frequência da variável CARGO	152
Tabela 7: Frequência da variável TEMPO.....	152
Tabela 8: Frequência da variável NIVELCARGO.....	152
Tabela 9: Estatísticas descritivas das variáveis FORMULAÇÃO.....	154
Tabela 10: Estatísticas descritivas das variáveis relacionadas com a implementação do PDI	155
Tabela 11: Estatísticas descritivas das variáveis relacionadas com a implementação das políticas	156
Tabela 12: Resumo das estatísticas da Análise Fatorial.....	158
Tabela 13: Testes de hipóteses apropriados para as variáveis NIVELCARGO e TEMPO	160
Tabela 14 : Teste Mann-Whitney para variável NIVELCARGO.....	161
Tabela 15: <i>Ranks</i> do Teste de Mann-Whitney para a variável NIVELCARGO.....	161
Tabela 16: Teste Kruskal-Wallis para a variável TEMPO	161
Tabela 17: <i>Ranks</i> do Teste Kruskal-Wallis para a variável TEMPO	162
Tabela 18: ANOVA da variável TEMPO	162
Tabela 19: Teste Kolmogorov-Smirnov de Normalidade	163
Tabela 20: Teste Levene de Homogeneidade de Variâncias	163
Tabela 21: Teste <i>t</i> para a variável NIVELCARGO.....	164
Tabela 22: Correlação de Spearman entre os fatores GESTAO_F1 e PLANEJAMENTO_F1	167
Tabela 23: Correlação de Pearson entre os fatores extraídos	168

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Justificativa	19
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Origem e evolução do Ensino Superior	23
2.1.1 O Contexto do Surgimento da Educação Superior no Brasil	26
2.2 Gestão organizacional no setor público	47
2.3 Universidade uma Organização Social	50
2.3.1 A Gestão estratégica em Instituições Públicas de Ensino Superior	53
2.4 O Planejamento Estratégico em Universidades Públicas	57
2.5 Estratégia sua Concepção	58
2.6 Planejamento estratégico	61
2.7 Plano estratégico	65
2.8 O Processo Estratégico e os Obstáculos à Implementação	68
2.9 Metodologias de Implementação do Planejamento Estratégico nas IFES	83
2.10 Mapa Estratégico do Ensino Superior: uma metodologia para operacionalizar o PDI nas Instituições Federais de Ensino Superior	102
3 CONTEXTO DO ESTUDO	115
3.1 A UNIPAMPA e o seu contexto	115
3.2 A UNIPAMPA e o seu contexto regional	117

4 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	120
4.1 Análise do Projeto Institucional: no contexto do Planejamento Estratégico	120
4.2 A UNIPAMPA e a sua concepção de universidade	125
4.3 O Projeto Institucional da UNIPAMPA.....	126
4.4 O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.....	127
5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	132
5.1 Delineamento e definição de termos	132
5.2 Etapas da pesquisa	135
5.3 Codificação das variáveis	137
5.4 Coleta de dados.....	140
5.5 Operacionalização da Coleta e Análise dos Dados	143
5.6 População e amostra.....	144
5.7 Tratamento e análise de dados	146
6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	148
6.1 Metodologia de Cálculo das Questões	149
7 RESULTADOS	150
7.1 Perfil dos Respondentes	150
7.2 Formulação do Planejamento Estratégico	153
7.3 Implementação do PDI.....	154
7.4 Nível de Implementação das Políticas	155
7.5 Análise Fatorial.....	157
7.6 Análise Bivariada	159
7.7 Análise das Variáveis TEMPO e NIVELCARGO	159
7.8 Correlações entre os Fatores.....	166
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	170
9 REFERÊNCIAS	177
ANEXOS	194
APÊNDICES.....	204

1 INTRODUÇÃO

As organizações, independentemente do setor em que atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos. Nesse novo contexto, mais do que nunca, a definição, a elaboração e o desenvolvimento do planejamento por parte das organizações deixam de ser um modismo e tornam-se um fator preponderante na criação de valor institucional.

Entender e compreender este contexto é um fator necessário para a capacidade de planejar, executar e desenvolver novas estratégias que permitam às organizações obterem melhor desempenho nas suas respectivas áreas de atuação. E neste contexto estão inseridas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), caracterizadas como organizações prestadoras de serviços, mas que não estão longe dos efeitos ocasionados pela dinâmica global que afetam os demais segmentos do mercado e da sociedade.

Diante desta nova dinâmica social e visando responder a estes anseios é que o Ministério da Educação (MEC) passou a adotar uma série de medidas de reestruturação da educação superior no Brasil, como forma de resposta às necessidades sociais de estruturação. Dando início a um grande processo de profissionalização da gestão universitária, através da instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, criado pela Lei 10.861/2004, com a finalidade de nortear as instituições de ensino superior na condução de sua gestão. O SINAES trás em sua concepção dois instrumentos balizadores do pensar universitário, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que consiste de um plano de referencia para a educação, de conotação mais pedagógica e filosófica, estruturado com base na identidade institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que tem a finalidade de garantir o atingimento dos objetivos e metas expressos na missão e visão institucional, caracterizado como o planejamento estratégico da universidade. Devendo ambos PPI e PDI estar alinhados as dimensões que preconiza o SINAES no tocante a avaliação das instituições de ensino superior. Assim, para garantir a

adoção efetiva do SINAES na IFES o governo federal editou medidas no sentido de outorgar uma maior autonomia de gestão as universidades públicas federais, passando estas a gerir os seus próprios recursos. O que significa em contrapartida, maior atenção por parte dos gestores quanto ao entendimento da concepção de universidade, como também, da necessidade de vivenciar a prática do planejamento no âmbito universitário, de forma a garantir que o mesmo seja bem definido e compreendido por todos.

Entretanto, é necessário que os gestores tenham a capacidade de perceber e responder aos desafios que lhes são impostos, como também, ter a certeza de que todas as decisões tomadas terão uma repercussão mais adiante. Este entendimento é reforçado pela citação de Drucker (1962, p. 131) “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. O que indica a necessidade de conhecer a instituição em seu âmago, tanto no aspecto técnico-burocrático, como na dimensão pessoal. Segundo Porter (1990) “uma organização deve considerar seu ambiente para elaborar suas estratégias”.

A implementação do planejamento, constituído através do PDI das IFES é altamente complexo, ou seja, um grande desafio, pois devido a uma série de fatores e características políticas e culturais que coexistem nestas instituições, torna o processo ainda mais complexo, como evidenciado por Baena e Barros (2011) “existe uma dicotomia entre a intenção e a ação”. Esta distorção se dá muito em virtude da complexidade dessas instituições, procedente das relações existentes entre seus integrantes, e pela suas relações com o ambiente externo no qual estão inseridas.

Neste contexto o planejamento estratégico assume um papel relevante, pois é por meio deste que se processam as estratégias e definem-se os objetivos a serem alcançados. Conforme relata (FISCHMANN e ALMEIDA, 2009) o “planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, enfatiza a importância da ligação entre o processo de elaborar estratégias e definir objetivos, assim como a forma de implementação do processo e seu monitoramento”. Evidenciando a necessidade de verificar se o PDI da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) é efetivo, quanto à implementação das formulações (políticas e objetivos) expresso no planejamento, assim como, analisar os possíveis fatores que contribuem de maneira positiva ou negativa a uma adequada implementação do planejamento no âmbito da instituição. Neste sentido, este estudo visa contribuir para a consolidação do Projeto Institucional da UNIPAMPA.

1.1 Problema de pesquisa

A administração pública vem passando por inúmeras transformações no intuito de obter uma maior profissionalização de sua gestão, assim como de uma maior eficiência e efetividade na sua atuação. Da mesma forma as IFES estão passando por estas mesmas transformações, porém a maioria destas instituições, não apresenta uma estrutura consolidada de gestão, o que ocasiona certos transtornos, como morosidade no processo de tomada de decisão, impedindo muitas vezes de se atingir os objetivos e metas estabelecidos no seu planejamento. O que segundo Takashi (2007), eleva a cobrança por resultados mais eficientes e eficazes na gestão do setor educacional.

Fazendo com que as IFES sejam questionadas sobre os seus objetivos, sua estrutura e sua gestão, assim como sobre a eficiência e qualidade dos seus serviços e a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade (ESTRADA, 2000).

Portanto, para que as universidades federais brasileiras possam se manter a frente dos acontecimentos é imperiosa a adoção de uma metodologia de gestão mais efetiva, pautada no planejamento, possibilitando identificar e alinhar a organização na busca de sua identidade e propósito comuns.

Contudo é possível que exista ainda no âmago das gestões universitárias uma série de entraves que prejudicam a concepção e implementação de um planejamento de espectro abrangente, visto que os interesses corporativos estão sempre voltados para ações isoladas e localizadas. Conforme ressalta Almeida (2001), o resultado que se pode alcançar com o planejamento estratégico em organizações públicas é muito grande, mas depende de vontade política de implementação do plano, pois algumas vezes as equipes temem em não serem mantidas em função da troca de direção e tendem a não se esforçar para conseguir realizar o processo de mudança decorrente do planejamento estratégico.

Nesta mesma linha de raciocínio, Hamel e Prahalad (2001) defendem a ideia da intenção estratégica, que visa à posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usa para mapear seu progresso.

Entretanto, ocorre segundo Kaplan e Norton (2005), divergências entre a ambição de uma estratégia e o seu desempenho, pois existe uma ausência de vínculos entre a formulação da estratégia e a sua execução.

Reforça o exposto, o que assinala Borges e Araújo (2001, p. 25) as principais características da universidade, com implicações para seu planejamento estratégico, são:

- a) O elevado nível de profissionalismo que domina a tarefa – as tarefas são especializadas, requerem profissionais especializados e com autonomia de trabalho e liberdade de supervisão;
- b) Decisões são descentralizadas e, por isso, as áreas podem progredir em diferentes ritmos, obedecendo a circunstâncias específicas;
- c) Coexistência de concepções distintas de universidade trazendo dificuldades para definição únicas de missão, visão de futuro, objetivos e metas;
- d) O poder é ambíguo e disperso - as concepções distintas levam os indivíduos a lutar para que prevaleçam suas concepções;
- e) Há reduzida coordenação de tarefas – as estruturas são debilmente articuladas;
- f) Os papéis da universidade são ambíguos e vagos: pesquisar?, ensinar?, servir à comunidade? Não há concordância em como alcançá-los;
- g) A universidade trabalha com múltiplas tecnologias pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

Em pesquisas realizadas nas universidades públicas brasileiras (CUNHA, 1995; ESTRADA, 2000; IPEA, 2005) ressaltam ainda, a identificação de outras dificuldades na implantação do planejamento estratégico. Relacionadas à falta de uma estrutura de poder definida; interferências de questões políticas; falta de know-how na implementação; ausência de uma metodologia adequada; e da necessidade de respaldo da comunidade universitária.

Diante das dificuldades assinaladas, fica evidente que o processo de planejar nas universidades, fica prejudicado quando a visão dos gestores é apenas a de cumprir uma formalidade, relegando ao segundo plano a adoção de medidas relevantes que reflitam o pensamento da comunidade acadêmica. E para uma instituição nova, recentemente criada como a UNIPAMPA, é fundamental a existência de um planejamento adequado, capaz de integrar e desdobrar as políticas institucionais em ações concretas, norteando as ações da instituição no tempo, refletindo assim, os anseios da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo.

Porém diversos estudos apontam para as dificuldades relativas à implementação do planejamento estratégico em instituições públicas, mais ainda nas universidades públicas brasileiras. Baile (1998) num estudo realizado em agências federais, identificou cinco dificuldades principais associadas à implementação do planejamento estratégico: ambiguidade e conflitos de objetivos; restrições financeiras, legais, contratuais e de práticas organizacionais; alinhamento organizacional; falta de medidas significativas de resultados; e cultura organizacional avessa a mudanças (riscos).

E nas universidades federais brasileiras, um estudo realizado por Estrada (2000), relata os principais fatores de dificuldade na implementação do planejamento, os quais se resumem na: falta de conhecimento sobre planejamento estratégico; falta de cultura para o

planejamento; falta de vontade política; falta de preparo administrativo dos dirigentes; falta de poder político do pró-reitor de planejamento; falta de execução de todas as etapas do modelo adotado; alta complexidade da estrutura universitária; descompasso nos mandatos de reitor e diretores; falta de quantificação e especificação das ações; e por último, mas não menos importante a falta de controle e avaliação das ações.

Em face deste cenário apontado pelos autores, que remete à problemática relacionada à implementação do planejamento em instituições federais de ensino superior (IFES) é que se propõem a investigação de alguns elementos fundamentais que tem ligação direta e implícita no desafio de operacionalizar o PDI da UNIPAMPA.

Portanto, este trabalho visa salientar a importância das IFES buscarem a coerência na conciliação de seus processos internos, de forma a institucionalizar o planejamento estratégico como um processo integrado, contínuo e participativo, ou seja, uma ação voltada para o desenvolvimento organizacional.

Assim, com base nos questionamentos, acima destacados, evidencia-se a necessidade de se analisar o planejamento estratégico, consubstanciado no PDI da universidade. Para tanto, foi formulado o problema de pesquisa objeto deste estudo que consiste no seguinte questionamento.

Como os gestores da UNIPAMPA avaliam a efetividade do Planejamento da Instituição com base nas formulações constantes no PDI?

Espera-se assim, contribuir com subsídios para a formulação de um novo projeto institucional, alinhado as expectativas de toda a comunidade acadêmica. E contribuir assim, para os estudos sobre o planejamento estratégico nas instituições de educação superior brasileira, cujo processo é regulado por meio do PDI.

1.2 Justificativa

Nas últimas décadas o papel das universidades mudou em sua estrutura mais fundamental, principalmente no que se relaciona a transferência de maior poder de gestão e autonomia por parte do Estado às universidades.

O Estado vem passando por um processo de amadurecimento gradativo, ainda muito lento a bem da verdade, mas que acaba gerando um movimento no sentido de transferir cada vez mais responsabilidade para quem realmente esta na ponta, em contato direto com os cidadãos. E as universidades públicas que atuam na área do conhecimento, são elos fundamentais para ajudar neste processo através da produção de conhecimento, bem como na educação das futuras gerações de trabalhadores. Tornando-se assim, fundamentais na estratégia de geração de inovação e obtenção de vantagens competitivas, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento econômico sustentável do país.

Pode-se dizer assim, que as universidades se constituem num verdadeiro “gatilho” do desenvolvimento da nação, necessitando para tanto de uma estrutura capaz de reagir rápida e eficientemente às demandas impostas pela sociedade, fazendo com que seja necessário repensar a sua estrutura de gestão, como também ter uma estratégia clara e bem definida, entendida por todos, e capaz de dar o devido suporte para que a instituição possa cumprir sua missão social.

Conforme Kaplan e Norton (1997) *“a clarificação e comunicação da estratégia a todos os agentes de uma organização é fundamental para uma boa gestão da mesma”*.

Portanto, para que a universidade possa fazer frente às demandas da sociedade por melhores resultados e por maior transparência dos seus atos, torna-se evidente a necessidade de se estabelecer modelos ou metodologias que garantam o alinhamento das ações e objetivos ao cumprimento da missão institucional. Isto significa, que somente com o estabelecimento de estratégias bem definidas se é capazes de gerar uma melhoria significativa na performance dos serviços prestados pelas IFES.

E no caso da UNIPAMPA, objeto de estudo desta dissertação, justifica-se fazer a análise do seu planejamento, de como foi elaborado e implementado, principalmente por se trata de uma instituição nova, constituída numa estrutura multicampi que a caracteriza como de grande complexidade, justificando assim, a busca por metodologias, instrumentos ou modelos que proporcionem a redução desta complexidade, contribuindo significativamente

para o ajustamento da instituição, com a finalidade de garantir que está atinja a sua missão precípua, gerando desta forma, uma valoração pública.

Entretanto, as universidades devido as suas características estruturais, carecem de uma habilidade gerencial para planejar e desenvolver mudanças rápidas e flexíveis. Isso indica a importância da adoção de uma metodologia de gestão capaz de dotar a UNIPAMPA da capacidade de antever as possíveis mudanças e acertar as estratégias vigentes com a devida rapidez e efetividade. Conforme indica Catani e colaboradores (2000):

Que o empenho em estudos que discutam o propósito sobre organização e gestão acadêmica se relaciona pela necessidade de modernização-modelação institucional requerida pelos gestores, no sentido de formar sistemas de informação (para um maior planejamento das atividades) ligados a políticas que tornem mais ágeis e competentes o trabalho. Além disso, recomendam a respeito da importância de ações no setor de cada instituição, para tornar a gestão mais profissional e a composição acadêmica cada vez mais ativa.

Deste entendimento, podemos ver o planejamento estratégico como um processo contínuo e adaptativo, marcado pela sua institucionalização e afinidade gerencial, o qual no campo das universidades públicas federais precisa ser desenvolvido de forma participativa.

Salienta-se ainda, a crescente pressão da sociedade para que as organizações públicas utilizem de maneira mais racional e produtiva os recursos nelas alocados, com maior transparência em suas ações, de forma a justificar sua efetiva necessidade. Igualmente, as IFES estão enfrentando estes mesmos questionamentos relativos à aplicação dos recursos oriundos da sociedade.

Portanto, o êxito de uma universidade não depende somente das atividades acadêmicas, mas, também do desempenho das atividades administrativas. Desenvolver uma cultura voltada para o planejamento não é algo fácil no meio acadêmico. Principalmente por apresentar certas peculiaridades inerentes a este tipo de organização, conforme relata Estrada (2001) “as universidades públicas apresentam conflitos de poder, interesses diversos e conflitantes de âmbito pessoal e profissional, diversidade de conhecimentos e culturas, assim como estabilidade do quadro de servidores”. Estes fatores que afetam e influenciam toda a estrutura universitária devem ser cuidadosamente analisados e levados em consideração, pois nem sempre são bem compreendidos e geralmente são relegados a um segundo plano.

Assim, esta pesquisa visa também descortinar este aspecto, tornar claro o que parece obscurecido, pois estes fatores que influenciam positiva ou negativamente na

implementação do planejamento estratégico, entendido pelo PDI das IFES, deve receber acentuada consideração, para o sucesso da estratégia organizacional.

Neste contexto, tem havido uma crescente conscientização da necessidade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), adequarem o seu Plano de Desenvolvimento Institucional, conforme os preceitos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) – Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.

O caminho a ser trilhado, ainda é longo e as dificuldades para desenvolver atividades de planejamento nas IFES, podem ser evidenciadas pela forma como os seus gestores são definidos, através de um processo eleitoral, no qual são eleitos gestores para mandatos com tempo de duração pré-fixados, independente, se serão bem ou mal sucedidos em sua trajetória. As propostas (ou promessas) de campanha servem de balizadores (diretrizes gerais) para todo o trabalho a ser desenvolvido, isto pode ser em grande parte uma norma (tradição) danosa aos interesses da instituição, e logicamente aos interesses públicos. Geralmente ocorre uma aglutinação política de grupos de interesse, com afinidades pessoais e/ou de áreas de atuação, ficando em boa parte das vezes o entendimento dos objetivos da organização relegado a um segundo plano.

Desta forma, a implementação de um processo de planejamento estratégico, de âmbito participativo, poderia ser uma forma de alterar, para melhor, a situação acima descrita, onde toda a comunidade acadêmica fosse contemplada (na fase de propostas) e as ações definidas viessem de encontro aos reais interesses da universidade. Este processo uma vez implementado necessariamente alteraria o horizonte de planejamento, tornando possível pensar a organização em longo prazo.

O que justifica a presente dissertação, como uma proposta de realizar uma avaliação do planejamento da UNIPAMPA, com base na percepção e opinião dos gestores, relativo as dimensões de formulação e implementação das políticas e objetivos constantes no Projeto Institucional (PI), como também averiguar quais os possíveis fatores que influenciam negativamente e/ou positivamente para a implementação do PDI, obtendo assim, subsídios significativos para se propor a revisão e formulação do novo Projeto Institucional que balizara as ações da UNIPAMPA nos próximos 5 (cinco) anos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Este estudo tem por objetivo avaliar o planejamento na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

1.3.2 Objetivos específicos

- i. Analisar o processo de implementação do PDI, configurado no Projeto Institucional na Unipampa;
- ii. Verificar os resultados do PDI na consecução da missão institucional;
- iii. Identificar os fatores relevantes que dificultam ou facilitam a implementação do planejamento na percepção dos gestores;
- iv. Identificar a percepção dos gestores sobre a implementação do planejamento na instituição, em suas diferentes áreas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do tema proposto será feita uma revisão de literatura por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, de forma a embasar e dar à sustentação teórica a pesquisa. Esta revisão será estruturada de forma a proporcionar o perfeito entendimento da concepção e origens das universidades no mundo e no Brasil, assim como analisar as necessidades da adoção de metodologias de gestão para as IFES.

2.1 Origem e evolução do Ensino Superior

Para podermos compreender a universidade de hoje precisamos primeiramente situá-la no tempo e conhecer sua origem e o contexto em que elas foram sendo concebidas até o modelo atual de instituição, desta forma, é preciso conhecer o passado e compreendendo o hoje para que possamos vislumbrar um amanhã.

Estas instituições que se constituem no objeto de estudo desta pesquisa, surgiram pela necessidade do homem em adquirir e transmitir o conhecimento como forma de proporcionar o desenvolvimento humano, assim como uma forma de dominação, preparando os líderes das classes dominantes, para que pudessem conduzir as massas conforme o seu modo de atuação. Assim, neste ambiente predominantemente excludente, de divisões de classes onde a educação era somente para os nobres é que surgem as primeiras instituições de ensino superior no mundo.

Quanto à origem das primeiras universidades, podemos situá-las na Idade Média, espalhando-se rapidamente por toda a Europa e posteriormente pelo mundo. Desde tempos remotos, a instituição cultivou e transmitiu o saber humano acumulado, desempenhando um importante papel social (WANDERLEY, 2003).

Segundo Durkheim (1992), Bolonha e Paris foram as primeiras universidades na Europa. Bolonha, a mais antiga, datada de 1088, caracterizada como a universidade dos estudantes por sua organização como nações. A de Paris, a mais importante, criada no século XII, serviu de modelo para outras instituições, oficializada em 1200, implantada dentro dos estabelecimentos religiosos, igrejas ou mosteiros, sendo submetida aos regulamentos e disciplinas da Igreja.

Entretanto, salienta-se que não se sabe ao certo qual foi à universidade mais antiga. Já, conforme, Tubino (1998) o surgimento da Universidade na Idade Média deveu-se, principalmente, ao Cristianismo, oficializado pelo Império Romano. Neste período ao que tudo indica as Universidades apresentavam uma estrutura organizacional embrionária e com o decorrer do tempo e amadurecimento dos conceitos inerentes às instituições de ensino superior pela sociedade, deu-se início a um processo lento e gradativo de mudanças e desenvolvimento.

Assim, a Universidade de Paris cresce estimulada pela localização geográfica e pela presença da administração real. A corporação, denominação que era outorgada à Universidade, se forma em 1150, no século XII, e adquire o título de Estudos Gerais, onde a Teologia é a mais importante de todas. Já no século XIII está consolidada, formando a Corporação dos Mestres Parisienses (1262) ou *Universitas Magistrorum et Scholarium*, formada de alunos e professores, mas os mestres predominavam. Este local de estudos recebe alunos de todas as nações tendo então o reconhecimento oficial da mais alta autoridade civil, o Papa, normalmente por meio de uma bula (ROSSATO, 2005).

Em Bolonha, o sistema de organização e de ensino dos Estudos Gerais segue outros moldes para atender anseios municipais, carente de juristas e de administradores. Sua estrutura eminentemente estudantil dominava a corporação dos mestres, determinando o salário, os métodos de ensino e até as exigências para a colação de título. Cobravam multas dos mestres faltosos ou que não tinham suficiente competência e os reincidentes podiam ser até expulsos (ROSSATO, 2005).

Neste contexto, nascia gradativamente uma nova universidade, inicialmente influenciada por princípios mais filosóficos, voltados para a argumentação.

Conforme relata Monroe (1979, p. 133) sobre a visão de educação universitária neste período:

A educação universitária, a princípio, era totalmente livresca, feita por uma seleção muito limitada de livros em cada campo, livros que eram aceitos como se suas palavras fossem a absoluta e última verdade. Era dirigida muito mais para o domínio do poder dos discursos formais, especialmente argumentação, do que para a

aquisição de conhecimento ou para a busca da verdade no sentido mais amplo, ou mesmo para familiarizar o estudante com aquelas fontes literárias do saber que, embora ao seu alcance, estavam fora da aprovação eclesiástica ortodoxa.

Fica evidente que neste período inicial a influência política nas primeiras universidades é bastante acentuada como princípio norteador de uma organização democrática. A autoridade política da universidade na época fez com que ela tivesse voz no governo. E, ainda mais, sua maior influência deu-se em relação à vida intelectual, antes restrita, formal e pobre, viu-se reconhecida em igualdade com a Igreja, o Estado e a Nobreza (MONROE, 1979).

De maneira diferente do que ocorreu na França e Inglaterra onde as universidades tiveram suas origens ligadas a Igreja, na Itália se deu em função das necessidades práticas da burguesia urbana (MONROE, 1979). Certamente por necessitar-se de conhecimentos de cunho mais prático, como também tratar de assuntos até então proibidos, verdadeiros tabus, fez com que a universidade tivesse um outro viés, de extrema relevância, capaz de causar uma revolução através de reflexões que a tornassem mais democrática, conforme relata Giles (1987, p. 63):

É nas universidades que o acervo dos conhecimentos se organiza, se conserva e se transmite. A universidade é o verdadeiro centro da atividade intelectual onde o processo educativo progride mais do que em qualquer outra instituição. A função da universidade como casa de liberdade intelectual, numa época altamente desconfiada de qualquer suspeita de heresia, é de máxima importância. É o único lugar onde assuntos proibidos ou suspeitos podem ser discutidos com certa impunidade.

Outro fator a se considerar é quanto às características de desenvolvimento destas instituições, que aconteceram de maneira diferenciada. Conforme nos ensina Schuch Junior (1998) “os sistemas de Ensino Superior não evoluíram com o mesmo ritmo e com as mesmas características. De tal modo que coexistem, neste final do século XX, sistemas ou estabelecimentos que podem ser qualificados de ‘tradicionais’ e outros considerados como ‘contemporâneos’.”

Assim, pode-se compreender que estas instituições ao longo do seu desenvolvimento foram sofrendo diversas influências, que marcaram a sua maneira ou modo de atuação, tanto a nível acadêmico, como na forma de sua estrutura administrativa. Com o passar dos anos, certos modelos de Universidades se consolidaram principalmente nos países mais desenvolvidos, influenciando a criação de Instituições de Ensino Superior em outras nações nem tão desenvolvidas ou maduras. Conforme ressaltado por, Schuch Junior (1998) “esses modelos, identificados com algumas das nações mais desenvolvidas, inspiraram a criação e

o desenvolvimento de universidades em nações emergentes ou mesmo naquelas mais atrasadas”.

Dentre estas nações, podemos citar o Brasil, que tardiamente iniciou o seu processo de criação de uma cultura educacional de nível superior, como podemos verificar no tópico seguinte que trata da educação superior no Brasil.

2.1.1 O Contexto do Surgimento da Educação Superior no Brasil

Nestes últimos anos, muito já se falou sobre a universidade em nosso país, como se deu este processo de consolidação ao longo dos anos à luz de diferentes interpretações apresentadas sobre a história da constituição dessa instituição, porém, gostaria de salientar que o desafio maior é o de afirmá-la e transformá-la, como uma instituição pública que possa servir ao desenvolvimento do povo brasileiro. Para tanto, faz-se necessário ter a consciência e o conhecimento de sua criação, organização e realidade, verificando como funciona, se estrutura e se desenvolve. Compreendendo quais as forças que podem influenciar positivamente e negativamente o seu pleno desenvolvimento, para que se possa realizar os ajustes necessários e empreender as mudanças almejadas.

Contudo, para que aconteça este empreendimento é necessário que exista uma real ligação com o conjunto da sociedade, e das forças políticas, pontos estes essenciais para se iniciar qualquer processo de mudança que apresente a finalidade de discutir a universidade que queremos. Destacando-se deste entendimento a necessidade de um olhar efetivo do que realmente representa a universidade, dentro de um contexto social mais amplo, ou seja, de toda uma complexidade que englobe o país como um todo, não mais um projeto de governo, mas sim um projeto de nação.

No entanto pode-se observar que houve um longo percurso de desenvolvimento da universidade no Brasil e há ainda outro a ser percorrido até que se consolide de fato o ensino universal de qualidade. Para melhor entender como se desenvolveu este processo de consolidação da educação superior no país, são observados alguns momentos que marcaram na história a formação do Brasil enquanto nação, conforme apresentado no tópico seguinte.

2.1.2 A Criação das Universidades no Brasil

A necessidade de criação de instituições de Educação Superior no Brasil, começa a se fazer necessária, somente quando as primeiras elites capitalistas começam a se formar, surgindo assim uma necessidade crescente de se constituir escolas e universidades no país, pois até meados do Século XIX, quem buscava na educação uma forma de se qualificar e se diferenciar, seguia o longo percurso até as principais instituições europeias. Não havia, na Colônia estudos superiores universitários, a não ser para o clero regular ou secular [...] para os que não se destinavam ao sacerdócio, mas a outras carreiras, abria-se, nesse ponto de bifurcação, o único, longo e penoso caminho que levava às universidades ultramarinas, à de Coimbra [...] e à de Montpellier [...] (Azevedo, 1971, p. 532).

Este fato se deu, por não haver o interesse de Portugal e também dos primeiros brasileiros, por não acreditarem que fosse necessária uma instituição na Colônia, conforme referenciado por Moacir (1937, p. 580-581) “a história da criação da universidade no Brasil revela, inicialmente, considerável resistência, seja de Portugal, como reflexo de sua política de colonização, seja da parte de brasileiros, que não viam justificativa para a criação de uma instituição desse gênero na Colônia, considerando mais adequado que as elites da época procurassem a Europa para realizar seus estudos superiores”.

Todos os esforços de criação de universidades, nos períodos colonial e monárquico, foram malogrados, o que denota uma política de controle por parte da Metrópole de qualquer iniciativa que vislumbrasse sinais de independência cultural e política da Colônia (FÁVERO, 2000, p. 18-19).

Neste sentido a Universidade no Brasil foi uma instituição tardia, bem diferente do contexto em que se inseriam as demais Colônias na América Latina.

O Brasil constitui uma exceção na América Latina: enquanto a Espanha espalhou universidades pelas suas colônias – eram 26 ou 27 ao tempo da independência – Portugal, fora dos colégios reais dos jesuítas, nos deixou limitados às universidades da Metrópole: Coimbra e Évora. (Teixeira, 1999, p. 29).

Com o advento da vinda da família real portuguesa para o Brasil em 1808, fugindo da invasão das tropas de Napoleão, ocasionando a transferência da corte real para a Colônia é que se inicia o processo de criação dos primeiros cursos e academias, destinados a formar,

sobretudo, profissionais para o Estado, assim como especialistas na produção de bens simbólicos, e num plano, talvez, secundário, profissionais de nível médio, Cunha (1980).

Visto que cada vez mais existia a necessidade de capacitar os quadros burocráticos para a condução e produção dos bens de consumo e para dar o suporte aos setores dominantes. O conceito de ensino superior no período imperial segundo Noronha (1998) delineia-se, em torno da proposta de formação dos grupos dominantes para o exercício do poder, da elitização do saber, de uma concepção estreita e utilitarista da ciência, voltada para atividades imediatas e não para a produção do conhecimento. Esta concepção de educação superior, que visava o imediatismo em detrimento da produção do conhecimento, proposta no período colonial, fez com que se criasse uma cultura formativa voltada a profissionalização da educação, o que certamente influenciou a criação das primeiras Universidades no Brasil após a sua independência.

Com a criação da Primeira Republica (1889 – 1930) a estrutura educacional se manteve quase que inalterada, pois visava atender as classes dominantes de uma sociedade nascente baseada na oligarquia latifundiária. Evidente que outras tentativas foram feitas, como na Constituição de 1891, onde o ensino superior é mantido como atribuição do Poder Central, mas não exclusivamente. E de 1889 até a Revolução de 1930, o ensino superior no país sofreu várias alterações em decorrência da promulgação de diferentes dispositivos legais. “Seu início coincide com a influência positivista na política educacional, marcada pela atuação de Benjamin Constant, de 1890-1891” (CUNHA, 1980, p. 132). Neste período, em decorrência desta afirmação da educação superior no país, destaca-se a criação das primeiras universidades brasileiras, inicialmente localizadas nas metrópoles mais importantes da época, como é o caso da Universidade do Rio de Janeiro, fundada em 1920, basicamente, em decorrência das demandas do mercado que necessitava de profissionais com formação específica, principalmente nas áreas de engenharias, medicina, e direito.

A partir da República, os estabelecimentos de ensino superior começaram a expandir-se, mas somente depois da Revolução de 1930 é que a concepção moderna de Universidade passou a impor-se, como uma função estratégica, conforme argumenta Sobrinho (2003) “consciente da importância estratégica da educação, o Estado procurou assumir o controle”.

O que culminou em uma tentativa de organizar o ensino superior no Brasil, criando assim, a primeira concepção de estrutura universitária no país através da edição do Decreto 19.851 de 11 de abril de 1931, esta medida instituiu que para ter a identidade de

universidade, seria necessária a incorporação de no mínimo três escolas superiores (Direito, Medicina e Engenharia) ou em detrimento destas (Filosofia, Ciências e Letras).

Deflagrando-se deste momento em diante, vários movimentos históricos e importantes para a educação superior no Brasil, constituído de vários fatos que marcaram para sempre a orientação da educação brasileira, como podemos acompanhar no tópico seguinte que apresenta um resumo destes fatos mais importantes.

2.1.3 O Sistema de Ensino Superior Brasileiro no Contexto Atual

Portanto, se a Primeira República é caracterizada pela descentralização política, a partir dos anos 20 e, sobretudo, após 1930, essa tendência se reverte, começando a se incrementar uma acentuada e crescente centralização nos mais diferentes setores da sociedade. Nesse contexto, o Governo Provisório cria o Ministério da Educação e Saúde Pública (14/11/1930), tendo como seu primeiro titular Francisco Campos, que, a partir de 1931, elabora e implementa reformas de ensino – secundário, superior e comercial – com acentuada tônica centralizadora.

Outro avanço significativo surgiu durante a década de 1950 e início da década de 1960, quando o sistema educacional brasileiro, sofreu algumas mudanças significativas. Algumas das importantes conquistas deste período incluem a criação da CAPES ou (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), em 1951, o CFE ou (Conselho Federal de Educação), em 1961; campanhas e movimentos para erradicar o analfabetismo de adultos; e a aprovação da primeira Lei Nacional de Diretrizes de Bases, Lei 4.024 de 1961, que regulamentou o sistema nacional de ensino brasileiro, instituindo princípios de cunho mais tecnicista.

Assim, no período de trinta anos, compreendido entre 1930 (revolução industrial) e 1964 (governo militar assume o poder), foram criadas mais de 20 universidades federais no Brasil. Com o surgimento das universidades públicas, como a Universidade de São Paulo, em 1934, onde houve uma grande contratação de professores, muitos deles europeus, fez com que se concretizasse a forte expansão do sistema público federal de educação superior. Nesse mesmo período, surgem também, algumas universidades religiosas, como as (católicas e presbiterianas).

Uma terceira fase da educação superior brasileira tem início em 1968 com a edição da Lei 5.540/68 da reforma do ensino superior, alterando significativamente a sua estrutura, com o movimento da reforma universitária, que tinha como base a eficiência administrativa, estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão como mote das instituições de Ensino Superior. Através dessa reforma, o Estado atribuiu à educação um papel fundamental de instância geradora das condições necessárias de desenvolvimento do seu projeto político-econômico. Desta forma, esperava-se que o país tivesse um significativo desenvolvimento educacional, onde “a ‘parafernália’ legislativa e de normalização pelos órgãos executivos do sistema pretendiam, em pouco tempo, dotar o país de um moderno e eficiente sistema educacional” (SCHUCK JUNIOR, 1998, p. 72).

Igualmente, percebe-se outra faceta desta reforma, onde “em todo o seu conteúdo, procura afirmar ou reafirmar a indissociabilidade das três funções ou atividades-fim da Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão” (NISKIER, 1996, p. 395).

Porém, a ineficiência da máquina pública relativa à fiscalização e a organização do crescente número de instituições de ensino superior, muitas delas privadas, gerou segundo Noronha (1998) “o ensino sistematizado é monopólio de classes que detém o poder, em que o desenvolvimento da ciência, da tecnologia na educação está fortemente vinculado à separação entre o saber e o fazer, entre a teoria e a prática, entre a concepção e a execução, oriundas da divisão social e técnica do trabalho”.

Destaca-se o início da década de 70 como o principal contexto que impulsionou o desenvolvimento de cursos de pós-graduação no Brasil e a possibilidade de realização de cursos de pós-graduação no exterior, com vistas à capacitação avançada do corpo docente brasileiro.

E nos anos 80, novamente, com um novo vigor, surgem várias propostas para a reformulação das instituições universitárias, passando pela reorganização do movimento estudantil, como a de outros grupos da sociedade civil, que pode ser recomeçado com o fim do período de recessão e o advento da abertura política pela promulgação da Lei da Anistia, que fez com que as universidades públicas, repatriassem vários professores afastados contra sua vontade, possibilitando novamente uma abertura para que se retomassem as discussões e reflexões sobre a educação no Brasil. À volta a redemocratização da sociedade fez com que muitos destes professores percebessem que o problema das universidades envolvia não apenas aspectos técnicos, mas também de cunho acadêmico e político, exigindo uma análise e tratamento mais específico.

Assim, com a eleição de Tancredo Neves para a presidência em 1985, na redemocratização do Brasil, e posteriormente com a transição do governo para o presidente José Sarney, devido ao falecimento de Tancredo Neves, deu-se uma maior atenção à educação, através da instituição da Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior (NISKIER, 1996, p. 492).

Com a consolidação da democracia no país nos anos 90, tornou-se possível uma participação social mais ampla, mesmo que de forma ainda muito tímida, das representatividades políticas e da sociedade civil organizada, nos debates sobre os rumos da educação no país, dando início a outra fase na educação, muito em função da nova Constituição Federal de 1988. Esta abertura que propicio um redescobrir da democracia gerou profundos debates e através destes surgiu à proposição de um novo projeto de lei, que tratava das diretrizes e bases da educação, o qual foi apresentado á Câmara dos Deputados e ao Senado Federal, pelo Senador Darcy Ribeiro que havia elaborado o texto base do projeto, que por sinal foi o que mais agradou ao governo federal a época.

Assim, nascia a LDB em 20 de dezembro de 1996, com a edição da Lei nº 9.394. Ficando conhecida como a lei Darci Ribeiro devido a empenho de seu propositor, esta nova LDB, efetivamente se constituiu numa indicação de diretrizes, visto que não trouxe em sua concepção conteúdos estruturais e operacionais. Apenas políticas que norteariam os rumos da educação no Brasil, deixando sua estruturação a cargo de novas leis, decretos que fizessem a sua regulamentação.

O certo é que havia a necessidade de flexibilização do sistema, redução do papel exercido pelo governo, assim como ampliação do sistema e melhoria nos processos de avaliação com vistas à elevação da qualidade, (LAUS e MOROSINI 2005). Desta forma, é que somente em 2001, para preencher algumas lacunas da LDB, foi editada e aprovada a Lei nº. 10.172/2001, o Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelecia normas gerais de regulação da educação superior do sistema federal de educação. O PNE é um importante instrumento legal da política educacional, como bem sabemos, muitas políticas se configuram como de governo e não como políticas de Estado e a Lei nº. 10.172/2001 que instituiu o PNE, que veio fundamentada segundo os dispositivos contidos tanto na Constituição Federal de 1988, (art. 214) como também na nova LDB (art. 87), no tocante ao ensino superior, a qual se destaca três ações estratégicas:

- (i) ampliar a oferta de vagas tanto em instituições públicas quanto em particulares;
- (ii) garantir a autonomia universitária diversificando o sistema de ensino superior e favorecendo o acesso das minorias étnicas; e
- (iii) a previsão da institucionalização de um sistema nacional de avaliação, com mecanismos que visam acompanhar as metas constantes no Plano Nacional de Educação (PNE).

Diante dessas três ações estratégicas, que podemos considerar como três marcos propostos pela edição do PNE em 2001, fica evidente a necessidade de garantir uma gestão universitária mais autônoma, com maiores responsabilidades, visto que o estabelecimento de metas e de uma avaliação institucional transparente veio de encontro com os anseios da sociedade, mas como garantir efetivamente que estas ações fossem implementadas de fato e que o resultado percebido fosse o que estava planejado, certamente seria necessário um Planejamento Estratégico que norteasse as ações a serem desenvolvidas para atingir as metas de ampliar a oferta de vagas principalmente nas instituições públicas, dando-lhes maior autonomia para propiciar um acesso mais igualitário às minorias étnicas, assim como paralelamente controlar e avaliar as ações implementadas conforme as metas constantes do PNE.

Diante desse contexto, é que surgiram e desenvolveram-se as instituições de Ensino Superior que existem no Brasil, primeiramente buscando atender ao mercado que solicitava profissionais qualificados, e ao mesmo tempo também se buscava a criação de uma identidade própria enquanto sistema de educação, considerado até hoje como uma das mais preciosas construções do Brasil republicano (PANIZZI, 2002).

Nos dias atuais, evidencia-se a necessidade inadiável de novamente se repensar e até mesmo reconstruir a universidade brasileira, com uma visão marcada pela seriedade e pelo caráter permanente de consolidar a educação como princípio fundamental para o desenvolvimento da nação.

2.1.2 A Avaliação do Ensino Superior Brasileiro

Brasil, um país de dimensões continentais, considerado um dos países mais produtivos mundialmente, devido a sua grande reserva de recursos naturais e minerais, constituído atualmente de enormes cidades, com uma economia nascente e uma complexa estrutura nas áreas industrial e de serviços em pleno desenvolvimento. Considerado o 5º país em número populacional, crescendo numa taxa média anual de 1,31%, com extensão territorial equivalente a 8,5 milhões de quilômetros quadrados, IBGE (2012).

Um país que conviveu por um longo período com problemas internos, ligados à estabilidade político-econômica, com longos períodos de alta inflação e um crescimento populacional desregrado, o que resultou em um desenvolvimento e crescimento tardio, ficando a margem da história. Estes fatores conseqüentemente levaram o país a ter grandes problemas na área educacional. Diante dessa realidade, encontra-se inseridas as universidades públicas, que integram um sistema complexo, diversificado e em constante mudança.

As Universidades, desde o seu surgimento, passaram por várias transformações, o que de certa forma, a torna a principal responsável pelas mudanças que ocorreram em vários setores da sociedade. Contudo, mesmo reproduzindo os ensinamentos através de teorias, técnica e práticas, ela ainda custa em vários casos, a aceitar e entender a necessidade de se avaliar e redirecionar os seus objetivos, de forma a cumprir a sua verdadeira missão.

O que aponta no sentido de melhor compreender quais os propósitos da avaliação relacionados à política de desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior (IES), saber quais os processos que envolvem a avaliação, como também, possibilitar rever sua visão e concepção de mera fornecedora de serviços educacionais em uma oportunidade de gerar subsídios para sua gestão.

O entendimento que se destaca desta política de reestruturação é a sua ideia central, baseada na integração e participação como fundamentos essenciais para a construção de um sistema de avaliação, capaz de garantir o compromisso e a responsabilidade social das instituições, assim como, promover os valores democráticos, o respeito à diversidade, a busca da autonomia e a afirmação da sua identidade, CEA/MEC (2003).

Assim, o sistema de avaliação deve incorporar, além das dimensões cognitivas, as perspectivas críticas das funções da Educação Superior dentro de um contexto nacional e

internacional. O que denota a busca da articulação de um sistema de avaliação baseado nos princípios de autonomia universitária, visando ao fortalecimento da sua gestão, como de seu compromisso formativo-educacional.

Este sistema avaliativo, segundo CEA/MEC (2003) se consolidou através da Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O qual tem por finalidade assegurar, dentre outras coisas, a integração das dimensões internas e externas concernentes às instituições de ensino superior, procurando a articulação, entre as práticas, concepções, objetivos, metodologias, assim como, com os agentes da comunidade acadêmica e de instâncias do governo.

A partir da instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), todos os atos regulatórios de uma IES dependem diretamente do processo de avaliação a que ela própria está submetida, para credenciamento ou recredenciamento, e ao processo de avaliação de seus cursos, para reconhecimento e renovação de reconhecimento. O SINAES, proposto pelo Ministério da Educação (MEC), por intermédio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), reforça a questão da avaliação e busca integrar em um único sistema: a avaliação de cursos, para efeito de reconhecimento e renovação de reconhecimento; a avaliação da IES, para efeito de recredenciamento e a avaliação dos alunos, por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências, (BRASIL, 2004).

Esta nova concepção de avaliação integrada, nitidamente busca aumentar a qualidade e, conseqüentemente, a capacidade de emancipação da IES. Porém para que esta desenvolva tal avaliação, o procedimento mais adequado e importante consiste em adotar uma metodologia participativa, buscando trazer para o âmbito das discussões as opiniões de toda a comunidade acadêmica, de forma aberta e cooperativa. Esta participação da comunidade acadêmica encontra maior sentido quando consideramos as Diretrizes do SINAES, como um forte instrumento de gestão, o qual deve, necessariamente, apontar os melhores caminhos para o futuro da IES.

Não se justifica o esforço de uma avaliação para nada. Esse é o grande desafio, e para isto é necessário que as instituições sejam proativas, pois os aspectos a serem considerados nas avaliações não podem ser mudados de “um dia para o outro”, assim é

preciso ter informações corretas e precisas para a tomada de decisões quanto ao rumo da instituição.

O SINAES nitidamente, busca ampliar o espectro de suas dimensões, objetivos e procedimentos, ao integrar diversos instrumentos de avaliação, como também, por incorporar vários aspectos sociais, o que o caracteriza como um sistema aberto de dimensões mais ampliadas, integrando todas as instâncias da educação superior, através da incorporação das dimensões externas e internas, tornando-o assim, um sistema institucionalizado de informações, não sendo mais um mero procedimento isolado de avaliação, fator este preponderante que o diferencia.

A concepção do SINAES prevê ainda que os seus resultados possam subsidiar a elaboração de políticas da educação superior para o país, visando “construir a universidade do século XXI”. Verdade é que para a construção desta universidade deve haver um caminhar simultâneo, pois não se pode apenas pensar sobre uma nova estrutura de educação superior, sem considerar os resultados do SINAES, para uma proposta de reforma universitária.

Mostra disto é o que relata Morin (2005) “para mudar as estruturas da universidade é necessário que se mudem as mentalidades, mas como mudar as mentalidades sem mudar as estruturas universitárias?”.

Diante deste dilema, o Ministério da Educação (MEC) ao instituir o SINAES em 2004, averiguou a necessidade de incluir como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior, o seu planejamento estratégico, convencionalmente denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como um de seus principais eixos de referencia, no intuito de dotar as IES de um instrumento de planejamento capaz de responder as demandas sociais impostas às universidades.

O PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela LDB que são competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional (BRASIL, 1996). Como percebido, já era previsto como uma necessidade na LDB, porém está dependia de uma regulamentação para poder ter efeito legal, o que só ocorreu posteriormente com a edição do Decreto 3.860 de 9 de julho de 2001 (BRASIL, 2001), que introduziu de modo terminante a figura do PDI como um dos elementos do processo de credenciamento das IES em seu (art. 11 e 14), como também devendo ser considerado como requisito na avaliação institucional das universidades, conforme consta em seu (art. 17).

Neste sentido, o SESU/MEC (2006), apresenta algumas diretrizes que devem ser observadas para a elaboração do PDI, dentro de uma concepção voltada ao planejamento institucional, e feita de forma participativa e livre, sem esquecer de observar os eixos temáticos essenciais do PDI. Dessa forma, cada vez mais a gestão participativa é o diferencial, exigindo uma solução integrada de atuação entre avaliação e planejamento.

O planejamento pode ser compreendido como um processo de viabilização das políticas, estratégias e diretrizes institucionais, já a avaliação um instrumento de verificação, análise de resultados e consequências das decisões materializadas nos planos, programas e projetos, tais elementos são reconhecidamente relevantes no contexto da gestão educacional, tanto no setor privado como público.

Certamente o Decreto 3.860/2001 oportunizou uma mudança significativa, principalmente nas regras de organização do sistema federal de ensino superior, modificando os procedimentos de avaliação de cursos e instituições. Ao promover este reordenamento de competências no âmbito do MEC e do Conselho Nacional de Educação (CNE), o Decreto 3.860 alterou a organização do sistema federal de ensino (especialmente do INEP e da Secretaria de Educação Superior - SESu), afetando igualmente os outros entes do sistema (IES), (Brasil, 2001).

Neste sentido, avaliar o desempenho institucional reveste-se na aceção de verificar o grau de realização das estratégias, sabendo se a instituição está se desenvolvendo adequadamente, fornecendo assim subsídios as instancias superiores de gestão, como também a sociedade que tem em si a função de realizar um controle social.

Historicamente as organizações têm demonstrado que a avaliação do desempenho em seu fim específico, já proporciona algumas melhorias. Porém deve-se cuidar para que este processo abranja outras dimensões e perspectivas, pois caso contrário pode-se promover mudanças localizadas, não abrangendo o todo organizacional. Verificado e identificado as diferentes perspectivas, deve-se constituir os indicadores, com a finalidade de se medir o desempenho, pois só é possível melhorar aquilo que conhecemos.

Portanto, a adoção de uma metodologia sistemática de medição do desempenho nas IFES, visa à aplicação de um conjunto de medidas necessárias para dar suporte à tomada de decisão, através de um constante monitoramento do alcance dos objetivos e metas pré-estabelecidas.

A avaliação é um conceito que envolve diversas metodologias e instrumentos os quais, já há muito tempo, fazem parte dos sistemas de gestão das organizações. Pode-se

constatar isto através de uma citação famosa, atribuída ao físico e matemático Irlandês, William Thomson, mais conhecido pelo seu título de Lord Kelvin (1860), que salienta a importância da etapa de mensurar e avaliar:

“se você medir aquilo de que está falando e o expressar em números, você conhece alguma coisa sobre o assunto; mas, quando você não o pode exprimir em números, seu conhecimento é pobre e insatisfatório, pode ser o início do conhecimento, mas dificilmente seu espírito terá progredido até o estágio da Ciência, qualquer que seja o assunto”.

Este pensamento norteia claramente a necessidade da criação de processos que originam tomadas de decisão baseada em fatos, que na maior parte das situações, derivam da medição do desempenho organizacional.

O pensamento voltado à medição ou avaliação começou a ganhar força e um maior enfoque na área pública, somente a partir da década de 80, através dos projetos de mudança e melhoria trazidos pelos conceitos da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) introduzidos pelos governos de vários países.

Assim, a medição constituiu a base fundamental para avaliar o nível de resultados atingidos e determinar se a organização teve ou não sucesso, conforme referem Osborne e Gaebler (1992):

O que se mede executa-se. Se não for possível medir resultados, não podemos saber se tivemos sucesso ou se falhamos. Se não temos a certeza do sucesso, não o podemos premiar. Se não premiarmos o sucesso, provavelmente acabamos por premiar as falhas. Se não temos sucesso, não podemos aprender com as boas práticas. Se, por outro lado, não reconhecemos as falhas, não podemos corrigir. Mas, se conseguirmos demonstrar resultados, somos vencedores! (OSBORNE e GAEBLER, 1992, pp. 138-165).

Segundo Adams, Kennerly e Neely (2002), medir pressupõe a existência de indicadores ou métricas, que devem integrar uma infraestrutura de suporte para a coleta, tratamento, análise e interpretação da informação, isto é, um sistema de medição da performance. Os autores apresentam algumas visões sobre os conceitos de medição e sistema de medição:

- A medição da performance (desempenho) consiste nos processos para quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas.
- Um sistema de medição de desempenho possibilita tomar decisões fundamentadas e desenvolver ações, na medida em que quantifica a eficiência e

a eficácia de ações passadas, através da coleta, verificação, classificação, análise e interpretação de dados adequados.

Atualmente, segundo Ruben (1999) não basta apenas estabelecer indicadores de desempenho estanques que tendem apenas a registrar dados históricos, tornando-se incapazes de informar as IFES as mudanças de forma oportuna e efetiva. Além disso, a ênfase tem sido em medidas acadêmicas mais fáceis de serem obtidas.

Desta forma, essas medidas se tornam ineficientes por não apresentarem uma imagem real da instituição, não refletindo as dimensões organizacionais do ponto de vista gerencial, ou seja, de sua missão, visão e direcionamento estratégico universitário.

Esta distorção, que geralmente ocorre, nas organizações universitárias em específico com relação ao sistema de avaliação de desempenho, é causada por focar ou atrelar à avaliação apenas à dimensão financeira, não considerando as demais perspectivas. Existe também a tendência de focar a avaliação somente na área acadêmica, como podemos verificar, no destaque feito por Garcia (1996): “no ensino superior, existe também esta tendência, contudo, a ênfase está voltada às medidas acadêmicas em virtude de estarem mais próximas ao seu *core business*”.

Diante destas contextualizações a respeito dos indicadores de gestão das organizações universitárias, destaca-se o que Sander (1995) referencia a respeito de quatro critérios fundamentais, os quais devem articular-se corretamente, compondo a essência do conceito de qualidade na gestão da educação superior, a saber:

Eficiência: [...] é o critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (p. 43). “É um critério de dimensões instrumental e extrínseca.

Eficácia [...] é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos” (p. 46). Esse critério é de dimensão instrumental e preocupa-se com a consecução dos objetivos intrínsecos, vinculados, especificamente, aos aspectos pedagógicos da educação.

Efetividade [...] é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa (p. 47). É um critério substantivo extrínseco que reflete a capacidade de a educação responder às preocupações, exigências e necessidades da sociedade.

Relevância, por sua vez, [...] é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor (p. 50). Esse critério é de natureza substantiva e intrínseca e está diretamente relacionado à atuação da educação para a melhoria do desenvolvimento humano e qualidade de vida dos indivíduos e grupos que participam do sistema educacional e da comunidade como um todo.

O autor deixa evidenciado que no âmbito da instituição estes quatro conceitos devem se articular, um impulsionando o outro, formando um círculo virtuoso de desempenho organizacional.

Cabe ressaltar a grande importância do item “relevância”, pois este, num sentido mais finalístico é que demonstra o quanto à instituição esta conseguindo atingir sua missão para a qual foi constituída, servindo de referência imprescindível na avaliação final.

Portanto, na expectativa de nortear as ações das IES, como de dota-las de uma cultura metodologia de planejamento, capaz de ajudá-las em sua gestão, foi editado o Decreto nº. 5.773 de 2006, artigos 16, o qual dispõem sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior, sinalizando os dados e informações que devem fazer parte do Plano de Desenvolvimento Institucional, conforme SESU/MEC (2006) são:

- a) missão, objetivos, e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento;
- b) projeto pedagógico da instituição;
- c) cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas;
- d) organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento, inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- e) perfil do corpo docente, indicando requisitos da titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência do plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- f) organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento de alunos;
- g) infraestrutura física;
- h) oferta de educação à distância;

- i) oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado;
- j) demonstrativo e capacidade e sustentabilidade financeiras.

Segundo as informações disponibilizadas pelo Ministério da Educação, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2002, p. 2).

Diante destes termos, apresentados na concepção do PDI, observam-se a indissociabilidade entre “planejamento e a avaliação”, ambos andam juntos e se integram, e como ação prática congregam duas bases de conhecimento: o ideal das concepções teóricas e o objetivo da realização efetiva. Deve-se conhecer e compreender estes aspectos para se propor ações factíveis de operacionalização dos aspectos políticos e gerenciais da educação, dando assim o sentido de exequibilidade aos seus processos.

Diante desta concepção de dualidade, a qual foi percebida pelo MEC (2006), foi editada a Portaria MEC nº. 300/2006 que aprova o instrumento de avaliação externa de instituições de educação superior. Este instrumento se aplica a todos os tipos de IES, trazendo pontuações específicas as Universidades e indicadores.

Suas Dimensões refletem os incisos do art. 3º, da Lei nº. 10.861/2004 (SINAES), que visa dentre outros aspectos, identificar o nível de participação da comunidade acadêmica, no processo de gestão, planejamento e avaliação, como podemos observar no quadro 1, a seguir:

Dimensões de Avaliação	Pesos
1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.	05
2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.	30
3. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	10
4. A comunicação com a sociedade.	05
5. As políticas de pessoal, de carreira do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.	20

6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.	05
7. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	10
8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional.	05
9. Políticas de atendimento aos estudantes.	05
10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.	05
Total	100

Quadro 1: Dimensões da avaliação – SINAES.

Fonte: Adaptado pelo autor do SINAES (2004).

Segundo Dal Magro e Rausch (2012), o plano de desenvolvimento institucional é altamente estratégico em virtude do nível de informações divulgadas, motivo pelo qual está sendo constantemente aprimorado e melhorado pelas instituições de ensino superior.

Assim, notadamente podemos dizer que o PDI é de fato um plano estratégico, concebido dentro de uma filosofia de gestão da educação e como tal deve ser formulado da melhor forma possível para gerar boas estratégias.

Notadamente, sob esta ótica, Pazeto (2000, p.107), relata que a ideia de gestão da educação, nas instituições educacionais, de um modo geral, ainda não tomaram consciência da necessidade de criar uma gestão dinâmica e comunicativa para o empreendimento de seu plano de ação.

Conforme, Fortuna (1998, p.125), falta “transparência das informações, dos controles de avaliações; debates e votação das decisões coletivas”. Evidencia o autor os elementos capazes de favorecer a prática de uma gestão democrática e participativa, como também na falta destes requisitos, certamente a implementação das ações planejadas terão reduzidas as suas chances de sucesso.

Nesse entendimento, Madeira (1998, p.71) comenta que as políticas educacionais restringem a oportunidade de participação do indivíduo apenas “à mecânica adesão ao já definido. Para as políticas educacionais serem implementadas com sucesso, precisam considerar os processos construídos por homens concretos em seus ofícios de viver e sobreviver”. É importante identificar os novos desafios, exigências e implicações, que só podem ser enfrentados e atendidos com a implementação de um planejamento e de uma avaliação que articule a participação de todos os atores que fazem parte deste processo.

A avaliação da gestão universitária é fundamental para que a instituição possa conhecer melhor as suas fronteiras, seus desafios e suas possibilidades de alcançar seu fim último, que é uma educação eficiente e de qualidade. Que segundo Gandin (1994, p.153), “a qualidade é uma meta em permanente mutação, pois está sempre aumentando o seu valor. É uma melhoria constante e permanente que só pode ser observada através de uma boa avaliação”.

Entende-se assim, que a avaliação é um componente importante que faz parte do processo de planejamento, como também fornece informações técnicas que possibilitam à gestão analisar e formar valor sobre todas os fatores que compõem o processo de planejamento, facilitando o seu entendimento e conseqüentemente sua efetiva implementação.

Assim, segundo Dias Sobrinho (2002) é relevante:

Que a avaliação torne compreensivamente visível toda a instituição, projetando luz também sobre aqueles aspectos ou recantos que normalmente mais escondem os seus significados, mas que tudo isso adquira uma significação de conjunto, ou seja, uma imagem unitária. Em outras palavras, é insuficiente levantar os dados, torna-los visíveis; mais do que isso, é preciso seleciona-los pelos critérios de pertinência e relevância, interpreta-los, refletir sobre sua significância, buscando sempre a compreensão de conjunto.

Em resumo, a Avaliação não deve ser encarada somente como um sistema de regulação por parte do Estado, devendo também exercer o seu papel de propulsora do desenvolvimento acadêmico. Evidente que não se pode deixar de considerar o marco regulatório de supervisão, mas a questão principal que deve ser considerada em torno do SINAES é os seus objetivos e a sua forma de gestão que podem contribuir significativamente para o processo de emancipação das universidades brasileiras. Assim, não podemos esquecer o lado da racionalidade humana e reduzir tudo a termo, no sentido de se pensar somente em abastecer mecanismos que geram dados, mas se estes não forem entendidos ou nem usados, não há sentido em se gerar algo que não é compreendido por todos.

Neste sentido, Morin (1999) alerta para este fato:

Parece que nos aproximamos de uma temível revolução na história do saber, em que ele, deixando de ser pensado, meditado, refletido e discutido por seres humanos, integrado na investigação individual e de sabedoria, se destina cada vez mais a ser acumulado em bancos de dados, para ser, depois, computado por instancias manipuladoras, o Estado em primeiro lugar.

O que se destaca deste pensamento de Morin (1999) é que não se deve gerar “papalório” somente por gerar, para atender um mero requisito legal, determinado por um

órgão de controle e supervisão, o fim não é o meio, mas o que esta realmente no final do processo, o que se deseja alcançar, somente desta forma é que estes mecanismos de avaliação serão bem aplicados.

Deste modo, espera-se que este estudo permita traçar considerações finais adequadas quanto à postura regulatória exercida pelo governo frente às IFES, como também se espera verificar como o processo de avaliação é entendido pelos gestores universitários enquanto processo de gestão.

Nesse contexto, insere-se o SINAES. Que visa atender, também, à Lei 10.172/2001, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE), no sentido de institucionalizar um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa que englobe os setores público e privado, e promova a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e principalmente da gestão acadêmica.

Em 2007, foi proposto o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), lançado pelo MEC em 24 de abril de 2007, ao que tudo indica, foi bem recebido à época pela opinião pública, visto que o seu principal aspecto referia-se a questões da qualidade no ensino, focando prioritariamente os níveis básicos de educação do país. Mas ao mesmo tempo se mostrando um “plano ambicioso”, através da agregação de ações que incidiriam sobre os mais variados aspectos da educação em seus diversos níveis e modalidades educacionais, (Brasil, 2007).

Referente à educação superior, segundo as metas fixadas para as universidades federais pelo PDE/MEC (2007) seria a de duplicar as vagas até 2017, o que é muito bom, porém vem em certo descompasso, se compararmos com as metas fixadas pelo PNE/MEC (2001), que propunha atingir até 2010, um número total de vagas, capaz de absorver 30% da faixa etária dos jovens entre 18 e 24 anos, ou seja, a triplicação da totalidade de vagas para a época.

Porém, existe uma contradição nestas metas, mesmo com a expansão do ensino superior, não se pode deixar de fazer referencia ao documento síntese do Seminário Internacional Universidade XXI (2003), que aponta à insuficiência de oportunidades educacionais em vários países da América Latina. O nível de atendimento a jovens no Brasil, na faixa etária de 18 a 24 anos fica em torno dos 11%, um dos índices mais baixos entre os demais países.

Fato é que o PDE representou avanços significativos para a qualificação e o acesso à educação no Brasil, podendo ser considerado como um programa “guarda-chuva” do

Ministério da Educação (MEC), pois abriga quase que todos os programas em desenvolvimento.

Dentre alguns destes programas abrigados pelo PDE, destaca-se o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), programa de ações que visa reestruturar e expandir o número de vagas nas IFES, instituído pelo Decreto nº. 6.096, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007). Este programa do governo federal pretende criar condições para que as universidades federais promovam a sua expansão física, acadêmica e pedagógica.

As ações deste programa contemplam segundo, MEC (2007) “o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que tem o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país.”

Outro avanço no processo de organização e regulação do ensino superior brasileiro, foi à edição do sistema “e-MEC”, através da Portaria Normativa nº. 40, de 12 de dezembro de 2007 (Brasil, 2007), se constituindo em um sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, também se constituindo em um cadastro, onde consolida informações sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições correlatas. Convém registrar que esta portaria foi publicada em 2007 com a seguinte ementa:

Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação, (Brasil, 2007).

Posteriormente, a Portaria Normativa nº. 49/2007 foi republicada no dia 29 de dezembro de 2010 em virtude de “ter saído, no DOU nº. 239, de 13.12.2007, Seção 1, páginas 39 a 43, com incorreção no original”, assim a ementa ficou como segue:

Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (BASIS) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e dá outras disposições.

Em 2010, um novo documento passou a sinalizar importantes demandas sociais na área de educação, que através da edição do relatório final da Conferência Nacional de

Educação (CONAE), realizada entre os meses de março e abril de 2010, que sistematizou inúmeras contribuições advindas de diversas conferências municipais e estaduais de educação realizados entre 2009 e 2010.

Este documento elaborado pelo CONAE (2010) se tornou a base para o lançamento do Projeto de Lei nº. 8.035/2010 que tramita na Câmara dos Deputados, para a oficialização do novo PNE para o período de (2011 – 2020), que dentre outras ações estabelece as seguintes metas:

Meta 13, referente à educação superior (PDI) – item 13.7:

Fomentar a formação de consórcios entre universidades públicas de educação superior com vistas a potencializar a atuação regional, inclusive por meio de plano de desenvolvimento institucional integrado, assegurando maior visibilidade nacional e internacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Meta 13, referente à educação superior (Qualidade) – item 13.1:

Elevar a qualidade da educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para setenta e cinco por cento, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, trinta e cinco por cento doutores.

Estratégias 13.1:

Aprofundar e aperfeiçoar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, de que trata a Lei no 10.861, de 14 de abril de 2004, fortalecendo as ações de avaliação, regulação e supervisão.

Necessário salientar que este novo PNE, o qual ainda não foi aprovado oficialmente no Senado brasileiro, para atingir seu objetivo fundamental, deve apresentar plena consonância com as indicações aprovadas na assembleia geral do CONAE (2010), de forma a garantir a universalização da Educação Superior, com qualidade, através de ações que denotem a inclusão de todos neste processo educativo, com garantia de acesso, permanência e conclusão dos estudos, permeados por uma gestão democrática.

Fica evidente que estas regulamentações da educação superior brasileira só terão sentido se adotadas dentro de uma visão ampla, numa concepção de planejamento como ferramenta de gestão.

Nesse sentido, importa assinalar, o novo rumo que houve, através da institucionalização de uma política de estruturação do sistema de avaliação e regulação nas

Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), entendendo suas implicações e consequências operacionais, resultantes destas adequações, as quais influenciaram de uma forma ou outra, na profissionalização da organização universitária, fato este, que é preponderante destacar neste estudo para melhor compreender a realidade atual em que estão inseridas as instituições federais de ensino superior.

E para que todas estas ações de ampliação do ensino superior ocorram efetivamente, é preciso um aporte financeiro significativo, pois todo programa gera um custo para a sua implementação e manutenção, assim deve ser levado em consideração como se da o processo de financiamento do ensino superior no Brasil.

2.2. O Financiamento do Ensino Superior Brasileiro

As instituições públicas federais de uma forma geral dependem dos subsídios advindos do orçamento da União, não sendo diferente com as Universidades Federais de Ensino Superior (IFES), que dependem principalmente destas dotações orçamentárias, para a sua devida manutenção.

Conforme salienta Meyer (1991), “neste tipo de instituição, as despesas com pessoal e encargos sociais representam normalmente entre 80 e 90% dos recursos orçamentários”.

Também faz referência, Schwartzman (2006).

As instituições públicas federais colocadas nessa categoria utilizam recursos públicos para a sua manutenção, ou seja, o governo federal é o seu principal mantenedor, já que nelas o ensino é gratuito e somente cerca de 3,5% do orçamento global é constituído por recursos diretamente por elas arrecadados.

Assim, é preciso atentar para o fato de que não se podem comprometer os recursos orçamentários nesta expansão, caso não haja uma contrapartida clara, por parte do governo federal. Conforme Vahl (1992) existentes três formas dos recursos públicos chegarem às instituições de ensino superior: A primeira é a contribuição direta para as IFES, com o objetivo de cobrir parte de seus gastos, representando então uma parcela do orçamento nacional global. A segunda forma seria pelo financiamento para programas específicos, com a destinação de determinados impostos para tal fim. Uma última forma de materializar aportes de recursos públicos para as IFES seriam os programas de assistência direta aos

estudantes, como bolsas de estudo, auxílio habitação, auxílio alimentação, livros e material didático.

Desta forma, podemos dizer que há alternativas para o financiamento da educação superior no país. Mas também é fundamental que as instituições possam averiguar qual a forma mais adequada as suas possibilidades, explorando as alternativas e a relação custo-benefício, para que não haja uma frustração neste processo. Nem deixar de investir e crescer por falta de alternativas (SAURIN, 2004).

Somente com uma gestão consciente de suas responsabilidades é que se torna possível transformar as universidades em centros de excelência academia e profissional.

2.2 Gestão organizacional no setor público

Nos últimos anos a administração pública vem passando por um importante processo de transformação, buscando uma maior profissionalização, com base na eficiência da gestão e efetividade nas ações. Ou seja, trata-se de uma administração pública que estabelece o seu foco no atendimento às necessidades do cidadão e nos resultados esperados da instituição.

Como consequência natural deste novo cenário, ganha força à necessidade de melhorar o uso dos recursos, aumentando a qualidade dos serviços, além da busca intensa pela maior participação da sociedade nas decisões. Assim, podemos observar um posicionamento claro, no sentido desta Nova Gestão Pública, de perfil mais gerencial, com foco no usuário-cidadão, e pela busca constante da eficiência, seja via gerenciamento ou controle e avaliação dos resultados.

A trajetória percebida deste novo posicionamento tem início no Brasil com a reforma institucional empreendida pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE, (Brasil, 1995) através da edição da Emenda Constitucional 19, que resultou no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE; que através da incorporação do parágrafo 8º ao artigo 37 da Constituição Federal, dispôs sobre a ampliação da autonomia de gestão das instituições públicas federais, evidenciando a diretriz de trabalhar na busca de eficiência e efetividade na administração pública (MARE, 1995).

A este conjunto de ações e iniciativas políticas e de gestão pública, voltadas para a melhoria da gestão, evidencia-se com o seguinte conceito, segundo MARE (1995):

Todo o aparelho do Estado pré-orientado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Esta definição está de acordo com a nova relação que deve existir entre Estado e a sociedade, onde se vê o cidadão como contribuinte de impostos e como uma espécie de “cliente” dos seus serviços.

Nesse sentido, os cidadãos são, ao mesmo tempo, acionistas e beneficiários das ações, o que torna a sua demanda particularmente influente.

A gestão pública ganha então contornos “competitivos” típicos do setor privado e incorpora uma terminologia até então pouco utilizada no setor público, mas com fundamentos muito sólidos. Dentre estes termos, a transparência ganha especial destaque, pois, além de ser uma exigência cada vez maior da sociedade, é possível afirmar que é um princípio democrático, onde encontra-se respaldada na Declaração aprovada pela Assembleia Constituinte Francesa de 1789, se tornando em uma referência para as democracias do mundo contemporâneo, e influenciando na constituição da Carta Magna do Brasil:

A Sociedade tem o direito de pedir conta a todo agente público de sua administração (Art. 15 - Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão - 1789).

A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos seguintes princípios: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (Art. 37, Constituição da República Federativa do Brasil - 1988).

A responsabilidade na gestão também ganha força e se apresenta como uma nova tendência na gestão pública e privada. Mais recentemente o termo “*accountability*” tem sido usado com frequência para caracterizar esta ação do administrador. Este termo não apresenta correlato na língua portuguesa em uma única palavra, mas pode ser entendido como a “obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”, conforme podemos melhor compreender no relato a seguir.

Sempre que alguém (principal) delega parte de seu poder ou direito a outrem (agente), este assume a responsabilidade, em nome daquele, de agir de maneira correta com relação ao objeto de delegação e, periodicamente, até o final do mandato, prestar contas de seus desempenhos e resultados. A dupla responsabilidade, ou seja, de agir de maneira correta e prestar contas de desempenho e resultados, dá-se o nome de *accountability* (NAKAGAVA, *apud* CORBARI, (2004 p. 108).

A modernização da administração pública, que caminha para uma lógica de resultados, e da observância dos princípios constitucionais, em especial os de publicidade e eficiência, carecem ainda de uma estrutura adequada de gerenciamento e clareza em suas atividades do setor público, fazendo-se necessário para que isto ocorra, uma gestão profissional e estratégica, que abarque o todo organizacional de forma a alcançar o que está expresso em sua missão organizacional.

Vem ocorrendo já há algum tempo um movimento no sentido de profissionalizar a gestão das organizações públicas de forma a se obter uma efetiva transformação social onde estes recursos são alocados. Dentre estes vários esforços levados a efeito, destaca-se o planejamento estratégico, ferramenta indispensável ao gestor para que se alcancem níveis aceitáveis de excelência em gestão pública.

Mas além desta etapa, de pensar o planejamento de maneira estratégica, ressalta-se a importância da implementação das estratégias resultantes do planejamento, que conforme Tavares (2000) já ressaltava chamando a atenção para o fato de que os conceitos sobre planejamento estratégico difundido principalmente na década de 70 eram simples em termos de significação, mas nem sempre de fácil implementação. O que já denotava uma preocupação do autor, diante da etapa de implementação dos planos, como também de se verificar quais os fatores que influenciam negativamente e positivamente neste processo.

Todo esse movimento de busca por uma gestão pública mais efetiva encontrou respaldo no âmbito das universidades públicas, principalmente na esfera federal, que no seu processo de reestruturação, passou a considerar o fato de que também possuíam clientes os (alunos e a sociedade de maneira geral), precisando assim, se adequar às novas demandas sociais, o que fez com que as universidades públicas, iniciassem a sua caminhada rumo a uma gestão profissional fundamentada no planejamento e baseada nos princípios de qualidade e eficiência.

A busca pela profissionalização da gestão universitária também tem levado as universidades públicas a uma preocupação considerável quando ao seu desempenho enquanto instituição, o que as conduz a um processo de melhoria continua que de certa maneira tem gerado um ganho de competências, que as habilita a seguir cada vez mais em frente, em atingir o seu fim social. A gestão da estratégica no âmbito universitário é fator fundamental para que a instituição consiga atingir seus objetivos, tornando-se essencial saber como implementá-la.

2.3 Universidade uma Organização Social

Instituições difusoras do ensino superior são chamadas às organizações universitárias, meio disseminador dos valores da cultura nacional e universal, a universidade apresenta, além das atividades propriamente educativas, a de realizar trabalhos de pesquisa e extensão. Para Sucupira (1968) a universidade é uma instituição de produtos diversos, em firme desenvolvimento, e deve ser considerada como instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral, num conjunto sócio-político.

Colossi (1999) assinala que a universidade é uma disposição singular, movendo-se em um espaço altamente ativo, sendo ainda entusiasmada firmemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial da problemática social e tecnológica, que segue e marca a vida humana na sociedade. Ainda segundo, Colossi (1999), as universidades estão inseridas em uma sociedade havida por conhecimento, o que vem pressionando cada vez mais as instituições de ensino superior a suprirem estas necessidades, mas como fazer isto na velocidade e qualidade adequadas, quando estas carecem de um maior conhecimento administrativo, para responder a estas demandas.

Vahl (1992) ressalta que uma das dificuldades da Universidade Brasileira é de categoria administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus dirigentes. A falta de conhecimentos teóricos da função administrativa por parte dos gerenciadores universitários faz com que a direção das universidades seja desenvolvida de forma empírica, submetendo-a a riscos e ao conservadorismo.

Diante destas alusões feitas por Vahl, observam-se várias implicações desastrosas desse empirismo, pois os atos permanecem na dependência das condições diárias ou das deliberações de outros ocupantes de mesma posição, em situações distintas, ou, na pior das suposições, passam a enfrentar as funções administrativas do ponto de vista de sua visão pessoal, sem pensar em significações apropriadas de tais papéis.

Em face destas disfunções administrativas que ocorrem no âmbito das universidades é cada vez maior a atenção dada a sua gestão, nestes últimos anos, sendo tema de amplas discussões. Muito em função da grande expansão que vem ocorrendo no sistema universitário brasileiro, principalmente nesta última década, o que torna fundamental a adoção de uma gestão estratégica para adaptar as universidades as imposições que cada vez mais lhe são impostas. Mas esta tarefa de se adotar nas universidades um pensamento

voltado para uma gestão mais estratégica não é algo fácil de alcançar, conforme assiná-la, Lorange (2000), “não deve ser surpresa que nas instituições acadêmicas as ideias e práticas de gestão são vistas com ceticismo, senão com desaprovação”, ainda segundo (LORANGE, 2000, p. 339) “gestão em educação ainda é um conceito que estimula uma reação negativa em muitos acadêmicos”.

Assim, para entender sobre a gestão universitária devemos primeiramente, entender como estas se constituíram Kerr (apud ARAUJO, 1996, p.76):

A moderna universidade constituía uma instituição “pluralista” por ter vários propósitos e não apenas um; por ter vários centros de poder, e não apenas um; por servir a várias clientelas, e não apenas a uma. (...) Não constituía uma comunidade única e unificada e não tinha clientela claramente definida.

Ainda, segundo Kerr (apud ARAUJO, 1996), a universidade é caracterizada por várias visões, por caminhos diferentes para atingir essas visões, por muitos conflitos de poder, por prestação de serviços a muitos mercados e por preocupação com muitos públicos.

As instituições de ensino superior, em verdade, se diferenciam das demais organizações, devido a sua concepção e sua atividade, também pela sua forma de controle e forma como desempenha as suas funções junto à sociedade, assim as universidades são capazes de interagir com um número significativo de segmentos sociais do que qualquer outra instituição, vindo a se constituir em:

Uma organização que presta serviços e tem isso como objetivo básico. E, como integrante do sistema global, ela ajuda a manter os valores e as normas aceitas pela sociedade, evitando, portanto, a desintegração social. E, como estrutura adaptativa cria, desenvolve, novos conceitos e aproveita as informações disponíveis (KUNSCH apud AMORIN et al., 1997 : 49).

Não obstante, convêm mencionar, Lorange (2002) que “compreende que as Instituições de Ensino Superior podem e devem ser gerenciadas”. Que apesar das limitações é possível dar um sentido estratégico para a Universidade (KELLER, 1983). Porém, para que se possa implementar um sistema de gestão adequado é necessário o respeito e o entendimento das diferenças existentes entre as Universidades e as organizações (ROBERTSON, 1993).

Toda esta complexidade inerente à universidade, muitas vezes a impossibilita de funcionar adequadamente, como em outros tipos organizacionais, impedindo-a ainda de responder, adequadamente, às questões de controle e avaliação, fundamentais para a sua

reordenação funcional. O que revela a carência de um sistema de gestão efetivo, capaz de transformar a sua missão em ações concretas.

Neste contexto universitário encontram-se inseridas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que mesmo estruturadas de forma similar as demais IES, apresentam peculiaridades inerentes a uma instituição do setor público, que segundo sua forma de constituição e manutenção as caracteriza como entidades distintas das demais. Tornando-se necessário a existência de uma metodologia de planejamento adaptada a esta realidade, capaz de interpretar e operacionalizar a estratégia para poder desempenhar as suas atividades de forma efetiva.

Em uma instituição de ensino superior, uma das maiores dificuldades é quanto à mensuração dos resultados, que segundo Neiva (1989, p.81):

[...] enquanto as organizações empresariais econômicas a avaliação detém-se sobre resultados verificáveis e mensuráveis imediatamente ou quase imediatamente, nas instituições de ensino isso não ocorre da mesma forma, tal é a dificuldade de pensar o que é o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento.

As organizações universitárias, como podemos verificar, apresentam características marcantes e peculiares em detrimento a outras organizações, o que torna o ato de planejar e executar um enorme desafio. Neste sentido, podemos dizer que a operacionalização do planejamento no meio universitário muitas vezes segue por outros caminhos, devido às diversas influências que acaba por receber em seu meio. Nesta linha de pensamento, Schuch Jr. (1995, p.77), salienta:

Que em termos de políticas a preponderância do corpo operacional invalida a noção geral de que as organizações possuem um nível estratégico (administração superior) onde as políticas e decisões maiores são tomadas, um nível tático (administração intermediária) onde as decisões são transformadas em metas e orientadas para a sua execução no nível operacional (nível funcional de execução)". Na universidade é no nível operacional que a articulação de inúmeros e variados grupos de interesse acontece disputando e articulando-se, exercendo as mais diversas formas de poder, para influenciar a estrutura acima na tomada de decisões numa complicada rede de órgãos colegiados.

A observação feita por Schuch Jr. referente à estruturação que existe no meio universitário, reforça a posição de que do poder é difuso, influenciando diretamente nas ações de organização, planejamento, execução e controle, o que denota a uma grande complexidade para a implementação de políticas institucionais.

Ainda segundo, Schuch Jr. (1995, p. 77) nesta estrutura:

O poder é difuso com um processo gerencial marcado pela sobreposição das funções executivas, legislativas e fiscais. As diferenças de perspectivas das atividades acadêmicas das administrativas marca o conflito estrutural essencial da universidade. O permanente esforço para manter a preponderância do acadêmico sobre a estrutura administrativa mantém permanente o conflito, o que induz a concepção da universidade muito mais de acordo com um modelo político do que como as modernas burocracias públicas ou empresariais”.

Fica claro que as sobreposições e emanções de poder constante nas estruturas acadêmicas e administrativas geram um conflito de interesses que prejudica em muito o desenvolvimento das instituições universitárias, tornando de certo modo penoso o processo de administrá-las.

A missão de gerir e planejar as IFES, como se pode notar, não é algo simples, sendo na verdade de difícil condução. Não é possível simplesmente à importação de processos prontos de planejamento estratégico, como os disponíveis na literatura acadêmica, mesmo que estes possam ter obtido resultados positivos em outras organizações não universitárias, não é garantia de sucesso, se aplicada pura e simplesmente as IFES. O que advoga a importância da proposição de um processo de avaliação, medição e planejamento adaptado às condições das universidades públicas brasileiras.

Neste contexto, o processo de planejamento preconizado, não se configura básica e simplesmente em uma projeção do que acontece ou vem acontecendo no âmbito das IFES, mas sim, na consideração da interação das diversas variáveis que constituem a descrição do planejamento em uma universidade e a sua efetiva operacionalização.

2.3.1 A Gestão estratégica em Instituições Públicas de Ensino Superior

Para que uma estratégia seja efetivamente implementada esta deve ser acompanhada plenamente e o que garante esta operação é uma adequada gestão estratégica, o que atualmente pode ser considerado um dos principais desafios dos gestores em todo tipo de organização, seja ela pública ou privada. Herrero Filho (2005, p. 3) esclarece que a essência da gestão estratégica efetiva é “elaborar por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã”.

O que reforça esta assertiva é o entendimento de Tachizawa (2006, p. 83) de que “a gestão estratégica é algo mais amplo, como um processo e não como um mero conjunto de atividades finitas para produzir um documento ou plano, sendo, portanto, um conceito melhor aplicável às instituições de ensino (IES’s)”.

Esta abordagem proposta por Tachizawa entende que a concepção e a abordagem da gestão estratégica é um processo sistêmico e metodológico, requerendo o envolvimento de toda a estrutura organizacional, ou seja, dos gestores, professores e técnico-administrativos, visando garantir o sucesso da implementação das estratégias institucionais.

A dinâmica dos desdobramentos do processo de gestão estratégica em uma IES é apresentada na figura 1, para um melhor entendimento.

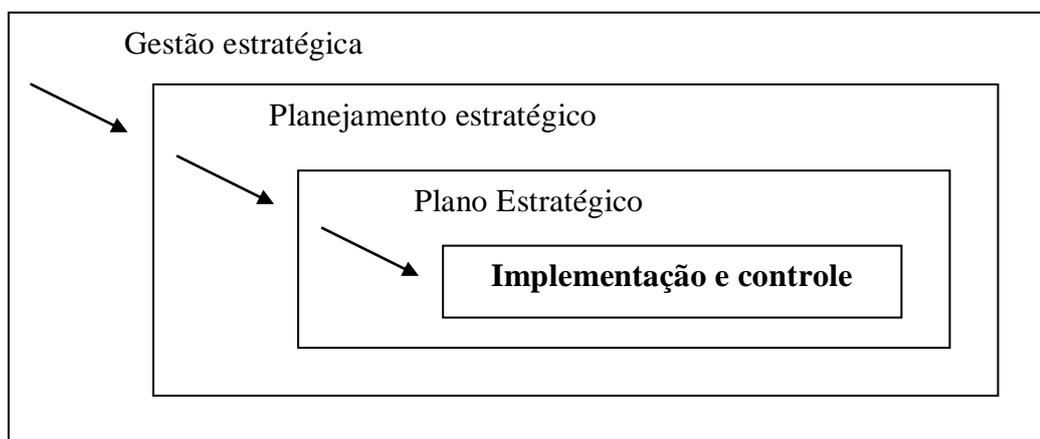


Figura 1: A Gestão Estratégica como um processo de gestão.

Fonte: Adaptado de Tachizawa e Rezende (2006).

A dinâmica atual faz com que cada vez mais seja imprescindível gerenciar a estratégia no seu dia-a-dia. O que é reforçado pelo estudo realizado pela consultoria Ernest & Young, citado por Moreira, Sedrani e Lima (2006) onde revela que do ponto de vista da avaliação das empresas, mais importante do que a estratégia em si, é a sua implementação e para garantir uma efetiva e correta implementação, é necessário gerenciá-la. Porém, gerenciar é uma atividade complexa e requer uma mudança cultural em todos os níveis da organização.

O que reforça o argumento no sentido de que muitas instituições se dedicam a desenvolver uma ótima estratégia, através de um esforço concentrado de seus gestores, na formulação de estratégias altamente complexas que visam a longos ciclos anuais. Entretanto, falham neste processo, pois geralmente não há uma sequência, um acompanhamento, esquecem que o produto das reflexões feitas na elaboração das

estratégias, devem ser gerenciadas para que haja o pleno sucesso da implementação das estratégias.

Desta forma, a gestão estratégica, busca principalmente que a estratégia previamente definida seja sistematicamente acompanhada, analisada e conforme o caso redefinida. A gestão da estratégia implica em sua essência numa mudança cultural e de atitude organizacional, abrangendo todos os níveis organizacionais, para que a organização como um todo esteja alinhada em seus objetivos.

Segundo Gama Filho e Carvalho (1998).

Entende-se por gestão estratégica um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, e portanto uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

Todavia, a metodologia de planejamento estratégico gera uma disfunção ou um “costume impróprio” de somente se pensar na estratégia, quando próximo ou no final de um determinado ciclo anual, o que acarreta num ciclo negativo de se pensar a estratégia, pois desta maneira não existe institucionalização de um sistema capaz de acompanhar a estratégia durante toda a sua operacionalização. O que evidencia a enorme carência de mecanismos efetivos de acompanhamento e suporte à tomada de decisões.

Diante deste cenário, o primeiro passo a ser tomado no sentido de haver uma efetiva gestão da estratégia é a adoção de mecanismos de análise, medição e avaliação das IES, como podemos ver nos desdobramentos propostos na figura 2, a seguir.

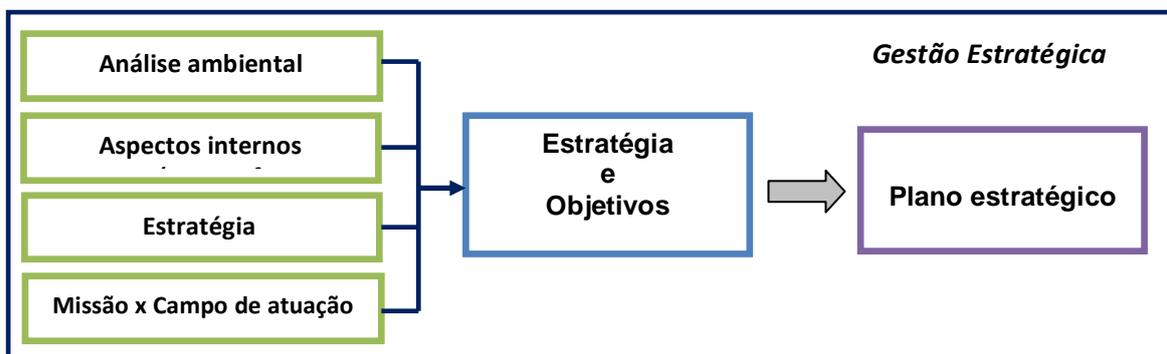


Figura 2: Desdobramentos propostos para adoção de mecanismos de análise, medição e avaliação das IES.

Fonte: Adaptado pelo autor de Franco (1998).

Esta metodologia visa responder a necessidade de ter efetivamente um mecanismo de análise das IES, para que estas possam ter um suporte adequado, garantindo que as ações estratégicas sejam alcançados.

Conforme define, Franco (apud TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p.88) “a missão de cada instituição, define suas diferenças, demonstrando suas necessidades sociais e identificando os alunos que a IES procura servir, além de refletir suas tradições e sua visão de futuro”. Franco, ainda define três fatores que são importantes para bem definir a missão de uma instituição de ensino:

1. definir o desempenho de uma instituição por aquilo que ela sabe fazer melhor, para realmente poder fazer bem-feito, é condição elementar à IES;
2. olhar para fora, para divisar oportunidades e necessidades, a fim de que a missão da IES venha ao encontro dessas oportunidades e necessidades;
3. é preciso que a IES reconheça, com muita precisão, aquilo em que realmente crê; portanto, “...neste sentido a missão não é algo impessoal” e, sim, fruto da crença coletiva daqueles que fazem a instituição de ensino.

Assim, conforme exposto pelo autor, deve-se fazer um olhar interno bem como, externo a instituição, para melhor entender o meio em que ela esta inserida, permitindo assim, antecipar situações que antes não eram previstas, pois as mudanças que atualmente ocorrem no contexto ambiental tanto interno como externo as organizações necessitam ser monitoradas e gerenciadas, visando a sua sustentabilidade. Essas situações de mudanças rápidas e alta competição exigem uma renovação nos modelos de gestão das organizações, as quais são importantes nas IES (BERTOLDI; COLOSSI e ROCHI, 2004).

Nesta mesma linha de pensamento, entendemos que o ambiente é o fator crítico que irá influenciar os processos, a estrutura, as estratégias e o desempenho da organização universitária (MEYER JÚNIOR, 2007).

Portanto, todo elemento que constitui a organização é co-responsável pela análise dos possíveis efeitos que os mercados, recursos e influências ambientais, terão sobre sua atividade. Segundo Almeida (2003, p.83) “essa postura se justifica porque todo cidadão vinculado a uma universidade é um cidadão do mundo, e toda a ameaça ou oportunidade do mundo exterior irá afetá-lo como profissional e cidadão.”

Desta forma, não podemos relegar a gestão das instituições de ensino superior a um segundo plano, devendo atentar aos sinais emitidos pelo ambiente onde estas estão inseridas, mas para entender estes sinais é necessário a adoção de ferramentas capazes de ajudar os gestores nesta identificação, possibilitando a correta implementação das estratégias, garantindo assim o cumprimento de sua missão.

2.4 O Planejamento Estratégico em Universidades Públicas

No tocante ao campo do planejamento e das estratégias, é preciso ainda que as universidades públicas trilhem um caminho ainda não muito bem sedimentado, quanto a referências teóricas a este respeito, pois carece ainda de se encontrar literatura que trate especificamente sobre este tema com relação a estas instituições, diferentemente do que ocorre com as demais organizações de âmbito geral.

Assim, de forma a contribuir no processo de caracterizar melhor a gestão e o planejamento, no âmbito das instituições federais de ensino superior, é que se propõem a realização deste estudo, investigando em certa profundidade as relações que envolvem o ato de planejar e de implementar as ações definidas no plano estratégico.

Visando contribuir para que outras instituições congêneres possam fazer uso deste estudo e chegar a um maior entendimento do que ocorre no âmbito destas instituições é necessário conhecer muito bem os fatores que influenciam dificultando ou facilitando, a efetiva implementação do plano estratégico em uma organização pública complexa como é o caso das IFES.

Desta forma, será feita para uma melhor compreensão a separação entre a etapa que caracteriza a formulação, da implementação das estratégias. Isto não significa, que se estará fazendo uma separação temporal dos fatos, ou seja, entre o momento em que se pensa, e o momento em que se implementa o que foi pensado, o que significaria “separar pensamento de ação” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Apenas faremos à distinção nestes pontos, visando a um melhor entendimento e clareza quando falarmos em fatores que influenciam na implementação do plano estratégico.

Didaticamente, será feita uma exposição abordando e explorando os conceitos de planejamento estratégico, como fonte geradora das estratégias, que por sua vez darão vez a criação do plano estratégico, principalmente será feita a abordagem dos principais fatores que influenciam e afetam a implementação e o desenvolvimento adequado dos planos estratégicos através de uma consolidação e adaptação literária sobre os aspectos mais relevantes encontrados sobre esta temática. Mas antes de se falar sobre planejamento estratégico como um dos fatores fundamentais de gestão organizacional é preciso entender o real significado do termo estratégia, saber sobre sua concepção e compreender realmente para que a estratégia se destina.

2.5 Estratégia sua Concepção

Existem vários conceitos e interpretações sobre o que é estratégia, sendo que todos estão associados ao conceito de escolha, de qual rumo tomar, podendo ser caracterizado como um caminho a seguir, para se atingir um fim específico, assim relacionando-se direta ou indiretamente com a noção de planejamento.

A estratégia, assim como os objetivos descrevem um conceito do campo das organizações atualmente, mas inicialmente este termo tinha uma relação muito forte com o aspecto militar, de onde se originou este termo, o qual define estratégia como a ciência dos movimentos e planejamento da guerra e do domínio econômico, uma ação com propósito desenhado para atingir um objetivo específico e concreto:

Entre os militares: a estratégia está preocupada com a “elaboração do plano de guerra... moldar as campanhas individuais e com teses, decidir sobre o engajamento individual” (MINTZBERG, 1987, p.12).

É segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2012), a “arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações”.

Não obstante as organizações e os negócios não serem guerras, muitas vezes a realidade se mostra um verdadeiro campo de batalhas, tornando estes elementos comuns entre si, o que faz com que se utilizem certos conceitos adaptados as organizações, para se chegar ao caminho da vitória, dentro de um aspecto pacífico.

O termo estratégia é atualmente muito utilizado no dia a dia organizacional, parecendo estar consolidado seu entendimento, mas percebe-se, no entanto que a definição do que realmente é estratégia, ainda não é totalmente entendida, não sendo pacífica a sua compreensão entre todos.

No entanto, é preciso que se faça sempre uma profunda análise dos objetivos a serem atingidos, para que se possa traçar a estratégia certa, pois não existe “a melhor estratégia” e sim a mais adequada ao que se pretende atingir, não esquecendo da analogia da arte da guerra, onde a conquista de algumas etapas, não significa a vitória final, deve-se garantir o sucesso de todas as etapas para se ganhar a guerra. Diante deste pensamento, o trabalho mais importante dentro das organizações é o constante questionamento a respeito de sua gestão, verificando se ela espelha realmente o que está planejado. Esta reflexão é muito importante para verificar se

existe algum ponto a ser melhorado, algo que não havia sido percebido, para garantir o efetivo sucesso da estratégia.

Esta reflexão constante sobre o que se pretende atingir, qual a posição que se pretende chegar ou manter, as variáveis que compõem a gestão da estratégia, já tem sido usado no âmbito da administração. Onde segundo, Porter (1996), estratégia trata de três aspectos fundamentais:

- Criação de um posicionamento de valor único diante dos clientes da organização;
- A realização de atividades diferentes, ou, de atividades semelhantes realizadas de forma diferente;
- As escolhas, ou seja, o que a organização opta por fazer e o que opta por não fazer.

Já segundo Mintzberg (1987) relata que é possível contextualizar diferentes conceitos de estratégia, caracterizando-os em cinco categorias distintas, a saber:

1. **Estratégia como “Plano”**: seguir regras pré-estabelecidas, através de um processo formal, com forte caráter analítico e de certa maneira determinístico. Nesta perspectiva da estratégia podem enquadrar-se a Escola do Planejamento e a Escola de Design, entre outras. Este é o enfoque mais comum, com aplicação em diversos campos como o militar, na teoria dos jogos ou na administração. Para grande parte dos gestores, estratégia é uma espécie de plano de ação para uma empresa atuar em determinado mercado e conquistar e manter vantagens. Decorrente destas ideias, a estratégia também pode ser um pretexto com o qual a empresa tenta induzir seus concorrentes a uma percepção equivocada de seus movimentos competitivos e assim, com uma ameaça e não com intenção real conquistar vantagens competitivas.
2. **Estratégia como “Padrão”**: consistência de comportamentos, processo de aprendizagem, construtivismo, modelo de adaptação evolutiva. Nesta perspectiva da estratégia enquadra-se a Escola de Recursos Disponíveis, entre outras. A estratégia, sob este ponto de vista, demonstra consistência no comportamento e gera confiança para o mercado, pois este comportamento previsto é o resultado de um plano bem organizado.
3. **Estratégia como “Posicionamento”**: como um jogo entre as forças da empresa, concorrentes, fornecedores e dos consumidores. Nesta perspectiva, é analisada a posição da empresa e porque sua existência é necessária na cadeia de valor do produto ou serviço em questão. A partir do momento que ela se torna indispensável para a cadeia, a empresa tem a oportunidade de gerar renda para remunerar a sua atividade.

Neste conceito a estratégia procura deixar claro qual é o lugar que a empresa quer estar inserida e ser percebida no mercado em que ela atua.

4. **Estratégia como “Perspective”**: modo próprio da empresa ver o mundo, agindo de acordo com essa visão, imbuída de um espírito coletivo. Nesta perspectiva, há um sentido de qual o papel que a empresa tem no mundo, como a definição de novas fronteiras de conhecimento. Esta perspectiva ajuda a definir os valores e a missão de uma empresa. É o que muitas organizações chamam de visão mais ampla sobre o futuro ou maneira de atuar ou ainda padrão de qualidade.
5. **Estratégia como “Ploy” (movimentos táticos)**: é um movimento tático, pontual, onde alguma atitude é tomada para mudar o curso dos acontecimentos e os objetivos a serem alcançados. São movimentos ou sinalizações que empresas fazem como forma de se posicionar perante a concorrência com ações críveis.

Frente a estes diversos posicionamentos estratégicos, se os gestores destacarem apenas os pontos fortes de cada uma destas perspectivas, será possível entender e compreender melhor sobre a concepção da estratégia mais adequada, a que apresente os requisitos mais confiáveis, com maior probabilidade de sucesso em atingir os objetivos organizacionais.

O que importa salientar, é que não há um consenso, sobre qual é o conceito teórico ideal para se criar uma estratégia vencedora, mas sim destacar que se deve ter sempre muita atenção e cuidado, monitorando constantemente o ambiente, para que se possa efetuar em tempo as possíveis correções de rumo necessárias à consecução das metas estabelecidas.

A partir da compreensão de que é necessário estar sempre atento à criação e escolha das estratégias, é importante destacar outro aspecto que tem a finalidade de dar um suporte imprescindível à gestão organizacional, o Planejamento Estratégico, ferramenta que se caracteriza como um processo capaz de gerar reflexão sobre o que está acontecendo e o que pode ainda acontecer dentro do cenário em que a organização está inserida, como também sobre seu próprio desempenho nesse contexto, para que consiga atingir os seus objetivos. A natureza do planejamento estratégico será mais detalhada para uma melhor compreensão no tópico seguinte.

2.6 Planejamento estratégico

A despeito de planejamento estratégico, tema este amplamente divulgado e discutido através de vasta literatura, principalmente a partir dos anos 70, quando a temática ganha grande divulgação através de várias publicações acadêmicas, conforme relata Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 44):

A década de 70 viu a divulgação de, literalmente, milhares de artigos, em publicações acadêmicas e na imprensa e negócios, que exaltavam as virtudes do ‘planejamento estratégico’ formal. Em certo sentido, esse fato foi um enorme sucesso, pois implantou nas mentes dos gerentes, em todas as partes, uma espécie de imperativo a respeito do processo: que era moderno e progressivo e os gerentes deveriam querer ter mais tempo para dedicar a ele.

A uma grande diversidade de material que explora a temática do planejamento estratégico, com uma vasta gama de publicações, que vão desde trabalhos de consultorias especializadas, como trabalhos de cunho acadêmico, concebendo assim a inúmeros modelos, se assim podemos dizer de planejamento voltados a elaboração de estratégias, conforme afirmam, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): “Existe centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo livro-texto sobre o assunto, bem como toda ‘boutique de estratégia’ de consultoria que se respeita, possui um”. Assim, seria complicado tomar uma posição frente a determinado estilo ou modelo e ter a convicção de que este seria o mais adequado, o “modelo ideal”. O que na verdade se propõem, neste ponto é caracterizar o processo de planejamento estratégico, onde segundo, Tachizawa e Rezende (2000), o objetivo do planejamento estratégico é dotar a organização de um plano estratégico. Ficando evidente que o plano estratégico é uma decorrência natural do processo de planejamento estratégico.

No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relatam que existem muitas críticas ao planejamento estratégico, como exemplo, eles alertam para o fato das “falácias do planejamento estratégico”, segundo sua denominação, destacando dentre estas a “grande falácia”, a qual seria a de que o planejamento estratégico é que gera as estratégias, fato este contestado pelos autores, como podemos ver no destaque: “Assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégias”. O que inclusive fez com que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 64-65) propusessem uma alteração na definição do que seria planejamento estratégico:

Concluimos que o nome do planejamento estratégico está errado. Ele deveria ter sido chamado de *programação estratégica*. E deveria ser promovido como um processo para formalizar, *onde necessário*, as *consequências* das estratégias já desenvolvidas por outros meios. Em última análise, a expressão ‘planejamento estratégico’ mostrou ser uma contradição.

Porém, logo em seguida, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chamam a atenção para o fato de que “não é preciso abandonar, jogar fora o planejamento estratégico”.

Destacando a importância do papel que os “planejadores” têm em relação ao ambiente em torno da geração de estratégias, conforme visto na “caixa preta de formação de estratégias”, Figura 3.

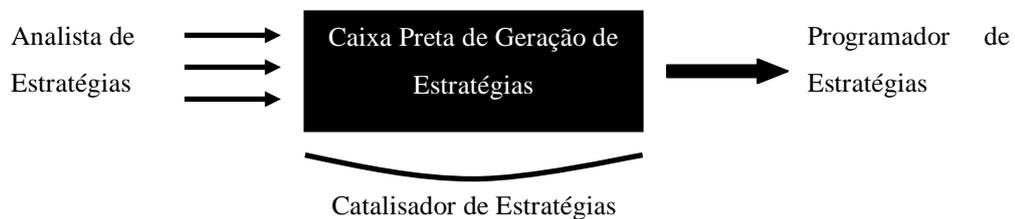


Figura 3: Planejadores em torno da geração de estratégias.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Acreditando que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial a gestão organizacional, não podendo ser relegada a um segundo plano, é que se destaca a sua importância de adoção no âmbito das universidades públicas, com a finalidade de garantir uma gestão dinâmica e suficientemente consciente de seus objetivos.

Neste sentido, corrobora o entendimento de Lerner (1999) de que o planejamento estratégico pode ajudar a universidade a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações que se farão necessárias. Conforme citação feita pelo autor:

Instituições de ensino superior que não repensem os seus papéis, responsabilidades e estruturas, podem esperar tempos difíceis na próxima década e próximas gerações. Algumas não irão sobreviver. Muitas terão que fazer muito mais com bem menos (LERNER, 1999).

Da mesma forma, Estrada (2000, p. 2-3) referencia que analogamente as demais instituições de ensino superior, a universidade passa também por uma série de questionamentos “não apenas sobre seus objetivos e funções, mas também no que se refere à sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do

seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade”. Estrada (2000) reforça o entendimento de que é preciso pensar o planejamento estratégico na universidade pública apesar das diferenças:

(...) apesar das diferenças fundamentais existentes entre as Empresas Privadas e as Instituições Públicas, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos (ESTRADA, 2000, p. 56).

Entretanto, evidencia-se que diversamente das organizações privadas, o planejamento estratégico nas universidades públicas necessita considerar alguns aspectos organizacionais e culturais típicos a essas universidades, as quais devem se adequar internamente, visando manter certo equilíbrio frente às mudanças ambientais que possam ocorrer. Neste sentido, Araújo (1996, p.85) relata que “é preciso ter claras as peculiaridades que fazem à universidade diferente de outras organizações e a necessidade de ajustes do instrumento do planejamento estratégico quando de sua utilização em instituições universitárias”.

O planejamento estratégico busca dar um sentido ordem organizacional, visando a um maior conhecimento desta complexa estrutura que é a universidade. Segundo, Mintzberg e Quinn (2001), toda forma de ordem formalizada é melhor que uma determinação não-formalizada, pois a administração é uma ciência e como tal precisa seguir uma técnica de ação.

Planejamento estratégico pode ser conceituado conforme Fischmann e Almeida (2009) como uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças, seu pontos fracos e fortes, em coerência com sua missão, criando desta forma uma direção a ser seguida para que a organização alcance seus objetivos.

Temos em Hitt e Ireland (2007), o entendimento de que “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Existem inúmeros conceitos de planejamento estratégico, como também existem inúmeras metodologias de planejamento estratégico, havendo concordância entre alguns autores que não existe um modelo “ideal”, mas existe a clara definição que as organizações dependendo de suas características podem melhor implementar uma metodologia em detrimento de outra.

Segundo Bryson (1995), que propôs uma metodologia para ser utilizada em organizações sem fins lucrativos, “o planejamento estratégico é uma forma de sistematizar a realização das atividades de planejamento, dentro de uma concepção racional de execução, que pode ser representado por um esquema, ou diagrama sequencial, indicando as etapas que devem ser cumpridas”.

Não existe um modelo de planejamento estratégico ótimo que garanta melhores retornos à organização, dificilmente pode-se afirmar que uma determinada estratégia será bem sucedida, mas pode-se reduzir a incerteza, com um cuidadoso e criterioso processo de formulação das estratégias. No entanto existe uma concordância que uma das etapas, se não a mais importante, de todo o processo, é a da implementação (AHLSTRAND, MINTZBERG e LAMPEL, 2000).

Este estágio está baseado na ação de conseguir a execução dos planos traçados, embora segundo os mesmos autores existam poucas referências na literatura sobre aspectos que dêem suporte à relação entre o sucesso da organização e o planejamento estratégico, em especial quanto a sua forma de implementação. Onde todos os integrantes da organização devem participar deste processo, em especial, detentores de cargos de “comando”, há uma tendência de que os objetivos traçados possam ser mais realistas e também possam ser promovidos, de uma melhor forma, com uma maior participação e comprometimento de toda a organização.

Nas universidades em especial as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), uma das formas de gestão estratégica é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), instrumento imprescindível a todas as universidades brasileiras. Podemos entender que o que se convencionou chamar de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades se constitui num documento em que se definem a missão da instituição, as estratégias, metas e objetivos.

Neste sentido, algumas universidades brasileiras têm adotado modelos de planejamento estratégico como ponto de partida para a reestruturação da sua gestão. No entanto, esse processo é ainda incipiente, uma vez que o planejamento estratégico ainda não é uma realidade na maioria dessas instituições e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em alguns casos, é apenas uma obrigação legal (ESTRADA, 2000; DELGADO FILHO, 2004; VIANNA, 2004).

Segundo, MEC (2012) os dados e informações das IFES, contidas no PDI, devem estar organizados em três níveis hierárquicos:

a) dimensões: agregam os dados e informações das Instituições e de seus cursos em 3 (três) níveis amplos, compreendendo: a organização institucional e pedagógica; o corpo docente; e, as instalações;

b) categorias de análise: constituem os desdobramentos das dimensões, organizadas, cada uma, também em 3 (três) níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação; e

c) indicadores: são os desdobramentos das categorias de análise e também estão organizados em função da sua proximidade e interdependência.

Assim, as IFES, necessitam se adequar a esta nova realidade, visando serem mais competitivas e atingirem níveis de qualidade aceitáveis pela sociedade, conforme Bertoldi, Colossi e Ronchi (2004), enfatizam que as universidades necessitam rever seu posicionamento diante das questões administrativo-organizacionais caracterizadoras da gestão universitária, colocando o planejamento organizacional como instrumento efetivo de gestão através da concepção do Plano de Desenvolvimento Institucional.

A concepção de gestão das IFES e suas caracterizações anteriormente feitas denotam que a gestão estratégica pode ser aplicada a estas instituições, bem como medidas avaliativas e de desempenho baseadas em indicadores, porém requer alguns cuidados que devem ser observados, pois as universidades são organizações altamente complexas e com características muito peculiares (HARDY e FACHIN, 1996).

2.7 Plano estratégico

Como visto anteriormente, o Plano Estratégico é compreendido como fruto do Planejamento Estratégico, entendido como sendo o processo de orientar a condução das políticas e diretrizes organizacionais. Existem poucas referencias na literatura capaz de definir o conceito de Plano Estratégico, comumente podemos encontrar definições relacionadas à estratégia e ao planejamento estratégico. Porém, encontramos na definição de Tachizawa e Rezende (2000, p. 158) uma conceituação que faz referencia a este tema:

O planejamento estratégico da organização deve ser entendido como um processo cujo objetivo final é o de dotá-la de um instrumento de gestão estratégica – *plano estratégico* – de longo prazo, que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da empresa, servindo de orientação para a definição e o

desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazo, bem como permitindo a convergência de ações em torno de objetivos comuns.

O plano estratégico no contexto de gestão organizacional pode ser melhor compreendido na representação feita na Figura 4 a seguir.

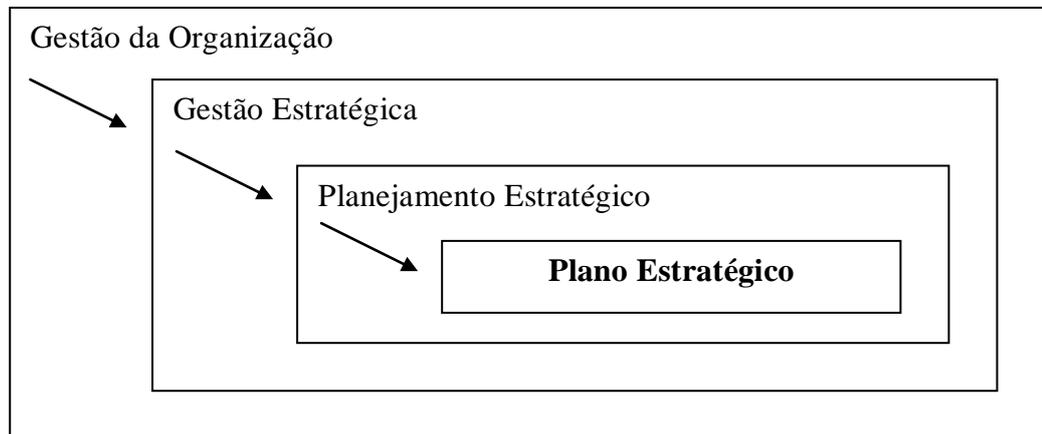


Figura 4: O Plano Estratégico no contexto da gestão.

Fonte: Adaptado de Tachizawa e Rezende (2000).

Como observado anteriormente à temática sobre plano estratégico não é tão abundante na literatura disponível, sendo tratada ainda de forma menos expressiva, em pequenos relatos, não chegando a ser significativa.

Encontra-se uma definição mais adequada e ampla sobre plano estratégico na referencia de Porto (1998) no destaque:

Um plano estratégico – a) é um modelo de decisões coerente, unificado e integrador; b) que determina e revela o propósito da organização, em termos de missão, objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos; c) seleciona os negócios em que a organização deve estar; d) tenta alcançar uma vantagem competitiva (desempenho autossustentável) de longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo de maneira apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente da instituição e às suas forças e fraquezas internas; e) engaja todos os níveis hierárquicos da organização (corporativo, de negócios e funcional); e f) define a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende fornecer a seus parceiros-chave.

Tratar de um tema como planejamento e plano estratégico, à primeira vista, parece ser algo restrito as organizações do setor privado, se considerar apenas as características de ausência de competitividade na administração pública.

Entretanto, algumas práticas inicialmente utilizadas em empresas privadas têm se mostrado altamente necessárias e aplicáveis, com as devidas adaptações, ao Setor Público.

Especialmente no Setor Público, a definição do planejamento estratégico é bem mais complexa. E esta complexidade perpassa pelas fronteiras das universidades públicas brasileiras, as quais carecem igualmente de uma gestão orientada a objetivos, o que tem direcionado o governo federal nesta última década a vultosos investimentos na área educacional visando garantir uma expansão e consolidação do ensino superior no país. Porém para se atingir estes fins são necessárias ações coordenadas o que denota a necessidade de uma gestão organizada e moderna para gerir o ensino superior brasileiro.

Afirmam alguns autores, que a forma de se conceber estratégias tem recebido muita atenção da literatura especializada, conforme mencionado por (HAMBRICK; CANNELLA, 1989; HREBINIAK; JOYCE, 2001; HREBINIAK, 2006). Os indicadores para o acompanhamento da implantação das estratégias, também ganharam relevância e estudos sobre o tema foram desenvolvidos. Há diversos debates sobre as diferentes formas de criar estratégia que expõem as preocupações de como se deve mensurar o que foi planejado para saber se os objetivos traçados estão sendo devidamente alcançados.

Entretanto, a utilização dessa ferramenta pode causar certa limitação na atuação dos envolvidos no processo, se por ventura as análises das implementações das estratégias se resumirem apenas em seguir indicadores que podem equivocadamente apresentarem certo grau de fragilidade se constituindo meramente em dados quantitativos.

Também, precisa ser levado em conta outros aspectos que fazem parte do processo de implementação de estratégias, os quais envolvem a cultura organizacional, sua estrutura e a gestão organizacional. Assim, a implementação é considerada a etapa de maior grau de dificuldade do planejamento estratégico, devido ao fato de trabalhar com as relações interpessoais no âmbito da organização, e com aspectos emocionais dos indivíduos envolvidos.

A nova estratégia, por sua própria natureza, envolve a mudança. A ansiedade e a resistência provocada pela mudança irão surgir das partes que tem interesse na antiga estratégia ou por não preverem os novos ganhos. O estrategista enfrenta, assim, uma das principais tarefas que é vender à nova ideia; ou seja, tentando construir e manter apoio entre os círculos decisivos, para garantir o novo plano que está surgindo (HAMBRICK, D.; CANNELLA, A., 1978. p.282)

O que faz com que este trabalho se concentre fundamentalmente na fase de implementação do Plano Estratégico da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, denominado de Projeto Institucional (PI) o qual é composto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que foi concebido através de ações institucionais baseadas na participação da comunidade acadêmica composta pelos seus 10 Campi mais a Reitoria.

Este processo foi delineado pela Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação, em meados de junho 2008, que por meio da realização de diversas reuniões e seminários ocorridos nos Campi mais Reitoria, foram discutidos os aspectos metodológicos e conceituais que formam o Projeto Institucional. Após a definição dos aspectos, vários grupos de trabalho e comissões especiais foram constituídos para discutir os temas e definir as diretrizes correlatas.

Grupos de trabalho (GT) foram constituídos no sentido de tornar este processo institucionalizado, visando garantir a sua permanência e legitimidade. Como fruto deste trabalho foi gerado a primeira versão do projeto institucional da UNIPAMPA, aprovado no ano de 2009, com vigência até 2013.

Este documento denominado Projeto Institucional em que pese ser o principal elemento do Plano Estratégico, não pode ser compreendido como um processo acabado, pois ao que parece foi concebido apenas como uma referência, não contemplando aspectos importantes como o posicionamento estratégico e a análise de seus pontos fortes e fracos, como as ameaças e oportunidades, não permitindo ao que tudo indica a percepção clara dos objetivos e, por conseguinte de como seriam estas ações implementadas, fato este que motiva a investigação da percepção dos gestores sobre estes aspectos.

2.8 O Processo Estratégico e os Obstáculos à Implementação

A implantação de novas técnicas e práticas administrativas em instituições de ensino superior, em especial, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é um processo que enfrenta dificuldades, principalmente devido a suas particularidades, tais como: estabilidade do quadro de servidores, interesses diversos e conflitantes tanto pessoais como profissionais conflitos de poder, diversidades de conhecimentos e culturas, entre outros (ESTRADA, 2001).

Segundo Forplad (1995), estas características inerentes a estas instituições desafiam ainda mais seus gestores quando da inserção de novas práticas gerenciais, pois a diversidade de formação de seu pessoal coloca estas organizações numa situação mais complexa quando se trata de definir as suas tarefas a executar, estes assuntos não estão na fronteira do

conhecimento de seus integrantes, além de seus componentes não terem habilidades gerenciais para responder a rápidas mudanças ambientais.

A dificuldade para desenvolver atividades de planejamento nestas organizações, pode ser evidenciada pela forma como seus gestores são definidos, pois se constitui de um processo eleitoral, no qual são eleitos gestores para mandatos com tempo de duração pré-fixados, independente de quanto serão bem ou mal sucedidos em sua trajetória. As propostas (ou promessas) de campanha servem de balizadores (diretrizes gerais) para todo o trabalho a ser desenvolvido, isto pode ser em grande parte uma norma (tradição) danosa aos interesses da instituição, e logicamente aos interesses públicos. Também se observa uma aglutinação política destes grupos, através de afinidades pessoais e/ou de áreas de atuação, ficando em boa parte das vezes o entendimento dos objetivos da organização relegado a um segundo plano.

A introdução do processo de planejamento estratégico pode ser uma forma de alterar, para melhor, a situação acima descrita, através de um processo participativo, onde toda a comunidade acadêmica possa ser contemplada (na fase de propostas) e as ações definidas forem de encontro aos reais interesses da organização.

No entanto, na implementação de um planejamento estratégico, não se deve perder o foco, pois se está referindo a uma etapa que integra um processo mais abrangente que engloba o estabelecimento e a implementação das estratégias empresariais (Oliveira, 2001). O que de acordo com as afirmações de Bethlem (2001), ações estratégicas como (formular, desenvolver, planejar, implantar, controlar, etc.) podem ser separadas em conteúdos e processos. Onde o conteúdo diz respeito à “o que” se propõem a realizar em termos estratégicos e pode ser chamado de “plano estratégico”. O “como” se faz a elaboração e desenvolvimento desse plano constitui o “processo”.

Deseja-se neste trabalho a identificação de possíveis elementos que influenciam de alguma forma a sua implementação, fatores que afetam direta e indiretamente o sucesso de uma ação estratégica, o que faz com que se considere “o que” a instituição esta se propondo a fazer ou realizar, uma vez que o próprio plano estratégico já traz em seu conteúdo possíveis proposições antagônicas que influenciam negativamente na sua implementação de forma efetiva.

Desta forma, é fundamental que se analise os fatores inerentes ao processo estratégico em todas as suas fases para que se identifique se estes contribuíram na

implementação, foram fundamentais ou se contribuíram negativamente gerando o insucesso na implementação do plano estratégico na instituição.

As universidades são organizações complexas, que apresentam em sua constituição um conjunto único de fatores sociais, políticos e de poder que influenciam de uma forma ou outra a sua gestão. Estes fatores constituintes do meio universitário foi objeto de estudo de Estrada (2000), que relata em sua análise sobre uma universidade federal brasileira, as dificuldades centrais da técnica do planejamento, as quais podem ser sintetizadas em:

- ausência de conhecimento a respeito de planejamento estratégico;
- deficiência de cultura para o planejamento;
- falta de vontade política;
- falta de coordenação administrativa dos dirigentes;
- falta de poder político do pró-reitor de planejamento;
- falha de realização de todas as fases do modelo seguido;
- complexidade da composição universitária;
- descompasso na missão de reitor e diretores;
- falta de quantificação e especificação das ações; e
- falta de controle e estimativa das ações.

Para Borges e Araújo (2001, p. 25), as principais peculiares da universidade, em alusão ao seu planejamento estratégico, são:

- a) O alto grau de profissionalismo que reprime a tarefa, as tarefas são especializadas, exigem profissionais especializados e com autonomia de trabalho e liberdade de supervisão;
- b) Determinações são descentralizadas e, por isso, as áreas podem desenvolver em diversos ritmos, obedecendo a situações específicas;
- c) Coexistência de entendimentos distintos de universidade trazendo dificuldades para demarcação únicas de missão, visão de futuro, objetivos e metas;
- d) O poder é impreciso e disperso - as percepções distintas levam os sujeitos a batalhar para que imperem suas concepções;
- e) Há diminuída coordenação de tarefas – as estruturas são debilmente articuladas;
- f) Os papéis da universidade são ambíguos e vagos: pesquisar?, ensinar?, servir à comunidade? Não há concordância em como alcançá-los;
- g) A universidade trabalha com múltiplas tecnologias pelo fato de lidar com clientes com precisões variadas.

Conforme já enfatizado anteriormente, as IFES precisam se preparar para enfrentar as mudanças, cada vez mais constantes e exigentes, assim o planejamento estratégico surge como uma das ferramentas e técnicas mais importantes. Outrossim, esta técnica exige uma série de mudanças organizacionais, fato este que para algumas organizações é mais difícil que em outras, pois os processos de planejamento estratégico devem ser adaptados às organizações.

Cabe considerar neste ponto as possíveis alterações que podem ocorrer no Plano Estratégico no decorrer do processo de sua implementação, conforme mencionado por Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (2000) que definem as chamadas estratégias “deliberadas” e “emergentes”, que são fruto da interação dos múltiplos aspectos que coexistem no âmbito organizacional, como as questões políticas, discussões de ideias e até mesmo relacionadas ao poder, como se pode ver na figura 5.

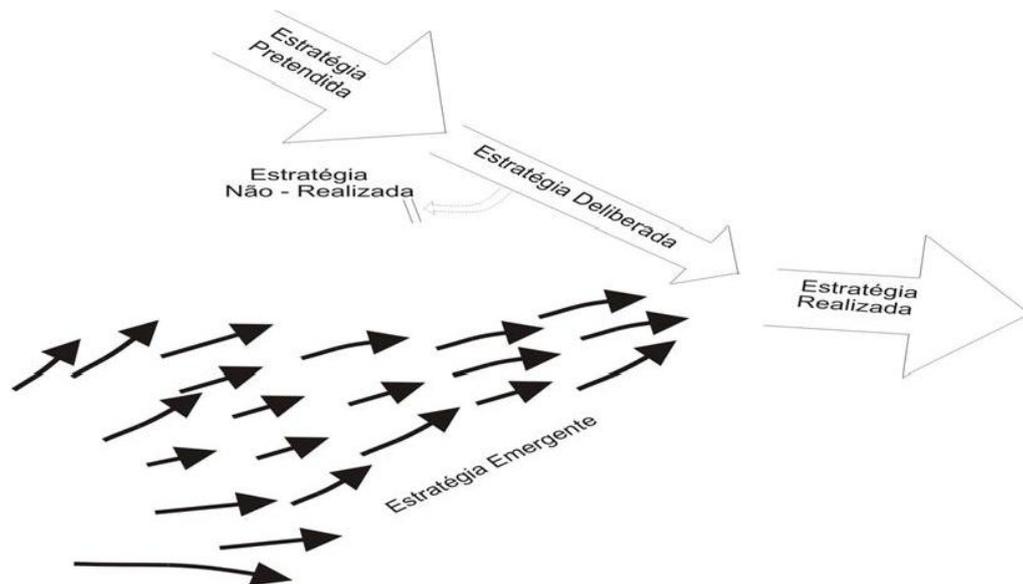
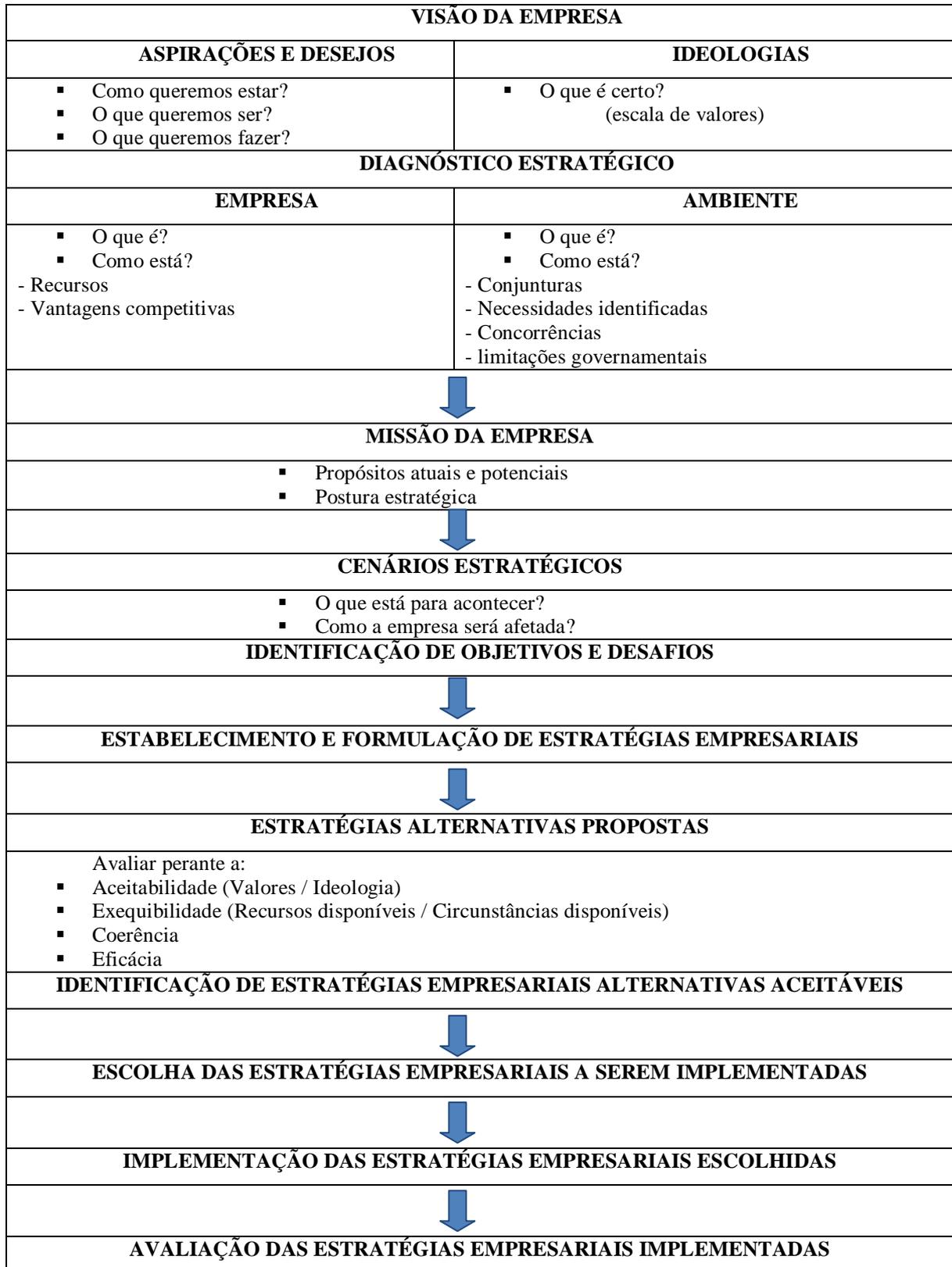


Figura 5: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al.(2000, p. 19)

Autores como Oliveira (2001) preferem uma metodologia fundamentada em passos definidos, que obedecem a certa estrutura metodológica Quadro 2.



Quadro 2: Processo global de estabelecimento e implementação das estratégias

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2001, p. 56 e 2004, p. 215.

A metodologia proposta por Oliveira (2001) preza por um conjunto de ações que se desdobram em duas etapas gerais, as quais tem por finalidade dar suporte ao gestor, sendo a primeira a de preparação, representando o suporte básico para a etapa seguinte de formulação da estratégia e implementação adequada do planejamento.

No sentido de objetivar e tornar mais claro os fatores chave que serão objeto de estudo, se fará um corte, uma separação temporal da fase de implementação do plano estratégico, de forma a torná-lo mais evidente e didaticamente melhor compreendido. Assim, com esta distinção será possível realizar uma investigação dos possíveis fatores que influenciam o processo de implementação.

A partir deste ponto, dedica-se grande atenção a aspectos voltados para além do planejamento, em aspectos reunidos na literatura de vários autores que falam e argumentam sobre estratégias, problemas, impasses e barreiras que influenciam crucialmente na implantação de planos estratégicos. Assim, foi feita uma análise na literatura de artigos e textos de livros, os quais foram adaptados e traduzidos de maneira a demonstrar em um esquema resumo o quadro que contempla os vários aspectos dos possíveis fatores que influenciam na implementação do plano estratégico.

Neste sentido, faz-se a análise de um aspecto que foi adaptado ao contexto da implementação do planejamento, a partir do estudo de Lederer e Sethi (1988) que analisam a implementação de metodologias de planejamento ligada à tecnologia da informação, que reuniram de diversos autores, conforme pode ser analisado no Quadro 3 que apresenta questões ligadas a implementação e seus possíveis problemas.

Problemas e Questionamentos	Autor(es):
Problemas relacionados a custos (recursos):	
O exercício do planejamento é muito caro.	Moskowitz (1986)
O exercício do planejamento leva muito tempo.	Bowman ET AL. (1983)
A perspectiva de planejamento é considerada inadequada	Adaptado de: McLean e Soden (1977)
O tamanho da equipe de planejamento é muito grande.	Adaptado de: Vacca (1983)
É difícil convencer a alta administração a aprovar o plano estratégico.	
O planejamento estratégico assume dimensões não apropriadas com relação à estrutura organizacional.	Adaptado de: Yadav (1983)
O planejamento estratégico se torna inadequado ao tamanho da	

organização.	
A implementação depende em grande parte do líder do processo	Adaptado de: Zachman (1982)
Não existe suporte informacional adequado para a implementação do planejamento estratégico.	
O plano estratégico não detalha os passos que devem ser seguidos para a implementação.	
O processo de elaboração do planejamento estratégico não está baseado em nenhuma metodologia.	
A implementação do planejamento estratégico necessita de um maior envolvimento da administração superior.	Adaptado de: Bowman et AL (1983)
A implementação do planejamento estratégico necessita de um grande envolvimento dos membros da instituição.	Adaptado de: Boyton e Zmud (1984)
A implementação do planejamento estratégico não envolve suficientemente os membros da organização.	Adaptado de: Kay et AL. (1980)
A implementação do planejamento estratégico não envolve suficientemente a administração superior.	
O planejamento é falho em relação aos objetivos e estratégias organizacionais.	Adaptado de: King (1978)
O plano é falho na análise das forças e fraquezas da organização.	
O plano é falho em não prever as possíveis mudanças na organização durante o planejamento.	Adaptado de: Leder e Sethi (1988)
O plano é falho na consideração de questões relativas à sua implementação.	Adaptado de: Zachman (1982)
O procedimento de planejamento adotado é rígido	
Problemas relacionados às ações decorrentes do processo de planejamento:	
As ações decorrentes do planejamento não estão de acordo com as expectativas da administração superior.	Adaptado de: Gill (1981)
Não é possível assegurar o comprometimento da administração superior quanto a implementação do planejamento estratégico.	
O documento final resultante do planejamento não apresenta muita utilidade.	Adaptado de: King (1978)
As saídas do processo de planejamento não apresentam uma declaração clara dos objetivos organizacionais.	Adaptado de: McLean e Soden (1977)
As saídas do processo de planejamento não preveem um plano de treinamento e capacitação de pessoal.	
Os planos não apresentam flexibilidade suficiente para enfrentar	

as mudanças organizacionais.	
O processo de planejamento não leva em conta as necessidades de administração dos dados organizacionais.	Adaptado de: Sullivan (1985)
As saídas do processo de planejamento não incluem uma política de comunicação de dados.	
As saídas do processo de planejamento não determinam uma arquitetura abrangente de dados para a organização.	Adaptado de: Zachman (1982)
A implementação dos projetos identificados no processo de planejamento estratégico requerem ainda significativas análises adicionais.	
As experiências na implementação do planejamento estratégico não são suficientemente compartilhadas no âmbito das unidades organizacionais.	

Quadro 3: Problemas na implementação do planejamento estratégico

Fonte: Adaptado pelo autor de Lederer e Sethi (1988).

Outro estudo, também relacionado à implementação de planos estratégicos que fazemos uso por analogia é do autor Gottschalk (1999), que em seu estudo sobre a implementação de planos estratégicos de sistemas informação, identificou diversos fatores que acabam por influenciar a implementação dos respectivos planos. O Quadro 4, a seguir mostra de forma adaptada as diversas práticas que podem influenciar no momento da implementação dos planos estratégicos.

Prática	Autor(es)
Problemas relacionados à implementação:	
Os recursos não foram adequadamente disponibilizados	Adaptado de: Earl (1993)
Surgiram restrições de cunho tecnológico	
Emergiu uma resistência organizacional	
A direção foi hesitante	
Barreiras à implementação:	
Natureza do negócio	Adaptado de: Galliers (1994)
Mensuração de benefícios	
Investimento existente em TI	
Conflitos políticos	
Atitudes das gerencias/direções intermediárias	
Atitudes da administração superior	
Dúvidas a respeito dos benefícios	
Efeito do planejamento na implementação	

Conteúdo do plano	Adaptado de: Lederer e Salmela (1996)
Relevância dos objetivos propostos no plano para as metas organizacionais	
Clareza e análise da apresentação do plano	
Prescrições para o planejamento estratégico	
Preparar um plano de migração	Lederer e Sethi (1996)
Identificar ações para a adoção do plano	
Identificar recursos para novas ferramentas	
Evitar e/ou amenizar as resistências	
Identificar bases de possíveis resistências	
Mecanismos de implementação:	
Sistema de monitoração para revisar a implementação e fornecer <i>feedback</i>	Adaptado de: King (1994)
Mobilização de recursos para a implementação	
Monitoramento da administração superior quanto a implementação	
Envolvimento dos membros da organização na implementação	Adaptado de: Premkumar e King (1994)

Quadro 4: Práticas que influenciam a implementação de estratégias

Fonte: Adaptado pelo autor de Gottschalk (1999).

Do mesmo modo, quando da identificação dos possíveis fatores que podem influenciar no ato da implementação dos planos, encontramos em Mintzberg e Quinn (2001) um conjunto de critérios para uma estratégia eficiente que segundo os autores ajudam na criação de um caminho, uma “ponte segura” para a implementação dos planos estratégicos. Evidente que receitas prontas não é garantia de sucesso, mas nos ajudam a conduzir num caminho nem tão desconhecido, pois já se pressupõe conhecer algumas ações e quais sua possíveis causas. O que pode ser observado no conjunto de critérios alocados no Quadro 5.

Crítérios para uma estratégia eficiente:	
01	Estão todos os esforços direcionados no sentido de objetivos claros e compreendidos, decisivos e atingíveis?
02	A estratégia preserva a liberdade de ação e realça o comprometimento?
03	A estratégia estabelece o ritmo e determina o curso dos eventos em vez de reagir contra eles?
04	A estratégia concentra poder superior no local e na hora em que provavelmente serão decisivos?
05	A estratégia definiu precisamente o que tornará o empreendimento superior em termos de poder – isto é, melhor em dimensões críticas – em relação aos seus oponentes?
06	A estratégia reservou propositadamente recursos e dimensões para flexibilização e manobras?
07	A estratégia proporciona liderança responsável e comprometida para cada uma das metas principais?
08	A estratégia garante bases de recursos e todos os pontos operacionais vitais para o empreendimento?
09	A estratégia desenvolve a logística total para dar suporte em cada uma de suas ações desenvolvidas?

Quadro 5: Crítérios para uma boa estratégia.

Fonte: Adaptado pelo autor de Mintzberg e Quinn (2001).

Da mesma forma, apresenta-se outro grupo de fatores que se compreende ser de grande relevância, que é citado por Oliveira (2001) para o estabelecimento e implementação de estratégias nas empresas, as quais se constituem numa metodologia agrupada em três momentos a saber, antes do estabelecimento, durante o estabelecimento e após o estabelecimento das estratégias, o que torna factível verificar os possíveis fatores que influenciam no ato da implementação das estratégias estabelecidas no planejamento organizacional, logo pode ser observado no Quadro 6 a composição destes fatores.

Sugestões para o estabelecimento e implementação de estratégias:	
1. Etapa anterior ao estabelecimento das estratégias	
1.1	Ter uma metodologia estruturada para formação e implementação das estratégias.
1.2	Ter um processo estratégico global na organização.
1.3	Ter efetivo envolvimento e patrocínio da administração superior.
1.4	Ter adequação à realidade e à cultura da organização
1.5	Ter estruturação do processo de identificação de necessidades e saber contratar serviços de consultoria.
2. Etapa para o momento do estabelecimento das estratégias.	
2.1	Ter equipe competente e comprometida.
2.2	Ter adequados níveis de simplicidade, formalidade e flexibilidade.
2.3	Ter estruturação interativa com os fatores ambientais.
2.4	Ter conhecimento e saber aplicar as técnicas auxiliares para formulação e implementação das estratégias
2.5	Ter interligação com todos os sistemas administrativos da empresa

2.6	Ter perfeita interação com o processo de inovação e de visão do futuro da organização.
3. Etapa referente ao momento de implementação das estratégias.	
3.1	Ter um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação de resultados.
3.2	Ter capacidade para alavancar os resultados da empresa.

Quadro 6: Sugestões para o estabelecimento e implementação de estratégias nas organizações.

Fonte: Adaptado pelo autor de Oliveira (2001).

Outro conjunto de fatores que se apresenta, é o proposto por Tregoe e Zimmerman (1982), que através do estabelecimento de uma série de perguntas, se propõem a uma análise do “QI estratégico” de uma organização, as quais buscam identificar da mesma forma fatores responsáveis por influenciar e dificultar a implementação da estratégia, conforme o Quadro 7 a seguir.

Questionamentos sobre implementação de estratégias:	
01	A natureza e a orientação do negócio da empresa foram determinadas conscientemente?
02	Todos os executivos da alta administração têm a mesma visão e o mesmo nível de conhecimento do rumo das estratégias da empresa?
03	A estratégia é suficientemente clara?
04	A declaração da estratégia é usada como instrumento para as escolhas quanto aos futuros mercado e serviços?
05	As deliberações estratégicas são tomadas separadamente das tentativas de planejamento em longo prazo?
06	A futura estratégia é claramente determinante daquilo que se planeja e está incluída no orçamento?
07	As suposições formuladas sobre o ambiente organizacional são usadas para a fixação das estratégias?
08	As estratégias influem nas decisões sobre aquisição, dotações de capital e novos sistemas?
09	As diversas unidades organizacionais da instituição têm estratégias claras e explícitas? Essas estratégias apoiam plenamente a estratégia global?
10	O desempenho geral da organização e de suas unidades é periodicamente revisto, tendo em vista sua realização estratégica, como seus resultados operacionais?

Quadro 7: Questionamento para a análise do “QI estratégico” da empresa.

Fonte: Adaptado pelo autor de Tregoe e Zimmerman (1982).

No mesmo sentido do que foi apresentado nos quadros anteriores, temos no que enumera Kaplan e Norton (1997) um conjunto específico de barreiras à implementação eficaz da estratégia, que deve ser levado em consideração na medida em que estas podem

apresentar problemas para uma adequada implementação, necessitando serem identificadas e removidas, conforme forem sendo identificadas, para que não se tornem um problema maior, permitindo assim a obtenção de êxito na implementação do plano estratégico. No Quadro 8, estão estabelecidas estas barreiras à implementação.

Barreiras à implementação eficaz da estratégia:	
01	Visões estratégicas não executáveis.
02	Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos.
03	Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos.
04	<i>Feedback</i> tático, não estratégico.

Quadro 8: Barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia.

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Outros obstáculos à implementação das estratégias pode ser visto em uma pesquisa realizada no ano de 2004 com executivos de 197 empresas de todo o mundo com vendas superiores a 500 milhões de dólares. Mesmo estando localizadas em diferentes pontos geográficos e com tipos de produtos também diferentes, os gestores demonstraram uma grande preocupação com o planejamento e a execução. Foi constatado segundo MANKINS e STEELE (2005) nesta pesquisa que as empresas:

- a. raramente comparam os resultados obtidos com os inicialmente planejados;
- b. constantemente registram resultados abaixo do planejado sem que as razões para isso sejam exploradas;
- c. criam projeções financeiras carentes de embasamento;
- d. possuem desconhecimento dos gargalos de implantação (em especial a alta gestão);
- e. registram subsequentes insucessos de realização do plano estratégico inicial fomentando uma cultura de baixo desempenho.

Da mesma forma Mankins e Steele (2005) propuseram decifrar quais são os principais obstáculos para a implantação da estratégia e as razões pelas quais as metas estabelecidas não foram 100% atingidas. A observação dos dados do gráfico abaixo, Figura 6, nos mostra estes possíveis obstáculos:

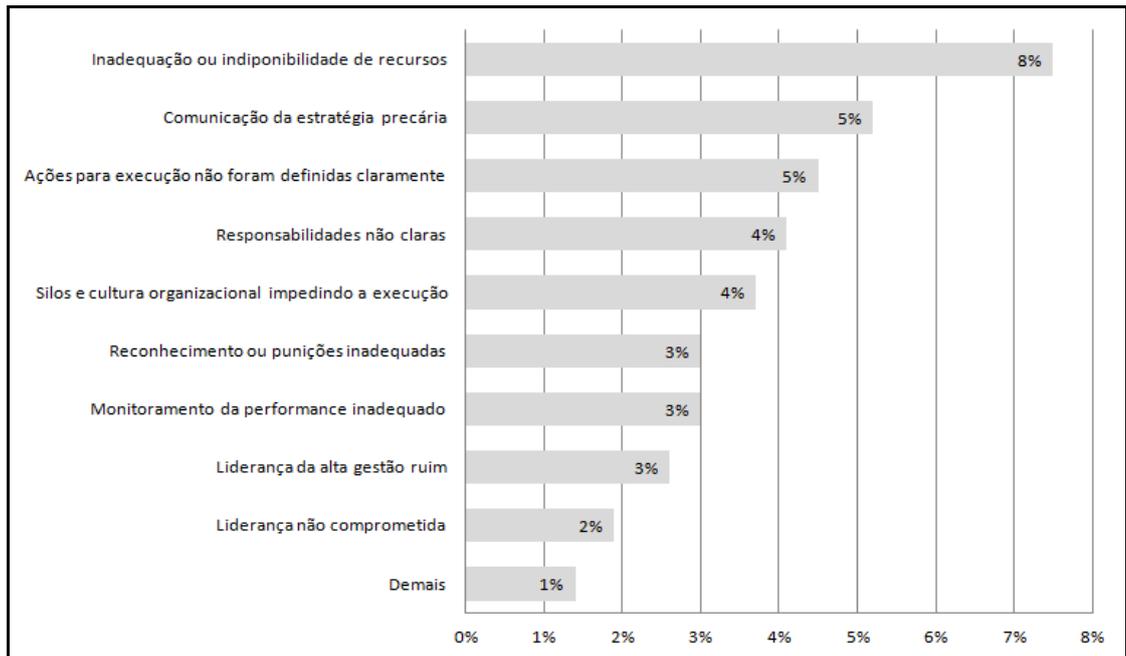


Figura 6: Resultados da pesquisa de MANKIS e STEELE (2005)

Fonte: Adaptado pelo autor de MANKIS e STEELE (2005)

Os autores, após análise dos dados obtidos, sugerem algumas ações para reduzir esta lacuna entre a formulação da estratégia e os resultados atingidos, conforme nomeadas a seguir:

- a) formular estratégias simples e factíveis;
- b) debater premissas e não as previsões;
- c) padronizar ferramentas e linguagem;
- d) discutir disponibilidade de recursos na partida;
- e) estabelecer prioridades;
- f) monitorar constantemente os resultados; e
- g) reconhecer e desenvolver competências de execução.

Também Hrebiniak (2006) em seu estudo sobre os principais obstáculos à implementação das estratégias sugere-nos os possíveis fatores responsáveis pelo insucesso:

1. gestores são treinados para planejar, não para executar: sua formação é feita em módulos distintos, e a execução não é abordada.

2. os analistas deveriam cuidar da execução: a alta gestão entende que implantar não é um trabalho nobre. Quando há falta de envolvimento da alta gestão com a execução, há problemas de implantação.
3. planejamento e execução são interdependentes: planejamento afeta a execução. A execução da estratégia afeta a estratégia e o planejamento ao longo do tempo. No entanto, a alta gestão entende que execução e implantação não são questões para se preocupar.
4. implantação é um processo longo. Dura mais do que o período de formulação da estratégia: quanto maior a duração de um processo, mais difícil o seu controle e foco na tarefa. Isto exige esforços de coordenação e controle.
5. execução envolve mais pessoas do que a formulação da estratégia: além dos problemas inerentes de coordenação e controle, questões de como comunicar adequadamente e fornecer os incentivos corretos tornam-se mais fundamentais ainda.

Nesta mesma temática, Hrebiniak (2006) realizou uma pesquisa junto a um grupo de membros gestores da Wharton School-Gastner Group e da Wharton Scholl, no intuito de saber: *“To gain a clear understanding of challenges faced by managers as they make decisions and take actions to execute their company’s strategy to gain competitiveadvantage.”* Obtendo um total de 443 respostas dos gestores envolvidos na execução e formulação da estratégia em suas empresas, conforme Quadro 9, abaixo:

Os Cinco Principais Obstáculos à Implementação de Estratégia		
	Rankings	
Obstáculos:	Pesquisa Executiva Wharton (n=200)	Pesquisa Wharton-Gartner (n=243)
Inabilidade para gerenciar mudanças efetivamente e para superar resistências.	1	1
Estratégia ruim ou vaga	2	5
Falta de normas ou de modelo para orientar a implantação	2	-
Falhas no compartilhamento de informações entre indivíduos/unidades responsáveis pela implantação	4	2
Tentar implementar uma estratégia que conflite com a estrutura de poder existente	5	2
Falta de clareza sobre as responsabilidades pela implantação de decisões e ações	5	4

Quadro 9: Os cinco principais obstáculos à implantação de estratégia

Fonte: Adaptado pelo autor de HREBINIAK (2006).

Assim, constata-se que os resultados obtidos na pesquisa são correspondentes aos os cinco pontos elencados pelo autor.

Apesar de todas as dificuldades relatadas, verifica-se, que estas instituições têm algumas características que propiciam ao desenvolvimento de um planejamento estratégico, ou seja, tem formalmente definidos missão, valores, objetivos e campo de atuação.

Conforme afirmam Mintzberg e Rose (2003, p. 281) “a missão de uma universidade é o ensino e a pesquisa: para criar e disseminar o conhecimento”. O que indica a existência de não uma, mas de várias formas de se pensar a universidade, o certo é que é necessário visualizar as estratégias como padrões de ação ao longo do tempo (MINTZBERG e ROSE, 2003).

Desta forma, pode-se inferir que a implementação da estratégia é parte de um conceito mais amplo denominado de alinhamento estratégico. Sendo denominado por Prieto e Carvalho (2004) sob a noção de três perspectivas:

- i. alinhamento estratégico externo;
- ii. alinhamento estratégico interno;
- iii. consenso estratégico.

Desta forma, estas três perspectivas devem ser cuidadosamente analisadas, procurando coordenadas de forma que se equilibrem para facilitar a consecução dos objetivos estratégicos, diante disto Prieto e Carvalho (2004, p.2) salientam que o “conceito de alinhamento estratégico externo está presente na literatura referindo-se ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente da organização”.

Igualmente os autores referem-se à perspectiva de alinhamento interno as organizações: “o alinhamento estratégico interno refere-se à mobilização de recursos internos, tangíveis ou intangíveis para implementação das estratégias formuladas” (PRIETO e CARVALHO, 2004, p. 2).

Analogamente a este conceito de alinhamento estratégico interno encontram-se também nos diversos trabalhos de autores como (KAPLAN e NORTON, 1996; CAMPBELL, 1997; EISENHARDT, 1999; BEER e EISENSTAT, 2000; FREEDMAN, 2003) sob diferentes termos. Segundo Prieto & Carvalho (2004, p.2) alguns termos “utilizados para tratar do alinhamento estratégico são: implementação da estratégia, coerência corporativa, alinhamento interno”.

Talvez a razão principal de uma universidade não conseguir implementar seu planejamento estratégico com sucesso é calcular equivocadamente a aceitação do planejamento por parte da sua comunidade (ROWLEY e SHERMAN, 2001, p. 7). Este fato, certamente em função dos aspectos políticos internos da IES que interferem no processo de implementação da estratégia (ROWLEY e SHERMAN, 2001).

Diante das considerações a respeito da implementação do plano estratégico e do entendimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta de planejamento das universidades brasileiras, em especial, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) percebemos a importância que se constitui o planejamento universitário, principalmente por não ser um processo isolado e estanque. Sendo necessário que ele reflita os diversos aspectos que envolvem a instituição, como a cultura dominante, das lideranças, do sistema de decisão e delegação de responsabilidade, assim como, de autoridade, o que caracteriza a universidade como uma organização de extrema complexidade.

Sob a ótica dos diversos fatores encontrados na literatura, que de uma forma ou outra, influenciam decisivamente no momento da implementação de um planejamento estratégico, é que se buscou construir um conjunto de questionamentos necessários para uma melhor compreensão do que ocorre no âmbito da instituição, gerando assim o instrumento de pesquisa inicial que consubstanciará o que já está expresso nas declarações estratégicas da instituição.

De forma complementar se abordara a temática referente a estudos existentes sobre modelos de implantação, principalmente pela relevância do tema e de sua relação direta com o sucesso do planejamento. Será feita uma revisão de alguns estudos expressivos sobre este estudo, para melhor referenciar esta pesquisa.

2.9 Metodologias de Implementação do Planejamento Estratégico nas IFES

Com a finalidade de discutir mais a fundo a temática da “implementação”, de modo a se verificar de fato quais os fatores relevantes e críticos no processo de operacionalização do planejamento nas IFES, serão abordadas algumas metodologias ou modelos que visam facilitar a implementação da estratégia, sugerindo alguns procedimentos que evidenciam os

aspectos positivos a serem adotados como também os pontos conflitantes que devem ser evitados.

Estas metodologias não devem ser vistas como uma receita a ser seguida pelas universidades, no entanto, cada instituição deve adaptar, criar e estruturar mecanismos de suporte que auxiliem na elaboração e implementação do planejamento.

A metodologia de planejamento adotada nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), representada pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), estabelece a sua missão, visão, objetivos, metas, assim como, prazos e resultados a serem alcançados durante um determinado período de gestão. Segundo o MEC o PDI se constitui em um:

[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2002b, p.2).

Portanto, para que se possa efetivamente operacionalizar a implementação do planejamento, deve-se considerar todos os aspectos que envolvem a instituição como um todo, conforme apontado por Araújo (1996) alguns pontos que devem ser considerados: as expectativas e desejos; análise do ambiente interno e externo; formulação de metas; delineamento de estratégias; planos de ação; melhoria dos sistemas de informação e controle; implementação e avaliação.

Segundo destaca Alday (2000) algumas etapas devem ser consideradas: a execução de uma análise do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional; e controle estratégico.

Deste modo, evidencia-se algumas etapas necessárias para a formulação do planejamento estratégico e sua efetiva implementação com base no referencial teórico. Como salientado anteriormente, não se trata de uma receita, mas sim orientações que são emanadas da literatura sobre planejamento, condensadas no Quadro 10 a seguir.

ETAPA	DESCRIÇÃO	AUTORES
Diagnóstico	Essa etapa é fundamental antes de iniciar o processo de planejamento. Uma leitura da organização é fundamental para traçar os objetivos e as metas.	Araújo (1996) e Bodini (1998)
Análise do Ambiente (Interno e Externo)	Nessa etapa devem-se considerar os pontos fortes e fracos das IFES em relação ao	Alday (2000), Araújo (1996) e

	ambiente interno e externo. A influencia nestas instituições dizem respeito à conjuntura política e econômica do Estado referente ao ensino superior.	Bodini (1998)
Definição dos Objetivos, Valores e Metas	A definição ou a redefinição dos objetivos, valores e metas são fundamentais para traçar o rumo da organização universitária.	Alday (2000)
Avaliação	A partir da avaliação, realizar a mensuração dos resultados, identificando as metas que foram ou não implementadas. Com o resultado da avaliação, as informações devem realimentar o sistema para flexibilizar o planejamento.	Osborne e Gaebler (1992)
Acompanhamento e Controle	O acompanhamento e controle são etapas que ira assegurar a implantação das metas e as ações estabelecidas no planejamento estratégico.	Alday (2000)

Quadro 10: Etapas fundamentais para o Planejamento Estratégico e sua Implementação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico.

As etapas apresentadas acima devem ser observas, verificando os diversos fatores que podem influenciar na implementação do planejamento, como possíveis obstáculos, mas também outros considerados pontos fortes que ajudam neste processo. O certo é que é necessário prever a utilização de um sistema capaz de integrar todas as etapas, ajudando no suporte a gestão. Conforme destaca, Miranda (2010) “qualquer atividade ou conjunto de atividades que transforma recursos, produtos (entradas e saídas) e possui mecanismos de controle e verificação de qualidade” (MIRANDA, 2010, p.4). Para a autora a informação é um recurso estratégico, devendo ser considerado de extrema relevância, servido de suporte na disseminação da missão organizacional, o que facilita o processo de implementação do planejamento.

No âmbito das decisões estratégicas, a informação precisa, no tempo certo é fundamental para a tomada de decisão, e nas organizações universitárias públicas esta informação deve ser considerada cada vez mais, para que gere conhecimento e este possa impactar o modo de agir da organização. Segundo Araújo (1996) que destaca a necessidade de um sistema de informação ágil, eficiente e voltado para a identificação e ameaças e oportunidades. Na visão do autor, este sistema de informações, tem sido encontrado nas

universidades, com um certo grau de distorção, pois apontam somente para as atividades administrativas cotidianas e não para o que realmente importa, o processo de planejamento. Assim, fica evidenciada a necessidade de se observar estas distorções de direcionamento, pois acabam gerando informações incompletas que não envolvem toda a estrutura organizacional da universidade.

Em se tratando de Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, o PDI é o instrumento normativo instituído pelo MEC, o qual preconiza que a sua elaboração deva ser feita de forma livre, para que a instituição exercite a sua criatividade, no entanto os eixos temáticos (Perfil Institucional, Gestão Institucional, Políticas de Extensão e Pesquisa, Organização Acadêmica, Infraestrutura, Aspectos Financeiros e Orçamentários e Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional), que a mesma deve seguir, compõem de certo modo uma restrição a sua liberdade de criação, devendo seguir estes parâmetros instituídos pelo SESu/MEC. O que faz com que a atenção se volte somente para os aspectos burocráticos, gerando na maioria das vezes papelório para cumprir o que a normativa determina, fugindo de sua missão principal, que seria a obtenção de informações relevantes e adequadas para cumprir seu fim social.

Para que as IFES tenham sucesso na implementação de seu planejamento é necessário se estabelecer de forma clara às funções de cada um dos agentes envolvidos no processo, com metas, ações e indicadores compatíveis, os quais realmente reflitam a realidade, a fim de que o plano seja alcançado na prática.

Os vários desafios e oportunidades que coexistem no âmbito das IFES devem ser trabalhados de forma que se equilibrem e se harmonizem, conforme enuncia Araújo (1996, p.9) os principais fatores que influenciam na implementação do planejamento universitário é em função de que:

O planejamento é dissociado da gestão, ou seja, não é visto como um elemento importante na ação administrativa e política dos gestores da instituição; falta credibilidade no instrumento de planejamento para a solução dos problemas organizacionais; não há envolvimento da atividade acadêmica na atividade de planejamento; as instancias colegiadas não são estimuladas a pensar estrategicamente, estimula-se, ao contrário, a gerencia do dia-a-dia.

Diante destas considerações elencadas acima, será feita a análise de alguns instrumentos e ferramentas que apresentam metodologias e/ou modelos de planejamento estratégico, com a finalidade de auxiliar os gestores das IFES a entender a respeito desta etapa tão importante que é a implementação do planejamento estratégico.

Inicia-se este detalhamento aproveitando o que Okumus (2001) elenca através de dez variáveis-chaves deste processo: incerteza do ambiente, formulação da estratégia, estrutura organizacional, cultura, planejamento operacional, comunicação, alocação de recursos, pessoas, controles e *outcomes*.

Estas variáveis abarcam as seguintes dimensões: conteúdo estratégico, contexto que a empresa se insere, processos estratégicos e resultados. Como disposto na representada na Figura 7 a seguir.



Figura 7: Modelo para implantação de estratégia e variáveis-chaves

Fonte: Okumus (2001)

O autor propõe um modelo de verificação dos grupos de variáveis, no intuito de saber se possuem influência nos casos de implementação das estratégias. Na pesquisa desenvolvida pelo autor, conclui-se que todas as variáveis elencadas na partida foram consideradas cruciais no processo de implementação da estratégia. Okumus (2001) identificou mais três fatores importantes para se observar no processo de implantação de uma estratégia, a saber, o efeito de outros projetos no andamento da implantação da estratégia, a participação de consultorias externas para transferência de conhecimento e avaliação de consistência dos caminhos escolhidos.

Esta pesquisa gerou o entendimento sobre o relacionamento das diversas áreas da empresa e a compreensão de como se constitui o ambiente interno da organização, fator este

fundamental para que a estratégia seja bem sucedida. Deixando claro que o principal desafio é saber como fazer com que áreas funcionais diferentes, com mentalidades distintas, trabalhem juntas.

O estudo desenvolvido por Okumus (2001), evidencia os diversos aspectos e perspectivas que coexistem no âmbito das organizações, o que vem de encontro com outro importante instrumento o *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan & Norton (1992) que previa inicialmente quatro perspectivas de análise – financeira, clientes, processos e aprendizagem – centrava-se basicamente na fixação de objetivos, metas e indicadores em cada uma dessas perspectivas e destacava a necessidade de serem identificadas às ligações e interdependências (causa-efeito) entre todas elas. Sendo que o principal objetivo do BSC, nesta fase inicial, estava na criação de um novo conceito de medição, onde entravam valores intangíveis, para além dos financeiros, possibilitando as empresas visionarem as suas estratégias de longo prazo, articulando-as com as decisões de curto prazo. Desta forma, indo além da informação histórica, essencialmente de natureza financeira, que já se tinha conhecimento, mas sim em medir valores intangíveis, equilibrando (balanceando) e interligando indicadores financeiros e não financeiros. Esta era a essência do BSC no princípio.

O BSC continuou a evoluir em termos de conceitos e metodologias de implementação, passando de um mero sistema de medição para um sistema de gestão estratégica. Este novo papel assumido pelo BSC se tornou bem claro quando da publicação de dois textos por Kaplan e Norton (1996). O primeiro, um artigo na *Harvard Business Review* (1996) com o título “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” e o segundo, quando da publicação do livro “*The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*”.

Nestas duas publicações os autores reforçam os conceitos desenvolvidos e apresentam diversos casos de empresas que implementaram o BSC, conseguindo o alinhamento de todos os recursos organizacionais, em especial as pessoas, conseguindo assim concretizar mudanças.

O ponto de partida para a implementação do Balanced Scorecard em qualquer tipo de organização, inclusive nas IFES, consiste num trabalho de reflexão para identificar três conceitos fundamentais: missão, valores e visão. Estes três pilares podem ser visualizados na Figura 8.

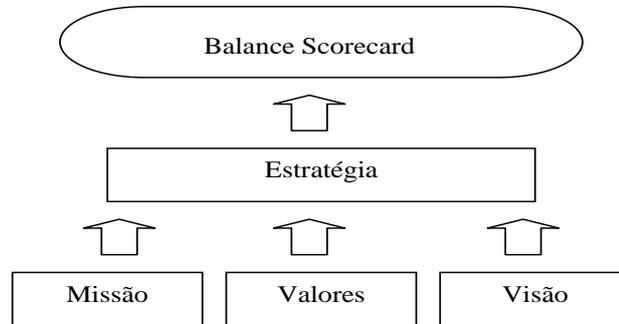


Figura 8: Pilares do *Balance Scorecard*.
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Kaplan e Norton, criadores do BSC, referenciam estes três conceitos como sendo os verdadeiros pilares para suportar toda a estrutura subsequente do modelo direcionado para os seguintes objetivos:

- Definir a estratégia;
- Comunicar a estratégia; e
- Executar a estratégia.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta estratégica. Assim como tal, deve ter a capacidade de possibilitar o desenvolvimento do pensamento estratégico, processo crucial em qualquer tipo de organização. Porém, conforme argumenta Christensen (1997) não tem sido uma competência assumida e concretizada pelos gestores de topo nas organizações:

Os gestores desenvolvem e melhoram as capacidades de gestão atacando os problemas repetidamente... Todavia, mudar a estratégia não é uma tarefa que façam repetidamente. Quando as organizações tem uma estratégia que funciona, querem utiliza-la e não mudar. Consequentemente, um número significativo de equipes de gestão não desenvolve competências em termos de pensamento estratégico.

É geralmente aceito que a formulação da estratégia constitui responsabilidade da gestão superior. A metodologia do BSC foi, desenvolvida mantendo essa abordagem. Porém, as opiniões não são totalmente aceitas, pois há defensores da abordagem “de cima para baixo” como da “de baixo para cima”. Todavia, Gary Hamel propõe uma terceira visão que consiste em fazer convergir o topo e a base das organizações, com o objetivo de obter simultaneamente diversidade e unidade na formulação e implementação da estratégia:

Para se conseguir diversidade de perspectiva e unidade de propósito, o processo de definição da estratégia deve envolver uma fatia diagonal da organização. Uma abordagem de cima para baixo cria unidade de propósito... Uma abordagem de baixo para cima pode criar diversidade. Mas, unidade sem diversidade origina dogma, e diversidade sem unidade origina conflito de prioridades estratégicas e fragmentação dos recursos. Só um processo profundo e amplo de formulação da estratégia, juntando o topo e a base, permite obter diversidade e unidade Hamel (1996).

O *Balanced Scorecard* evoluiu e transformou-se num sistema para gerir a estratégia. A gestão da estratégia envolve diferentes passos: formulação, comunicação, execução, monitoramento e revisão da estratégia. Segundo os autores Kaplan e Norton (2006) no contexto do BSC, o problema do insucesso da estratégia não está na sua formulação. As organizações desenvolveram, ao longo de muitos anos, processos e metodologias consistentes para realizar essa formulação. O problema está na falta de capacidade e de mecanismos para a execução da estratégia.

Este problema, de fato já era citado por Niven (2005, p.12) a revista *Fortune* de 1999, onde sugeria que cerca de 70% do insucesso dos gestores de topo era originado pela fraca execução da estratégia e não pela qualidade da mesma.

Assim, Kaplan e Norton confirmam aquilo que a revista *Fortune* já tinha adiantado, que apenas 10% das estratégias eram implementadas com sucesso. Identificaram ainda quatro grandes barreiras que dificultavam a execução da estratégia. Conforme a Figura 9, que apresenta a síntese dessas conclusões.

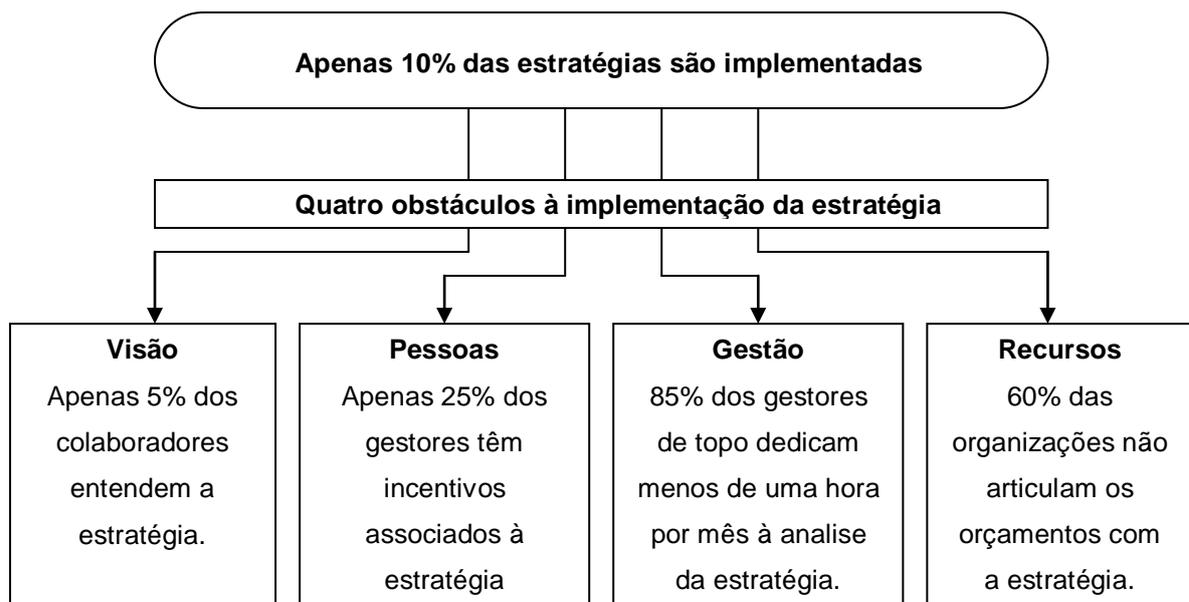


Figura 9: As barreiras à implementação da estratégia.

Fonte: Adaptado do material desenvolvido por Kaplan e Norton.

Nos últimos anos o BSC continuou a expandir-se em todo tipo de organização. As fontes de informação e conhecimento sobre a metodologia aumentaram significativamente e são variadas, encontradas em livros, artigos, seminários e internet. A oferta de soluções de *software* específico para o *Balanced Scorecard* e gestão da estratégia teve significativo crescimento. E neste cenário de expansão, três temas atuais de maior destaque, são apresentados.

- Monitorizar o desempenho;
- Gestão da mudança; e
- Expansão do BSC nos Serviços Públicos.

A atenção maior será especificamente no tema referente à expansão do BSC nos serviços públicos, fazendo apenas uma passagem através de relatos dos próprios autores sobre os dois temas anteriores, para melhor entender a evolução do sistema até a atualidade.

As organizações são sistemas complexos, muitas desenvolvem as suas atividades através de várias unidades de negócios, divisões e departamentos, cada uma com produtos ou serviços diferenciados, apoiados em diferentes estratégias, processos e soluções tecnológicas. A gestão estratégica visa ter a visão do todo organizacional, mantendo a organização focalizada no seu objetivo.

Assim, a função de monitorizar o desempenho organizacional (avaliar), significa acompanhar e manter o controle sobre atividades e processos críticos, através de indicadores de performance, que alertem os responsáveis quando surgem potenciais problemas. No âmbito do BSC, existe uma ferramenta, denominada de “painel de instrumentos e controle” que permite monitorar a organização. Conforme define Eckerson (2006, p.6) em um estudo realizado em 2004 pelo Data Warehousing Institute, que revelou:

Que a maior parte (cerca de 51%) das organizações já utilizam um painel de instrumentos (dashboard) ou um *Scorecard*, e outras, (cerca de 17%) estavam a implementar sistemas deste tipo. O estudo revelou também que, perto de um terço das organizações que tem um *dashboard* ou *Scorecard*, utilizam-no como solução principal para analisar e reportar informações.

Um sistema de informação corretamente implementado, segundo a filosofia do painel de instrumentos, permite obter muitos benefícios, como: aumentar a visibilidade, melhorar a coordenação, aumentar a motivação, proporcionar uma visão consistente, reduzir custos e redundâncias, delegar e envolver e produzir informação para a atuação. Assim, contribuindo para o sucesso do projeto organizacional.

A importância de executar a estratégia com base na filosofia do BSC, requer que a organização se coordene no sentido de criar uma nova estrutura, uma nova área departamental ligada a gestão superior, ou seja, um Departamento de Gestão Estratégica. Este novo conceito é desenvolvido por Kaplan e Norton (2005), em uma publicação realizada através de um artigo na *Harvard Business Review*, denominado “The Office of Strategy Management”:

Muitas organizações conseguiram melhorias radicais na performance através do foco na implementação da estratégia. Recolhemos e analisamos informações sobre estas organizações de sucesso, que fundamentam o aparecimento de uma nova função profissional direcionada para a gestão da estratégia. Um departamento de gestão estratégica, que deverá estar situado ao nível de outros departamentos de topo, com a responsabilidade de gerir e coordenar todos os processos críticos da gestão da estratégia, pode ajudar as organizações a conseguirem benefícios que outras já obtiveram.

Neste sentido, a gestão da mudança, apresenta papel crucial, tanto para implementar a metodologia do BSC na organização, como para que efetivamente a estratégia seja concebida como planejada. Pois a principal questão é conseguir alinhar pessoas, processos e infraestrutura, com a estratégia, concretizando o alinhamento organizacional. Como bem salientado por Kaplan e Norton no destaque a seguir.

As organizações que tem obtido maiores benefícios através dos novos sistemas de gestão da performance, revelam maior capacidade para alinhar as suas estratégias centrais (*corporate*) com as estratégias das unidades de negócio e unidades de suporte, que indica que o alinhamento equivale a um sincronismo organizacional que produz resultados radicais. Perceber como se cria alinhamento nas organizações é uma questão crucial para criar valor em qualquer tipo de organização Kaplan e Norton, *Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (2006, p.).

O BSC foi criado inicialmente para as empresas do setor privado, a partir de determinado momento, o modelo começou a ser gradualmente adaptado e introduzido nos serviços públicos. Contudo, a aplicação do *Balanced Scorecard* nos serviços públicos requer uma abordagem própria e adaptada ao contexto. Evidenciando que nem todos os conceitos do BSC podem ser transpostos para a gestão pública. Todavia o tema principal, que é o alinhamento estratégico e sua implementação tem plena aplicabilidade.

A adaptação do BSC ao Serviço Público foi gradativa, podendo se dizer que teve início a partir do ano de 1996, quando Kaplan & Norton publicaram o seu primeiro livro sobre o modelo, denominado “*The Strategy Focused Organization*”, começando a surgir às primeiras tentativas da sua adaptação ao setor público. Obrigando a realizar algumas

alterações e à revisão dos conceitos do modelo original. Conforme Niven (2005, p. 358) a configuração do BSC adaptado ao serviço público esta representada na Figura 10:



Figura 10: *Balanced Scorecard* adaptado ao Setor Público.

Fonte: Niven (2005).

Conforme demonstrado na Figura 10, houve três grandes alterações em relação ao modelo original:

- **Missão:** surge no topo do BSC, funcionando como uma quinta perspectiva de maior abrangência, para a qual terão que convergir os objetivos, metas e iniciativas fixadas nas demais perspectivas.
- **Perspectiva Clientes (*stakeholders*):** esta perspectiva assume o papel principal, logo a seguir à missão. Surge o conceito de *stakeholders*, associado aos clientes, para traduzir um universo bastante diversificado de entidades as quais, não sendo clientes diretos em termos de bens e serviços produzidos, tem múltiplos interesses e influenciam as decisões nos serviços públicos.
- **Perspectiva Financeira (orçamentária):** corresponde à perspectiva financeira, que constituía a figura de topo no modelo original para as empresas privadas. No BSC adaptado é posicionada depois dos clientes, funcionando como um recurso (*enabler*) e, simultaneamente, como um controlador associado aos limites e regras orçamentárias existentes no setor público.

Estas alterações, ou melhor, dizendo, adaptações, dizem respeito a uma evolução do método visando abranger outras áreas que antes não eram previstas, se mostrando uma ferramenta adaptativa, pois como vimos à perspectiva financeira e orçamentária é posicionada no mesmo nível da perspectiva clientes (*stakeholders*). Isto significa que as iniciativas desenvolvidas nas duas perspectivas colocadas na base – aprendizagem e crescimento e processos internos – terão sempre que interagir, em termos de objetivos e de relações de causa-efeito (mapas estratégicos), visando não só a criação de valor para os clientes, mas economia e rigor orçamentário, refletidos na perspectiva financeiro-orçamentária.

Durante a evolução do BSC, surgiu um instrumento crucial denominado de – Mapas Estratégicos – derivado de um conjunto de perspectivas, relações de causa-efeito, objetivos, indicadores e metas, que diante de sua interação deu origem a este instrumento fundamental da metodologia do *Balanced Scorecard*, proporcionando um impacto em todo o processo de implementação da estratégia, sendo extremamente relevante no que concerne a comunicação da estratégia e a sua respectiva tradução em termos operacionais (organização centrada na estratégia).

Conforme destacado por Kaplan e Norton (2005, p. 200) as vinculações de causa-efeito ou “mapas estratégicos” servem como receita para seu sucesso:

A estratégia implica a movimentação de toda a organização saindo de sua atual posição para ocupar a posição que se deseja no futuro, que é incerta. Em razão da organização não saber qual é este lugar futuro, o caminho a percorrer consiste de uma série de hipóteses vinculadas. Um mapa estratégico especifica essas relações entre causa e efeito que as torna explícita e testáveis.

O entendimento do sentido de causa-efeito, pode ser melhor compreendido nas palavras do psicólogo Abraham Maslow (apud NIVEN, 2005, p. 201), que destaca que a conectividade entre elementos aparentemente desconectados da história das organizações:

As organizações estão ‘inseridas’ em suas comunidades próximas, esta comunidade está inserida em uma comunidade mais ampla, que, por sua vez, está inserida no país, que também está contido no mundo ocidental, e assim por diante.

Maslow destaca que esses são os relacionamentos funcionais no sentido de que causas e efeitos demonstráveis podem ser relacionados aos milhares. Nesta mesma linha de pensamento, porém analisando a interação que ocorre além do mundo organizacional, ou seja, como ocorre no mundo natural, conforme consta nos estudos de Margaret J. Wheatley, em seu livro *Liderança e a Nova Ciência* (2006) que descreve que:

Não podemos compreender um sistema apenas contemplando seus componentes. Precisamos trabalhar com o todo do sistema, mesmo quando trabalhamos com partes individuais ou problemas isolados.

Certamente, que ela poderia estar descrevendo noção do que ocorre nas relações de causa-efeito relacionadas ao BSC. O que denota o entendimento de que olhando somente as parte de uma organização não entenderemos o todo, deve-se evidente trabalhar com cada uma das partes, mas sem esquecer de ver a organização com um conjunto coerente e coeso.

O BSC acaba por ser o fio condutor de todo o processo de implementação e operacionalização da estratégia organizacional. Sendo que a implementação da estratégia diz respeito à capacidade da organização de executar a formulação estabelecida em suas diretrizes, que no caso das Instituições Públicas de Ensino Superior é o seu PDI. Inserindo-se justamente nesta fase o BSC, como definido por Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004) da estratégia como a “arte da execução”.

Destaca-se que além do BSC outras ferramentas metodológicas podem ser muito úteis, tanto antes como depois do planejamento. Porém para fins desta pesquisa iremos adotar os princípios do BSC por entender que ele se adequou melhor à visão das organizações universitárias, além de se caracterizar como um sistema de avaliação do desempenho que visa segundo Kaplan e Norton (1992):

- ✓ Incentivar a instituição a traduzir sua Missão e Visão em indicadores tangíveis e mensuráveis;
- ✓ Favorecer a transparência e o consenso de resultados e realizações críticas;
- ✓ Identificar e acompanhar o comportamento de indicadores chaves da efetividade das ações; e
- ✓ Monitorar o progresso nas áreas chaves da organização.

Em síntese, o BSC gera um estímulo no sentido da formulação de objetivos estratégicos e medidas de desempenho institucional, sob aspectos diversos, indo além do então tradicional processo de análise financeira ou acadêmica no caso das organizações universitárias, que de forma didática é apresentado na Figura 11, para um melhor entendimento de como é feita à tradução da missão, visão e estratégias institucionais adaptadas a uma Instituição de ensino superior.

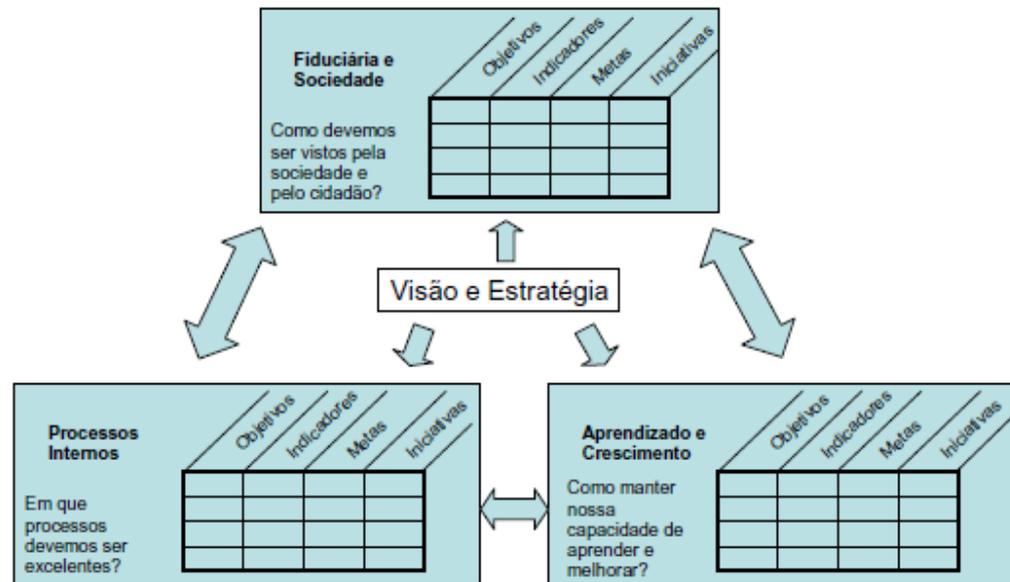


Figura 11: Tradução da Estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (Jan-Fev 1996). Adaptado pelo autor.

Em se tratando de entidades públicas como no caso das IFES, é necessário fazer uma adaptação, ou melhor, dizendo uma tradução, do BSC onde se propõem entender que a missão institucional é cumprida quando se atende às necessidades de seu público-alvo, neste caso a comunidade acadêmica (docentes, discentes e servidores). Outro fator positivo que a metodologia BSC apresenta é a possibilidade de uma representação gráfica das conexões existentes entre os objetivos e os indicadores das perspectivas, através de seus *mapas estratégicos*, permitindo descrever ou traduzir a estratégia de maneira uniforme e consistente, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores institucionais.

Deve-se alertar que os trabalhos e aplicações puras do BSC na ceara da educação ainda são muito recentes, carecendo de uma medida adaptativa as perspectivas das organizações universitárias. Assim, para a adoção do BSC com a finalidade de operacionalização do planejamento estratégico das IFES, devem-se fazer as devidas correções de rumo, mas com a certeza de que certamente esta ferramenta se mostrará adequada, visto que em um primeiro momento ela fará a orientação e tradução das estratégias da universidade dentro de uma concepção de indicadores e metas balanceadas em suas respectivas perspectivas.

A construção dos Mapas Estratégicos em instituições públicas de ensino superior, permitira visualizar o nível de conformidade com que as estratégias constantes no PDI estão sendo efetivamente desenvolvidas dentro das dimensões e perspectivas constantes nas linhas de ação.

Todavia, com o objetivo de cada vez tornar mais clara a metodologia de interpretação da missão institucional das organizações universitárias através da operacionalização da estratégia, apresenta-se o embasamento teórico de outras ferramentas metodológicas, que podem vir a contribuir no que concerne à gestão universitária, por se tratar de uma evolução do *Balanced Scorecard*.

Neste sentido, Noble (1999) sugere um modelo generalista, derivado dos preceitos do *Balance Scorecard* (BSC), composto por fases que devem ser consideradas no processo de implementação de estratégias. Salienta ainda, que além de conhecer os diversos relacionamentos e perspectivas, é preciso tirar proveito dos conflitos inerentes às relações entre áreas distintas, transformando-as em fontes de inovação e satisfação dos clientes. Este é o fator principal e o maior desafio. Assim, o autor propõe um modelo generalista de implementação de estratégias, conforme visto na Figura 12 a seguir:

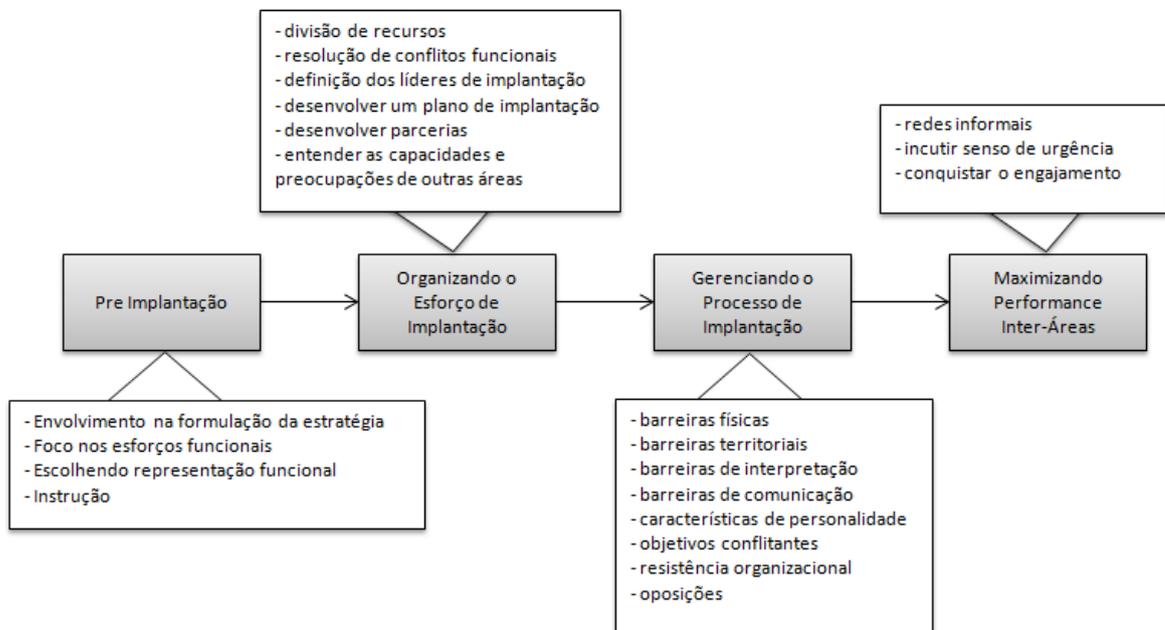


Figura 12: Estágios de Implantação e Questões *Cross-Functional*

Fonte: NOBLE, (1999).

Como observado na Figura 12, fica mais claro o entendimento por parte dos colaboradores sobre os desdobramentos necessários a serem tomados para a implementação da estratégia, tornando este processo mais democrático, fato que possibilita uma troca de opiniões entre os colaboradores sobre os processos. Ainda que, o BSC seja uma ferramenta que aproxima-se do que realmente é o processo de implementação estratégica, o mesmo não fornece um aporte necessário quanto a formulação do conteúdo estratégico, nem mesmo indica quais as competências que a empresa necessita adquirir para atingir seus objetivos.

O BSC é um quadro de avaliação de desempenho desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton no início de 1990. O BSC promove o uso de várias medidas financeiras e não financeiras para monitorar o progresso da implementação da estratégia (Kaplan Norton, 1992). Ainda na literatura sobre o BSC, historicamente, presta pouca atenção a qual técnica deve ser usada para a formulação do conteúdo da estratégia (Kaplan Norton, 1996a, p. 37; Vitale, Marvinac Hauser, 1994) (LITTLER, 2000, p. 412).

Digamos que um ponto crucial quanto à implantação de estratégias é o que ocorre quando está é concebida de maneira fragmentada, separada da implementação, pois o ideal seria compor uma equipe especializada com foco de gestão voltado para a implantação das estratégias dentro de uma visão mais ampliada, baseada em projetos. Esta equipe deve pensar a organização como um todo, conforme Hornsby *et al* (2002) que sugere um modelo que analisa a percepção dos gerentes sobre fatores organizacionais que afetam o ambiente interno para a implantação de novos processos na empresa.

A relevância deste estudo perpassa pelo que discorrem outros autores sobre o tema, onde a ideia defendida é convergente com o que fundamenta a importância desse trabalho, ou seja, o papel crucial do gestor frente à implementação das estratégias, conforme mencionado por Hornsby *et al* (2002, p.257).

Outros escritores (por exemplo, Peters e Waterman, 1982; Pinchott, 1985) também observaram o papel importante dos gestores em incentivar os funcionários a inovar e assumir riscos. Esses gerentes de nível tático, oferecem suporte político e organizacional para as atividades que resultam em empreendimentos inovadores. Kanter (1985, 1988) e Quinn (1985) Observam também a importância da média gerência na promoção da autonomia. Os gerentes também podem usar diferentes abordagens para tornar a estrutura organizacional menos resistente à mudança, permitindo as atividades empresariais florescerem.

Através de um estudo desenvolvido por Hrebiniak (2006), composto de um questionário contemplando cinco dimensões (suporte da alta gestão, autonomia no trabalho, recompensas e mecanismos de incentivo, disponibilidade de tempo para novas ideias e

fronteiras organizacionais), com o objetivo específico de estabelecer quais os fatores organizacionais que proporcionam um estímulo no sentido de implementar novos projetos alinhados a estratégia. O autor identifica os possíveis obstáculos a implementação da estratégia, assim como propõem um modelo capaz de guiar a ação de implementação, servindo de certo modo como uma referencia a ser seguida, conforme pode ser observado na Figura 13 a seguir.

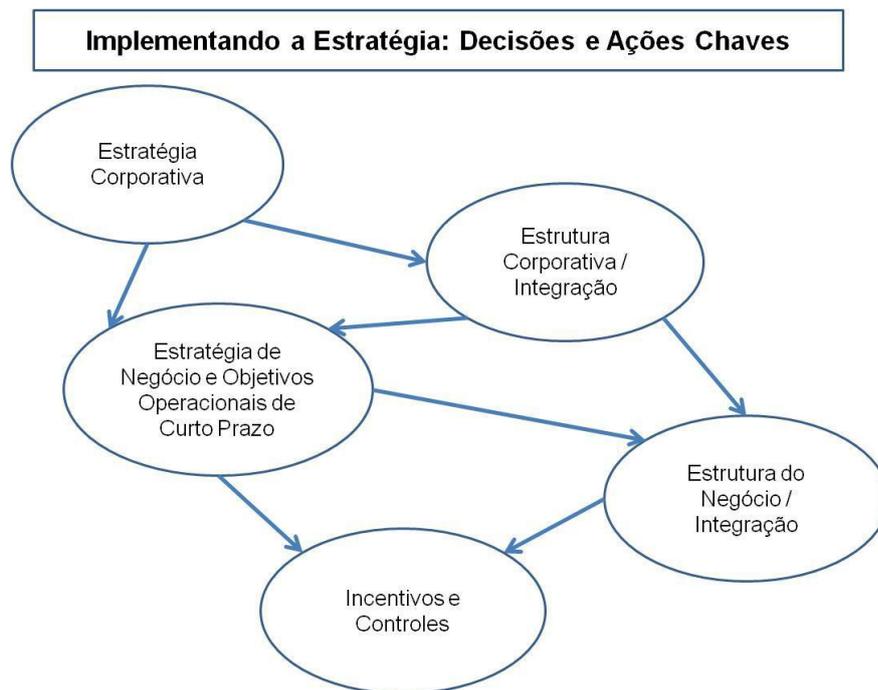


Figura 13: Modelo para implantação de estratégia

Fonte: HREBINIAK (2006)

Este modelo proposto por Hrebiniak (2006), procura demonstrar os principais pontos que necessitam ser avaliados e analisados, dentro de um pressuposto de que a ordem a ser seguida é a que está estabelecida pelas setas. Fica evidenciado que os incentivos e controles somente devem ser definidos no final do processo, como uma consequência natural das demais etapas.

Desta forma, fica o entendimento de que os colaboradores tendem a se esforçar mais para atingir determinado objetivo, quando estes compreendem racionalmente o sentido da estratégia estabelecida, tornando mais claro o que cada indivíduo deve fazer, qual o seu real papel dentro do contexto proposto, fazendo com se sinta parte integrante do processo de implementação.

Imprescindível ressaltar que o pensamento, e as ideias dos colaboradores devem ser levados sempre em consideração e não relegadas a um segundo plano. Tornando possível que a estratégia definida seja minimamente executada pela capacidade atual instalada na empresa (BURGELMAN, 1983).

Importa salientar que este sistema-modelo proposto pelo autor, leva em consideração um fator chave, que é a troca de informações, abastecendo constantemente o sistema, para que este possa se autorregular, propiciando fazer os ajustes necessários durante o processo de implementação.

A relação definida entre as etapas estabelece que a “Estratégia Corporativa”, fica responsável por definir a alocação de recursos entre as áreas funcionais, assim esta etapa define como a empresa deve se desenvolver. A parte que compete a “Estrutura Corporativa” é a de estabelecer a forma como a empresa será desenhada para que não destoe da estratégia definida, e a “Integração” fica responsável por realizar a coordenação entre as unidades que integram a estrutura organizacional. Sendo que as “Estratégias e Negócio” fazem à avaliação da melhor forma de atuar, no sentido de que a empresa obtenha uma vantagem competitiva.

Sugere ainda o autor, que é preciso haver um desdobramento em objetivos operacionais mensuráveis das estratégias, para que estas sejam factíveis de serem alcançadas. Quanto às estruturas de negócios, estas devem ser concebidas para fazer um enfrentamento interno de situações de competitividade, tornando a organização atuante e flexível, não impondo um padrão estrutural a todas as unidades para não comprometer a estratégia estabelecida. E finalmente, mas não menos importante, a estrutura de controle e incentivos, que deve reforçar as atitudes almejadas pela alta gestão.

Com a finalidade de complementar o que foi discutido até o momento, elaborou-se o Quadro analítico 11, o qual apresenta aspectos relacionados a desafios, impactos e proposta de ferramentas de suporte a gestão no âmbito das IFES.

DESAFIOS	IMPACTOS	FERRAMENTA DE APOIO
Profissionalização e Equipe Capacitada para o Cargo de Gestão	Conforme Marra e Melo (2005) é constante a prática da ingerência do dia-a-dia pelos gestores nas Universidades. A falta de gestores capacitados contribui para uma administração de “combate a incêndios”. Para Amaral (2009, p.5) algumas habilidades são requeridas dos gestores como: iniciativa; criatividade; flexibilidade; capacidade de geração de novas ideias e de identificação de novas	A capacitação e o treinamento de gestores e líderes. Segundo Alday (2000) tanto planejar quanto projetar o futuro exige pessoas capacitadas e líderes que dominem ambas as práticas.

	oportunidades de aplicação do conhecimento e geração de soluções inéditas; organização, mobilização e envolvimento de parceiros e servidores; compartilhamento de expectativas; e desenvolvimento de competências das equipes de trabalho com foco na missão institucional.	
Envolvimento da Comunidade Acadêmica	O planejamento sem envolvimento se torna um instrumento para atendimento de exigências burocráticas.	Contador (1995) destaca a importância de um modelo participativo para gerenciar as mudanças.
Cultura Permeada pela Segmentação	Conforme destaca Dill (1992) a cultura e a subcultura nas Universidades está representada pela fragmentação em três grandes grupos distintos: docentes, discentes e funcionários. Essa fragmentação pode fragilizar o processo de planejamento estratégico no que se refere ao envolvimento maior de um segmento em detrimento de outro.	Amaral (2009) salienta que um recurso estratégico a ser adotado consiste na necessidade de o dirigente pensar estrategicamente, saber ouvir a expectativa da sociedade e estar aberto à revisão do planejamento inicial.
Mensuração dos Resultados	Segundo Neiva (1989), existe uma dificuldade de mensuração dos resultados quando se trata de uma instituição de ensino, pois há dificuldade de se pensar o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de (re)criação do conhecimento.	As Universidades devem repensar as suas estratégias de atuação e criar os seus próprios indicadores de resultado, que demonstrem a eficácia, eficiência e efetividade institucional.
Ineficiência dos Sistemas de Comunicação	A falha na comunicação ocasiona a fragilidade no planejamento, a falta de envolvimento da comunidade acadêmica na elaboração e execução das metas.	Melhoria dos sistemas de informação e controle. Conforme Araújo (1996) e Sanchez (2003), o uso de sistemas de informação não apenas para as atividades administrativas, mas também para a atividade de planejamento.
Associação do Planejamento a Gestão	Segundo Araújo (1996), o planejamento é dissociado da gestão em algumas instituições.	Assim, da necessidade de se constituir uma política institucional que seja do interesse dos dirigentes.
Resolução dos Problemas Organizacionais	Falta credibilidade, segundo Araújo (1996) na ferramenta de planejamento para a resolução de problemas.	Acarreta em promover uma cultura de planejamento no âmbito do trabalho, sempre voltado aos objetivos organizacionais.
Burocracia do Instrumento	O principal impacto que deve ser considerado é quanto à concepção de visão do PDI enquanto instrumento de gestão e não como um mero documento nascido da burocracia para obtenção de credenciamento.	Segundo Araújo e Pinheiro (2010), são interesses da administração, a promoção da governabilidade, dos mecanismos democráticos de transparência, para que haja o envolvimento da comunidade acadêmica mediante o acesso à informação e divulgação.

Quadro 11: Desafios a implementação do planejamento nas universidades.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico.

Fica evidenciado através da demonstração dos vários aspectos que envolvem a implementação do planejamento estratégico, segundo os autores, que para a efetiva realização do plano deve haver um alto comprometimento da administração superior da universidade e a participação democrática de toda a comunidade acadêmica.

Deste modo, o planejamento nas IFES deve ser encarado pelos seus gestores, como um processo permeado por vários obstáculos a serem vencidos, mas com a certeza que se fizer uso de metodologias adequadas de gestão alinhadas com os objetivos institucionais, certamente obterá êxito em seu pleito.

Ante o exposto, fica evidente a necessidade de se buscar uma metodologia, um modelo de gestão capaz de realizar a equalização das diversas perspectivas e especificidades inerentes as IFES, no sentido de desenvolver ferramentas de gestão alinhadas as diretrizes institucionais, com a finalidade de nortear as ações de gerenciamento para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento.

Portanto, destaca-se a seguir uma metodologia que vem sendo desenvolvida e que se entende tratar de uma evolução, no que concerne o conceito de gestão integrada para a administração das Instituições Federais de Ensino Superior. Este modelo de gestão, denominado de Mapa Estratégico do Ensino Superior (MEES), abarca perspectivas até então não levados em consideração no âmbito organizacional. O que o caracteriza como uma inovação nos processos de gestão, pois efetivamente acredita-se que esta ferramenta possa operacionalizar o planejamento (PDI) nas Instituições Federais de Ensino Superior, como pode ser melhor entendido no próximo tópico.

2.10 Mapa Estratégico do Ensino Superior: uma metodologia para operacionalizar o PDI nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Após as considerações feitas sobre as diferentes metodologias e modelos que tratam da temática da implementação do planejamento estratégico nas organizações, assim como da importância do *Balance Scorecard* como uma ferramenta de suporte na conversão da estratégia organizacional em ações práticas, tanto no setor privado como no setor público, passa-se a analisar uma metodologia baseada nos princípios do *BSC* com características que a tornam inovadora na ceara da gestão de instituições de ensino superior.

Delineia-se assim, uma nova perspectiva ou poderia se dizer uma nova abordagem metodológica ao *BSC*, no tocante à gestão e ao planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES), foco principal desta pesquisa.

Neste contexto, a base de sustentação metodológica proposta para a operacionalização do planejamento, consiste principalmente na percepção das especificidades existentes nas IFES, conforme salienta Correa *et al* (2008) que o PDI sob os fundamentos da abordagem quântica, é um sistema, composto de dois subsistemas duais e complementares: o de medição de desempenho e o de observação dos padrões comportamentais.

Esta metodologia é fruto do trabalho seminal da Tese Doutoral de Correa (2005) que trata de uma arquitetura de um sistema de gestão para as IES com base na abordagem do *Balance Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1997) como um Sistema Complexo Adaptativo (SCA), “BSC como um SCA”. A qual visa dar os subsídios necessários para proporcionar a operacionalização da estratégia em organizações universitárias, através da clarificação do planejamento por meio da criação de Mapas Estratégicos da Educação Superior (MEES).

Segundo destaca Correa (2005) o Mapa Estratégico consiste em uma:

Representação gráfica de uma cadeia circular dinâmica, que explicita as hipóteses probabilísticas da estratégia mediante a especificação das interações entre os objetivos e indicadores das perspectivas do *BSC* (medição do desempenho). O monitoramento do fluxo de mudança é efetuado ao permearem-se as perspectivas por três dimensões: humana, descontinuidades ambientais e competitividade cooperativa.

O MEES é fundamentado em um sistema de gestão integrado para a administração de Instituições de Educação Superior (IES): uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI. O qual foi aprovado no Edital Pró-Administração nº. 09/2008, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível superior - CAPES, órgão vinculado ao Ministério da Educação – conforme publicação no Diário Oficial da União - DOU/Brasil, em 07/07/2009, seção 3, página 26.

Desta forma, este sistema visa proporcionar uma padronização e uniformização na operacionalização do PDI nas IFES, assim como, por meio da construção de Mapas Estratégicos, criar uma representação visual de um sistema de gestão integrado, com uma base conceitual ampla e diversificada. O que o caracteriza como inovador, proporcionando avaliar e acompanhar a estratégia ao longo de sua implementação, possibilitando assim a

uma análise de cenário de longo prazo, como um novo paradigma à gestão universitária, pois a concebe dentro de uma visão dual, capaz de interligar: planos, metas, objetivos e resultados, como também uma das perspectivas mais importantes que constituem uma organização, a dimensão humana. Entendendo-a, dentro de um contexto dual e complexo, onde as diversas perspectivas devem se integrar e complementar para que alinhadas possam alcançar os objetivos planejados.

Assim, o MEES faz uma abordagem além da tradicional, pois visa Segundo Correa *et al* (2008) promover um alinhamento das políticas institucionais e setoriais e lançar as sementes de um novo paradigma à administração da educação superior que integra as competências da comunidade acadêmica com a missão, visão, valores, objetivos e metas institucionais.

Diante do exposto faz-se necessário, referir sobre a percepção da universidade como uma organização complexa, composta de certos artefatos culturais, próprios de sua dinâmica de interação entre si e sua representação do seu próprio pensamento e comportamento, para melhor entender a proposta do projeto MEES, pois conforme destaca Borges *apud* (CORRÊA, 2009) as universidades se encaixam nesta característica, onde:

A teoria da complexidade estuda os sistemas adaptativos complexos, ou seja, estuda qualquer conjunto de elementos ou agentes que interagem dinamicamente entre si reproduzindo seu próprio comportamento.

Conforme também destacado por Morin (2007, p. 91) as relações no interior de uma organização ou empresa, assim como de uma sociedade, são simultaneamente complementares e antagônicas e tal “complementaridade antagônica” está “baseada numa ambiguidade extraordinária”. Isto denota que “as organizações tem necessidade de ordem e necessidade de desordem” (MORIN, 2007, p. 89). Evidente que o autor faz uma ressalva quanto a esta perceptiva, salientando sobre o “equilíbrio” e “regeneração”, num ciclo contínuo:

Toda organização, como todo fenômeno físico, organizacional e, claro, vivo, tende a se degradar e a degenerar. O fenômeno da desintegração e da decadência é um fenômeno normal. [...] Não há nenhuma receita de equilíbrio. A única maneira de lidar contra a degenerescência está na regeneração permanente, melhor dizendo, na atitude do conjunto da organização a se regenerar e a se reorganizar fazendo frente a todos os processos de desintegração (MORIN, 2007, p. 89).

Diante desta complexidade organizacional, surge uma certa anomalia organizacional, que acaba causando um problema de excesso de complexidade, o qual gera um processo de

desestruturação, tornando o processo entrópico. E que permite-nos dizer que de modo geral, quanto mais uma organização é complexa, mais ela suporta ou permite a desordem. Estas características inerentes às organizações lhe conferem a capacidade de atuar de uma maneira muito peculiar, onde do caos, surge o equilíbrio necessário à sobrevivência e ao convívio comum.

Ponchirolli (2007) salienta que a complexidade nas organizações é uma interação constante: “é por meio da ordem e da desordem que a vida se mantém. A desordem obriga a criar novas formas de ordem”.

O que por analogia podemos aplicar as organizações universitárias, onde coexistem interesses diversos, conforme definido por Finger (1986) “os grupos corporativos e de interesse têm interferido de forma significativa no processo decisório das universidades. Esses grupos agem em muitas situações, em prol de interesse de grupos ou de pessoas, sobrepondo inclusive aos interesses da instituição”.

Desta forma, é importante explorarmos esta nova temática que visa compreender as instituições universitárias em uma perspectiva complexa e integradora, o que sugere, em face disto, abordar esta nova perspectiva de gestão universitária, de forma a embasar e validar esta proposição denominada de Mapa Estratégico do Ensino Superior (MEES). O qual se caracteriza em uma inovação, por integrar os seguintes elementos: a sua concepção, arquitetura, configuração do mapa estratégico da educação superior e plano de implementação. A inovação tecnológica através de um site/software de suporte, denominado de Sistema Informacional de Gestão Integrada do Mapa Estratégico da Educação Superior (SIGMEES). Esta nova abordagem integrada de gestão universitária tem o propósito de criar uma consciência estratégica (CORREA *et al.* 2008).

Com a finalidade de resumir e delinear a metodologia que trata do MEES, a Figura 14, demonstra a representação visual desta nova concepção de gestão integrada.

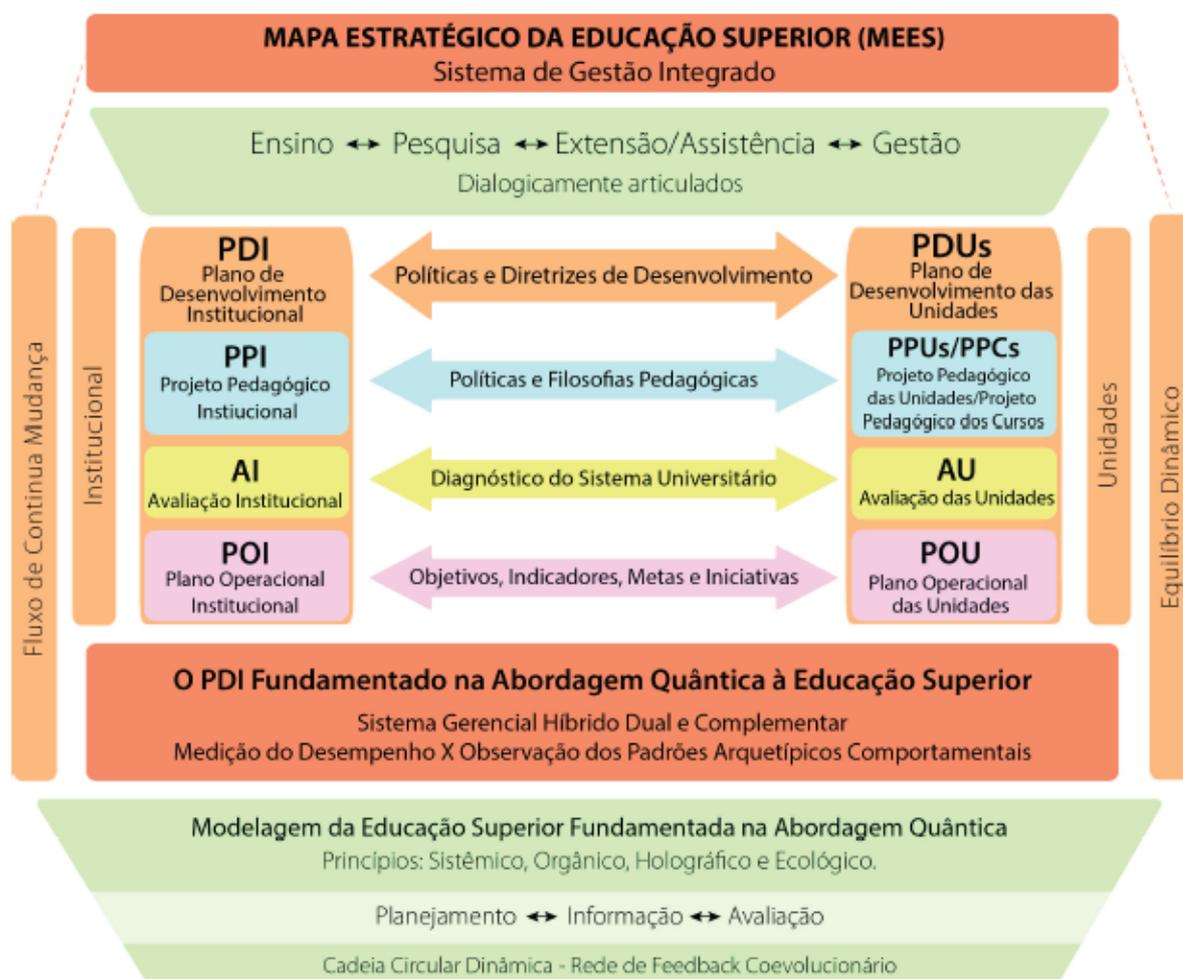


Figura 14: Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES)

Fonte: Adaptado de Correa *et al* (2013).

A abordagem do MEES como um sistema integrado de gestão, apresenta o entendimento de que as organizações universitárias são compostas de dois subsistemas complementares e interdependentes, constituídos através de sistemas de inteligência racional (planos e metas) e de três inteligências, as quais integram a dimensão humana (emocional, motivacional – atitudes reativas ou pró-ativas – e inteligência cognitiva).

O que indica que o PDI pode ser abordado e concebido sobre dois aspectos complementares, conforme destaca Correa (2005):

1. O subsistema de medição do desempenho que agrega a inteligência racional do sistema (planos, objetivos, indicadores, metas tangíveis e iniciativas).
2. O subsistema de observação dos padrões comportamentais, que integra de forma complementar, as inteligências emocional, cognitiva e motivacional.

Assim, podemos caracterizar que a metodologia MEES se constitui em uma alternativa a inovação científica e tecnológica à administração de Instituições de Educação Superior (IES). Pois fica evidente a preocupação desta abordagem em entender as instituições de ensino superior em uma perceptiva mais ampla, no que concebe a integração de elementos necessários a operacionalização da estratégia por abarcar de maneira integrada a arquitetura e a configuração do mapa estratégico da educação superior juntamente com o seu plano de implementação.

Indo de encontro no que dispõe o SINAES (2009) no tocante aos instrumentos que o referenciam como o PPI de cunho mais filosófico e pedagógico do fazer universitário e do PDI de âmbito voltado à gestão, visando à avaliação e o acompanhamento da missão institucional. Segundo Correa (2005) o PPI e PDI são instrumentos que estão cumprindo uma função meramente formal.

[...] Verificou-se também um problema comum no processo de elaboração destes instrumentos do SINAES, é que os mesmos não são acompanhados de um plano de implementação operacional.

O que advoga no sentido de analisar esta nova abordagem como uma alternativa eficaz a gestão das IFES. Conforme Correa (2005) o “MEES se propõem em tornar perceptível a representação visual da arquitetura organizacional, visando criar uma consciência estratégica”.

Além disto, como forma de dar o suporte necessário à operacionalização do PDI é previsto neste modelo, um sistema de gestão informacional do Mapa Estratégico da Educação Superior (SIGMEES) o que reforça o entendimento de uma inovação tecnológica na gestão das IFES.

Entende-se que o MEES procura conceber e visualizar a instituição universitária de forma dual e complementar, através da integração de sua missão institucional em função dos anseios e necessidades da comunidade acadêmica.

O que torna evidente a intenção de integrar a estratégia institucional em função das setoriais, alinhando-as no mesmo sentido, como bem demonstrado na Figura 14, onde os Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU's) estão refletidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o mesmo principio para os demais itens que estão contidos de forma a refletir o interesse pleno da instituição, num pensar dialógico.

Conforme Morin apud Correa (2005) o pensamento dialógico, duas lógicas, dois princípios, estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade: daí vem à ideia de

unidade para certos casos; desse modo, o homem é um ser unidual, (totalmente biológico e totalmente cultural a um só tempo).

Diante desta linha de raciocínio, podemos compreender as organizações universitárias em sua totalidade, conforme expresso na Figura 15 que demonstra a arquitetura do MEES num sistema de gestão integrado para operacionalizar o PDI das IES.



Figura 15: Arquitetura do MEES: plano estratégico operacional do PDI fundamentado na abordagem quântica

Fonte: Adaptado de Corrêa (2005)

Esta metodologia visa dotar a instituição de mecanismos capazes de clarificar a estratégia para que todos os envolvidos possam ser os atores do desenvolvimento e propulsores da mudança e sucesso organizacional.

O que faz do MEES uma ferramenta estratégica capaz de gerar mudanças, quebrando velhos conceitos e incentivando a liderança. Gerir a mudança é essencialmente uma questão de pessoas. Trata-se de motivar e influenciar comportamentos, rompendo com velhos hábitos e atitudes, tendo em vista criar um ambiente propício à nova situação desejada.

O processo de mudança no serviço público e em específico nas IFES deve ser constantemente monitorado, pois estas sofrem constantes mudanças, principalmente em sua

legislação educacional, pois ao longo dos anos, houve uma tentativa de implementar uma política educacional duradoura, capaz de ser monitorada, avaliada e revisada. Porém, este processo de adequação da política nacional de educação é constante, muito em verdade por não ser um programa de Estado e sim um programa de governo, que vem numa espécie de medida salvadora da última hora.

Portanto, entende-se que este sistema de gestão integrado proposto para as IES, por Correa (2007) o qual denota viabilizar a estratégia institucional, entendendo a universidade em todas as suas perspectivas. Visa de fato fazer uma consolidação das diversas nuances que compõem o meio acadêmico, os quais geralmente comprometem o bom desenvolvimento das universidades, pois sempre os atores envolvidos buscam defender seu ponto de vista, sua realidade, não pensando de maneira sistêmica, que é onde a realidade se faz presente, pois tudo está interconectado. Considerando, às concepções de Morin (1987), que a realidade é unitária e sistêmica, constituída pelas contínuas e dinâmicas inter-relações entre componentes e indivíduos, os elementos, e os acontecimentos, as ações e as dimensões de uma mesma realidade se tornam componentes de um conjunto, pelo seu processo inter-relacional, formando uma reciprocidade circular entre eles.

Nesse entendimento de unidade complexa da realidade, reside a possibilidade de se atuar de modo significativo em relação à mesma e dela fazer parte como sujeito que, ao mesmo tempo em que influencia, é influenciado por ela.

Segundo Correa (2007) o PDI como subsistema de medição, desdobra a estratégia geral para a educação superior e seus elementos constituintes (ensino, pesquisa extensão, gestão e assistência), em cinco perspectivas:

1. *Perspectiva Financeira e Social*: considera medidas sobre o retorno sobre o investimento para a agregação de valor em longo prazo. Considera os recursos orçamentários e extra-orçamentários para o desenvolvimento das atividades acadêmicas com responsabilidade social;
2. *Perspectiva da Comunidade Universitária*: medidas de satisfação, retenção e desenvolvimento dos cinco segmentos da comunidade universitária (gestores, professores, alunos de graduação, alunos de pós-graduação e servidores técnico-administrativos);
3. *Perspectiva da Sociedade*: medidas de produção e disseminação do conhecimento sob a forma de produtos e serviços aliados aos interesses da sociedade;

4. *Perspectiva de Processos Internos*: medidas dos principais processos críticos das atividades meios e fins que integram a cadeia de valores do sistema universitário. Os processos internos são medidos considerando os aspectos: operacionais, inovadores, gestão da comunidade universitária e sociedade, e questões regulatórias e sociais;
5. *Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*: define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais, classificados em três categorias: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

Observa-se, que o desdobramento destas perspectivas de avaliação pelo PDI nesta abordagem, visa englobar todo o sistema universitário, abarcando desde os subsistemas de gestão aos subsistemas cognitivos de percepção organizacional, buscando uma interação entre estes.

Assim, pressupõe-se da necessidade de se conhecer o pluralismo, a diversidade e a multiplicidade como elementos substanciais da realidade complexa e, dessa forma, reconhecer que a intervenção sobre a mesma não pode ser inteiramente previsível, controlável e redutível a simples elementos.

A partir desse entendimento, fica claro que problemas globais e complexos demandam uma visão abrangente e articulada de todos os seus segmentos e ações.

O que advoga em favor do MEES, visto que o mesmo possibilita efetuar a consolidação do Plano de Desenvolvimento Institucional através da operacionalização do plano estratégico fundamentado em uma concepção dinâmica, sistêmica e não linear, segundo (CORREA, 2007, p. 7).

De forma a melhor entender a sua concepção, apresenta-se a representação visual do MEES, conforme a Figura 16 a seguir.

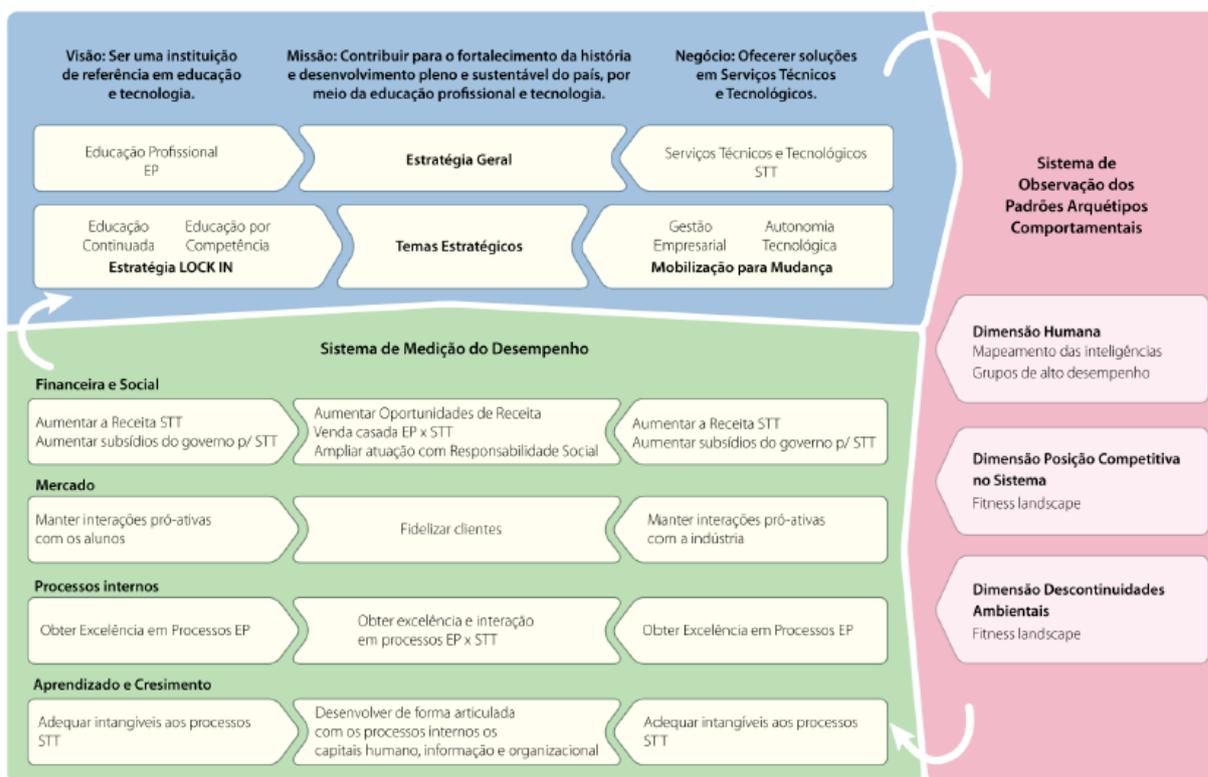


Figura 16: Configuração da Representação Visual do MEES

Fonte: Adaptado de CORRÊA (2007).

Destaca-se desta representação gráfica do desdobramento da estratégia a interação que ocorre no nível de perspectiva do Sistema de Medição do Desempenho (aprendizado e crescimento, processos internos, mercado e financeiro e social) em função das três dimensões que compõem o Sistema de Observação dos Padrões Arquetípicos Comportamentais (Dimensão Descontinuidades Ambientais, Posição Competitiva no Sistema e Humana).

Fica evidente a preocupação de haver uma troca constante de informações em um fluxo contínuo, o qual visa adequar a instituição as mudanças constantes que ocorrem em seu entorno, conferindo-lhe assim, maior flexibilidade, pois a estratégia fica claramente definida o que permite a organização universitária, operacionalizar o seu planejamento.

Para o efetivo sucesso na implementação do MEES e operacionalização do PDI, é vital que os gestores sejam os líderes desse processo, influenciando aos demais colaboradores para que assumam uma postura voltada aos fins organizacionais, sem deixar de considerar seus anseios. Passando de uma ótica fragmentada para uma ótica organizada pela visão de conjunto. Esse entendimento está associado à fragmentação das ações na universidade,

refletidas nas funções e tarefas, pela qual cada indivíduo é responsável, sem, no entanto, considerar e perceber o todo organizacional.

Para o sucesso de qualquer ação, deve-se assumir a responsabilidade pela sua execução, caso contrário é melhor nem iniciar o processo de mudança. Visto que a apatia é um resultado de uma separação que se faz por sendo comum, sem pensamento reflexivo. Conforme Lück (2000) o senso comum é marcado pela ótica limitada da dicotomização que orienta uma visão da realidade de modo absoluto e isolado. Separa-se, por exemplo, "eles" de "nós" - em que "eles" são os agentes responsáveis pelo que de ruim acontece e, "nós" somos colocados como vítimas de suas ações, ou como pessoas que agem de maneira sempre justa e correta.

Desprende-se deste entendimento, que não adianta jogar a culpa no outro, passar a responsabilidade, para ser efetivo todo processo necessita de líderes que assumam sua função precípua de liderar.

O processo de implementação das estratégias somente será factível, quando entendido como um processo em que seus participantes tenham consciência de que são co-responsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados. E isto somente é possível com a institucionalização do processo de implementação, o qual é proposto pelo MEES através de uma sequência de passos, que pode ser visto na Figura 17.

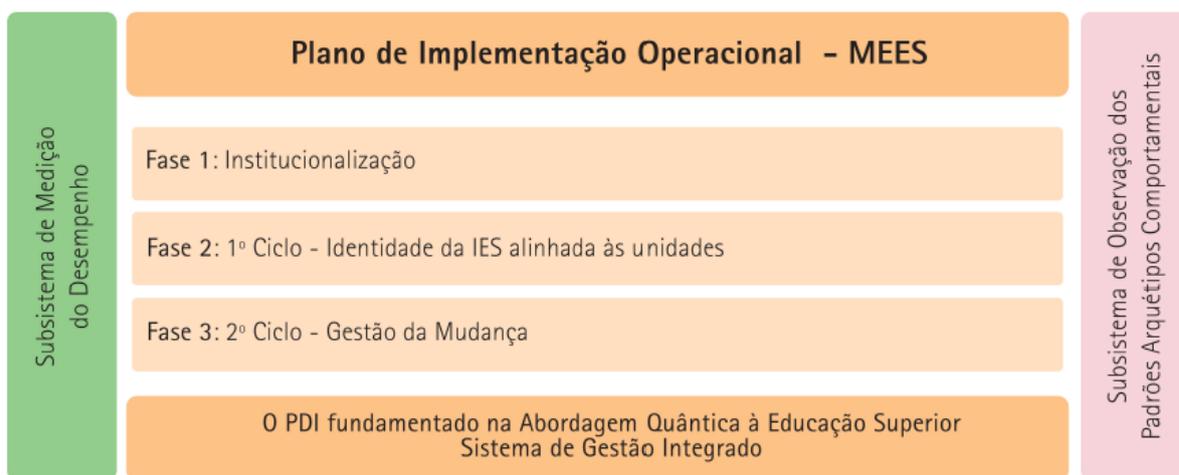


Figura 17: Plano de Implementação do MEES

Fonte: adaptado de Correa (2013)

Conforme Corrêa et al. (2013), o plano de implementação do MEES compõe-se basicamente de três fases: fase 1 – a Institucionalização consiste na formalização do comprometimento da administração com a implementação do MEES; fase 2 – a implementação do primeiro ciclo tem o propósito de reconhecer a identidade institucional, por meio do comportamento organizacional; fase 3 – a implementação do terceiro ciclo tem a finalidade de implementar a gestão da mudança, por meio da revisão de todas etapas do MEES. Visa potencializar os padrões comportamentais pró-ativos e minimizar os reativos.

Neste sentido, a metodologia do MEES, prevê através do plano de implementação do Sistema de Gestão Integrado, o desenvolvimento de uma etapa inicial, no nível das unidades acadêmicas, onde através do desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDU's), será dada a base de sustentação necessária à construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Fica evidente a intenção desta metodologia ao integrar de maneira consistente uma visão de medição de desempenho organizacional associada a uma perspectiva de observação de padrões comportamentais, fazendo com que haja uma visão holística da universidade, propiciando em uma primeira análise a compreensão do todo organizacional, o que facilita em muito a operacionalização do planejamento.

Ainda, segundo Corrêa (2005) “o plano apresentado é adaptável à situação de cada instituição. As IFES que já possuem o PDI e instrumentos articulados já implementados se procede inicialmente a uma revisão coletiva dos mesmos com o comprometimento e participação efetiva da comunidade acadêmica”.

Desta forma, podemos resumir que esta proposta visa gerar uma integração da universidade ao mesmo tempo em que propõem uma cultura de acompanhamento da estratégia, desde a sua concepção, feita de forma participativa até a sua efetiva implementação, onde todos possam sentir-se integrados em um verdadeiro processo construtivo do fazer universitário.

O que resultara destas ações é certamente um ganho significativo de uma consciência estratégica no que se refere à gestão universitária.

Portando, pode-se dizer que a proposta do MEES às IFES apresenta todas as características necessárias a sua implementação, se tornando um modelo viável enquanto sistema de gestão integrado, possibilitando viabilizar o seu projeto social.

A revisão teórica é parte fundamental dessa dissertação, pois com base nos autores e estudos apresentados é que essa dissertação foi estruturada. Os conceitos forneceram os

subsídios para a criação de uma categorização que relaciona o entendimento, as opiniões e perspectivas dos pesquisados com os preceitos teóricos apresentados. O que motivou a criação desta pesquisa, o seu contexto e metodologia, será explicado nos próximos capítulos desse trabalho.

3 CONTEXTO DO ESTUDO

Neste capítulo serão abordados temas inerente à contextualização do ambiente onde esta inserida a Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, como também sobre seu papel no desenvolvimento regional da metade sul do Estado do Rio Grande do Sul.

3.1 A UNIPAMPA e o seu contexto

A Universidade Federal do Pampa é resultado da reivindicação da comunidade da região, que encontrou respaldo na política de expansão e renovação das instituições federais de educação superior, promovida pelo governo federal. É marcada pela responsabilidade de contribuir com a região em que se edifica - um extenso território, com problemas críticos de desenvolvimento socioeconômico, inclusive de acesso à Educação Básica e à Educação Superior - a “Metade Sul” do Rio Grande do Sul. Seus principais objetivos são o de contribuir com a integração e o desenvolvimento da região de fronteira do Brasil com o Uruguai e a Argentina.

O reconhecimento das condições regionais, aliado à necessidade de ampliar a oferta de ensino superior gratuito e de qualidade nesta região motivou a proposição dos dirigentes dos municípios da área de abrangência da UNIPAMPA a pleitearem, no Ministério da Educação, uma instituição federal de ensino superior, sendo tal reivindicação atendida em julho de 2005, por meio do Consórcio Universitário da Metade Sul, responsável, no primeiro momento, pela implantação da nova universidade. Em 22 de novembro de 2005, o consórcio foi firmado mediante a assinatura de um Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), prevendo a ampliação da Educação Superior no Estado.

Coube à UFSM implantar os Campus nas cidades de São Borja, Itaqui, Alegrete, Uruguaiana e São Gabriel, e à UFPel os Campus de Jaguarão, Bagé, Dom Pedrito, Caçapava do Sul e Santana do Livramento. As instituições tutoras foram responsáveis pela criação dos primeiros cursos da Instituição.

Em setembro de 2006, as atividades acadêmicas tiveram início nos Campus vinculados à UFPel e, em outubro do mesmo ano, nos Campus vinculados à UFSM. Nesse mesmo ano, entrou em pauta no Congresso Nacional o Projeto de Lei número 7.204/06, que propunha a criação da UNIPAMPA.

Em 16 de março de 2007, foi criada a Comissão de Implantação da UNIPAMPA, que teve seus esforços direcionados para constituir os primeiros passos da identidade dessa nova universidade.

Em 11 de janeiro de 2008, a Lei 11.640 cria a UNIPAMPA – Fundação Universidade Federal do Pampa, que fixa em seu artigo segundo:

A UNIPAMPA terá por objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação multicampi na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul.

Ainda em janeiro de 2008, foi dada posse ao primeiro reitorado que, na condição pro-tempore, teria como principal responsabilidade integrar os Campus criados pelas instituições tutoras, constituindo-os e consolidando-os como a Universidade Federal do Pampa.

A UNIPAMPA, como exposto anteriormente é uma instituição com estrutura multicampi, com unidades acadêmicas inserida em 10 (dez) cidades localizadas na meta sul do Rio Grande do Sul, esta inserção foi possível graças ao plano de desenvolvimento e expansão do Governo Federal relativo à criação de novas universidades públicas federais, com propósito bem definido de diminuir e/ou minimizar o processo de estagnação econômica na metade sul do Estado, procurando ser desta forma um agente com propósitos bem definidos, ou seja, o de incorporar-se na mesoregião Sul do Rio Grande do Sul e fomentar o seu desenvolvimento, fazendo com que a mesma faça parte do mapa do desenvolvimento estadual.

Os objetivos estabelecidos para a UNIPAMPA, conforme o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, são o de ministrar o ensino superior, desenvolver a pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando assim a sua

inserção regional, através de uma atuação multicampi na Metade Sul do Estado do Rio Grande do Sul, conforme visualizado na Figura 18.



Figura 18: Localização dos municípios sedes dos Campi da UNIPAMPA.

Fonte: Projeto Institucional da UNIPAMPA (2009).

É importante destacar que a estrutura delineada na UNIPAMPA se estabelece procurando articular as funções da Reitoria e dos Campi, com a finalidade de facilitar a descentralização e a integração dos mesmos.

A história da UNIPAMPA é recente e está em processo de consolidação. Assim, esta narrativa revela os primeiros passos da instituição, bem como o compromisso empreendido no sentido de realizar a integração e o desenvolvimento regional sustentável.

3.2 A UNIPAMPA e o seu contexto regional

A Região da Campanha - também denominada “metade sul do Estado do Rio Grande do Sul” pertence ao Pampa Gaúcho, uma das mais lindas e características paisagens do Estado. É uma região voltada à pecuária extensiva e a produção de arroz em larga escala e detém em torno de 25% da população do Estado e cerca de 17% do seu PIB. Este espaço do território é composto por 15,35% dos municípios do Rio Grande do Sul que possuem

diferentes características econômicas, sociais e políticas (HOFF; SAN MARTIN; SOPEÑA, 2011).

Esta região onde a UNIPAMPA está inserida já ocupou posição de destaque na economia gaúcha. Porém ao longo da história, sofreu um forte processo degradativo, perdendo sua posição em relação ao conjunto do Estado. Em termos demográficos, registrou acentuado declínio populacional. Sendo que sua participação na produção industrial foi igualmente decrescente.

Em termos comparativos, destaca-se que as regiões Norte e Nordeste do Estado possuem municípios com altos Índices de Desenvolvimento Social (IDS), ao passo que, na Metade Sul, os índices variam de médios a baixos (FEE-IDESE, 2012). A Metade Sul perdeu espaço também no cenário do agronegócio nacional devido ao avanço da fronteira agrícola para os maiores centros consumidores. A distância geográfica, o limite na logística de distribuição e as dificuldades de agregação de valor à matéria-prima produzida regionalmente, colaboram para o cenário econômico aqui descrito. O que historicamente ocorreu é que na Metade Sul prevaleceu uma cultura agropecuária, baseada no latifúndio e na produção extensiva de gado ou de monoculturas agrícolas. Assim, divergindo do desenvolvimento da Metade Norte do estado, caracterizada por pequenas e médias propriedades, que foram o alicerce para fomentar o surgimento de indústrias e consequentemente das grandes concentrações urbanas (CORONEL, 2007).

A realidade impõe grandes desafios e com a produção industrial em declínio, conforme salienta (ILHA; ALVES; SARAIVA, 2002), a estrutura produtiva passa a depender, fortemente, dos setores primários e de serviços que combinados entre si, dificultam a superação desta situação, entre os quais se podem citar: o baixo investimento público per capita, o que reflete a baixa capacidade financeira dos municípios; a baixa densidade populacional e alta dispersão urbana; a estrutura fundiária caracterizada por médias e grandes propriedades; e a distância geográfica dos polos desenvolvidos do Estado, o que prejudica a competitividade da produção da região.

Essa realidade vem afetando fortemente a geração de empregos e os indicadores sociais, especialmente os relativos à educação e à saúde. A região apresenta, entretanto, vários fatores que indicam potencialidades para a diversificação de sua base econômica, entre os quais ganham relevância: a posição privilegiada em relação ao MERCOSUL; o desenvolvimento e ampliação do Porto de Rio Grande; a abundância de solo de boa qualidade; os exemplos de excelência na produção agropecuária e as reservas minerais. Em

termos mais específicos, destacam-se aqueles potenciais relativos à indústria cerâmica, cadeia integrada de carnes, vitivinicultura, extrativismo mineral, cultivo do arroz e da soja, silvicultura, fruticultura, alta capacidade de armazenagem, turismo, entre outros.

Diante disso, numa tentativa de contemplar parte dos interesses regionais, assim como contribuir para superar uma problemática nacional que se refere à falta de professores licenciados para atuarem na Educação Básica, democratizar o Ensino Superior e possibilitar o acesso à formação universitária com qualidade na região, é que a UNIPAMPA foi constituída e onde tem buscado a sua inserção de forma a construir a sua identidade.

4 ANÁLISE DOCUMENTAL

4.1 Análise do Projeto Institucional: no contexto do Planejamento Estratégico

A análise documental visa dar subsídios para que se possa atingir os objetivos desta pesquisa, servindo de base de sustentação quanto as informações pertinentes a instituição, o que ajudara na análise da implementação do Projeto de Desenvolvimento Institucional, assim como na identificação dos possíveis fatores que efetivamente influenciam nesse processo.

Desta forma, os principais documentos analisados se constituem do:

- a. Projeto Institucional – UNIPAMPA (2009, 2013): Missão e Visão; e
- b. Desdobramento do Projeto Institucional: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (UNIPAMPA, 2009, 2013): Concepções e Políticas.

Esses documentos foram analisados em função dos seus elementos componentes, representados por meio de quatro grandes objetivos, os quais deverão ser alcançados pela combinação e desdobramento de oito dimensões políticas definidas no documento Projeto Institucional (PI), com suas respectivas prioridades desdobradas em “estratégias” a serem implementadas com a finalidade de atingir os objetivos de cada uma das dimensões políticas.

Portanto, apresenta-se a seguir as proposições analisadas, constantes do Projeto Institucional:

- Missão
- Visão
- 4 Grandes Objetivos Institucionais
- 8 Políticas Institucionais
- 30 Objetivos Estratégicos

Essas proposições foram constituídas e articuladas na instituição no sentido de compor o seu plano estratégico, norteador da universidade para um período de 5 (cinco) anos. Fruto de vários debates no âmbito da instituição através da constituição de comissões especiais e grupos de trabalho, que envolveu grande parte da comunidade acadêmica.

Os princípios balizadores que orientam a razão de ser da Universidade, como norteiam o seu fazer, estão expressos nas seguintes indicações que definem a instituição.

Princípios Balizadores do seu fazer:

- Formação acadêmica ética, reflexiva, propositiva e emancipatória, comprometida com o desenvolvimento humano em condições de sustentabilidade;
- Excelência acadêmica, caracterizada por uma sólida formação científica e profissional, que tenha como balizador a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, visando ao desenvolvimento da ciência, da criação e difusão da cultura e de tecnologias ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis, direcionando-se por estruturantes amplos e generalistas;
- Sentido público, manifesto por sua gestão democrática, gratuidade e intencionalidade da formação e da produção do conhecimento, orientado pelo compromisso com o desenvolvimento regional para a construção de uma Nação justa e democrática.
- **Missão Institucional:** A Universidade Federal do Pampa, como instituição social comprometida com a ética, fundada em liberdade, respeito à diferença e solidariedade, assume a missão de promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento sustentável da região e do país.
- **Visão Institucional:** Constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região e do país.

Com base nesses referenciais é que foram constituídas as concepções e políticas estratégicas necessárias à consecução do projeto institucional.

Assim, o plano estratégico esta referenciado em quatro grandes objetivos, que formam as orientações estratégicas a serem alcançadas:

1. mobilizar as comunidades acadêmica e da região para construir a UNIPAMPA a partir das balizas nele fixadas;
2. implantar as condições adequadas para o alcance da qualidade acadêmica exigida;
3. projetar a expansão da Universidade para os próximos cinco anos;
4. promover a inserção da Universidade no cenário educacional regional e nacional.

Esses grandes objetivos deverão ser alcançados pela combinação das políticas das diversas áreas estabelecidas no planejamento, desdobrados em 30 objetivos estratégicos a serem atingidos com a finalidade de atender os princípios norteadores da universidade, conforme representado na estrutura que compõem o Quadro 12 a seguir.

POLÍTICA DE ENSINO	
Objetivo 1	Articular as atividades de ensino, pesquisa e extensão como bases da formação acadêmica.
Objetivo 2	Ampliar o acesso e a permanência com garantia de continuidade nos estudos.
Objetivo 3	Desenvolver ações interdisciplinares entre os diferentes cursos da instituição, contribuindo para uma formação generalista.
Objetivo 4	Apoiar a integração entre cursos e dos cursos com a comunidade local, nacional e internacional e com a educação básica.
Objetivo 5	Consolidar o ensino de pós-graduação na UNIPAMPA.
Objetivo 6	Consolidar o ensino na modalidade Educação à Distância (EAD) na UNIPAMPA.
Objetivo 7	Ter os registros acadêmicos de alunos, professores, atividades e cursos, inseridos e informatizados em programa de informação unificado para toda UNIPAMPA.
POLÍTICA DE PESQUISA	
Objetivo 1	Criar, ampliar e consolidar atividades de pesquisa que contribuam para o desenvolvimento local, regional e nacional, em diferentes áreas do saber, visando à produção, aplicação e disseminação do conhecimento de maneira ética e sustentável.
Objetivo 2	Gerar e disseminar conhecimento científico básico e aplicado de reconhecido mérito.
Objetivo 3	Criar condições para a participação da Universidade em empreendimentos com o setor público ou privado.
POLÍTICA DE EXTENSÃO	
Objetivo 1	Aproximar a UNIPAMPA da sociedade em geral, compreendendo a cultura local e regional, numa perspectiva interdisciplinar apoiada no constante diálogo com os saberes científico e popular.

Objetivo 2
Organizar os processos administrativos da extensão na UNIPAMPA.
Objetivo 3
Criar um fórum permanente de discussão/formação de extensionistas.
POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
Objetivo 1
Planejar o ingresso dos estudantes na universidade, em articulação com as demais políticas institucionais.
Objetivo 2
Propor a elaboração de projetos pedagógicos de apoio à comunidade universitária, em consonância com as demais políticas institucionais.
Objetivo 3
Elaborar, promover e organizar programas, projetos e serviços que assegurem aos estudantes os meios necessários para sua permanência e sucesso acadêmico.
Objetivo 4
Colaborar na institucionalização da política de educação inclusiva e de garantia do cumprimento do direito à educação superior dos estudantes com necessidades educacionais especiais.
POLÍTICA DE GESTÃO
Objetivo 1
Criar condições para a realização do Projeto Institucional.
Objetivo 2
Consolidar a estrutura da Universidade.
Objetivo 3
Promover a interação com atores buscando definir pauta comum que inisira a UNIPAMPA no esforço pelo desenvolvimento regional e oriente as atividades institucionais.
Objetivo 4
Fortalecer e consolidar a concepção multicampi da UNIPAMPA.
Objetivo 5
Ampliar a efetividade da gestão para o adequado funcionamento da instituição e para o alcance de maior racionalidade no uso de recursos públicos.
POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAL
Objetivo 1
Promover o desenvolvimento dos servidores docentes e tecnico-administrativos em educação.
Objetivo 2
Garantir a construção, a gestão participativa e a estabilidade da política de pessoal.
POLÍTICA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO
Objetivo 1
Afirmar o planejamento estratégico como prática institucionalizada.
Objetivo 2
Produzir conhecimento coletivo sobre o fazer institucional, através da avaliação, visando a realimentar o planejamento e a reforçar o sentimento de compromisso e solidariedade na execução do projeto da UNIPAMPA.
Objetivo 3
Refletir sobre a relevância acadêmica, social e regional das atividades projetadas e desenvolvidas.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
Objetivo 1
Garantir a comunicação interna e externa da UNIPAMPA numa perspectiva transdisciplinar e pelo permanente diálogo entre sujeitos.
Objetivo 2
Planejar e executar ações de comunicação através da sua Assessoria de Comunicação.
Objetivo 3
Preservar a história institucional.
Objetivo 4
Estabelecer a interação com as instituições educacionais e as unidades internas da UNIPAMPA.

Quadro 12: Políticas norteadoras da universidade.

Fonte: Adaptado pelo autor do PDI da UNIMAPA (2009)

Esta análise visa através da contextualização da universidade proporcionar o entendimento de como se deu o processo de planejamento no âmbito da instituição, de forma que se possa acompanhar o processo que deu origem ao seu Projeto Institucional (PDI), como também saber como se deu a sua implementação, fator este, que é analisado nesta pesquisa.

Posteriormente a esta contextualização, se procedera a análise dos fatores que influenciam a implementação do PDI, diante das opiniões e perspectivas emanadas dos gestores da instituição em função das respostas obtidas através do instrumento de pesquisa.

Portanto, o entendimento de como se deu a origem da universidade e da metodologia de planejamento adotada é fundamental para se compreender na essência esta instituição, pois a universidade apresenta características que as diferenciam das demais organizações, pois o saber é o seu principal produto. Assim como sua configuração estrutural e operacional que tornam seu processo decisório mais complexo que as demais organizações. Em função de suas especificidades, alguns autores como Baldrige (1974), Epstein (1974) e Pfeffer (1981) a consideram como essencialmente política.

Portanto o estudo de caso teve por objetivo identificar os fatores inerentes as dimensões político-decisórias que definiram os rumos de como se deu o processo de planejamento e conseqüentemente de sua implementação, possibilitando, a uma análise da natureza do comportamento decisório em uma universidade pública federal.

4.2 A UNIPAMPA e a sua concepção de universidade

O ato de pensar uma universidade é um grande desafio e deve ser feito de forma coletiva, sendo um desafio de todos, não é, portanto um ato em separado, assim o entendimento da concepção de uma universidade apresenta um caráter dinâmico e complexo, o que denota expressar primeiramente este entendimento na construção do Projeto Institucional da UNIPAMPA. O que realmente importa na concepção de um Projeto Institucional, no caso da UNIPAMPA, não é apenas o pensamento voltada à formação profissional, mas deve ser pautado numa proposta humanística, com um compromisso social e ético em todas as suas práticas. Deve-se olhar a Universidade em função das comunidades onde elas estão inseridas, o que pressupõe que os sujeitos destas comunidades a percebam e compreendam como parte fundamental no desenvolvimento regional sustentável.

O que valida o papel da UNIPAMPA, de se constituir em uma instituição democrática, permitindo a uma abertura social, onde possam se inserir e fazer parte aqueles indivíduos que estavam relegados a um segundo plano, assim o conhecimento se torna uma ferramenta a favor do conjunto social. Nota-se que a filosofia de sociedade, contida no Projeto Institucional da UNIPAMPA, é marcada pela diversidade, pluralidade e pelas diferenças culturais próprias do contexto local. Por esta natureza plural, certamente a UNIPAMPA deverá passar por um processo de auto-entendimento para poder conceber seu projeto de consolidação. O desafio, portanto, consiste em construir a unidade na diversidade. A UNIPAMPA, pelo que se desprende de seu Projeto Institucional (2009), deverá ser capaz de respeitar a pluralidade em suas práticas pedagógicas e reconhecer que o saber nunca é suficiente para compreender a realidade em toda a sua complexidade. Assim, a concepção de universidade, aqui anunciada, vai exigir uma prática pedagógica que dê materialidade aos princípios balizadores do Projeto Institucional, onde o conhecimento passa a ser compreendido como processo e não como produto.

Diante destas argumentações, a concepção de universidade pretendida pela UNIPAMPA, deverá ter como princípio orientador de seu Projeto Institucional, as suas práticas pedagógicas e os atos de gestão. Portanto, para que a materialização deste Projeto Institucional se concretize de fato, deve haver cotidianamente um processo de definir e redefinir caminhos, sem perder o foco no compromisso maior da Universidade: formar sujeitos da sua própria história.

4.3 O Projeto Institucional da UNIPAMPA

As ações institucionais da UNIPAMPA estão contidas em um documento, denominado de Projeto Institucional (PI) que é composto do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), concebido através de uma ampla participação da comunidade acadêmica composta pelos seus 10 Campi mais a Reitoria.

Neste sentido, durante os anos de 2008 e 2009, diversos grupos de trabalho (GTs) e comissões especiais (CE) com representação de todos os campi, foram constituídos para desenvolver: estatuto e regimento da instituição, planos de pessoal (avaliação), normas acadêmicas, planejamento estratégico, entre outros. Como fruto de um destes GTs, foi desenvolvido o Projeto Institucional (2009) da UNIPAMPA, constituído do PPI e do PDI da instituição, os quais visam dotar a universidade de políticas e princípios orientadores para nortear o seu trabalho: (1) Formação acadêmica ética, reflexiva, propositiva e emancipatória, comprometida com o desenvolvimento humano em condições de sustentabilidade; (2) Excelência acadêmica, caracterizada por uma sólida formação científica e profissional, que tenha como balizador a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, visando ao desenvolvimento da ciência, da criação e difusão da cultura e de tecnologias ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis, direcionando-se por estruturantes amplos e generalistas; (3) Sentido público, manifesto por sua gestão democrática, gratuidade e intencionalidade da formação e da produção do conhecimento, orientado pelo compromisso com o desenvolvimento regional para a construção de uma Nação justa e democrática.

No PDI, foram estabelecidas as diretrizes básicas para a formação do planejamento estratégico (PE), tais como missão, visão, princípios balizadores, perfil do docente e do discente. Também foram determinadas 7 (sete) dimensões nas quais a universidade deve atuar, que são: ensino, extensão, pesquisa, assistência estudantil, gestão, gestão de pessoal, planejamento e avaliação e comunicação social. Para cada dimensão, foram fixados objetivos a serem atingidos.

Este processo foi inicialmente delineado pela Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação (PROPLAN), em meados de junho 2008, que por meio da realização de diversas reuniões e seminários ocorridos nos Campi mais Reitoria, foram

discutidos os aspectos metodológicos e conceituais que deram origem ao PPI e o PDI. Posteriormente a esta etapa, foram constituídos vários grupos de trabalho e comissões especiais para discutir os temas e definir as diretrizes inerentes a cada uma das dimensões do Projeto Institucional.

No decorrer do trabalho dos grupos, houve a necessidade de concentrar as atenções no sentido de tornar este processo institucionalizado, gerando assim a primeira versão do projeto institucional da UNIPAMPA, aprovado no ano de 2009, com vigência até 2013.

O que até certo ponto garantiu a sua permanência e legitimidade, porém não é uma certeza a sua aceitação por toda a comunidade acadêmica, e conseqüentemente sua efetiva implementação, o que se constitui em um dos objetivos de investigação neste trabalho.

4.4 O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

Após a definição do Projeto Institucional, deu-se início na UNIPAMPA a um amplo trabalho, visando contemplar a totalidade dos seus Campi e Reitoria, de uma metodologia capaz de dar as condições necessárias para que se desenvolvessem ações articuladas para internalizar e implementar o (PI), este processo deflagrado buscava constituir as bases orientadoras para a articulação do planejamento e avaliação institucional, através da elaboração do Planejamento Estratégico de Campi e Reitoria, denominado de (PEC-R).

Segundo INEP (2012) a avaliação das instituições de ensino, dos cursos e do desempenho dos estudantes, são componentes que integram o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SIANES), que faz a avaliação de todos os aspectos que giram em torno desses três eixos, que englobam: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e de vários outros aspectos.

O SINAES por sua vez, possui uma série de instrumentos complementares, como: auto-avaliação, avaliação externa, ENADE, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e das instituições de educação superior no País.

Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes). E a operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IFES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e públicas em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Estes instrumentos segundo Corrêa (2005) expressam uma concepção mais filosófica e pedagógica de suas práticas acadêmicas, o (PPI), e um sistema de avaliação e um plano de acompanhamento da concretização de sua missão, objetivos e metas, no caso o (PDI).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de uma IFES por assim dizer, se constitui num mecanismo de gestão que permite à instituição projetar-se para o futuro através da definição dos seus objetivos, das estratégias a seguir e de que modo os recursos serão alocados, visando à implementação das mesmas. Na prática este processo reveste-se de grande complexidade, não sendo simples passar da programação estratégica para a sua operacionalização.

Qualquer planejamento só tem sentido se for implementado, caso contrário torna-se apenas um conjunto de boas intenções, sem qualquer benefício concreto à organização, se tornando em um documento meramente cartorial.

Neste mesmo sentido, Dal Magro e Rausch (2012) concluem em seu artigo que versa sobre uma análise dos Planos de Desenvolvimento Institucionais das IFES, de que estas, “não elaboram planos, que visam o desenvolvimento institucional. Assim, é exposto que as Universidades Federais Brasileiras possuem pouca preocupação com a reorganização e o planejamento da gestão acadêmica e administrativa. Há pouca ênfase na uniformidade das tarefas e na gestão financeira eficiente. Por fim, não há um planejamento para o controle eficiente dos recursos visando investimentos em infraestrutura, qualificação profissional e inovação tecnológica”. Diante destas considerações elencadas, sugere-se que a solução para superar os desafios impostos por ambientes cada vez mais competitivos e complexos passa por desenvolver uma capacidade de resposta rápida a esses desafios, sendo para isso necessário adaptar uma abordagem de Gestão Integrada para a Administração das IFES.

Um sistema de gestão consiste em uma proposta metodológica para que se possa refletir o pensamento universitário constante no (PDI) das Instituições de Ensino Superior.

Mas o que se observa conforme apresentado por Meyer Jr e Meyer (2004) é uma dicotomia entre a intenção e a ação.

O que reforça a caracterização da universidade como uma organização complexa, conforme destacado por Meyer Jr. e Mangolin (2006, p. 7) de que a universidade:

Reuni diversas áreas do conhecimento, onde se localizam cursos, os mais distintos, em diferentes níveis, lugar onde as decisões são essencialmente colegiadas e políticas e onde atuam profissionais altamente qualificados, formando grupos de interesse distintos.

Assim, pode-se compreender a complexidade que é gerir uma instituição universitária, sendo primordial a existência de um sistema de gestão universitário integrado e em consonância com esta nova conjuntura, capaz de responder a uma concepção inovadora de universidade, que possibilite identificar os principais problemas e definir quais as ações estratégicas que deveram ser desenvolvidas no âmbito da UNIPAMPA para que a instituição possa atingir os seus objetivos e cumprir a sua Missão.

O que advoga a adoção do planejamento nas universidades como um processo institucionalizado, que não sofra as influências nefastas de gestões que adotam o seu plano de gestão como bandeira de causa própria. Ressalta-se isto no sentido de se evidenciar o Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento de planejamento para as IFES. Pois este consiste em um instrumento de planejamento estratégico da Universidade para um período de no mínimo cinco anos, apresentando no seu desenvolvimento a missão institucional, as ações a serem desenvolvidas, os objetivos, metas e os prazos e resultados a serem alcançados.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver” (BRASIL, 2002b, p. 2).

Esta abordagem deve permitir identificar os principais problemas e definir quais as ações estratégicas necessárias para que a instituição de ensino possa atingir os seus objetivos e cumprir a sua Missão, apoiada numa relação dinâmica em relação ao contexto de permanente mudança.

O que levou a Universidade Federal do Pampa a estabelecer alguns princípios balizadores de sua ação com a finalidade de garantir a consecução de seus objetivos institucionais, conforme definido a seguir:

- Formação acadêmica ética, reflexiva, propositiva e emancipatória, comprometida com o desenvolvimento humano em condições de sustentabilidade;
- Excelência acadêmica, caracterizada por uma sólida formação científica e profissional, que tenha como balizador a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, visando ao desenvolvimento da ciência, da criação e difusão da cultura e de tecnologias ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis, direcionando-se por estruturantes amplos e generalistas;
- Sentido público, manifesto por sua gestão democrática, gratuidade e intencionalidade da formação e da produção do conhecimento, orientado pelo compromisso com o desenvolvimento regional para a construção de uma Nação justa e democrática.

E para que estes princípios possam ser estabelecidos e reconhecidos é necessário à institucionalização deste pensamento em ações que visem garantir a sua execução plena, o que denota num primeiro momento o compromisso da UNIPAMPA enquanto instituição social e comprometida com: a ética, fundada nas noções de liberdade, o respeito à diferença e solidariedade, e de assumir a sua **missão** “de promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento sustentável da região e do país”.

Diante destes princípios assumidos a UNIPAMPA passou a definir sua **visão** “enquanto instituição acadêmica buscando o reconhecimento de excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região e do país, de modo que se reflète na sua preocupação de exigir um **perfil de egresso** definido por uma sólida formação, generalista e humanística, e pela consciência das questões éticas e da relevância pública e social do conhecimento acadêmico.

Assim, em uma análise inicial, observa-se que o Projeto Institucional estabelecido, busca uma coerência com a realidade institucional, desdobrando-se em quatro grandes objetivos estruturantes:

1. mobilizar as comunidades acadêmicas e da região para construir a UNIPAMPA a partir das balizas nele fixadas;
2. implantar as condições adequadas para o alcance da qualidade acadêmica exigida;

3. projetar a expansão da Universidade para os próximos cinco anos;
4. promover a inserção da Universidade no cenário educacional regional e nacional.

Esses objetivos, como definidos, buscam alcançar através da combinação das políticas estabelecidas nas diversas áreas que compõem o Projeto Institucional, complementadas pelas políticas que serão definidas quando do planejamento de cada Campi, visando a operacionalização do planejamento constante no PDI da UNIPAMPA.

Estas políticas balizadoras, estabelecidas no Projeto Institucional da UNIPAMPA, se refletem nas seguintes dimensões:

- Política de ensino;
- Política de pesquisa;
- Política de extensão;
- Política de assistência estudantil;
- Política de gestão;
- Política de gestão de pessoal;
- Política de planejamento e avaliação; e
- Política de comunicação social.

Sendo que cada dimensão política se desdobra em objetivos, estratégias e metas, as quais serão objeto de análise nesta dissertação, através da opinião dos gestores da UNIPAMPA, com relação ao grau de implementação e operacionalização efetivas, conforme estabelecido e detalhado nos procedimentos metodológicos, ver Quadro 13.

5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo define os procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa, sendo constituído pela sua delimitação de pesquisa, norteando a abordagem e todos os seus procedimentos; identificação da população e amostra, referente à aplicação do questionário, assim como, dos procedimentos de coleta de dados e da justificativa da amostra, encerrando com os procedimentos de análise e interpretação dos dados coletados.

5.1 Delineamento e definição de termos

A presente proposta de pesquisa se constitui na metodologia do estudo de caso, com objetivo de identificar fatores que influenciam na implementação do planejamento estratégico, sendo mais específico o PDI, como também identificar o grau de implementação de cada uma das dimensões apresentadas no planejamento, em função da percepção e opinião dos gestores da instituição.

Conforme Yin (2001, p. 19) o estudo de caso é uma das estratégias possíveis de pesquisas em ciências sociais:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos em algum contexto da vida real.

Esta pesquisa se caracteriza em uma abordagem quantitativa com levantamento descritivo. Assim, pretende-se operacionalizar esta pesquisa, através da realização de um levantamento descritivo envolvendo opiniões de gestores, por meio da aplicação de um questionário estruturado fechado, junto aos integrantes da administração superior da

UNIPAMPA, ocupantes de cargos estratégicos, como: reitor(a), vice-reitor(a), pró-reitores, diretor dos campi e suas coordenações acadêmica e administrativa, com a finalidade de identificar através das opiniões e percepções destes gestores os fatores que influenciam na implementação da estratégia, como também averiguar o grau de implementação das políticas e diretrizes formuladas no Projeto Institucional de forma a se obter dados que permitam analisar o atual contexto em que se encontra a universidade.

Levando em consideração os objetivos deste trabalho, as questões envolvidas no primeiro bloco, terão a finalidade de identificar “quais” os fatores que são relevantes na implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, a partir da análise de um processo “como”, ocorrido na instituição objeto deste estudo. No segundo bloco de questões será verificada através da opinião dos gestores o grau de implementação (resultado) das Políticas e Objetivos expressos no PDI da UNIPAMPA. Na análise serão feitos cruzamentos entre as questões para uma melhor análise e definição dos resultados.

Embora essas questões não estejam formuladas em sua literalidade de “como” ou “por que” (Yin, 2001), considerou-se que o estudo de caso, é ainda, uma estratégia válida, em função de que é satisfeita pelo menos duas outras condições definidas por Yin (2001):

- a) não há controle sobre eventos comportamentais (não há condicionamentos e/ou manipulações em ambiente controlado); e
- b) a pesquisa focaliza acontecimentos contemporâneos.

Ainda, segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, tal como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O pesquisador não pretende intervir sobre a situação, mas dá-la a conhecer tal como ela lhe surge. Para tanto, pode valer-se de uma grande variedade de instrumentos e estratégias. No entanto, um estudo de caso não tem que ser meramente descritivo.

Pode ter um profundo alcance analítico, pode interrogar a situação. Pode confrontar a situação com outras já conhecidas e com as teorias existentes. Pode ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação (MARTINS, 2002). Conforme

recomendam alguns autores, como Gil (2002), o pesquisador esteve presente em diversas situações, este fato é recomendado na realização de estudo de casos.

Este método de pesquisa também é recomendado quando o investigador tem necessidade de entender um fenômeno organizacional (TRIVINOS, 1992).

Outras características do trabalho justificam a escolha por este método, tais como: múltiplas fontes de evidências e o pesquisador ser passivo em relação ao seu objeto de pesquisa.

Segundo Silveira (2009, 69-70) a “pesquisa quantitativa baseia seu estudo em análise de características diferenciadas e numéricas, geralmente ao longo de alguma dimensão, entre dois ou mais grupos, procurando provar a existência de relações entre variáveis”. Sendo também de cunho descritivo, conforme assevera Gil (2002, p.42) que tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno [...]”.

Considerando o delineamento da pesquisa, a partir da definição da metodologia, o pesquisador optou por utilizar três fontes para a coleta de dados:

- a) *Pesquisa Documental*: principalmente centrado no documento Projeto Institucional, que contempla o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), além de outros que contemplam informações sobre o processo de avaliação e planejamento estratégico da instituição;
- b) *Pesquisa Bibliográfica*: desenvolvida através da seleção e análise de diversos documentos, como: artigos, teses, dissertações, livros, revistas e sites da internet, que abordam assuntos relacionados à educação no Brasil e no mundo, avaliação e planejamento estratégico.
- c) *Pesquisa de Campo (Questionário)*: composto de um instrumento de pesquisa, que se desdobra em 3 (três) dimensões a saber: Formulação do Planejamento Estratégico (PDI); Implementação do PDI e Nível de Implementação das Políticas (resultado). Com a finalidade de identificar os principais fatores que influenciam na implementação do planejamento estratégico na instituição. Como também, visa identificar através da opinião dos gestores da instituição a implementação das Políticas estabelecidas no Projeto Institucional.

A metodologia escolhida do – estudo de caso – visa contemplar a utilização de um levantamento ou *survey* conforme Gil (1999) associado a uma análise de documentos e bibliografias Yin (2001) assim como de opiniões manifestadas através de questões fechadas

por meio de um questionário estruturado. A seguir, na Figura 19, apresenta-se de forma resumida o desenho do planejamento da pesquisa.

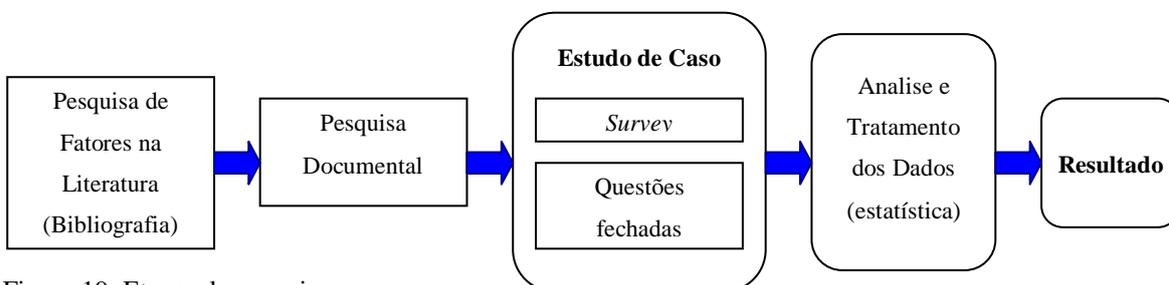


Figura 19: Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Etapas da pesquisa

Assim, para atingir os objetivos a que se propõe esta pesquisa, a mesma será estruturada e desenvolvida em etapas conforme os desdobramentos apresentados na Figura 20 a seguir.

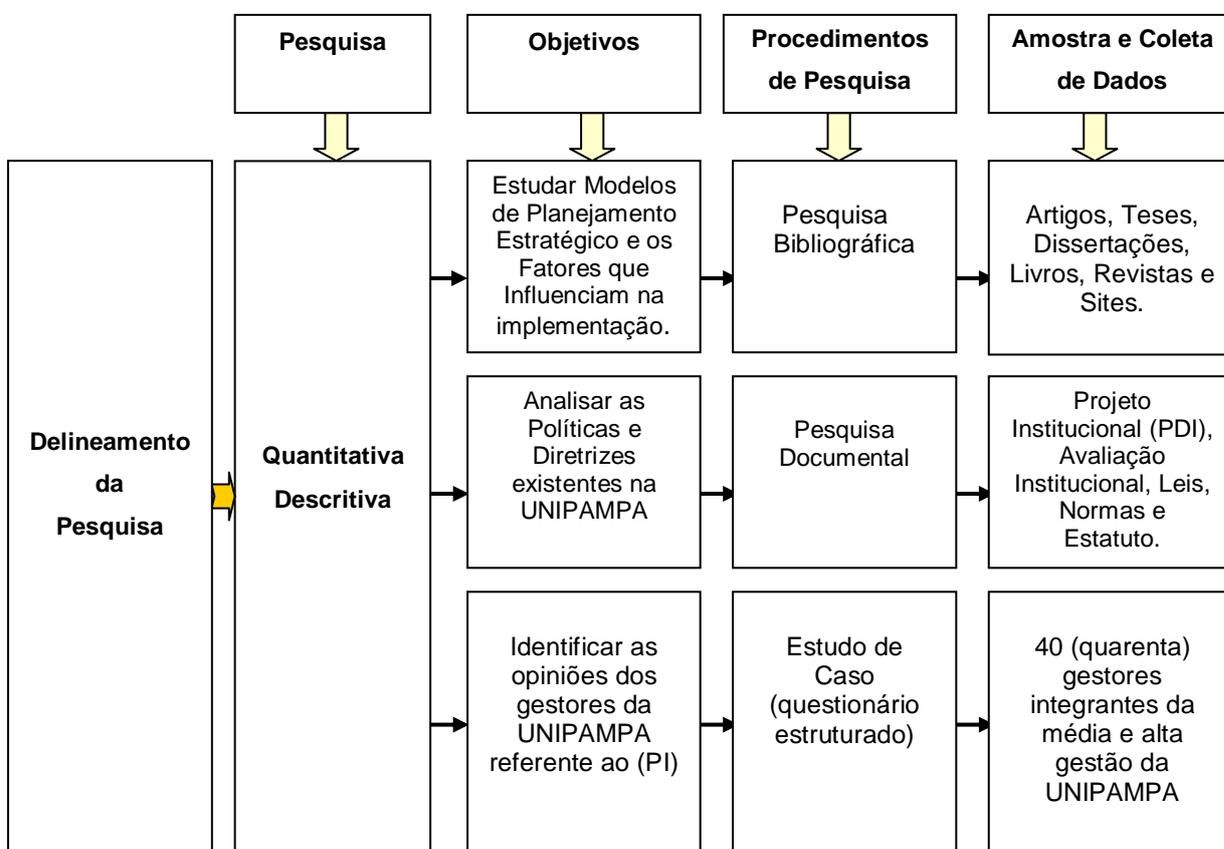


Figura 20: Delineamento da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Na etapa inicial, realizou-se o levantamento de cunho literário-bibliográfico com a finalidade de embasar teoricamente o tema proposto nesta pesquisa, de maneira a fornecer subsídios suficientes e adequados para o bom desenvolvimento da análise dos dados obtidos, como também servir de referência significativa para a redação final do trabalho dissertativo. Esta revisão bibliográfica se caracteriza como fonte secundária e foi feita através da leitura e análise em artigos, teses, dissertações, livros, revistas e em *sites* de domínio público. Com a finalidade de levantar possíveis fatores que teriam influencia na implementação do planejamento estratégico nas IFES, como também de metodologias e modelos de planejamento e suas possíveis barreiras a uma adequada implementação no âmbito das organizações.

Assim, com base na literatura expressa no referencial teórico, procedeu-se a adaptação, sistematização e agrupamento dos itens correspondentes as etapas de formulação e implementação do planejamento, compreendidas nas dimensões (formulação, recursos, processo, liderança e atitude), como na etapa resultados que apresenta as dimensões (ensino, pesquisa, extensão, assistência estudantil, gestão, gestão de pessoal, planejamento e avaliação e comunicação social).

A segunda etapa se caracterizou especificamente na realização do levantamento documental através da pesquisa no Projeto Institucional, do sistema de avaliação institucional, das normativas e regulamentações, assim como do regimento e estatuto da universidade, com a finalidade de melhor compreender as Diretrizes e Políticas adotadas na UNIPAMPA.

Com base nas etapas anteriores, procedeu-se especificamente, a elaboração do estudo de caso, composto do protocolo de aplicação (*Quadro 13*), contendo informações pertinentes às afirmações agrupadas nas três perspectivas (formulação, implementação e resultado), onde os gestores participantes da pesquisa se posicionaram segundo suas opiniões e percepções, demonstrando o grau de sua concordância ou não concordância quanto aos fatores que influenciam na implementação do planejamento estratégico.

Assim como, do grau de concordância quanto ao estágio de implementação das Políticas expressas no PDI da instituição, verificando assim qual é o cenário percebido pelos gestores.

Portanto, para uma melhor compreensão apresenta-se logo a seguir o quadro resumo das afirmações que fizeram parte do instrumento de pesquisa, com as codificações das variáveis.

5.3 Codificação das variáveis

Para organizar, resumir e facilitar o trabalho adotou-se uma metodologia de codificação das variáveis como apresentada no Quadro 13. Sem essa codificação as apresentações das tabelas seriam "carregadas" e a discussão dos resultados operacionalmente morosa.

CÓDIGO	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL	DIMENSÃO
SEXO	Gênero	Perfil do Respondente
IDADE	Faixa Etária	
ESCOLARIDADE	Escolaridade	
CARREIRA	Carreira Profissional	
LOTAÇÃO	Unidade de lotação	
CARGO	Cargo/Função Atual	
TEMPO	A quanto tempo esta na UNIPAMPA	
NÍVEL CARGO	Nível de sua Função (Cargo de Direção ou Função Gratificada)	
Formulação do Planejamento Estratégico do PDI		
FORMULACAO1 (Conhecimento)	Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIPAMPA?	Formulação
FORMULACAO2 (Utilização)	Com que frequência você utiliza efetivamente o PDI como referência para as ações gerenciais de sua unidade, levando em conta as políticas nele contidas?	
FORMULACAO3 (Importância atribuída)	Qual a importância atribuída ao PDI como instrumento de gestão?	
FORMULACAO4 (Missão e Visão como Referência)	Com relação à Missão e Visão, constantes do documento Projeto Institucional (2009 – 2013), resultante do processo de planejamento, pode-se afirmar que são uma referência constante para o desenvolvimento de meu trabalho.	
FORMULACAO5 (Efeitos nas ações gerenciais)	Você consegue identificar os efeitos ou resultados da utilização do PDI em suas ações gerenciais?	
FORMULACAO6 (Clareza e Relevância dos Objetivos)	Há clareza com relação à relevância e fixação dos objetivos propostos no PDI para com as metas organizacionais a serem alcançadas?	
FORMULACAO7 (Formulação clara)	Em sua opinião existe uma formulação clara das Políticas, Objetivos, Estratégias e Metas na Instituição?	
FORMULACAO8 (Coerência nas ações)	Você percebe coerência entre as ações praticadas pela Instituição com o que realmente está proposto no PDI?	
FORMULACAO9 (Sucesso das Políticas)	Em sua análise, as políticas propostas no PDI da Unipampa estão obtendo sucesso no que tange a consecução de suas metas e objetivos?	
FORMULACAO10 (Alinhamento Estratégico)	As estratégias propostas estão alinhadas com o que é realmente indicado nas Políticas expressas no PDI?	
FORMULACAO11 (Participação da Comunidade Acadêmica)	Em sua opinião em que medida a metodologia utilizada para a elaboração do PDI vigente na UNIPAMPA, possibilitou a participação e a representatividade da comunidade acadêmica como um todo?	
FORMULACAO12 (Diferenciação institucional)	O PDI da Unipampa define claramente o que a tornará “melhor” em dimensões críticas, em relação a outras IFES?	
Implementação do PDI		
RECURSOS1 (Restrições Orçamentárias)	Houve restrições orçamentário-financeiras para implementação das ações expressas no PDI?	Recursos
RECURSOS2 (Harmonia de Investimentos)	Existe uma harmonia entre investimentos já realizados em infraestrutura frente a novas necessidades decorrentes da implementação do planejamento?	

PROCESSOS1 (Percepção clara da implementação)	Há a percepção clara de um processo contínuo e organizado da implementação de estratégias no âmbito da instituição?	Processos
PROCESSOS2 (Disseminação das Experiências)	As experiências na implementação do PDI tem sido adequadamente disseminadas e compartilhadas entre as unidades da Unipampa?	
PROCESSOS3 (Comunicação Interna)	Como você avalia o processo de comunicação interna no âmbito da UNIPAMPA?	
PROCESSOS4 (Sistema de Avaliação)	Existe um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação dos resultados da implementação do planejamento?	
PROCESSOS5 (Acompanhamento da Evolução da Estratégia)	Em sua opinião, é feito o acompanhamento da evolução da estratégia na Unipampa?	
LIDERANCA1 (Dificuldades Interpretadas e Tratadas)	As dificuldades encontradas no dia-a-dia referente à implementação das políticas expressas no PDI são interpretadas e tratadas pela alta gestão?	Liderança e Atitude
LIDERANCA2 (Alta Gestão Coord. Implementação)	A alta gestão coordena o processo de implementação das Políticas e estratégias definidas no PDI da instituição?	
LIDERANCA3 (Dificuldades na Implementação)	Em sua opinião houve dificuldades no momento da implementação das ações e estratégias previstas no PDI?	
LIDERANCA4 (Resistências)	Em sua opinião os servidores foram resistentes em entender e/ou executar as ações propostas pelo PDI?	
LIDERANCA5 (Conflitos)	Ocorreram conflitos entre a Administração Superior e as Direções de Campi que prejudicaram o desenvolvimento das ações que deveriam ser executadas?	
LIDERANCA6 (Dificuldades no Entendimento)	Em sua opinião, de modo geral, houve por parte das Direções dos Campi dificuldades em entender e/ou executar as ações propostas no PDI?	
LIDERANCA7 (Conflitos Políticos)	Os conflitos políticos que surgem durante a implementação do planejamento, tem sido administradas adequadamente pela administração superior da instituição?	
LIDERANCA8 (Definição do Líder do Processo)	Você sabe como foi a definição de quem deveria liderar o processo de implementação das ações propostas no PDI, tanto na Reitoria como nos Campi?	
Nível de Implementação das Políticas (Resultados)		
ENSINO1 (Articulação das Atividades de Ensino)	Quanto a articulação das atividades de ensino, pesquisa e extensão como bases da formação acadêmica.	Ensino
ENSINO2 (Ampliação das Políticas de Garantia nos Estudos)	Quanto a ampliação do acesso e a permanência com garantia de continuidade nos estudos.	
ENSINO3 (Ações interdisciplinares)	Relativo ao desenvolvimento de ações interdisciplinares entre os diferentes cursos da instituição, contribuindo para uma formação generalista.	
ENSINO4 (Integração Local)	Quanto ao apoio para a integração entre cursos e dos cursos com a comunidade local, nacional e internacional e com a educação básica.	
ENSINO5 (Consolidação da Pós-Graduação)	No que se refere a consolidação do ensino de pós-graduação na UNIPAMPA.	
ENSINO6 (EAD)	Consolidar o ensino na modalidade Educação à Distância (EAD) na UNIPAMPA.	
ENSINO7 (Sistema de Informações Acadêmicas)	Ter os registros acadêmicos de alunos, professores, atividades e cursos, inseridos e informatizados em programa de informação unificado para toda UNIPAMPA.	
PESQUISA1 (Consolidar a Atividade de Pesquisa)	Criar, ampliar e consolidar atividades de pesquisa que contribuam para o desenvolvimento local, regional e nacional, em diferentes áreas do saber, visando à produção, aplicação e disseminação do conhecimento de maneira ética e sustentável.	Pesquisa
PESQUISA2 (Disseminação do conhecimento)	Gerar e disseminar conhecimento científico básico e aplicado de reconhecido mérito.	

PESQUISA3 (Empreendimentos Público-Privados)	Criar condições para a participação da Universidade em empreendimentos com o setor público ou privado.	
EXTENSAO1 (Inserção Regional)	Aproximar a UNIPAMPA da sociedade em geral, compreendendo a cultura local e regional, numa perspectiva interdisciplinar apoiada no constante diálogo com os saberes científico e popular.	Extensão
EXTENSAO2 (Organização dos Processos de Extensão)	Organizar os processos administrativos da extensão na UNIPAMPA.	
EXTENSAO3 (Fórum formação Extensionistas)	Criar um fórum permanente de discussão/formação de extensionistas.	
ASSISTENCIA1 (Ingresso articulado com o planejamento)	Planejar o ingresso dos estudantes na universidade, em articulação com as demais políticas institucionais.	Assistência Estudantil
ASSISTENCIA2 (Projetos pedagógicos)	Propor a elaboração de projetos pedagógicos de apoio à comunidade universitária, em consonância com as demais políticas institucionais.	
ASSISTENCIA3 (Assistência Estudantil)	Elaborar, promover e organizar programas, projetos e serviços que assegurem aos estudantes os meios necessários para sua permanência e sucesso acadêmico.	
GESTAO1 (Condições para realização do PI)	Criar condições para a realização do Projeto Institucional.	Gestão
GESTAO2 (Consolidação da Unipampa)	Consolidar a estrutura da Universidade.	
GESTAO3 (Interação com Atores Locais)	Promover a interação com atores buscando definir pauta comum que insira a UNIPAMPA no esforço pelo desenvolvimento regional e oriente as atividades institucionais.	
GESTAO4 (Fortalecer a Estrutura Multicampi)	Fortalecer e consolidar a concepção multicampi da UNIPAMPA.	
GESTAO5 (Efetividade de Gestão)	Ampliar a efetividade da gestão para o adequado funcionamento da instituição e para o alcance de maior racionalidade no uso de recursos públicos.	
PESSOAL1 (Desenvolvimento de Pessoal)	Promover o desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação.	Gestão de Pessoal
PESSOAL2 (Garantir Política de Pessoal)	Garantir a construção, a gestão participativa e a estabilidade da política de pessoal.	
PLANEJAMENTO1 (Planejamento como prática de gestão)	Afirmar o planejamento estratégico como prática institucionalizada.	Planejamento e Avaliação
PLANEJAMENTO2 (Produção de conhecimento coletivo)	Produzir conhecimento coletivo sobre o fazer institucional, através da avaliação, visando a realimentar o planejamento e a reforçar o sentimento de compromisso e solidariedade na execução do projeto da UNIPAMPA.	
PLANEJAMENTO3 (Relevância Acadêmica)	Refletir sobre a relevância acadêmica, social e regional das atividades projetadas e desenvolvidas.	
COMUNICACAO1 (Comunicação Interna)	Garantir a comunicação interna e externa da UNIPAMPA numa perspectiva transdisciplinar e pelo permanente diálogo entre sujeitos.	Comunicação Social
COMUNICACAO2 (Ações da Assessoria de Comunicação)	Planejar e executar ações de Comunicação através da sua Assessoria de Comunicação.	
COMUNICACAO3 (História Institucional)	Preservar a história institucional.	
COMUNICACAO4 (Interação com instituições educacionais)	Estabelecer a interação com as instituições educacionais e as unidades internas da UNIPAMPA.	

Quadro 13: Codificação das variáveis da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico e PDI da UNIPAMPA (2009).

Considerando os passos anteriores compreendidos pela pesquisa bibliográfica e documental associada às informações obtidas junto à instituição, como também a consolidação das variáveis que compuseram o instrumento de pesquisa, passa-se a etapa final que consistirá na redação da dissertação, evidenciando a população e amostra, os dados coletados, suas análises, resultados e proposição final, o que resultara na consecução do tema e dos objetivos de pesquisa propostos.

5.4 Coleta de dados

A presente pesquisa é especificamente direcionada ao processo de planejamento estratégico, compreendendo as suas dimensões e perspectivas referentes ao seu diagnóstico e formulação. Que segundo Bethlem (2001), fornecem “a base de sustentação para o delineamento das estratégias empresariais”.

Assim, dentro de uma análise da primeira dimensão do processo de planejamento foram analisados os passos de formulação estratégica e os resultados decorrentes da mesma.

Em uma segunda etapa, foram analisados os elementos que compõe a dimensão propriamente dita de implementação do planejamento estratégico, como também a análise dos possíveis fatores de insucesso, conforme nos ensina (Kaplan e Norton, 1997) de que existem “barreiras específicas a implementação eficaz da estratégia”. Como da análise dos fatores críticos de sucesso, que segundo (Mintzberg e Quinn, 2001) devem ser considerados os “critérios para uma boa estratégia”. A Figura 21 apresenta de maneira simplificada os passos do modelo de pesquisa e suas dimensões de análise.

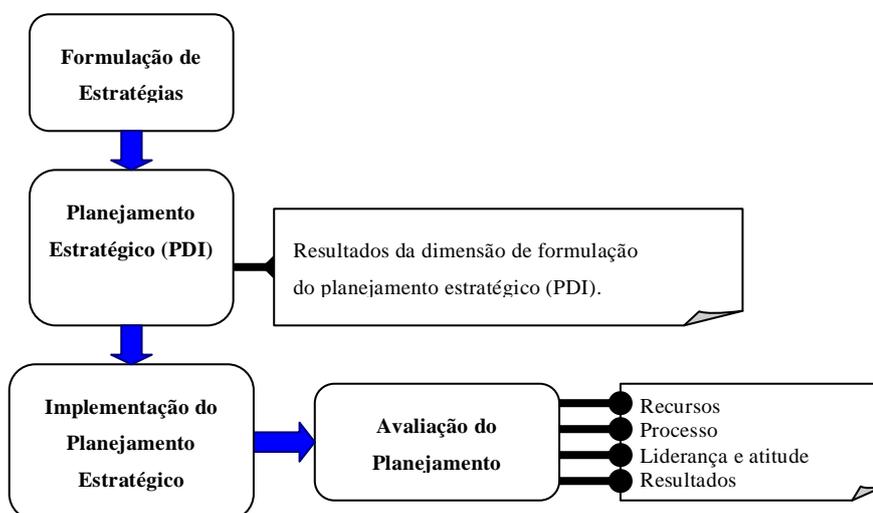


Figura 21: Modelo de pesquisa e dimensões de análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, nesta etapa o objetivo foi o de analisar os aspectos relacionados às influências que ocorrem quando da formulação e implementação do planejamento estratégico, conforme descrito no referencial teórico, que está embasado nos conceitos de Lederer e Sethi (1988), como em Gottschalk (1999), que resultou no agrupamento das 27 questões que compõem o primeiro bloco do instrumento de pesquisa, Quadro 13.

Desta forma, o instrumento de pesquisa apresenta a seguinte distribuição em seu primeiro bloco de questões:

- 12 questões referentes à perspectiva de – formulação do planejamento estratégico concebido pelo (PDI);
- 02 questões referentes à perspectiva de implementação do PDI - recursos;
- 05 questões referentes à perspectiva de implementação do PDI - Processos;
- 08 questões referentes à perspectiva de implementação do PDI – Liderança e Atitude.

Na sequência foram compiladas mais 30 questões, extraídas diretamente do Projeto Institucional (PDI) da instituição, que compõem o segundo bloco do instrumento de pesquisa, com a finalidade de analisar a dimensão (resultado).

Esta análise será feita com base na opinião dos gestores da universidade, no intuito de averiguar o real grau de concordância ou não concordância quanto à implementação das diversas dimensões expressas no Projeto Institucional (PDI) da UNIPAMPA, na intenção de se obter um retrato da universidade através da percepção de seus gestores.

A compreensão das opiniões emitidas pelos gestores da universidade é de suma importância, pois servirá de subsídio para a revisão do Projeto Institucional da instituição.

Cabe salientar que as afirmações expressas no instrumento de pesquisa, estão estruturadas em dois blocos de questões, baseadas em uma concepção positiva, evitando-se a “negação”. Assim conforme ressalta Gil (1999), para cada afirmação, os respondentes posicionaram-se segundo suas visões, de acordo com a escala Likert (1993), com cinco graus em cada uma: no primeiro bloco de questões o grau de concordância com a afirmação 1 – Em nada/Nenhum(a) - (Não relevante); 2 – Muito pouco - (Pouco relevante); 3 – Razoavelmente - (Relevante); 4 – Em grande parte - (Muito relevante) e 5 – Plenamente - (Extremamente relevante). Conforme nos ensina Malhotra (2006, p. 237) “o escalonamento envolve a criação de um conjunto contínuo (continuum) no qual se localizam os objetivos medidos”. No segundo bloco de questões correspondente ao entendimento do nível de implementação das políticas, ou seja o resultado efetivo, tem-se a seguinte estruturação.

1 – Nada implementado - (Nada eficaz); 2 – Muito pouco - (Pouco eficaz); 3 – Razoavelmente - (Eficaz); 4 – Em grande parte - (Muito eficaz) e 5 – Totalmente implementado - (Extremamente eficaz). Ainda, conforme Malhotra (2006, p. 255) “uma escala de medida apresenta números ou descrições sucintas associadas a cada categoria. As categorias são ordenadas em termos da posição na escala”. A escala a ser utilizada no questionário deve ser de classificação por itens, conforme recomendados por Malhotra.

Desta forma, foi concebido e consolidado o instrumento de pesquisa que aborda as 5 (cinco) perspectivas de análise (formulação, recursos, processos, liderança e resultado) que consubstanciam o processo de investigação no âmbito da instituição em três dimensões de análise (Formulação do PDI; Implementação do PDI e Nível de Implementação das Políticas do PDI). Advoga em favor da validação deste instrumento a análise feita por professores universitários especialistas, um com conhecimento e experiência em metodologia da pesquisa; uma professora com conhecimentos em planejamento estratégico da UFSC responsável pelo projeto MEES; outro professor da UNIPAMPA, com formação em administração de empresas, ligada ao curso de Engenharia de Produção, assim como um Técnico Administrativo em Educação, ocupante de um cargo de gestor na UNIPAMPA, ligado à área de Gestão de Pessoal, onde foi aplicado um pré-teste piloto do instrumento de pesquisa.

A realização do pré-teste resultou em alterações que proporcionaram o aprimoramento do instrumento no que tange à estruturação, ordem e vocabulário das questões, facilitando a aplicação do roteiro.

As principais alterações feitas no roteiro são as seguintes:

- Colocação das perguntas genéricas antes das específicas;
- Desmembramento de questões de modo que cada uma respondesse por uma dimensão de informação;
- Substituição de palavras para evitar redundância e jargões não familiares ao entendimento da pessoa respondente;
- Uso somente da escala *Likert* (de um a cinco) para medir até que ponto o entrevistado concordava ou discordava dos aspectos apresentados.

Segundo Mattar (1999, p.216) as escalas somatórias de *Likert* :

Compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Os respondentes não devem só informar se concordam ou discordam com a afirmação, mas também qual o grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

Assim, com os dados do pré-teste em mãos e com as sugestões dadas pelos professores e técnicos administrativos em educação, foram feitos os ajustes necessários para a redação final do instrumento.

As fases seguintes dizem respeito à operacionalização da pesquisa, com análise detalhada dos dados coletados, com posterior alocação em planilhas e gráficos para uma melhor visualização e interpretação dos dados.

Conforme argumenta Yin (2005, p.104), “o objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso”.

Neste momento já poderemos ter uma visão ampliada e detalhada, permitindo emitir opiniões e sugestões quanto à concepção da estrutura organizacional da UNIPAMPA concernente ao seu Projeto Institucional (PI) e de seus desdobramentos.

5.5 Operacionalização da Coleta e Análise dos Dados

Para a consecução deste projeto, os questionários foram encaminhados por meio eletrônico (*e-mail*) a todos os gestores participantes da pesquisa, pelo fato da UNIPAMPA apresentar uma estrutura multicampi e com várias Pró-Reitorias descentralizadas, afastadas da cidade sede (Bagé/RS), onde esta localizada a Reitoria. Assim, o processo de consulta junto aos gestores se tornou mais ágil.

Salienta-se que os respondentes devolveram os instrumentos de pesquisa sem a necessidade de identificação, pelo fato de se manter o sigilo sobre os indivíduos e as informações prestadas. Fato este que tornou um tanto difícil a cobrança da devolução, o que ocasionou certo atraso no processo de definição e análise desta etapa da pesquisa. Pois na verdade não se sabia ao certo a quem pertencia os questionários devolvidos. Cabe ressaltar que foram respondidos 38 questionários, correspondendo a aproximadamente 95% do total de participantes que compunham o grupo amostral.

Todas as respostas obtidas através do instrumento de pesquisa foram tratadas em uma planilha eletrônica e *software* estatístico com a finalidade de se fazer a análise quantitativa. Esta etapa do trabalho será melhor detalhada no próximo tópico que trata do tratamento e análise dos dados.

Portanto, de forma a sintetizar as explicações apresentadas até o momento e para uma percepção mais didática, a Figura 22, apresenta o fluxo das fases da coleta de dados.

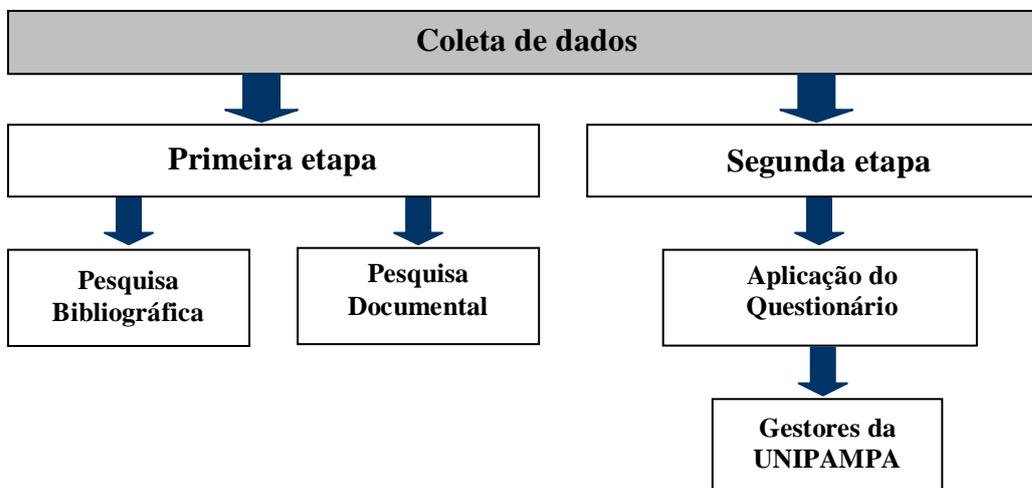


Figura 22: Esquema das fases da coleta de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6 População e amostra

A presente proposta de pesquisa será realizada na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Sendo esta escolhida para o presente estudo em função de ser uma instituição nova, recentemente criada, necessitando de parâmetros de qualidade e eficiência, assim como de um sistema de gestão integrado, que possibilite a sua consolidação e inserção regional, possibilitando a mesma, cumprir com a sua finalidade enquanto instituição social.

Outro diferencial é a sua estruturação multicampi, localizada em 10 cidades na Região da Campanha e Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, o que enaltece a importância desta instituição em função do seu compromisso com o desenvolvimento regional. A escolha dos respondentes e/ou participantes se deu em relação a sua posição estratégica nos cargos e setores da instituição, assim a amostragem foi de forma intencional, não probabilística, por se tratar de integrantes da alta e média gestão, ligados diretamente a Reitoria, Pró-Reitorias e Direções dos Campi da UNIPAMPA.

Existem vários modos por meio dos quais o pesquisador pode selecionar amostras diferentes, dentre estas técnicas temos a amostra não probabilística conforme salienta (Babbie, 2001; Mattar, 1999; Kidder, 1987):

Amostragem não probabilística é aquela onde as amostras são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com a sua experiência ou com os objetivos do estudo.

Portanto, não existe uma probabilidade conhecida de um determinado elemento da população a ser selecionada. Esta abordagem também pode ser desdobrada em outros tipos, como: por conveniência, por julgamento e por cota. Importante destacar que as amostras obtidas pela técnica não probabilística, não permite a inferência sobre o universo, pois, nesses casos, é desconhecido o erro cometido na escolha dos elementos que farão parte da amostra. Neste estudo, em função da correlação que se pretende fazer entre as percepções e opiniões dos gestores da instituição, referente aos fatores que influenciam na implementação da estratégia, como da verificação do que estes percebem sobre o real grau de implementação de cada uma das dimensões expressas no PDI, optou-se por adotar a amostragem por *conveniência* e por *julgamento*.

Por conveniência: as amostras são selecionadas, como se infere pelo próprio nome, de acordo com a conveniência do pesquisador, ou seja, elas são constituídas por pessoas que estão ao alcance do mesmo e dispostas a responder um questionário.

Por julgamento: quando os elementos da amostra são selecionados segundo um critério de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo.

De acordo com Malhotra (2006) a população corresponde ao agregado de todos os elementos que compartilham um conjunto comum de características de interesse para o problema sob investigação. Salienta (KAPLAN e NORTON, 1997) que “a conscientização da utilização de um sistema de gestão estratégico, deve partir da alta administração das organizações”. O que justifica a escolha intencional dos indivíduos que compõem a amostra.

Portando, a amostra para a aplicação do instrumento de pesquisa (questionário) foi composta de 40 (quarenta) integrantes da administração superior da UNIPAMPA, conforme Quadro 14 a seguir.

Gestores	Quantidade
Reitor(a)	1
Vice-Reitor	1
Pró-Reitoria de Administração	1
Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação.	1
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal	1
Pró-Reitoria de Graduação	1
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	1
Pró-Reitoria de Extensão	1
Pró-Reitoria de Pesquisa	1
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários	1
Diretores de Campus	10
Coordenadores Acadêmicos de Campus	10
Coordenadores Administrativos de Campus	10
Total	40

Quadro 14: Formação da amostra para aplicação do questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas informações disponíveis no *site*: www.unipampa.edu.br.

A escolha destes indivíduos deu-se em relação a sua ativa participação de uma maneira ou outra no processo de formulação e implementação do Projeto Institucional. Este grupo como visto é formado pela Reitoria, Pró-Reitorias e Direções de Campus.

Igualmente, estes gestores adquiriram grande experiência e conhecimento sobre a instituição, relacionados a legislações, regulamentações e normas pertinentes à gestão universitária. O que os qualifica, como lideranças formais do processo de implementação do plano estratégico, reforçando as características e condições necessárias à escolha deste grupo amostral.

5.7 Tratamento e análise de dados

A metodologia para o tratamento e análise dos dados quantitativos, levantados através de questionário estruturado aplicado junto aos gestores, consistiu inicialmente em sua estruturação de forma a permitir a uma análise aprofundada de forma a identificar fatores negativos (críticas) ou fatores positivos com relação ao planejamento adotado pela instituição. Como também, identificar a existência ou não de dicotomias entre o que está expresso no planejamento (PDI) com o que realmente esta sendo executado.

Estes dados em conjunto com as informações levantadas através da bibliografia e análise documental sinalizara as ações necessárias para a revisão, formulação e operacionalização do Projeto Institucional da UNIPAMPA.

Assim, na próxima seção, são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do instrumento de pesquisa.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo tem por objetivo geral avaliar a implementação do Plano Institucional (PI) da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Em termos específicos, pretende-se: (i) identificar as opiniões dos gestores sobre o grau de implementação dos objetivos, estratégias e metas das diferentes áreas de planejamento da Instituição; e (ii) avaliar a implementação das políticas institucionais nas diferentes áreas de planejamento, abrangendo as políticas de: 1) Ensino; 2) Pesquisa; 3) Extensão; 4) Assistência Estudantil; 5) Gestão; 6) Gestão de Pessoal; 7) Planejamento e Avaliação; e 8) Comunicação Social.

Para cumprir os objetivos aplicou-se um questionário estruturado, conforme apresentado no Quadro 13, em uma amostra de 40 gestores da UNIPAMPA, da qual obteve-se 38 respostas. O questionário foi elaborado tendo em vista a formulação do planejamento estratégico concebido pelo PDI (12 questões), a implementação do PDI no que diz respeito aos Recursos (2 questões), Processos (5 questões) e Liderança e Atitude (8 questões), além de 30 questões para auferir a opinião dos gestores sobre o grau de implementação do PDI nas oito políticas enumeradas acima.

Nesta etapa, foram analisadas as respostas obtidas por meio do instrumento de pesquisa. Segundo Yin (2005, p. 137), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Seguindo as orientações de Yin (2005), foi feita a estruturação da análise dos dados através de tabelas, gráficos e esquemas que possam expressar através da representação visual as informações concernentes da pesquisa feita, de forma a permitir uma resposta às indagações elaboradas no problema de pesquisa.

Para a análise das respostas relativas ao questionário, foi utilizado uma planilha eletrônica, como também o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, 22), que deu o suporte necessário à pesquisa através da compilação de tabelas e

gráficos representativos das respostas tanto individuais como do coletivo de todas as questões constantes no instrumento de pesquisa.

Após ter sido feita as análises, os dados foram confrontados, relacionados e cruzados entre si, permitindo a elaboração de comparações entre as opiniões dos gestores com o que está realmente expresso no plano estratégico, de forma a sinalizar o possível caminho que deve ser trilhado e consolidado na UNIPAMPA.

6.1 Metodologia de Cálculo das Questões

A pequena amostra (38 observações) aliada com a grande quantidade de variáveis (65) limita-nos sobre algum tipo de aplicação de modelagem. No entanto, como trata-se de um estudo de caso, por hipótese, as inferências e extrapolações também são limitadas ao caso em estudo. Dessa forma, entendeu-se que deveria se (i) reduzir a quantidade de variáveis (perguntas) e analisar as dimensões de interesse por meio de (ii) técnicas bivariadas. Em relação à primeira proposta buscou-se reduzir as dimensões através de uma **Análise Fatorial** e, posteriormente, relacionou-se os fatores encontrados no passo anterior (entre eles e outras variáveis de interesse) por meio da **Correlação de Pearson, Spearman e Testes de Médias (Paramétricos e Não Paramétricos)**.

Para efeito de cálculos e análises, foram considerados alguns fatores, que destacamos:

- Partiu-se da hipótese que os respondentes compreenderam as perguntas do questionário e suas respostas dizem respeito ao grau de concordância (escala de Likert variando de 1 a 5) sobre uma afirmação positiva em relação ao PDI (Planejamento, Implementação e Objetivos);
- A partir dos resultados da Análise Fatorial excluíram-se algumas variáveis da análise: FORMULACAO1, FORMULACAO11, FORMULACAO12, PROCESSOS3, LIDERANCA3, LIDERANCA4, ENSINO2, GESTAO4 e COMUNICACAO3 (ver codificação, Quadro 13);
- Como praticamente todas as variáveis da pesquisa são ordinais, respostas variando entre 1 e 5, cujas ordens importam, podemos analisar descritivamente cada variável (i) através da frequência (absoluta e relativa) das repostas em cada categoria (1, 2, ..., 5), (ii) considerando que as respostas são escores, calcular estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) para proceder as análises. É discutida a primeira opção no corpo do relatório, porém apresentamos a outra no Apêndice;

Sendo feita a organização de todas as variáveis do estudo em tabelas de frequência, e estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo), conforme demonstrado nos próximos tópicos.

7 RESULTADOS

Nessa seção é apresentado os resultados e a discussão das variáveis da pesquisa conforme as dimensões propostas no Quadro 13. Salienta-se que a análise dos dados que consubstanciam os resultados, foram feitas confrontando a realidade empírica do processo de elaboração do PDI com as dimensões presentes no referencial teórico e as opiniões dos gestores envolvidos na pesquisa, optando-se assim, por apresentar e destacar somente as variáveis que mais se destacaram e impactaram no processo de análise dos resultados.

No entanto, uma visualização individual da frequências de cada variável da pesquisa poderá ser feita no Apêndice desse relatório, conforme as dimensões do Quadro 13. Nessa seção discutiremos as frequências apenas das variáveis de perfil do respondente. A análise das outras variáveis será por meio das estatísticas descritivas, principalmente, por meio das médias e desvios-padrão.

Assim, com a finalidade de atingir os objetivos propostos no trabalho, segue os desdobramentos da análise dos dados.

7.1 Perfil dos Respondentes

A amostra é composta tanto por mulheres (44,7%) como por homens (55,3%), com idade modal entre 36 e 45 anos (65,8%) e doutores (55,3%). Em termos de relação com a UNIPAMPA são na maioria docentes (68,4%), alocados praticamente de forma igualitária entre os campi da universidade (Tabela 5), exceto que 21,1% estão alocados na Pró-Reitoria. A amostra é bem uniforme no que diz respeito aos cargos ocupados (Tabela 6), assim como o nível dos cargos (Tabela 8). Em relação ao tempo de trabalho na UNIPAMPA, a grande maioria (71,1%) possuem entre 3 e 5 anos.

Tabela 1: Frequência da variável SEXO

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Feminino	17	44.7	44.7	44.7
Masculino	21	55.3	55.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Tabela 2: Frequência da variável IDADE

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
de 26 a 35 anos	5	13.2	13.2	13.2
de 36 a 45 anos	25	65.8	65.8	78.9
de 46 a 55 anos	6	15.8	15.8	94.7
de 56 a 65 anos	1	2.6	2.6	97.4
mais de 65 anos.	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Tabela 3: Frequência da variável ESCOLARIDADE

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Doutorado	21	55.3	55.3	55.3
Especialização (pós-graduação)	4	10.5	10.5	65.8
Mestrado	4	10.5	10.5	76.3
Pós-Doutorado	4	10.5	10.5	86.8
Superior completo	4	10.5	10.5	97.4
Superior incompleto	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Tabela 4: Frequência da variável CARREIRA

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Docente	26	68.4	68.4	68.4
Técnico-Administrativo em Educação	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Tabela 5: Frequência da variável LOTAÇÃO

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Campus Alegrete	3	7.9	7.9	7.9
Campus Bagé	3	7.9	7.9	15.8
Campus Caçapava do Sul	3	7.9	7.9	23.7
Campus Dom Pedrito	3	7.9	7.9	31.6
Campus Itaqui	3	7.9	7.9	39.5
Campus Jaguarão	3	7.9	7.9	47.4
Campus Sant'Ana do Livramento	3	7.9	7.9	55.3
Campus São Borja	3	7.9	7.9	63.2
Campus São Gabriel	3	7.9	7.9	71.1
Campus Uruguaiana	3	7.9	7.9	78.9
Pró-Reitoria	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Tabela 6: Frequência da variável CARGO

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Coordenador(a) Acadêmico	10	26.3	26.3	26.3
Coordenador(a) Administrativo	10	26.3	26.3	52.6
Diretor(a) de Campus	10	26.3	26.3	78.9
Pró-Reitor(a)	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Tabela 7: Frequência da variável TEMPO

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Acima de 6 anos	10	26.3	26.3	26.3
De 3 a 5 anos	27	71.1	71.1	97.4
Menos de 2 anos	1	2.6	2.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Tabela 8: Frequência da variável NIVELCARGO

	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
CD-3	18	47.4	47.4	47.4
CD-4	20	52.6	52.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

7.2 Formulação do Planejamento Estratégico

As variáveis que apresentaram maior escore nas perguntas sobre a formulação do planejamento estratégico foram FORMULACAO1 – (Conhecimento do PDI) com média (3,74) e FORMULACAO3 – (Importância atribuída ao PDI) com média (3,63), indicando que os respondentes conhecem o PDI e o consideram importante como instrumento de gestão para a UNIPAMPA. Entretanto, fica uma ressalva com relação à FORMULAÇÃO 1 – (Conhecimento do PDI), referente ao conhecimento do PDI da UNIPAMPA, pois apenas 18,4%, vide Apêndice (tabela 24), dos respondentes demonstraram conhecer plenamente o PDI. E 31,6% dos respondentes tinham conhecimento razoável.

Demonstrando certo antagonismo pelo fato de o maior percentual estar situado em um conhecimento razoável (parcial), indo de certa forma contra ao que é preconizado por, Bethlem (2004) de que o conhecimento prévio sobre o planejamento estratégico é importante para a efetividade de um plano. Igualmente, Sander (2007, p. 75-83) salienta a respeito da efetividade, como critério que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade (...) refletindo a capacidade de resposta às exigências da sociedade.

Em outro sentido, as perguntas com menores escores foram FORMULACAO8 – (Coerência nas ações praticadas) com (2,45), FORMULACAO10 – (Alinhamento estratégico) com (2,45) e FORMULACAO12 – (Diferenciação institucional) com (2,24), mostrando descrédito dos respondentes em afirmar que: (i) percebem coerência entre as ações praticadas pela Instituição com o que realmente está proposto no PDI; (ii) as estratégias propostas estão alinhadas com o que é realmente indicado nas Políticas expressas no PDI; e (iii) O PDI da Unipampa define claramente o que a tornará “melhor” em dimensões críticas, em relação a outras IFES.

Tabela 9: Estatísticas descritivas das variáveis FORMULAÇÃO

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
FORMULACAO1	38	1	5	3.74	.891
FORMULACAO2	38	1	5	3.00	1.013
FORMULACAO3	38	1	5	3.63	1.025
FORMULACAO4	38	1	5	3.37	.942
FORMULACAO5	38	1	4	2.47	.762
FORMULACAO6	38	1	5	2.58	.889
FORMULACAO7	38	1	5	2.68	1.068
FORMULACAO8	38	1	5	2.45	.921
FORMULACAO9	38	1	4	2.71	.768
FORMULACAO10	38	1	5	2.45	1.032
FORMULACAO11	38	1	5	3.39	.946
FORMULACAO12	38	1	5	2.24	.998

7.3 Implementação do PDI

As médias gerais das variáveis da dimensão Recurso, Liderança e Atitude foram praticamente às mesmas (2,99 contra 3,00). No entanto, como podemos visualizar na Tabela 10, a dimensão Recursos com média (2,99), que em conjunto com a (Tabela 25), vide Apêndice, demonstra que 30 respondentes da pesquisa que corresponde a 78,9% da amostra, opinam no sentido de que houve restrições orçamentárias, para as ações expressas no PDI, como também (57,9%) que corresponde a 22 dos respondentes da amostra, acreditam que não houve um adequado investimento em infraestrutura, denotando uma desarmonia nesta dimensão com as necessidades previstas para a implementação do PDI, corroborando para uma possível inadequação na implementação deste. Igualmente a média geral dos escores das variáveis da dimensão Processos ficou bem abaixo (2,99), indicando que há uma percepção evidente entre os respondentes que os processos (controles internos) podem ser os maiores problemas para implementação efetiva do PDI.

Relativo à dimensão Liderança, destaca-se a variável LIDERANÇA8 – (Definição do líder do processo), que demonstra que 24 respondentes (31,55%) da amostra relatam que não sabem como foi definido quem lideraria o processo de implementação do PDI, o que sinaliza ser um fator preponderante que influenciou negativamente na implementação do planejamento, conforme citado no referencial teórico, onde a ausência ou desconhecimento do líder interfere no processo de implementação do planejamento estratégico, quando não

há um envolvimento e patrocínio da alta administração (OLIVEIRA, 1991; PREMKUMAR e KING 1994).

Tabela 10: Estatísticas descritivas das variáveis relacionadas com a implementação do PDI

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
RECURSOS1	38	1	5	3.53	1.133
RECURSOS2	38	1	4	2.45	.978
PROCESSOS1	38	1	5	2.53	1.006
PROCESSOS2	38	1	5	2.45	.950
PROCESSOS3	38	1	4	2.21	.905
PROCESSOS4	38	1	4	1.95	.769
PROCESSOS5	38	1	4	1.79	.875
LIDERANCA1	38	1	5	2.76	1.025
LIDERANCA2	38	1	5	2.82	1.010
LIDERANCA3	38	1	5	3.63	1.076
LIDERANCA4	38	1	5	3.34	.878
LIDERANCA5	38	1	5	3.03	.915
LIDERANCA6	38	1	5	3.18	.926
LIDERANCA7	38	1	4	2.68	.989
LIDERANCA8	38	1	5	2.58	1.308

7.4 Nível de Implementação das Políticas

Em relação ao nível de implementação das políticas do PDI os maiores escores são oriundos da dimensão Extensão (média geral = 3,23) e os menores da dimensão Planejamento (média geral = 2,68), de forma a concluirmos que há uma percepção positiva sobre o grau de implementação das políticas de extensão, no entanto, nem tão positivas assim, em relação à implementação das políticas de planejamento, o que vem corroborar em parte o que encontramos na seção 7.2 quando descrevemos as variáveis FORMULACAO8 – (Coerência nas ações praticadas), FORMULACAO10 – (Alinhamento estratégico) e FORMULACAO12 – (Diferenciação institucional).

Esse destaque se faz em função do que consta no referencial teórico quanto da importância de afirmar o planejamento estratégico como prática institucionalizada PLANEJAMENTO1 – (Planejamento como prática de gestão), indica segundo a percepção dos gestores envolvidos no processo uma incoerência e desconhecimento da realidade, sejam em cumprir determinadas metas, como em conhecer os pontos fortes e fracos da instituição, evidenciando que o processo de planejamento não é percebido como uma prática na instituição, o que significa não entendimento da missão institucional. Conforme visto no

referencial teórico as organizações precisam se preparar para enfrentar os desafios e mudanças que lhes são impostas, e o planejamento estratégico conforme Fischmann e Almeida (2009) é uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças, seu pontos fracos e fortes, em coerência com sua missão, criando desta forma uma direção a ser seguida para que a organização alcance seus objetivos. E a ausência ou não percepção por parte dos Gestores desta dimensão indica a existência de um outro fator que pode estar influenciando negativamente à implementação do planejamento (PDI) na instituição.

Portanto, entende-se que o processo de planejamento no âmbito da UNIPAMPA, apresenta pontos positivos de uma maneira geral, porém pontualmente necessita ser revisto em algumas dimensões onde houve maior destaque, quanto à percepção da eficiência e eficácia do planejamento como mecanismo capaz de produzir conhecimento coletivo através da avaliação, como recomenda o SINAES (2004), e Sander (1995) que relata sobre a necessidade de planejar com base nos princípios de eficácia, eficiência e efetividade organizacional, como da capacidade de refletir a relevância do fazer universitário. Deve haver uma articulação entre estas quatro perspectivas, para que seja percebida a importância social e regional das políticas estabelecidas, e estas sejam alcançadas através do estabelecimento de estratégias claras e alinhadas o suficiente, para alcançar o que estabelece a missão institucional. Quando não há este entendimento suficientemente claro, denota um desalinhamento estratégico entre o que está estabelecido e o que realmente é executado.

Tabela 11: Estatísticas descritivas das variáveis relacionadas com a implementação das políticas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
ENSINO1	38	1	5	3.34	.938
ENSINO2	38	1	5	3.13	1.044
ENSINO3	38	1	5	2.95	.985
ENSINO4	38	1	5	2.92	.997
ENSINO5	38	1	5	3.47	.893
ENSINO6	38	1	5	2.13	1.166
ENSINO7	38	2	5	2.84	.916
PESQUISA1	38	1	5	3.16	1.027
PESQUISA2	38	1	5	2.87	1.095
PESQUISA3	38	1	5	2.21	1.277
EXTENSAO1	38	1	5	3.29	.984
EXTENSAO2	38	1	5	3.32	.962
EXTENSAO3	38	1	5	3.08	.997
ASSISTENCIA1	38	1	5	2.87	1.143
ASSISTENCIA2	38	1	5	2.97	.915
ASSISTENCIA3	38	1	5	2.92	1.075
GESTAO1	38	1	5	2.61	1.028
GESTAO2	38	1	5	2.71	1.137
GESTAO3	38	1	5	2.74	1.057
GESTAO4	38	1	5	3.00	.900

GESTAO5	38	1	5	2.53	1.084
PESSOAL1	38	1	5	3.29	.956
PESSOAL2	38	1	5	2.92	1.050
PLANEJAMENTO1	38	1	5	2.39	1.175
PLANEJAMENTO2	38	1	5	2.53	1.059
PLANEJAMENTO3	38	1	5	3.13	.963
COMUNICACAO1	38	1	5	2.68	1.016
COMUNICACAO2	38	1	5	2.61	1.028
COMUNICACAO3	38	1	5	3.34	1.047
COMUNICACAO4	38	1	5	2.97	1.052

7.5 Análise Fatorial

Utilizaremos a Análise Fatorial nessa pesquisa para obtenção de estimativas dos fatores, para que sejam utilizadas como substitutos das variáveis observadas, visando a uma redução da quantidade de itens de estudo em análises subsequentes (ARANHA e ZAMBALDI, 2008, p. 34). Dessa forma, aplicaremos a Análise Fatorial com objetivo de simplificar o estudo, e relataremos outros aspectos da Análise Fatorial, tais como (i) mecanismo de construção e validação de escala; (ii) confirmação de teoria; ou (iii) exploração dos dados (ARANHA e ZAMBALDI, 2008, p. 35-37).

Para construção dos fatores seguimos as orientações apresentadas em Bezerra (2007) e Hair *et al.* (2010), que recomendam atenção sobre as seguintes estatísticas de ajuste: a) medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); b) Teste de esfericidade de Bartlett; c) Medidas de Adequação de Amostragem (MSA); d) Comunalidades; e e) porcentagem da Variância Explicada.

De uma forma geral, podemos concluir que não houve problemas com a extração dos fatores, sendo que algumas colocações merecem destaques:

1. Ficamos, no geral, com apenas um fator, exceto nas dimensões Formulação, Liderança e Atitude e Ensino, nas quais obtivemos dois fatores;
2. Foram necessárias poucas exclusões de variáveis para melhorar os ajustes dos fatores extraídos. As variáveis excluídas a partir da Análise Fatorial foram: FORMULACAO1, FORMULACAO11, FORMULACAO12, PROCESSOS3, LIDERANCA3, LIDERANCA4, ENSINO2, GESTAO4 e COMUNICACAO3.

Note que apenas na dimensão Formulação foram necessárias três exclusões, no entanto, nessa mesma dimensão encontravam-se 12 variáveis, o que

relativamente pode-se considerar dentro dos parâmetros (ARANHA e ZAMBALDI, 2008);

3. As correlações entre as variáveis que ficaram nos fatores estimados foram, praticamente, todas estatisticamente significativas;
4. As medidas KMO ficaram ao redor de 0,70, magnitude essa considerada muito boa (BEZERRA, 2007);
5. Em todos os modelos os Testes de Bartlett foram significativos ao nível de significância de 1%;
6. Nenhuma MSA foi inferior a 0,50 para aquelas variáveis que ficaram no modelo fatorial (BEZERRA, 2007);
7. As Cumunalidades das variáveis que ficaram para explicar os fatores giraram ao redor de 0,60 e 0,70, com algumas superando esses valores (BEZERRA, 2007);
8. Podemos considerar que os fatores extraídos das variáveis da pesquisa explicam boa parte da variação da dimensão, ficando a variância explicada quase sempre superior a 70%, exceto para três fatores que apresentaram variância explicada um pouco abaixo (ao redor de 67%).

A Tabela 12 resume as estatísticas da Análise Fatorial procedida sobre as variáveis da pesquisa, e as tabelas completas, obtidas do *software* SPSS 22, encontram no Apêndice.

Tabela 12: Resumo das estatísticas da Análise Fatorial

Dimensão	Nº Fatores	Variáveis Excluídas	Principais Estatísticas						
			KMO	Bartlett	MSA		Cumunalidades		Variância Explicada
					Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	
Formulação	2	FORMULACAO1 FORMULACAO11 FORMULACAO12	0,83	229,70*	0,73	0,91	0,69	0,86	75,1%
Recursos	1	-	N/A	8,53*	N/A	N/A	0,73	0,73	73,1%
Processos	1	PROCESSOS3	0,71	64,89*	0,69	0,73	0,61	0,74	67,7%
Liderança e Atitude	2	LIDERANCA LIDERANCA4	0,71	82,65*	0,62	0,82	0,50	0,81	67,9%
Ensino	2	ENSINO2	0,70	91,47*	0,60	0,84	0,63	0,79	72,7%
Pesquisa	1	-	0,72	53,01*	0,68	0,80	0,73	0,83	79,1%
Extensão	1	-	0,65	50,26*	0,60	0,70	0,69	0,87	76,3%
Assistência Estudantil	1	-	0,70	56,99*	0,64	0,75	0,76	0,87	79,9%
Gestão	1	GESTAO4	0,80	60,45*	0,74	0,87	0,58	0,77	68,9%
Gestão de Pessoal	1	-	N/A	16,93*	N/A	N/A	0,80	0,80	80,8%

Planejamento e Avaliação	1	-	0,70	53,89*	0,65	0,82	0,70	0,84	78,5%
Comunicação Social	1	COMUNICACAO3	0,68	59,72*	0,62	0,75	0,73	0,88	80,1%

*Significativo a 1%; N/A = Não se aplica, pois são apenas duas variáveis para construção de um fator. Utilizado o método de componentes principais para extração dos fatores e Varimax para rotação dos fatores, no caso das dimensões Formulação, Liderança e Atitude e Ensino (dois fatores). Também sobre esse aspecto seguimos as recomendações de Bezerra (2007), Aranha e Zambaldi (2008) e Hair *et al.* (2009) no caso de o objetivo da pesquisa for simplificação dos dados.

7.6 Análise Bivariada

A partir dos fatores extraídos na seção anterior vamos proceder alguns cruzamentos que consideramos interessantes para cumprimento dos objetivos da pesquisa: (i) entre os fatores e as variáveis tempo que o respondente trabalha na UNIPAMPA (TEMPO) e seu nível funcional (NIVELCARGO); (ii) correlações entre os fatores. Cada fator foi nomeado conforme sua dimensão com o sufixo _FX, onde X assume 1 ou 2 dependendo do número do fator, tal como: FORMULACAO_F1; LIDERANCA_F2, etc.

7.7 Análise das Variáveis TEMPO e NIVELCARGO

As variáveis NIVELCARGO e TEMPO possuem duas e três categorias, respectivamente. Nesse caso, devemos utilizar testes de médias para duas ou três amostras independentes (FREUND, 2007).

Se as distribuições das variáveis (fatores) são normalmente distribuídas e existe homogeneidade nas variâncias utilizamos o Teste *t*, no caso da variável NIVELCARGO, ou Análise de Variância (ANOVA), no caso da variável TEMPO. Se as hipóteses de normalidade e homogeneidade não se verificarem podemos utilizar testes não paramétricos (SIEGEL e CASTELLAN, 2006).

Dessa forma, o primeiro passo torna-se testar a normalidade das variáveis e a homogeneidade das variâncias. Esses procedimentos seguem nas Tabelas 18 e 19. Ao nível de 5% de confiança não foi possível aceitar a normalidade das variáveis GESTAO_F1 e PLANEJAMENTO_F1, assim como a homogeneidade das variâncias das variáveis

FORMULACAO_F2 e PROCESSOS_F1. Nesse caso, temos as indicações de testes de hipóteses conforme expostas na Tabela 13.

Tabela 13: Testes de hipóteses apropriados para as variáveis NIVELCARGO e TEMPO

Variável de Interesse	Cruzamento	Normalidade	Homogeneidade	Teste Apropriado
NIVELCARGO	GESTAO_F1	Rejeitada	-	Teste Mann-Whitney
	PLANEJAMENTO_1			
	FORMULACAO_F2	Aceita	Rejeitada	Teste <i>t</i> com variâncias iguais não assumidas
	PROCESSOS_F1			
	LIDERANCA_F1	Aceita	Aceita	Teste <i>t</i> com variâncias iguais assumidas
	LIDERANCA_F2			
	ENSINO_F1			
	ENSINO_F2			
	PESQUISA_F1			
	EXTENSAO_F1			
	ASSISTENCIA_F1			
	PESSOAL_F1			
	COMUNICACAO_F1			
TEMPO	GESTAO_F1	Rejeitada	-	Teste Kruskal-Wallis
	PLANEJAMENTO_1			
	FORMULACAO_F2	Aceita	Rejeitada	Teste Kruskal-Wallis
	PROCESSOS_F1			
	LIDERANCA_F1	Aceita	Aceita	ANOVA
	LIDERANCA_F2			
	ENSINO_F1			
	ENSINO_F2			
	PESQUISA_F1			
	EXTENSAO_F1			
	ASSISTENCIA_F1			
	PESSOAL_F1			
	COMUNICACAO_F1			

As tabelas seguintes da seção apresentam os testes de hipóteses executados, que de uma forma geral, nos auxiliam a concluir:

1. Ao nível de 5% de significância encontramos diferenças entre CD-3 e CD-4, com CD-3 apresentando maiores escores nas variáveis FORMULACAO_F1, RECURSOS_F1, PROCESSOS_F1, LIDERANCA_F1 e ENSINO_F1. Havendo indícios de que a percepção em relação ao grau de implementação das políticas de ensino (ENSINO_F1) é superior nos cargos de gestão mais altos (CD-3). Principalmente em relação às variáveis ENSINO1, ENSINO3 e ENSINO5 como mostra a correlação entre essas e o fator ENSINO_F1, na matriz de componente rotativa no (Apêndice 0). Denotando que quanto mais alto o cargo de direção há mais conhecimento do PDI da UNIPAMPA, mais otimista é o gestor ou mais comprometido com as políticas, ao ponto de buscar justificar suas convicções quanto à efetividade do planejamento.

2. Ao nível de 5% de significância o tempo de trabalho na UNIPAMPA não apresentou relação com todos os fatores analisados. Dessa forma, o tempo que o gestor está na universidade não interfere na sua percepção sobre o grau de implementação das políticas de pesquisa.

Tabela 13 : Teste Mann-Whitney para variável NIVELCARGO

	GESTAO_F1	PLANEJAMENTO_F1
Mann-Whitney U	120.000	146.500
Wilcoxon W	330.000	356.500
Z	-1.757	-.989
Sig. Assint. (2 caudas)	.079	.323
Sig exata [2*(Sig. de 1-cauda)]	,082 ^b	,331 ^b

a. Variável de agrupamento: NIVELCARGO

Tabela 14: Ranks do Teste de Mann-Whitney para a variável NIVELCARGO

NIVELCARGO		N	Mean Rank	Sum of Ranks
GESTAO_F1	CD-3	18	22.83	411.00
	CD-4	20	16.50	330.00
	Total	38		
PLANEJAMENTO_F1	CD-3	18	21.36	384.50
	CD-4	20	17.83	356.50
	Total	38		

Tabela 15: Teste Kruskal-Wallis para a variável TEMPO

	FORMULACAO_F2	PROCESSOS_F1	GESTAO_F1	PLANEJAMENTO_F1
Qui-quadrado	1.991	4.497	3.862	.895
df	2	2	2	2
Significância Assintótica	.370	.106	.145	.639

a. Kruskal Wallis Test

Tabela 16: *Ranks* do Teste Kruskal-Wallis para a variável TEMPO

		N	Mean Rank
FORMULACAO_F2	Acima de 6 anos	10	15.90
	De 3 a 5 anos	27	20.48
	Menos de 2 anos	1	29.00
	Total	38	
PROCESSOS_F1	Acima de 6 anos	10	25.80
	De 3 a 5 anos	27	17.11
	Menos de 2 anos	1	21.00
	Total	38	
GESTAO_F1	Acima de 6 anos	10	24.75
	De 3 a 5 anos	27	17.26
	Menos de 2 anos	1	27.50
	Total	38	
PLANEJAMENTO_F1	Acima de 6 anos	10	17.90
	De 3 a 5 anos	27	19.76
	Menos de 2 anos	1	28.50
	Total	38	

Tabela 17: ANOVA da variável TEMPO

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
FORMULACAO_F1	Entre Grupos	3.162	2	1.581	1.635	.209
	Nos grupos	33.838	35	.967		
	Total	37.000	37			
RECURSOS_F1	Entre Grupos	1.736	2	.868	.861	.431
	Nos grupos	35.264	35	1.008		
	Total	37.000	37			
LIDERANCA_F1	Entre Grupos	.477	2	.238	.228	.797
	Nos grupos	36.523	35	1.044		
	Total	37.000	37			
LIDERANCA_F2	Entre Grupos	1.606	2	.803	.794	.460
	Nos grupos	35.394	35	1.011		
	Total	37.000	37			
ENSINO_F1	Entre Grupos	.278	2	.139	.132	.877
	Nos grupos	36.722	35	1.049		
	Total	37.000	37			
ENSINO_F2	Entre Grupos	.429	2	.215	.205	.815
	Nos grupos	36.571	35	1.045		
	Total	37.000	37			
PESQUISA_F1	Entre Grupos	.565	2	.282	.271	.764
	Nos grupos	36.435	35	1.041		
	Total	37.000	37			
EXTENSAO_F1	Entre Grupos	.136	2	.068	.065	.937
	Nos grupos	36.864	35	1.053		
	Total	37.000	37			
ASSISTENCIA_F1	Entre Grupos	.820	2	.410	.397	.676
	Nos grupos	36.180	35	1.034		
	Total	37.000	37			
PESSOAL_F1	Entre Grupos	1.668	2	.834	.826	.446
	Nos grupos	35.332	35	1.009		
	Total	37.000	37			
COMUNICACAO_F1	Entre Grupos	.041	2	.021	.020	.981
	Nos grupos	36.959	35	1.056		
	Total	37.000	37			

Tabela 18: Teste Kolmogorov-Smirnov de Normalidade

	FORMUL ACAO_F 1	FORMUL ACAO_F 2	RECUR SOS_F 1	PROCE SSOS_F 1	LIDER ANCA_ F1	LIDER ANCA_ F2	ENSI NO_F 1	ENSI NO_F 2	PESQ UISA_ F1	EXTEN SAO_F 1	ASSISTE NCIA_F 1	GEST AO_F 1	PESS OAL_ F1	PLANEJA MENTO_F 1	COMUNI CACAO_ F1
Kolmogoro v-Smirnov Z	.821	.498	1.044	.967	.944	.830	.572	.616	.942	1.056	.730	1.476	.995	1.442	1.018
p-valor	.510	.965	.226	.308	.335	.496	.899	.843	.337	.215	.661	.026	.276	.031	.252

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

Tabela 19: Teste Levene de Homogeneidade de Variâncias

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
FORMULACAO_F1	2.361	1	35	.133
FORMULACAO_F2	4.966	1	35	.032
RECURSOS_F1	.179	1	35	.675
PROCESSOS_F1	4.237	1	35	.047
LIDERANCA_F1	1.663	1	35	.206
LIDERANCA_F2	.082	1	35	.777
ENSINO_F1	.028	1	35	.867
ENSINO_F2	.388	1	35	.537
PESQUISA_F1	.006	1	35	.939
EXTENSAO_F1	.544	1	35	.466
ASSISTENCIA_F1	1.812	1	35	.187
PESSOAL_F1	1.384	1	35	.247
COMUNICACAO_F1	.557	1	35	.461

Tabela 20: Teste *t* para a variável NIVELCARGO

		Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias			95% Intervalo de confiança da diferença	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
FORMULACAO_F1	Variâncias iguais assumidas	2.218	.145	2.136	36	.040	.66292515	.31029045	.03362696	1.29222335
	Variâncias iguais não assumidas			2.108	31.981	.043	.66292515	.31451171	.02227071	1.30357960
FORMULACAO_F2	Variâncias iguais assumidas	.056	.814	.928	36	.360	.30212072	.32550297	-.35802990	.96227134
	Variâncias iguais não assumidas			.917	32.479	.366	.30212072	.32946900	-.36859807	.97283951
RECURSOS_F1	Variâncias iguais assumidas	.000	.994	2.113	36	.042	.65637071	.31067726	.02628801	1.28645340
	Variâncias iguais não assumidas			2.117	35.799	.041	.65637071	.31011590	.02730397	1.28543744
PROCESSOS_F1	Variâncias iguais assumidas	4.862	.034	2.632	36	.012	.79395577	.30162476	.18223241	1.40567913
	Variâncias iguais não assumidas			2.562	26.536	.016	.79395577	.30994206	.15748692	1.43042461
LIDERANCA_F1	Variâncias iguais assumidas	7.090	.012	2.355	36	.024	.72195404	.30660950	.10012114	1.34378693
	Variâncias iguais não assumidas			2.292	26.678	.030	.72195404	.31495477	.07535562	1.36855245
LIDERANCA_F2	Variâncias iguais assumidas	1.127	.295	-1.569	36	.125	-.49992790	.31866160	-1.14620357	.14634777
	Variâncias iguais não assumidas			-1.540	29.950	.134	-.49992790	.32471685	-1.16313473	.16327893

ENSINO_F1	Variâncias iguais assumidas	5.953	.020	-.030	36	.976	-.01001289	.32937041	-.67800705	.65798127
	Variâncias iguais não assumidas			-.029	25.126	.977	-.01001289	.33963302	-.70932176	.68929598
ENSINO_F2	Variâncias iguais assumidas	.237	.629	2.335	36	.025	.71674614	.30694872	.09422529	1.33926699
	Variâncias iguais não assumidas			2.333	35.468	.025	.71674614	.30718353	.09342448	1.34006781
PESQUISA_F1	Variâncias iguais assumidas	.204	.654	1.817	36	.078	.57283138	.31523447	-.06649376	1.21215652
	Variâncias iguais não assumidas			1.833	35.882	.075	.57283138	.31244210	-.06090307	1.20656583
EXTENSAO_F1	Variâncias iguais assumidas	3.172	.083	-.546	36	.589	-.17905945	.32801987	-.84431458	.48619568
	Variâncias iguais não assumidas			-.534	28.381	.598	-.17905945	.33555122	-.86598930	.50787040
ASSISTENCIA_F1	Variâncias iguais assumidas	.773	.385	1.539	36	.133	.49098173	.31904774	-.15607707	1.13804053
	Variâncias iguais não assumidas			1.523	33.010	.137	.49098173	.32242931	-.16499835	1.14696182
PESSOAL_F1	Variâncias iguais assumidas	.587	.449	.389	36	.699	.12798086	.32868325	-.53861967	.79458138
	Variâncias iguais não assumidas			.385	33.165	.702	.12798086	.33200894	-.54736885	.80333056
COMUNICACAO_F1	Variâncias iguais assumidas	.068	.796	1.621	36	.114	.51547506	.31797279	-.12940365	1.16035376
	Variâncias iguais não assumidas			1.616	35.069	.115	.51547506	.31891753	-.13191667	1.16286678

7.8 Correlações entre os Fatores

Nas Tabela 21 e Tabela 22 apresentamos as correlações entre os fatores. A Tabela 21 evidencia a Correlação de Spearman entre as variáveis GESTAO_F1 e PLANEJAMENTO_F1, já que o teste Kolmogorov-Smirnov (Tabela 18) rejeitou a normalidade dessas variáveis, sendo necessária a utilização de um método não paramétrico (SIEGEL e CASTELLAN, 2006). A Tabela 22 mostra a Correlação de Pearson entre os restantes dos fatores extraídos.

Como podemos evidenciar, no geral, houve uma correlação significativa (ao nível de 5%) e positiva entre os fatores. Isso mostra, por exemplo, que se um respondente tende a perceber que houve um alto grau de implementação das políticas de Extensão do PDI (EXTENSAO_F1), também houve grau semelhante na implementação das políticas de Gestão de Pessoal (PESSOAL_F1). Vale ressaltar alguns casos que fugiram do padrão e que talvez seja interessante destacar:

1. As correlações entre o fator FORMULACAO_F2 foram as que apresentaram menor número de p-valor acima de 0,05, de forma a corroborar poucas correlações significativas entre as variáveis que fazem par com o fator FORMULACAO_F2. Não deve levar em consideração a correlação entre os fatores de uma mesma dimensão, pois por definição, eles são construídos para serem não correlacionados (ARANHA e ZAMBALDI, 2008).
2. Pode-se inferir que houve um grande antagonismo entre os fatores FORMULACAO2, FORMULACAO3, FORMULACAO4 e FORMULACAO5, pois não houve concordância (correlação) significativa, conforme consta na matriz de componente rotativa no (Apêndice 0), o que podemos deduzir da análise da (FORMULACAO3, FORMULACAO4) de que o PDI da UNIPAMPA é conhecido como um mero documento de referência, uma formalidade a ser cumprida, certamente pelas exigências regulamentares do que indica o SINAES (2004), como medida de credenciamento e reconhecimento da instituição. Entretanto, fica evidenciando que em nível de implementação e operacionalização do PDI, este não reflete o sentido real de sua constituição, segundo a opinião dos gestores, pois não são percebidos os efeitos e resultados de sua utilização enquanto instrumento de gestão. Corroborando para o que consta na (seção 7.2) referente às variáveis

FORMULAÇÃO8, FORMULAÇÃO10 E FORMULAÇÃO12, que denota o descrédito dos respondentes quanto à existência de coerência entre as “ações praticadas” pela instituição, frente ao que realmente esta sendo implementado, como também da discrepância quanto às estratégias apresentadas para cumprir as políticas e objetivos. Outro fator relevante, que ficou evidenciado é a inexistência de uma política, que vise tornar a instituição diferenciada em relação a outras IFES, o que significa que não foi estabelecida uma estratégia de diferenciação, para obtenção de vantagem competitiva.

3. Praticamente todos os pares de correlação com o fator LIDERANCA_F2 foram negativos e significativos. Isso implica dizer que houve discordância entre as opiniões dos respondentes às perguntas LIDERANCA5 e LIDERANCA6 (variáveis mais correlacionadas com o fator LIDERANCA_F2 na matriz de componente rotativa no Apêndice 0). Em termos práticos, podemos ter indícios (se é que podemos falar de causa e efeito, já que Análise de Correlação não tem esse propósito!) de que há tendência em achar que as políticas de Assistência Estudantil (ASSISTENCIA_F1) não estão sendo totalmente implementadas, pelas dificuldades de entender e/ou executar as ações propostas no PDI (LIDERANCA6) e/ou existência de conflitos entre a Administração Superior e as Direções de Campi que prejudicaram o desenvolvimento das ações que deveriam ser executadas (LIDERANCA5).

Tabela 21: Correlação de Spearman entre os fatores GESTAO_F1 e PLANEJAMENTO_F1

			GESTAO_F1	PLANEJAMENTO_F1
Rô de Spearman	GESTAO_F1	Correlações de coeficiente	1.000	,703**
		Sig. (2 extremidades)		.000
		N	38	38
	PLANEJAMENTO_F1	Correlações de coeficiente	,703**	1.000
		Sig. (2 extremidades)	.000	
		N	38	38

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 22: Correlação de Pearson entre os fatores extraídos

		FORMULAC AO_F1	FORMULAC AO_F2	RECURSO S_F1	PROCESS OS_F1	LIDERANC A_F1	LIDERANC A_F2	ENSIN O_F1	ENSIN O_F2	PESQUIS A_F1	EXTENSA O_F1	ASSISTENC IA_F1	PESSOA L_F1	COMUNICAC AO_F1
FORMULACA O_F1	Correlação	1	.000	,465**	,630**	,555**	-.182	,426**	.318	,429**	,409*	,678**	.300	,460**
	p-valor		1.000	.003	.000	.000	.275	.008	.052	.007	.011	.000	.067	.004
FORMULACA O_F2	Correlação	.000	1	.125	.139	.310	.210	,392*	.157	,376*	.222	.269	,501**	.072
	p-valor	1.000		.453	.404	.058	.205	.015	.347	.020	.179	.102	.001	.665
RECURSOS_F 1	Correlação	,465**	.125	1	,497**	,405*	-,358*	.242	,542**	,594**	,478**	,570**	,380*	,346*
	p-valor	.003	.453		.002	.012	.027	.144	.000	.000	.002	.000	.019	.034
PROCESSOS_ F1	Correlação	,630**	.139	,497**	1	,652**	-.202	.296	,413**	,549**	,504**	,524**	,449**	,549**
	p-valor	.000	.404	.002		.000	.224	.071	.010	.000	.001	.001	.005	.000
LIDERANCA_ F1	Correlação	,555**	.310	,405*	,652**	1	.000	,456**	.305	,659**	,491**	,505**	,613**	,516**
	p-valor	.000	.058	.012	.000		1.000	.004	.063	.000	.002	.001	.000	.001
LIDERANCA_ F2	Correlação	-.182	.210	-,358*	-.202	.000	1	.129	-,453**	-.111	-.143	-,329*	-.067	-.205
	p-valor	.275	.205	.027	.224	1.000		.440	.004	.506	.390	.044	.688	.216
ENSINO_F1	Correlação	,426**	,392*	.242	.296	,456**	.129	1	.000	,473**	,740**	,576**	,583**	,391*
	p-valor	.008	.015	.144	.071	.004	.440		1.000	.003	.000	.000	.000	.015
ENSINO_F2	Correlação	.318	.157	,542**	,413**	.305	-,453**	.000	1	,607**	.243	,543**	,421**	,619**
	p-valor	.052	.347	.000	.010	.063	.004	1.000		.000	.141	.000	.008	.000
PESQUISA_F1	Correlação	,429**	,376*	,594**	,549**	,659**	-.111	,473**	,607**	1	,597**	,692**	,699**	,688**
	p-valor	.007	.020	.000	.000	.000	.506	.003	.000		.000	.000	.000	.000
EXTENSAO_F 1	Correlação	,409*	.222	,478**	,504**	,491**	-.143	,740**	.243	,597**	1	,658**	,704**	,582**
	p-valor	.011	.179	.002	.001	.002	.390	.000	.141	.000		.000	.000	.000
ASSISTENCI A_F1	Correlação	,678**	.269	,570**	,524**	,505**	-,329*	,576**	,543**	,692**	,658**	1	,689**	,613**

	p-valor	.000	.102	.000	.001	.001	.044	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PESSOAL_F1	Correlação	.300	,501**	,380*	,449**	,613**	-.067	,583**	,421**	,699**	,704**	,689**	1	,621**
	p-valor	.067	.001	.019	.005	.000	.688	.000	.008	.000	.000	.000		.000
COMUNICACAO_F1	Correlação	,460**	.072	,346*	,549**	,516**	-.205	,391*	,619**	,688**	,582**	,613**	,621**	1
	p-valor	.004	.665	.034	.000	.001	.216	.015	.000	.000	.000	.000	.000	

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo avaliar o planejamento, nomeadamente o Plano de Desenvolvimento Institucional de uma instituição pública de ensino superior. Com o objetivo específico de avaliar o processo de implementação do PDI através da percepção de seus gestores, identificando assim, fatores relevantes que teriam dificultado ou facilitado a implementação do planejamento na instituição.

Portanto, para atingir os objetivos da pesquisa, definiu-se um referencial teórico, seguindo uma linha conceitual de pensamento, quanto às origens no ensino superior no mundo e posteriormente no Brasil, como da necessidade de se pensar a universidade como uma organização complexa, que sofre influências do ambiente onde esta inserida, e para atingir seus objetivos institucionais, necessita ter um planejamento claro e compreendido por toda a comunidade acadêmica. Assim, estabeleceu-se esta linha conceitual que trata do processo de formulação das estratégias e das diversas metodologias e modelos de planejamento, no intuito de embasar o desenvolvimento da pesquisa. Como dito anteriormente as organizações universitárias são extremamente complexas, não permitindo uma simples transposição de um determinado modelo de planejamento para ser implementado em sua estrutura, pois esta necessita antes ser entendida, como salienta Oliveira (2004) não se deve fazer a simples transposição de um planejamento de sucesso de uma empresa para outra, pois somente considerando os aspectos culturais e a realidade de cada empresa é que se poderá auxiliar na tomada de decisão.

Diante destas considerações, e com o objetivo de melhor compreender como se deu o processo de construção e implementação do planejamento na instituição é que se propôs a análise do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

Para a consecução da pesquisa adotou-se uma metodologia de estudo de caso, com fins de análise descritiva, utilizando-se como subsídios, a pesquisa de cunho bibliográfico e

documental no que compreende o plano de desenvolvimento institucional e legislações inerentes ao tema. Para a obtenção dos dados quantitativos, foi feita uma pesquisa de campo (*Survey*), por meio de um questionário eletrônico, enviado aos gestores da instituição, os quais foram escolhidos de forma intencional, não probabilística.

Desta forma, após a realização das etapas citadas anteriormente, foi feita a descrição e análise dos dados obtidos, possibilitando emitirem-se alguns comentários e recomendações sobre determinados passos que se entende ser de importante contribuição para a pesquisa e conseqüentemente para uma possível revisão do planejamento e sua efetiva implementação.

Assim, de posse das informações obtidas através da pesquisa junto aos gestores, ficou evidenciado que estes em sua maioria consideram importante o PDI, demonstrando conhecê-lo, mesmo que uma pequena parcela dos respondentes tenha alegado não o conhecer plenamente, mesmo assim, demonstra um ponto positivo no sentido de considerar este instrumento uma referencia para suas ações gerenciais.

Entretanto, destacou-se negativamente a percepção dos gestores quanto à incoerência das praticas exercidas pela instituição em relação ao que está expresso no PDI, como também sinalizam que as estratégias propostas estão desalinhadas ou indicando também a não existência de estratégias adequadas as políticas expressas, o que evidencia um certo descompasso nas medidas de planejamento. Estas observações indicam a possível existência no meio universitário de um poder difuso, fator este que influencia negativamente as ações de organização, planejamento, execução e controle por parte da instituição, contribuindo para o insucesso do planejamento. Neste sentido Schuch Jr. (1995, p. 77), reforça este entendimento, quando relata que “em termos de políticas a preponderância do corpo operacional invalida a noção geral de que as organizações possuem um nível estratégico (administração superior) onde as políticas e decisões maiores são tomadas”. Isto significa que o não reconhecimento da efetividade das ações gerenciais desenvolvidas pela administração superior impede uma adequada articulação entre os diversos níveis organizacionais, inviabilizando o processo como um todo.

Quando não há clareza de entendimento quanto aos aspectos práticos do planejamento, certamente existe uma indefinição quanto ao que tornara a instituição “melhor” ou diferenciada em relação às demais, o que ficou evidenciado na análise dos dados, FORMULACAO12 – Diferenciação Institucional, mostrando descrédito dos respondentes quanto a esta afirmação.

Em um estudo desenvolvido na Universidade Federal de Santa Maria, Estrada (2000), comprovou que problemas relacionados à falta de conhecimento sobre o planejamento, muitas vezes, são decorrentes da falta de vontade política de alguns atores estratégicos da instituição. O que aponta para uma possível ausência de liderança no processo de condução da implementação do planejamento.

Outro ponto que se destaca da análise dos dados, é quanto a prática do planejamento na instituição, que possivelmente se limitou em atender uma formalidade, desenvolvendo um planejamento que evidencia a mera preocupação de resolver uma demanda pontual. O que leva-nos a crer que a prática do planejamento na instituição analisada é embrionária, certamente por ser uma instituição nova, assim, a elaboração do PDI se constitui em um documento para cumprir um compromisso meramente cartorial.

Portanto, há indícios de que não foram levados em consideração outros aspectos inerentes à formulação do planejamento, como o ambiente externo a instituição, o que pode ser um fator crítico de sucesso para o planejamento. Pois, conforme recomenda, Bryson (1995) deve ser observada “a realização de oito etapas anteriores à execução de um plano estratégico, que vão desde o acordo inicial, em que as pessoas que liderarão o planejamento são escolhidas, até a definição de uma visão de futuro, que deve determinar com clareza o que deve ser uma implantação de sucesso das estratégias definidas, demonstrando-se a importância e os esforços que devem ser deliberados nessa fase”. Certamente atendidos estes requisitos que englobam todo o processo de planejamento, certamente este será efetivo no que concerne em atender a missão institucional.

Salienta-se que na fase de formulação do planejamento encontramos fatores positivos, porém, acabou se destacando os aspectos negativos, o que pode ter se constituído em verdadeiras barreiras, pois estas dificuldades concernentes a um planejamento estratégico ficam evidenciadas quando do momento de sua implementação, se constituindo na etapa mais difícil segundo (ARAÚJO, 1996). Na etapa de formulação, constatou-se certa dicotomia a respeito do apoio da alta administração quando do momento da implementação do planejamento. Pois uma parte dos gestores concorda que a administração superior dá suporte necessário, tanto em recursos como na resolução de conflitos, apoia na disseminação do planejamento e lidera o processo de implementação em toda a instituição.

Entretanto outra parcela significativa, conforme os dados apresentados, afirmam que não existe este suporte adequado, o que indica um certo grau de inconformidade e

desigualdade, sugerindo até mesmo a um favorecimento de determinadas unidades em detrimento a outras.

Estas informações podem significar que prevalece o interesse e a articulação política no âmbito da UNIPAMPA, evidenciando uma gestão voltada para interesses imediatos e, onde o processo decisório e o exercício da autoridade estão relacionados a um modelo administrativo de cunho político, o que pode significar a ocorrência de conflitos de interesses por poder e recursos, onde as ações dependem do alinhamento político, e não do consenso (BALDRIGE, 1971).

Em relação aos recursos, como já explanado anteriormente, ficou bem evidenciado o descompasso neste quesito, pois segundo a opinião dos gestores, houve restrições orçamentárias que podem ter contribuído no sentido de consolidar o planejamento em função da falta de uma infraestrutura adequada, esta relação orçamento versus infraestrutura é um fator que se bem orquestrado traz muitos benefícios, porém se mal alocados demandam grandes conflitos de interesse, o que pode ter contribuído para o item liderança e atitude, como da possível existência de conflitos existentes entre as direções de campus e reitoria, conforme apresentado na análise dos dados. Igualmente esta questão é tratada por Oster (1995) que identificou a existência de uma lacuna entre os recursos necessários e a avaliação da sua utilização, a qual é preenchida com um programa de estratégias, ou seja, com esforços que devem ser empreendidos. Devendo haver uma associação das estratégias à alocação de recursos de curto e longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Portanto, têm-se evidenciado que alguns resultados merecem um destaque especial, os quais compreendem as dimensões liderança e atitude, e processos relativos aos controles internos. Relativo à dimensão liderança, que diz respeito à atuação da administração superior na liderança do processo de implementação do PDI, como na resolução de possíveis conflitos entre as direções de campus e reitoria, ficou evidenciado que as direções não compreenderam bem o processo de planejamento ou até mesmo de quem seria o responsável pela sua execução, criando uma área neutra, um verdadeiro buraco estrutural. O que revela que a implementação do PDI neste caso, foi mais influenciada pelas questões de liderança e atitude, do que pela sua própria concepção, de seu conteúdo em si.

Quanto às questões inerentes a dimensão processos, destacou-se dentre os pesquisados, um fator relativo ao controle interno da instituição, evidenciado através da percepção dos gestores respondentes, que este pode ser um dos maiores problemas para a efetiva implementação do PDI. Esta evidencia detectada pela pesquisa, pode estar

correlacionada com a forma como o planejamento foi elaborado, e igualmente de como é tratada as questões relativas à descentralização das decisões, denotando uma possível desconexão estrutural, apresentando objetivos e metas difusas e conseqüentemente comprometendo o acompanhamento do planejamento estratégico. Conforme, Oliveira (2001) para o estabelecimento e implementação de estratégias nas organizações, deve existir um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação dos resultados, para poder alavancar os resultados da empresa. E no meio universitário estes fatores foram estudados por Estrada (2000) que relata em sua análise das dificuldades centrais da técnica do planejamento, a falta de controle e estimativa de ações, como um fator preponderante para o insucesso do planejamento estratégico nas IFES.

Em fim, a partir das análises e considerações emanadas, pode-se considerar por oportuno concluir que o processo de planejamento desenvolvido na UNIPAMPA, se deu até o nível e/ou etapa de análise global da instituição, pois ficou evidenciada a constituição de diversas Políticas que tinham o objetivo de dotar a instituição da capacidade de atingir sua missão. Entretanto, não se observou um avanço significativo, seja pela análise documental do próprio PDI, como pelas opiniões emanadas pelos gestores, sobre a efetividade do planejamento, onde pode se constatar através da aplicação do questionário de pesquisa junto a estes, a existência de um *gap* entre o que está expresso no PDI, em relação ao que realmente está sendo implementado. Pois poucos gestores responderam ter conhecimento da efetiva formulação e implementação das ações expressas no PDI.

Quanto ao processo de planejamento estratégico, observa-se geralmente na literatura que ele tem por objetivo gerar um plano composto de um conjunto de ações viáveis e alinhadas com as políticas ou diretrizes expressas, de acordo com um dado período de planejamento. Geralmente os modelos de processo de planejamento, se apoiam em uma análise ambiental (interna e externa), para a definição dos temas estratégicos, que por sua vez, direcionam as ações a serem executadas. Este procedimento, não ficou bem caracterizado no Projeto Institucional da UNIPAMPA, nem pela análise do documento PDI e nem pela visão dos seus próprios gestores que demonstraram não ter a plena certeza de que o planejamento esteja sendo efetivo.

Evidencia-se que na instituição o processo de formulação foi bastante participativo, onde as informações obtidas para a sua formulação saíram de sua comunidade acadêmica através da realização de vários fóruns e seminários, onde foi possível compartilhar informações relevantes para a preparação do plano. Ou seja, houve uma compatibilização

nas unidades, para posterior envio a administração superior. Porém, ao que se deduz, é que na tomada de decisão nas instancias superiores este processo estagnou, não passando desta análise macro da instituição, não evoluindo para etapa dita de implementação nas unidades, quem sabe, pela falta de uma liderança central que coordenasse este processo junto às diversas unidades, estabelecendo metas e prazos a serem cumpridos.

Desta forma, A UNIPAMPA em sua concepção como Universidade, deve buscar concretizar suas ações para além das práticas de ensino, pesquisa e extensão, mas principalmente pela pratica de gestão, contidas em seu Projeto Institucional. Não relegando a um segundo plano a importância do planejamento, concebido pelo seu PDI.

Assim, a instituição precisa apostar no trabalho colaborativo, capaz de responder a esses desafios e explicitar seus objetivos de forma clara e alinhada aos anseios de toda a comunidade universitária. Pois, o conhecimento gerado por meio de uma relação pautada na liberdade e autonomia dos sujeitos, contribuirá na construção de sua identidade enquanto instituição pública.

8.1 Contribuições da Pesquisa

Espera-se contribuir com esta pesquisa, na conscientização da necessidade de se institucionalizar a pratica do planejamento no âmbito das universidades públicas, pois a elaboração de um Planejamento Estratégico é uma exigência do novo contexto legal vigente, decorrente da edição do SIANES (2004) que instituiu e definiu o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, aliando ensino, pesquisa, extensão e gestão, no processo de desenvolvimento local e regional. Com isso, espera-se suscitar nas IFES um amplo repensar sobre o aprimoramento de suas atividades e formas de atuação. Entretanto, se faz necessário garantir o fortalecimento das condições humanas e de infraestrutura, para que ocorra a ampliação da oferta de educação pública de qualidade. O planejamento estratégico tem como objetivo unificar e disseminar a visão estratégica entre os principais gestores da instituição, melhorando o grau de informação, comunicação e comprometimento dos servidores, envolvendo diferentes níveis de complexidade, conforme a atuação das unidades organizacionais, podendo deste modo, ajudar na consolidação de informações de âmbito global da instituição, ajudando no processo de tomada de decisão.

O planejamento estratégico contribui para uma melhor integração e articulação dos planos setoriais com as decisões estratégicas recorrentes em cada gestão, estabelecendo

prioridades e, assim, assegurando o uso mais coerente e eficaz dos recursos públicos. Auxilia ainda o comprometimento das gestões presentes e futuras, com a Visão de Futuro desejada para as IFES. Nesse sentido, o PDI é um instrumento de construção de consensos e desempenha importante papel para a transformação de ciclos políticos em ciclos de desenvolvimento. Levando-se em conta a amplitude e a complexidade de tal planejamento, que envolverá aspectos operacionais, jurídico-institucionais, físico-territoriais, financeiros e econômicos, entre outros e as características peculiares de uma Instituição Federal de Ensino Superior, é indispensável que a concepção e execução do planejamento estratégico seja preciso, estabelecendo, de maneira global, as diretrizes gerais e orientações estratégicas, que sirvam como Plano Diretor no qual se basearão os futuros planejamentos.

Em última análise, acredita-se que esta pesquisa cumpriu com seu objetivo, evidenciando que a intenção não é a de definir metodologias ou modelos de aplicação prática como uma receita a solucionar todos os problemas, mas de poder servir como indicativos a serem seguidos para minimizar os impactos no momento de implementar as estratégias estabelecidas no planejamento. O objetivo é contribuir para um novo paradigma de organização do setor público, baseado nos princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Assim, propõe-se que todos os fatores ou pontos destacados que foram levantados neste trabalho, possa ser objeto de futuros estudos, por considerar os mesmos de extrema importância e relevância para a consecução das ações de planejamento.

Importante salientar que esta pesquisa foi realizada junto aos gestores de uma instituição pública de ensino superior. E todos os pontos destacados ou considerados relevantes, certamente vão de encontro a outras instituições congêneres, que podem fazer uso deste estudo para fins de seu planejamento. Evidente, que cada instituição irá apresentar suas peculiaridades e certamente outros pontos de influência serão detectados, por não serem consideradas pelos seus gestores como relevantes.

Assim, sugere-se a realização de novos estudos em diferentes instituições educacionais, para avaliar se existem especificidades dos fatores considerados como relevantes pelos gestores no processo de implementação do planejamento estratégico.

O certo é que o presente estudo, reforça a necessidade de se aprofundar as investigações sobre as percepções e opiniões dos gestores, como também dos demais servidores, ampliando o espectro de pesquisa, de modo a permitir o sucesso da implementação das estratégias como um todo na instituição.

9 REFERÊNCIAS

ADAMS, Kennerley; NEELY, **The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Success**, 2002, p. xiii.

ALDAY, H. E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, mai./ago. 2000.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Martinho I.R. (a) **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

AMARAL, H. K. do. **Uma formação de dirigentes e funcionários públicos que persiga o êxito da ação do governo**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 60, n. 4, p. 419-424, out./dez. 2009.

AMORIM, Tânia Nobre G. Ferreira, FREITAS, Tiziana Severi, GOIS, Tatiana Toraci. **Qualidade nas organizações públicas brasileiras: uma necessidade urgente**. In. ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 1997, Rio de Janeiro: ANGRAD, 1997. p. 48-58.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul/ago. 1996.

ARAÚJO, M. A. D. de; PINHEIRO, H. D. **Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do Reuni**. Ensaio, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, 2010.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise Fatorial em Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. São Paulo. Melhoramentos/Editora da USP. 1971.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2001.

BAENA, Silvia Cristina Pereira e BARROS, Jeusadete Vieira. **Práticas Estratégicas: Integrando Intenção e Ação na Área Acadêmica**. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. II Congresso Internacional IGLU. Florianópolis, 7 e 9 de dezembro de 2011.

BAILE, Kenneth C. **A Study of Strategic Planning in Federal Organizations. Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University**. 1998. Disponível em: <<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-4598-12456/unrestricted/stratpln.PDF>> Acesso em: 22 jan. 2013.

BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the University**. New York: John Willey & Sons, 1974.

BARBETA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. Ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2003.

BEER, M., EISENSTAT, R. A., 2000, **The silent killers of strategy implementation and learning**. Sloan Management Review. Vol 41, n 4, p. 29-40

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERTOLDI, Werner José; COLOSSI, Nelson; ROCHI, Carlos César. **Desenvolvimento integrado em IES**. In: MELO, Pedro Antonio de; COLOSSI, Nelson. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

BEZERRA, F. A. **Análise Fatorial**. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D. **Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 2, p. 541.

BODINI, V. L. **Planejamento estratégico em universidades**. Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf> Acesso em: 23 nov. 2013.

BOWMAN, B.; DAVIS, G.; WETHERBE, J.; **Three stage modelo of MIS planning**. Information and management, [S.I.], v.6, n.1, p.11-25, ago. 1983.

BOYTON, A. C.; ZMUD, R. W. **An assessment of critical succes factors**. Sloan management review, [S.I.], v.25, n.4, p.17-27, 1984.

BORGES, D.F.; ARAÚJO, M.A.D. de. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN**. Rio de Janeiro: **RAP** 35 (4) 2001, 63-76 jul/ago.

BRASIL. **Constituição federal de 1988**. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/bdtextual/const88/const88.htm>> Acesso em : 26 mar 2013.

BRASIL. **Constituições Brasileiras: 1891. vol. II**. Brasília: Senado Federal e Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Estudos Estratégicos, 2001b.

BRASIL. **Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília: DF. 1961. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75529.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

BRASIL. **Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm>. Acesso em 20 nov. de 2013.

BRASIL. **Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.** *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 10 de julho de 2001.

BRASIL. **Diário Oficial da união, Seção 1 - Nº 111**, segunda-feira, 11 de junho de 2012 - ISSN 1677-7042 13

BRASIL. **Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências (PNE).** Brasília, DF: 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10172.htm>. Acesso em 21 Nov. de 2013.

BRASIL. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas.** Brasília: MEC, 2007.

BRASIL. **Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação (SINAES).** *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, n. 72, Seção 1, p. 3-4, 15 de abril de 2004.

_____. **Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 15 jan. 2013.

BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI:** diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/ SESu, jun. 2002.

BRASIL. MEC. **COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO - CEA.** Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes): bases para uma proposta da educação superior. Brasília: Editora do MEC. 2003.

BRASIL. MEC. **Portaria Normativa nº 40, de dezembro de 2007.** Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação.

BRASIL. COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES: bases para uma nova proposta da educação superior.** *Avaliação*: revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, Campinas, SP, v. 9, n. 1, p. 9-111, mar. 2004.

BRASIL. **LEI Nº 11.640, DE 11 DE JANEIRO DE 2008.** Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm> Acesso em 03. mai.2013.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 7.204/06, que propunha a criação da UNIPAMPA.** Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/402927.pdf>>. Acessado em: 3 mai. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). **Parecer CNE/CES nº. 1366, de 12 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior.** *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 dez. 2001. Seção 1, p. 49.

BORGES, V. E.; **Teoria da Complexidade e as Organizações: Complexas ou Complicadas?**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/educacao-artigos/teoria-da-complexidade-e-as-organizacaoes-complexas-ou-complicadass-1258109.html>>. Acessado em: 25 ago 2013.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 15 jan. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional.** Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm>. Acesso em: 15 jan. 2012.

BRASIL. **Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931.** Senado Federal. Legislação informatizada – decretos online, 1931. [online] Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 19 de Março de 2013.

BRASIL. **Portaria MEC n.º 300, de 30 de janeiro de 2006.** Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

BRASIL. **PROJETO DE LEI N.º 8.035 – PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2010.**

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (1997b) “**A Reforma do Estado nos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**”. Lua Nova - Revista de Cultura Política, n.º.45, 1998. Publicada originalmente em Cadernos MARE da Reforma do Estado, no.1, Brasília, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, julho 1997.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

BURGELMAN, R. A. **A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm**. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 223–244, jun 1983.

CAMPBELL A., ALEXANDER, M., 1997, **What's wrong with strategy?** *Harvard Business Review*. Vol 75, n 6, p. 42-50.

CATANI, Afrânio Mendes; DOURADO, Luiz F.; OLIVEIRA, João F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In: SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos Reis (Orgs.). **Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa**. São Paulo: Xamã, 2001.

CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A e THIOLENT, Michel. **Avaliando o desempenho da Universidade**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 2004.

CHRISTENSEN, C. M. **Making strategy: learning by doing**. *Harvard Business Review*, p. 141-156, Nov./Dec., 1997.

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. ENCUESTO REGIONAL NOA SOBRE AVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. **Anais...** Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). **Parecer CNE/CES nº. 1.366, de 12 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior**. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 dez. 2001. Seção 1, p. 49.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). **Resolução nº. 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior**. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 26 mar. 2002. Seção 1, p. 12.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). **Resolução nº. 23, de 5 de novembro de 2002. Dispõe sobre o credenciamento de universidades e centros universitários do sistema federal de educação superior**. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 dez. 2002. Seção 1, p. 49.

CONTADOR, J. C. **Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, mar./abr. 1995.

CORONEL, D. A. et al. Notas sobre o processo de desenvolvimento da Metade Sul e norte do estado do Rio Grande do Sul: uma abordagem comparativa. **Revista Perspectiva Econômica**, v.3, n. 2, p. 27- 43, jul-dez, 2007.

CORRÊA, A. C.; CUNHA, C.; SUTILLI, V. **The new paradigms of the science and their implications in the evolution and revolution of the knowledge**. In: 12TH INTERNATIONAL CONGRESS OF LOGIC, METHODOLOGY AND PHILOSOPHY OF SCIENCE, 2003.Oviedo. Anais...Oviedo: DLMPS - IUHPS, 2003.

CORRÊA, A. C. **O Balanced Scorecard como um sistema complexo adaptativo – uma abordagem quântica à estratégia**. 2005. 220p, Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

CORRÊA, Ângela Cristina. **O Balanced Scorecard como um sistema adaptativo complexo: uma abordagem Quântica à estratégia**. Florianópolis, 2005.

CORRÊA, A. C. **Sistema de Gestão para as IES com base no Balanced Scorecard como um Sistema Complexo Adaptativo: Uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI**. In: VII Colóquio de Gestión Universitaria de América Del Sur, 2007, Mar Del Plata. Argentina. Anais... Mar Del Plata, 2007, 1a.

CORREA, A. C., ERDMANN, R. H., MELO, P. A. de., RISSI, M., TECCHIO, E. L. **Mapa Estratégico para as IES fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado: uma proposta metodológica para a implementação do PDI**. In: VIII Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 2008, Assunción. Paraguay. Anais... Universidade Tecnológica Intercontinental, 2008. p. 1-16.

CORREA, A. C.; BORTOLOTTI, S. L. V.; MOREIRA JÚNIOR, F. de J. ; SOUSA JÚNIOR, A. F. de. **MODELAGEM DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA DE AVALIAÇÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENHO PARA UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DO PDI**. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro. Modelagem de um Instrumento de Medida de Avaliação da Resistência à Mudança na Administração da Educação Superior: Desenho para um Sistema de Gestão Integrado para a Operacionalização do PDI, 2011.

CORREA, A. C.; SCHUCH JUNIOR, V. F.; SILUK, J. C. M.; MADRUGA, L. R. R. G.; MACHADO, M. L. F.; RODRIGUES, I. M. C.. **A DIMENSÃO OPERACIONAL DE UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO PARA A ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: ARQUITETURA DO MEES**. In: FÓRUM DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR NOS PAÍSES E REGIÕES DA LÍNGUA PORTUGUESA: 2ª Conferência - Por um Ensino Superior de Qualidade nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 2012, Macau. Anais do FORGES, 2012.

CORRÊA, ANGELA CRISTINA; BORTOLOTTI, SILVANA LÍGIA; SOUSA JÚNIOR, AFONSO FARIAS DE; ANDRADE, DALTON FRANCISCO DE; MOREIRA JUNIOR, FERNANDO DE JESUS; FLORES, RAQUEL DALVIT. **Resistência à mudança na educação superior: design e operacionalização de um instrumento de medida para o MEES**. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, v. 6, p. 55-78, 2013.

CORREA, A; AVILA, L. V.; SCHUCH JUNIOR, V. F.; MADRUGA, L. R. R. G.; HOFFMANN, C.; ERDMANN, Rolf Hermann. **SUSTENTABILIDADE DAS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS SISTEMAS AUTOPOIÉTICOS.** In: 2 Fórum Internacional Ecoinovar, 2013, 2013, Santa Maria. 2 Fórum Ecoinovar. Santa Maria: 2 Fórum Ecoinovar. Santa Maria: Santa Maria, 2013. v. 01. p. 15-30.

LUCCA, C.; SCHUCH JUNIOR, V. F.; CORREA, A; MACHADO JUNIOR, E. V.; AVILA, L. V.. **Metodologia para identificação do alinhamento dos valores dos gestores com o pensamento estratégico do PDI: proposta para o MEES.** In: XIII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 2013, Buenos Aires. Anais do XIII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 2013.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática.** Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 76p.,1996.

CUNHA, L. A. **A Universidade temporã. O ensino superior da Colônia à era de Vargas.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico em universidades.** NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

_____. **Planejamento estratégico em Universidades.** Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina,1995.

DAL MAGRO, C. B., & RAUSCH, R. B.. **Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras.** In CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management (Vol. 9, No. 1).2012.

DELGADO FILHO, A. B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pré-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp.** Dissertação (mestrado profissional) - Campinas, SP, 2004.

DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. I. (Orgs.). **Avaliação democrática:para uma universidade pública.** Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 123-137, jan./jun. 1998.

DILL, D. **The management of academic culture: notes on the integration on the management of meaning and social integration.** Higher Education, Washington, v. 11, p. 303-320, 1992.

DRUCKER, P. F. **A Eficiência Empresarial.** São Paulo: Editora Nova Cultura, 1962.

DURHAM, Eunice R. O Sistema Federal de Ensino Superior: Problemas e Alternativas. São Paulo: **Revista RCBS**, n. 23, p. 5-37, outubro, 1993.

DURKHEIM, E. (1992) **Historia de la educación y de las doctrinas pedagógicas: La evolución pedagógica em Francia.** La Piqueta, Madrid.

EARL, M. J. **Experiences in strategic information planning**. MIS quarterly, Minneapolis, v.17, n.1, p.1-24, mar. 1993.

ECKERSON, W. 2006, **When Performance Dashboards – Measuring, Monitoring and Managing Your Business**. John Wiley & Sons. New Jersey.

EINSENHARDT, K. M., 1999, **Strategy as Strategic Decision Making**. Harvard Business Review. Sloan Management Review, v.40, n. 3, p. 65-72.

EPSTEIN, Leon D. **Governing the University**. San Francisco: Califórnia, Josey-Bass, 1974.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ESTRADA, R. J. S. Os Rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 21. ENEGEP. Salvador, 2001.

FÁVERO, M. L.A. **Vinte e cinco anos de reforma universitária: um balanço**. In: MOROSINI, M. C. (Org.) Universidade no Mercosul. São Paulo: Cortez, 1994, p 149-177.

_____. Universidade e Poder. **Análise Crítica/Fundamentos Históricos (1930-45)**. 2.ed. Brasília: Plano, 2000.

FEE – Fundação de Economia e Estatística. **FEEDADOS**. Disponível em <http://www.fee.rs.gov.br/feedados/consulta/frame_ResultadoVar.asp>. Acesso em: 08 out. 2012.

FINGER, Almeri Paul. **Liderança e gestão universitária**. In: Seminário Latino Americano de Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis: UFSC, 1986.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312p.

FORPLAD. FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO. **Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior**. Uma Proposta de Processo Participativo. Londrina, Paraná, Dezembro de 1995.

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. **Sujeito, o grupo e a gestão democrática na escola pública**. Revista de Administração Educacional: Insular, 2002.

FREEDMAN, M., 2003, **The Genius is in the implementation**, Journal of Business Strategy, Mar-Apr, p. 26-31.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: economia, administração e contabilidade**. Tradução de Claus Ivo Doering. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GALLIERS, R. D. **Strategic information systems planning: myths, reality and guidelines for successful implementation.** In: GALLIERS, R. D.; BAKERS, B. S. H. Strategic information management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994, p.129-147.

GAMA FILHO, P.C.; CARVALHO, H. M. **Os novos compromissos da gestão universitária.** Rio de Janeiro: Editora da Universidade Gama Filho, 1998.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa.** São Paulo, Edições Loyola, 1994, 7ª. Edição.

GARCIA, M. **Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior.** 2006. Disponível em: <http://www.mgar.vet.br/pdf/2006_03_BSC.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, S. Information systems planning: **a case review.** Information and management, [S.I.], v.4, n.5, p.233-238, dez. 1981.

GILES, T R. **História da Educação.** São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda., 1987.

GOTTSCHALK, P. Implementation **predictors of strategic information systems plans.** Information and management, [S.I.], p.77-91, jan. 1999.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. Intenção estratégica. IN MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 53-56, 2001

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Garry. Inovação na gestão. In: Harvard Business Review, Harvard Business Review, São Paulo, v. 84, n. 2, p. 42-54, fev. 2006.

HAMBRICK, D.; CANNELLA, A. **Strategy implementation as substance and selling.** The Academy of Management Executive, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.

HARDY, C., FACHIN, R., 1996, **Gestão Estratégica na Universidade brasileira: Teoria e Casos,** Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HITT, M. A ., IRELAND, D. R & HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Editora Thomsom. .2007.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. **Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale.** *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 3, p. 253–273, maio 2002.

HOFF, D. N.; MARTIN, A. S.; SOPEÑA, M. B. **Universidade e Desenvolvimento Regional: Impactos Quantitativos da UNIPAMPA em Sant'Ana do Livramento.** REDES, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 3, p. 157-183, set./dez. 2011.

HREBINIAK, L. **Obstacles to Effective Strategy Implementation.** *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006

HREBINIAK, L.; JOYCE, W. **Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research.** In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Eds.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. [S.l: s.n.], 2001. p. 744.

ILHA, Adayr da S.; ALVES, Fabiano Dutra; SARAVIA, Luiz Hector Barboza. **Desigualdades regionais no Rio Grande do Sul: o caso da Metade Sul.** In: 1º Encontro de Economia Gaúcha, 2002, Porto Alegre. 1º Encontro de Economia Gaúcha, 2002. v. 1.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Sistema **IBGE de Recuperação Eletrônica (SIDRA)**. 2001. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 06 dez. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Roteiro de auto-avaliação institucional 2004.** Brasília: MEC, INEP, 2004.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopse da educação superior 2009.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 12/05/2013.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das instituições federais de ensino superior.** Brasília, 2005.

KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (1992), “**The balanced scorecard-measures that drive performance**”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-9.

KAPLAN, R., NORTON, D.P., (1996), **Using Balanced Scorecard as a Strategic management system.** *Harvard Business Review*. Vol 74, n 1, p. 75-83.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced Scorecard.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. P. **Organização orientada para estratégia.** Rio de Janeiro. Campus. 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. O departamento de gestão estratégica. Harvard Business Review, v.83, n.10, Out, p.48-56, 2005.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Alinhamento:** utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 72.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **The Balanced Scorecard measures that drive performance.** Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

_____. **Putting the Balanced Scorecard to work.** Harvard Business Review, v. 71, n. 5, p. 134-147, sept./oct. 1993.

KAY, R. M.; SZYPENSKI, N.; HORING, K.; BARTZ, G. **Strategic planning of information systems at the corporate level.** Information and management, [S.I.], v.3, n.5, p.175-186, dez. 1980.

KELLER, G., 1983, **Academic Strategy**, Johns Hopkins University Press, Baltimore.

KIDDER, L. H. (org). **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa.** 4 ed. v. 1, São Paulo: EPU, 1987.

KING, W. R. Strategic planning for management information systems. MIS quarterly, Minneapolis, v.2, n.1, p.27-37, mar. 1978.

LAUS, S. P.; MOROSINI, M. C. **Internationalization of Higher Education in Brazil.** Hans de Wit, Isabel Jaramillo, Jocelyne Gacén-Avila, Jane Knight (Eds). In Higher Education in Latin America: the international dimension. Washington: The World Bank, 2005.

LEDERER, A. L. SALMELA, H. **Toward a theory of strategic information systems planning.** Journal of strategic information systems, [S.I.], v.5, n.3, p.237-253, 1996.

LEDERER, Albert L.; SETHI, Vijay. **The implementation of strategic information systems planning methodologies.** MIS quarterly, Minneapolis, v.12, n.3, p.445-461, set. 1988.

LERNER, Alexandra L. **A Strategic Planning: Primer for Higher Education.** Califórnia State University. Califórnia: College of Business Administration and Economics, 1999.

LIKERT, R., ROSLOW, S. & MURPHY, G. (1993). **A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales.** Personnel Psychology, 46, 689-690. (Original publicado em 1934).

LORANGE, P., 2000, **Setting strategic direction in academic institutions: the case of business school,** Higher Education Policy, Vol. 13, p. 399-413.

LUCK, Heloisa. **A evolução da gestão educacional a partir da mudança paradigmática.** In Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, fev /jun. 2000. Disponível em: <<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>> Acessado em: 26 nov. 2013.

McLEAN, E. R.; SODEN, J. V. **Strategic planinning for MIS.** New York: John Wiley and Sons, 1977.

MADEIRA, Margot Campos. **Representações sociais e decisões: breves comentários.** Revista Educação em Questão. Natal, v. 8, n. 1, p. 69-83, jan/jun. 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANKINS, M.; STEELE, R. **Turning great strategy into great performance.** Harvard Business Review, 2005.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing volume 1: metodologia e planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo.** Brasília: Ipea, 1993. Tomos I e II.

MARTINS, Maria Alice Hofmann. Estudo de caso. Disponível em: <mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br>. Acesso em: 06 abr. 2013.

MARTINS, G.A.; THEÓFILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. **A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.

MEYER Jr. Victor. **Financiamento do ensino superior no Brasil:** reflexão sobre fontes alternativas de recursos. Edição do Instituto Politécnico de Bragança, Portugal, 1991

_____. **A escola como organização complexa.** In: EYNG, A. M; GISI, M. L. (orgs.). Políticas e Gestão da Educação Superior: desafios e perspectivas. Ijuí: Unijuí, 2007.

MEYER JR., V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte?** Trabalho apresentado no IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 8-10 dez. 2004.

MEYER JR., V. y Mangolim, L. (2006). **Estratégia em universidades privadas.** In: XXX ENANPAD. Anais... Salvador, p. 17, 2006.

MEC. **SESU.** Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ies.shtm>>. Acesso em: 10/05/2012.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social.** Petrópolis: Vozes, 1999.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO - MARE (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Imprensa Nacional, novembro 1995.** Plano aprovado pela Câmara da Reforma do Estado da Presidência da República em setembro de 1995

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Instrumento de avaliação da gestão pública – ciclo 2008-2009.**

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept: 5 Ps for strategy.** California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. In: JULIO, C.A.; SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e planejamento.** São Paulo: Publifolha/Coletânea HSM Management, 2002.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

MINTZBERG, H.; ROSE, J. **Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980.** Canadian Journal of Administrative Sciences. v.20, n.4 Dec 2003.

MIRANDA, S. V. de. **A gestão da informação e a modelagem de processos.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 61, n.1, p.97-112, jan./mar. 2010.

MOACYR, P. **A Instrução e o Império. Subsídios para a história da educação no Brasil: 1854-1889.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1937, v. 2.

MOREIRA, Fábio F.; SEDRANI, Luiz Gustavo M.; LIMA, Roberto Campos de. **A Importância da gestão estratégica: utilizando o Balanced Scorecard como modelo de gestão.** Disponível em: <<http://3gen.com.br>>. Acesso em: 17/12/2102.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez, 2005.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2005

_____. **O método.** 2. ed. Lisboa: Publ. Europa-América, 1987. v. 1: A natureza da natureza.

MONROE, Paul. **História da Educação.** São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Frase, 1999.

MOSKOWITZ, R. **Strategic systems planning shifts to data-oriented approach.** Computerworld, [S.I.], p.109-119, mai. 1986.

NAKAGAVA, M. *apud* CORBARI, E. C. (2004 P. 108). **Accountability e Controle Social: Desafio à Construção da Cidadania**. Cadernos da Escola de Negócios da UniBrasil, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://apps.unibrasil.com.br/revista/index.php/negociosonline/article/viewFile/576/494> >, acessado em: 20 ago 2013.

NEIVA, C. C. A. **A avaliação como instrumento de apoio e tomada de decisões a perspectiva de eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político**. In: Vahl, T. R. e colaboradores (orgs.). *Desafios da administração universitária*. Florianópolis: UFSC, 1989. p.78-94

NISKIER, A. **Educação Brasileira: 500 anos de história, 1550–2000**. 2 ed. Rio de Janeiro: Consultor, 1995.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NOBLE, C. **Building the strategy implementation network**. *Business Horizons*, v. 42, n. 6, p. 19-28, dez 1999.

NORONHA, Olinda Maria. **História da Universidade**. Revista da APROPUC, Ano 1, n.1, Campinas, São Paulo, 1998.

OSBORNE, D. E., & GAEBLER, T. (1992). Results-oriented government: Funding outcomes, not inputs. In **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector**. (pp. 138-165). New York: Plume.

PANIZZI, W. **Universidade um lugar fora do poder**. Porto Alegre: Editora URGs, 2002.

PAZETO, Antonio Elizio. **Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização**. Disponível em:<<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 15 dez. 2013.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Cambridge, Massachussets, Ballinger Publishing Co., 1981.

PONCHIROLI, O.; **A Teoria da Complexidade e as Organizações**. *Diálogo Educ.*, Curitiba, v.7, n.22, p.81-100, set./dez. 2007.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentado um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** *Harvard Business Review*, november-december, 1996.

PORTO, Claudio. **Uma introdução ao planejamento estratégico**. *Boletim técnico do SENAC, [S.I.]*, v.24, n.2, mai./ago. 1998.

PREMKUMAR, G.; KING, W. R. **Organizational characteristics and information systems planning: an empirical study**. *Information systems research, [S.I.]*, v.5, n.2, p.75-109, 1994.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise do Alinhamento Estratégico e o Impacto nos Resultados no Setor de Medicina Diagnóstica**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, 2004. *Anais ANPAD*, 2004a.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OKUMUS, F. **Towards a strategy implementation framework**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 13, n. 7, p. 327-338, 2001.

OSTER, S. M. **Strategic management for nonprofit organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

RIBEIRO, José Luís Duarte e CATEN, Carla Shwengber ten. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2012. 172p. (**Série Monográfica Qualidade**). ISBN 85-88085-10-0. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título. IV. Série CDU-519.2

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTSON, D., 1993, **Establishing Strategic Direction in Higher Education Institutions**. *Public Money & Management*, p. 45-51.

RODRIGUES, M.G.V. **Metodologia da pesquisa: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares**. 2. ed. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2005.

ROWLEY, D. J., & SHERMAN, H. (2001). **From strategy to change: Implementing the plan in higher education**. San Francisco: Jossey-Bass.

ROSSATO, Ricardo. **Universidade: nove séculos de História**. Passo Fundo: UPF, 2005.

RUBEN, B. D. **Toward a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework**. Higher Education Forum, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, fall, 1999.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SANCHEZ, O. A. **O poder burocrático e o controle da informação**. *Lua Nova, Cultura e Política*, São Paulo, v. 58, n. 1, p. 89-119, 2003.

SANTOS, L. A. A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.

SAURIN, V. **Administração Financeira das Instituições de Ensino Superior Comunitárias de Santa Catarina**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis-2004.

SCHUCH JUNIOR, Vitor Francisco. **Educação e universidade: raízes históricas e situação brasileira**. Santa Maria, RS: V.F. Schuch Junior, 1998. 168p.

SCHUCH JUNIOR, Vitor Francisco. **A Estruturação da Universidade em Questão: o caso da UFSM**. RBAE Brasília v. 11 n. 2p. 59-96 jul./dez. 1995.

SCHWARTZMAN, Simon (Org.). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: EDUSP, 1992, p. 197-207.

SCHWARTZMAN, Jacques. **O Financiamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil**. Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo. Disponível em: <www.iea.usp.br/observatorios/educacao>, acessado em: 17 dezembro de 2013.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, J. **Estatística Não-Paramétrica para Ciências do Comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVEIRA, Amélia. et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. Blumenau: Edifurb, 2009

SUCUPIRA N. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

SULLIVAN JR, C. H. **Systems planning in the information age**. Sloan Management review, [S.I.], v.26, n.2, p.3-13, 1985.

TAKAHASHI, A.R.W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. 467f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1998.

TEIXEIRA, Anísio. *Educação não é privilégio*. 2ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1968.

_____. *Educação no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1999.

TRIGOE, Benjamin B.; ZIMMERMAN, John W.. **A estratégia da alta gerencia: o que é e como fazê-la funcionar**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

TRIVINOS, A. **Introdução a ciências sociais**. São Paulo: Atlas. 1992.

- TUBINO, M. J. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. (2003) “**Comissão Universidade XXI: fundamentos para uma nova política de ensino superior**”. Zaki Akel Sobrinho presidente da Comissão Universidade XXI. – Curitiba: UFPR.
- VAHL, T. R. **O papel da avaliação na gestão universitária**. Revista FIVA, Rio de Janeiro, n. 2, jul./dez. 1992.
- WANDERLEY, L. E. W. **O Que é Universidade?** São Paulo: Brasiliense, 2003.
- WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. Nova Ed. Totalmente ampliada – São Paulo: Cultrix, 2006.
- VACCA, J. R. **BSP: how is it working**. Computerworld, [S.I.], mar. 1983.
- VIANNA, I. O. de A. **Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua implantação na universidade**. Anais: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, dezembro de 2004. Disponível: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>> Acesso em: 16 jan. 2014.
- YADAV, S. B. **Determining an organization’s information requirements: a state of the art survey**. Data base, [S.I.], p.3-20, 1983.
- YIN, Robert K. (2001) **Case Study Research: design and methods**. Traduzido por: Ricardo L. Pinto. Adaptado por: Gilberto de A. Martins. Disponível em <http://www.eac.fea.usp.br/metodologia/estudo_caso.asp>. Acesso em 20.01.2013.
- YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- UNIPAMPA. **Projeto Institucional, de 16 de agosto de 2009**. Disponível em http://www.unipampa.edu.br/portal/arquivos/PROJETO_INSTITUCIONAL_16_AGO_2009.pdf. Acesso em 03. Mai.2013.
- ZACHMAN, J. A. **Business systems planning and business information control study: a comparison**. IBM systems journal, [S.I.], v.21, n.1, p.31-53, 1982.

ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO
ESCLARECIMENTO AOS ENTREVISTADOS

Coordenação da pesquisa: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr. (PPGA/UFSM)

Pesquisador Mestrando: Acad. Loreno Vaz Costa

Estamos realizando uma pesquisa científica, para atender a estudo destinado a dissertação do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas promovido pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

A finalidade da pesquisa é Avaliar o Planejamento Institucional desenvolvido no período 2009 a 2013 na Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, verificando sua implementação enquanto uma prática de gestão. Cabe esclarecer que o caráter é estritamente acadêmico e que não serão divulgados os nomes dos entrevistados. Desta forma, solicitamos a sua contribuição respondendo as questões a seguir para o sucesso deste estudo. O qual antecipadamente agradecemos pela sua colaboração!

Observações:

- Considere as afirmações do quadro a seguir com relação à implementação do Planejamento Estratégico da UNIPAMPA. Entenda-se por Planejamento Estratégico o conjunto composto pelo Projeto Institucional (Políticas, Objetivos e Metas) constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2009-2013).
- Para cada afirmação, marque um “x” em apenas uma das colunas numeradas de 1 a 5 – indicando a alternativa que melhor expresse a sua opinião quanto ao nível de influencia do que está sendo afirmado/perguntado em relação à implementação do PDI.

LEIA AS QUESTÕES E ASSINALE COM “X” (UMA ÚNICA ALTERNATIVA)

1	Gênero	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2	Faixa Etária:	<input type="checkbox"/> até 25 anos. <input type="checkbox"/> de 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> de 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> de 56 a 65 anos <input type="checkbox"/> mais de 65 anos
3	Escolaridade:	<input type="checkbox"/> 2º grau (Ensino Médio) completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Especialização (pós-graduação) <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-Doutorado
4	Carreira Profissional:	<input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Técnico-Administrativo em Educação
5	Unidade de lotação:	<input type="checkbox"/> Reitoria <input type="checkbox"/> Pró-Reitoria <input type="checkbox"/> Campus Alegrete <input type="checkbox"/> Campus Bagé <input type="checkbox"/> Campus Caçapava do Sul <input type="checkbox"/> Campus Dom Pedrito <input type="checkbox"/> Campus Itaquí <input type="checkbox"/> Campus Jaguarão <input type="checkbox"/> Campus Sant'Ana do Livramento <input type="checkbox"/> Campus São Borja <input type="checkbox"/> Campus São Gabriel <input type="checkbox"/> Campus Uruguaiana
6	Cargo/Função Atual:	<input type="checkbox"/> Reitor(a) <input type="checkbox"/> Vice-Reitor(a) <input type="checkbox"/> Pró-Reitor(a) <input type="checkbox"/> Diretor(a) de Campus <input type="checkbox"/> Coordenador(a) Acadêmico <input type="checkbox"/> Coordenador(a) Administrativo
7	A quanto tempo esta na UNIPAMPA:	<input type="checkbox"/> Menos de 2 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> Acima de 6 anos
8	Nível de sua Função e/ou Cargo de Chefia:	<input type="checkbox"/> CD1 <input type="checkbox"/> CD2 <input type="checkbox"/> CD3 <input type="checkbox"/> CD4 <input type="checkbox"/> FG1 <input type="checkbox"/> FG2 <input type="checkbox"/> FG3 <input type="checkbox"/> FG4 <input type="checkbox"/> FG5 <input type="checkbox"/> FG6 <input type="checkbox"/> FG7 <input type="checkbox"/> FG8 <input type="checkbox"/> FG9 <input type="checkbox"/> FG10

“Agora analise as afirmativas abaixo. Depois assinale o grau que melhor expresse sua opinião, considerando “1” em menor grau de importância e “5” em maior grau de importância. Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua percepção”.		
➤ Etapa de formulação do Projeto Institucional (PDI)		
9	Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIPAMPA?	<input type="checkbox"/> 1. Não conheço <input type="checkbox"/> 2. Muito pouco <input type="checkbox"/> 3. Razoavelmente <input type="checkbox"/> 4. Em grande parte <input type="checkbox"/> 5. Plenamente
10	Com que frequência você utiliza efetivamente o PDI como referência para as ações gerenciais de sua unidade, levando em conta as políticas nele contidas?	<input type="checkbox"/> 1. Não utilizo <input type="checkbox"/> 2. Muito pouco <input type="checkbox"/> 3. Razoavelmente <input type="checkbox"/> 4. Em grande parte <input type="checkbox"/> 5. Plenamente
11	Qual a importância atribuída ao PDI como instrumento de gestão?	<input type="checkbox"/> 1. Nenhuma <input type="checkbox"/> 2. Muito pouca <input type="checkbox"/> 3. Razoável <input type="checkbox"/> 4. Grande importância <input type="checkbox"/> 5. Plenamente importante
12	Com relação à Missão e Visão, constantes do documento Projeto Institucional (2009 – 2013), resultante do processo de planejamento, pode-se afirmar que são referencia constante para o desenvolvimento de meu trabalho.	<input type="checkbox"/> 1. Nenhuma <input type="checkbox"/> 2. Muito pouco <input type="checkbox"/> 3. Razoável <input type="checkbox"/> 4. Em grande parte <input type="checkbox"/> 5. Plenamente
13	Você consegue identificar os efeitos ou resultados da utilização do PDI em suas ações gerenciais.	<input type="checkbox"/> 1. Nenhuma <input type="checkbox"/> 2. Muito pouco <input type="checkbox"/> 3. Razoável <input type="checkbox"/> 4. Em grande parte <input type="checkbox"/> 5. Plenamente
14	Há clareza com relação à relevância e fixação dos objetivos propostos no PDI para com as metas organizacionais a serem alcançadas?	<input type="checkbox"/> 1. Nenhuma <input type="checkbox"/> 2. Muito pouco <input type="checkbox"/> 3. Razoável <input type="checkbox"/> 4. Em grande parte <input type="checkbox"/> 5. Plenamente
15	Em sua opinião existe uma formulação clara das Políticas, Objetivos, Estratégias e Metas na Instituição?	<input type="checkbox"/> 1. Nenhuma <input type="checkbox"/> 2. Muito pouco <input type="checkbox"/> 3. Razoavelmente <input type="checkbox"/> 4. Em grande parte <input type="checkbox"/> 5. Plenamente

16	Você percebe coerência entre as ações praticadas pela Instituição com o que realmente está proposto no PDI?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
17	Em sua análise, as políticas propostas no PDI da Unipampa estão obtendo sucesso no que tange a consecução de suas metas e objetivos?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
18	As estratégias propostas estão alinhadas com o que é realmente indicado nas Políticas expressas no PDI ?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
19	Em sua opinião em que medida a metodologia utilizada para a elaboração do PDI vigente na UNIPAMPA, possibilitou a participação e a representatividade da comunidade acadêmica como um todo?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
20	O PDI da Unipampa define claramente o que a tornará “melhor” em dimensões críticas, em relação a outras IFES?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
➤ Etapa de Implementação do (PDI)		
Recursos:		
21	Houve restrições orçamentário-financeiras para implementação das ações expressas no PDI?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
22	Existe uma harmonia entre investimentos já realizados em infraestrutura frente a novas necessidades decorrentes da implementação do planejamento?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente

Processos:		
23	Há a percepção clara de um processo contínuo e organizado da implementação de estratégias no âmbito da instituição?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
24	As experiências na implementação do PDI tem sido adequadamente disseminadas e compartilhadas entre as unidades da Unipampa?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
25	Como você avalia o processo de comunicação interna no âmbito da UNIPAMPA?	<input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Muito Bom <input type="checkbox"/> Excelente
26	Existe um sistema estruturado de acompanhamento, controle e avaliação dos resultados da implementação do planejamento?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
27	Em sua opinião, é feito o acompanhamento da evolução da estratégia na Unipampa?	<input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
Liderança e Atitude:		
28	As dificuldades encontradas no dia-a-dia referente à implementação das políticas expressas no PDI são interpretadas e tratadas pela alta gestão?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
29	A alta gestão coordena o processo de implementação das Políticas e estratégias definidas no PDI da instituição?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente
30	Em sua opinião houve dificuldades no momento da implementação das ações e estratégias previstas no PDI?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Muito pouco <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Em grande parte <input type="checkbox"/> Plenamente

31	Em sua opinião os servidores foram resistentes em entender e/ou executar as ações propostas pelo PDI?	1. <input type="checkbox"/> Nenhuma 2. <input type="checkbox"/> Muito pouco 3. <input type="checkbox"/> Razoável 4. <input type="checkbox"/> Em grande parte 5. <input type="checkbox"/> Plenamente
32	Ocorreram conflitos entre a Administração Superior e as Direções de Campi que prejudicaram o desenvolvimento das ações que deveriam ser executadas?	1. <input type="checkbox"/> Nenhuma 2. <input type="checkbox"/> Muito pouco 3. <input type="checkbox"/> Razoável 4. <input type="checkbox"/> Em grande parte 5. <input type="checkbox"/> Plenamente
33	Em sua opinião, de modo geral, houve por parte das Direções dos Campi dificuldades em entender e/ou executar as ações propostas no PDI?	1. <input type="checkbox"/> Nenhuma 2. <input type="checkbox"/> Muito pouco 3. <input type="checkbox"/> Razoável 4. <input type="checkbox"/> Em grande parte 5. <input type="checkbox"/> Plenamente
34	Os conflitos políticos que surgem durante a implementação do planejamento, tem sido administradas adequadamente pela administração superior da instituição?	1. <input type="checkbox"/> Não sei 2. <input type="checkbox"/> Muito pouco 3. <input type="checkbox"/> Razoavelmente 4. <input type="checkbox"/> Em grande parte 5. <input type="checkbox"/> Plenamente
35	Você sabe como foi à definição de quem deveria liderar o processo de implementação das ações propostas no PDI, tanto na Reitoria como nos Campi?	1. <input type="checkbox"/> Não sei 2. <input type="checkbox"/> Muito pouco 3. <input type="checkbox"/> Razoavelmente 4. <input type="checkbox"/> Em grande parte 5. <input type="checkbox"/> Plenamente



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS



Questões do Eixo Políticas e Estratégias

Articulação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIPAMPA

Estas questões têm a finalidade de verificar a atuação da Universidade Federal do Pampa no que se refere à implementação das Políticas e objetivos propostos em seu PDI.

Para tanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações fidedignas para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento no Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas (PPGA/UFSM).

Observações:

- Considere as afirmações do quadro a seguir com relação à implementação do Planejamento Estratégico da UNIPAMPA. Entenda-se por Planejamento Estratégico o conjunto composto pelo Projeto Institucional (Políticas, Objetivos e Metas) constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2009-2013).
- Para cada afirmação, marque um “x” em apenas uma das colunas numeradas de 1 a 5 – indicando a alternativa que melhor expresse a sua opinião quanto ao nível de influencia do que está sendo afirmado/perguntado em relação à implementação do PDI.

Legenda: (Quanto a Implementação do PDI)

- [1] Nada implementado - (Nada eficaz);
- [2] Muito pouco - (Pouco eficaz);
- [3] Razoavelmente - (Eficaz);
- [4] Em grande parte - (Muito eficaz);
- [5] Totalmente implementado - (Extremamente eficaz).

Responda as questões a seguir de forma que expresse sua opinião como Gestor da UNIPAMPA, quanto ao grau efetivo de implementação das Políticas e Estratégias instituídas no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI?

LEIA AS QUESTÕES E ASSINALE CONFORME SUA OPINIÃO.		Marque com "X" APENAS UMA OPÇÃO				
Políticas e Estratégias do PDI / Objetivos Propostos		1	2	3	4	5
1. POLÍTICA DE ENSINO						
1.1	Articular as atividades de ensino, pesquisa e extensão como bases da formação acadêmica.	1	2	3	4	5
1.2	Ampliar o acesso e a permanência com garantia de continuidade nos estudos.	1	2	3	4	5
1.3	Desenvolver ações interdisciplinares entre os diferentes cursos da instituição, contribuindo para uma formação generalista.	1	2	3	4	5
1.4	Apoiar a integração entre cursos e dos cursos com a comunidade local, nacional e internacional e com a educação básica.	1	2	3	4	5
1.5	Consolidar o ensino de pós-graduação na UNIPAMPA.	1	2	3	4	5
1.6	Consolidar o ensino na modalidade Educação à Distância (EAD) na UNIPAMPA.	1	2	3	4	5
1.7	Ter os registros acadêmicos de alunos, professores, atividades e cursos, inseridos e informatizados em programa de informação unificado para toda UNIPAMPA.	1	2	3	4	5
2. POLÍTICA DE PESQUISA						
2.1	Criar, ampliar e consolidar atividades de pesquisa que contribuam para o desenvolvimento local, regional e nacional, em diferentes áreas do saber, visando à produção, aplicação e disseminação do conhecimento de maneira ética e sustentável.	1	2	3	4	5
2.2	Gerar e disseminar conhecimento científico básico e aplicado de reconhecido mérito.	1	2	3	4	5
2.3	Criar condições para a participação da Universidade em empreendimentos com o setor público ou privado.	1	2	3	4	5
3. POLÍTICA DE EXTENSÃO						
3.1	Aproximar a UNIPAMPA da sociedade em geral, compreendendo a cultura local e regional, numa perspectiva interdisciplinar apoiada no constante diálogo com os saberes científico e popular.	1	2	3	4	5
3.2	Organizar os processos administrativos da extensão na UNIPAMPA.	1	2	3	4	5
3.3	Criar um fórum permanente de discussão/formação de extensionistas.	1	2	3	4	5
4. POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL						
4.1	Planejar o ingresso dos estudantes na universidade, em articulação com as demais políticas institucionais.	1	2	3	4	5
4.2	Propor a elaboração de projetos pedagógicos de apoio à comunidade universitária, em consonância com as demais políticas institucionais.	1	2	3	4	5
4.3	Elaborar, promover e organizar programas, projetos e serviços que assegurem aos estudantes os meios necessários para sua permanência e sucesso acadêmico.	1	2	3	4	5

5. POLÍTICAS DE GESTÃO						
5.1	Criar condições para a realização do Projeto Institucional.	1	2	3	4	5
5.2	Consolidar a estrutura da Universidade.	1	2	3	4	5
5.3	Promover a interação com atores buscando definir pauta comum que insira a UNIPAMPA no esforço pelo desenvolvimento regional e oriente as atividades institucionais.	1	2	3	4	5
5.4	Fortalecer e consolidar a concepção multicampi da UNIPAMPA.	1	2	3	4	5
5.5	Ampliar a efetividade da gestão para o adequado funcionamento da instituição e para o alcance de maior racionalidade no uso de recursos públicos.	1	2	3	4	5
6. POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAL						
6.1	Promover o desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação.	1	2	3	4	5
6.2	Garantir a construção, a gestão participativa e a estabilidade da política de pessoal.	1	2	3	4	5
7. POLÍTICA DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO						
7.1	Afirmar o planejamento estratégico como prática institucionalizada.	1	2	3	4	5
7.2	Produzir conhecimento coletivo sobre o fazer institucional, através da avaliação, visando a realimentar o planejamento e a reforçar o sentimento de compromisso e solidariedade na execução do projeto da UNIPAMPA.	1	2	3	4	5
7.3	Refletir sobre a relevância acadêmica, social e regional das atividades projetadas e desenvolvidas.	1	2	3	4	5
8. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL						
8.1	Garantir a comunicação interna e externa da UNIPAMPA numa perspectiva transdisciplinar e pelo permanente diálogo entre sujeitos.	1	2	3	4	5
8.2	Planejar e executar ações de Comunicação através da sua Assessoria de Comunicação.	1	2	3	4	5
8.3	Preservar a história institucional.	1	2	3	4	5
8.4	Estabelecer a interação com as instituições educacionais e as unidades internas da UNIPAMPA.	1	2	3	4	5

APÊNDICES

Análise Consolidada das Variáveis

Formulação do Planejamento Estratégico

Tabela 23 - Frequências das variáveis FORMULACAO

		Em nada	Muito Pouco	Razoavelment e	Em grande parte	Plenamente
FORMULACAO1	Contagem não ponderada	1	1	12	17	7
	Linha N %	2.6%	2.6%	31.6%	44.7%	18.4%
FORMULACAO2	Contagem não ponderada	2	11	12	11	2
	Linha N %	5.3%	28.9%	31.6%	28.9%	5.3%
FORMULACAO3	Contagem não ponderada	1	5	8	17	7
	Linha N %	2.6%	13.2%	21.1%	44.7%	18.4%
FORMULACAO4	Contagem não ponderada	2	4	12	18	2
	Linha N %	5.3%	10.5%	31.6%	47.4%	5.3%
FORMULACAO5	Contagem não ponderada	2	20	12	4	0
	Linha N %	5.3%	52.6%	31.6%	10.5%	0.0%
FORMULACAO6	Contagem não ponderada	2	19	11	5	1
	Linha N %	5.3%	50.0%	28.9%	13.2%	2.6%
FORMULACAO7	Contagem não ponderada	2	20	7	6	3
	Linha N %	5.3%	52.6%	18.4%	15.8%	7.9%
FORMULACAO8	Contagem não ponderada	5	16	13	3	1
	Linha N %	13.2%	42.1%	34.2%	7.9%	2.6%
FORMULACAO9	Contagem não ponderada	1	15	16	6	0
	Linha N %	2.6%	39.5%	42.1%	15.8%	0.0%
FORMULACAO10	Contagem não ponderada	5	19	8	4	2
	Linha N %	13.2%	50.0%	21.1%	10.5%	5.3%
FORMULACAO11	Contagem não ponderada	1	5	14	14	4
	Linha N %	2.6%	13.2%	36.8%	36.8%	10.5%
FORMULACAO12	Contagem não ponderada	10	13	12	2	1
	Linha N %	26.3%	34.2%	31.6%	5.3%	2.6%

Implementação do PDI

Tabela 24 - Frequências das variáveis relacionadas com a implementação do PDI

		Em nada	Muito Pouco	Razoavelmente	Em grande parte	Plenamente
RECURSOS1	Contagem não ponderada	2	6	7	16	7
	Linha N %	5.3%	15.8%	18.4%	42.1%	18.4%
RECURSOS2	Contagem não ponderada	6	16	9	7	0
	Linha N %	15.8%	42.1%	23.7%	18.4%	0.0%
PROCESSOS1	Contagem não ponderada	4	18	10	4	2
	Linha N %	10.5%	47.4%	26.3%	10.5%	5.3%
PROCESSOS2	Contagem não ponderada	5	17	11	4	1
	Linha N %	13.2%	44.7%	28.9%	10.5%	2.6%
PROCESSOS3	Contagem não ponderada	9	15	11	3	0
	Linha N %	23.7%	39.5%	28.9%	7.9%	0.0%
PROCESSOS4	Contagem não ponderada	11	19	7	1	0
	Linha N %	28.9%	50.0%	18.4%	2.6%	0.0%
PROCESSOS5	Contagem não ponderada	17	14	5	2	0
	Linha N %	44.7%	36.8%	13.2%	5.3%	0.0%
LIDERANCA1	Contagem não ponderada	3	14	12	7	2
	Linha N %	7.9%	36.8%	31.6%	18.4%	5.3%
LIDERANCA2	Contagem não ponderada	2	14	14	5	3
	Linha N %	5.3%	36.8%	36.8%	13.2%	7.9%
LIDERANCA3	Contagem não ponderada	2	3	10	15	8
	Linha N %	5.3%	7.9%	26.3%	39.5%	21.1%
LIDERANCA4	Contagem não ponderada	1	5	14	16	2
	Linha N %	2.6%	13.2%	36.8%	42.1%	5.3%
LIDERANCA5	Contagem não ponderada	2	8	16	11	1
	Linha N %	5.3%	21.1%	42.1%	28.9%	2.6%
LIDERANCA6	Contagem não ponderada	2	6	14	15	1
	Linha N %	5.3%	15.8%	36.8%	39.5%	2.6%
LIDERANCA7	Contagem não ponderada	5	11	13	9	0
	Linha N %	13.2%	28.9%	34.2%	23.7%	0.0%
LIDERANCA8	Contagem não ponderada	7	17	4	5	5
	Linha N %	18.4%	44.7%	10.5%	13.2%	13.2%

Nível de Implementação das Políticas

Tabela 25 - Frequencia das variáveis relacionadas com a implementação das políticas

		Nada Implementado	Muito Pouco	Razoavelmente	Em grande parte	Totalmente Implementado
ENSINO1	Contagem não ponderada	1	5	16	12	4
	Linha N %	2.6%	13.2%	42.1%	31.6%	10.5%
ENSINO2	Contagem não ponderada	1	12	9	13	3
	Linha N %	2.6%	31.6%	23.7%	34.2%	7.9%
ENSINO3	Contagem não ponderada	3	8	17	8	2
	Linha N %	7.9%	21.1%	44.7%	21.1%	5.3%
ENSINO4	Contagem não ponderada	2	11	16	6	3
	Linha N %	5.3%	28.9%	42.1%	15.8%	7.9%
ENSINO5	Contagem não ponderada	2	0	18	14	4
	Linha N %	5.3%	0.0%	47.4%	36.8%	10.5%
ENSINO6	Contagem não ponderada	13	15	4	4	2
	Linha N %	34.2%	39.5%	10.5%	10.5%	5.3%
ENSINO7	Contagem não ponderada	0	16	15	4	3
	Linha N %	0.0%	42.1%	39.5%	10.5%	7.9%
PESQUISA1	Contagem não ponderada	2	7	16	9	4
	Linha N %	5.3%	18.4%	42.1%	23.7%	10.5%
PESQUISA2	Contagem não ponderada	3	12	14	5	4
	Linha N %	7.9%	31.6%	36.8%	13.2%	10.5%
PESQUISA3	Contagem não ponderada	15	9	8	3	3
	Linha N %	39.5%	23.7%	21.1%	7.9%	7.9%
EXTENSAO1	Contagem não ponderada	2	3	20	8	5
	Linha N %	5.3%	7.9%	52.6%	21.1%	13.2%
EXTENSAO2	Contagem não ponderada	3	1	18	13	3
	Linha N %	7.9%	2.6%	47.4%	34.2%	7.9%
EXTENSAO3	Contagem não ponderada	2	7	19	6	4
	Linha N %	5.3%	18.4%	50.0%	15.8%	10.5%
ASSISTENCIA1	Contagem não ponderada	4	11	13	6	4
	Linha N %	10.5%	28.9%	34.2%	15.8%	10.5%
ASSISTENCIA2	Contagem não ponderada	2	7	22	4	3
	Linha N %	5.3%	18.4%	57.9%	10.5%	7.9%
ASSISTENCIA3	Contagem não ponderada	2	14	10	9	3
	Linha N %	5.3%	36.8%	26.3%	23.7%	7.9%
GESTAO1	Contagem não ponderada	4	17	8	8	1
	Linha N %	10.5%	44.7%	21.1%	21.1%	2.6%
GESTAO2	Contagem não ponderada	5	14	8	9	2
	Linha N %	13.2%	36.8%	21.1%	23.7%	5.3%
GESTAO3	Contagem não ponderada	2	17	12	3	4
	Linha N %	5.3%	44.7%	31.6%	7.9%	10.5%
GESTAO4	Contagem não ponderada	3	4	23	6	2
	Linha N %	7.9%	10.5%	60.5%	15.8%	5.3%
GESTAO5	Contagem não ponderada	6	16	7	8	1

PESSOAL1	Linha N %	15.8%	42.1%	18.4%	21.1%	2.6%
	Contagem não ponderada	1	6	16	11	4
PESSOAL2	Linha N %	2.6%	15.8%	42.1%	28.9%	10.5%
	Contagem não ponderada	3	10	15	7	3
PLANEJAMENTO1	Linha N %	7.9%	26.3%	39.5%	18.4%	7.9%
	Contagem não ponderada	8	17	6	4	3
PLANEJAMENTO2	Linha N %	21.1%	44.7%	15.8%	10.5%	7.9%
	Contagem não ponderada	4	19	9	3	3
PLANEJAMENTO3	Linha N %	10.5%	50.0%	23.7%	7.9%	7.9%
	Contagem não ponderada	1	8	18	7	4
COMUNICACAO1	Linha N %	2.6%	21.1%	47.4%	18.4%	10.5%
	Contagem não ponderada	2	18	11	4	3
COMUNICACAO2	Linha N %	5.3%	47.4%	28.9%	10.5%	7.9%
	Contagem não ponderada	4	16	11	5	2
COMUNICACAO3	Linha N %	10.5%	42.1%	28.9%	13.2%	5.3%
	Contagem não ponderada	2	5	14	12	5
COMUNICACAO4	Linha N %	5.3%	13.2%	36.8%	31.6%	13.2%
	Contagem não ponderada	1	14	12	7	4
	Linha N %	2.6%	36.8%	31.6%	18.4%	10.5%

Estatísticas da Análise Fatorial

Formulação do Planejamento Estratégico

Matriz de correlações^a

		FORMUL ACAO2	FORMUL ACAO3	FORMUL ACAO4	FORMUL ACAO5	FORMUL ACAO6	FORMUL ACAO7	FORMUL ACAO8	FORMUL ACAO9	FORMUL ACAO10
Correlação	FORMUL ACAO2	1.000	.677	.708	.700	.540	.549	.405	.243	.414
	FORMUL ACAO3	.677	1.000	.592	.645	.359	.484	.351	.273	.288
	FORMUL ACAO4	.708	.592	1.000	.729	.513	.548	.584	.413	.382
	FORMUL ACAO5	.700	.645	.729	1.000	.621	.720	.537	.472	.583
	FORMUL ACAO6	.540	.359	.513	.621	1.000	.653	.632	.490	.770
	FORMUL ACAO7	.549	.484	.548	.720	.653	1.000	.560	.611	.647
	FORMUL ACAO8	.405	.351	.584	.537	.632	.560	1.000	.608	.751
	FORMUL ACAO9	.243	.273	.413	.472	.490	.611	.608	1.000	.680
	FORMUL ACAO10	.414	.288	.382	.583	.770	.647	.751	.680	1.000
	Sig. (1 extrem idade)	FORMUL ACAO2		.000	.000	.000	.000	.000	.006	.071
FORMUL ACAO3		.000		.000	.000	.013	.001	.015	.049	.040
FORMUL ACAO4		.000	.000		.000	.000	.000	.000	.005	.009
FORMUL ACAO5		.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000
FORMUL ACAO6		.000	.013	.000	.000		.000	.000	.001	.000
FORMUL ACAO7		.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000
FORMUL ACAO8		.006	.015	.000	.000	.000	.000		.000	.000
FORMUL ACAO9		.071	.049	.005	.001	.001	.000	.000		.000
FORMUL ACAO10		.005	.040	.009	.000	.000	.000	.000	.000	

a. Determinante = ,001

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.827
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	229.704
	df	36
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		FORMUL ACAO2	FORMUL ACAO3	FORMUL ACAO4	FORMUL ACAO5	FORMUL ACAO6	FORMUL ACAO7	FORMUL ACAO8	FORMUL ACAO9	FORMUL ACAO10
Covariância anti-imagem	FORMUL ACAO2	.314	-.147	-.119	-.023	-.038	-.033	.056	.101	-.046
	FORMUL ACAO3	-.147	.456	.001	-.093	.032	-.019	-.033	-.033	.040
	FORMUL ACAO4	-.119	.001	.262	-.103	-.043	.020	-.137	-.081	.102
	FORMUL ACAO5	-.023	-.093	-.103	.252	-.005	-.097	.047	.022	-.056
	FORMUL ACAO6	-.038	.032	-.043	-.005	.315	-.066	-.001	.064	-.119
	FORMUL ACAO7	-.033	-.019	.020	-.097	-.066	.346	-.001	-.122	-.005
	FORMUL ACAO8	.056	-.033	-.137	.047	-.001	-.001	.303	-.015	-.126
	FORMUL ACAO9	.101	-.033	-.081	.022	.064	-.122	-.015	.408	-.114
	FORMUL ACAO10	-.046	.040	.102	-.056	-.119	-.005	-.126	-.114	.184
	Correlação anti-imagem	FORMUL ACAO2	,829 ^a	-.389	-.414	-.081	-.122	-.102	.183	.282
FORMUL ACAO3		-.389	,874 ^a	.003	-.276	.085	-.049	-.089	-.077	.137
FORMUL ACAO4		-.414	.003	,749 ^a	-.400	-.151	.067	-.487	-.248	.465
FORMUL ACAO5		-.081	-.276	-.400	,876 ^a	-.016	-.327	.169	.070	-.261
FORMUL ACAO6		-.122	.085	-.151	-.016	,883 ^a	-.201	-.005	.178	-.493
FORMUL ACAO7		-.102	-.049	.067	-.327	-.201	,914 ^a	-.004	-.325	-.019
FORMUL ACAO8		.183	-.089	-.487	.169	-.005	-.004	,813 ^a	-.041	-.531
FORMUL ACAO9		.282	-.077	-.248	.070	.178	-.325	-.041	,810 ^a	-.415
FORMUL ACAO10		-.189	.137	.465	-.261	-.493	-.019	-.531	-.415	,728 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
FORMULACAO2	1.000	.809
FORMULACAO3	1.000	.740
FORMULACAO4	1.000	.735
FORMULACAO5	1.000	.805
FORMULACAO6	1.000	.701
FORMULACAO7	1.000	.701
FORMULACAO8	1.000	.717
FORMULACAO9	1.000	.689
FORMULACAO10	1.000	.861

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5.418	60.196	60.196	5.418	60.196	60.196	3.539	39.318	39.318
2	1.340	14.893	75.089	1.340	14.893	75.089	3.219	35.771	75.089
3	.555	6.162	81.251						
4	.497	5.522	86.773						
5	.378	4.199	90.972						
6	.267	2.961	93.933						
7	.231	2.569	96.502						
8	.218	2.425	98.927						
9	.097	1.073	100.000						

Matriz de componente rotativa^a

	Componente	
	1	2
FORMULACAO2	.214	.874
FORMULACAO3	.110	.853
FORMULACAO4	.341	.787
FORMULACAO5	.479	.759
FORMULACAO6	.743	.386
FORMULACAO7	.670	.503
FORMULACAO8	.796	.288
FORMULACAO9	.822	.116
FORMULACAO10	.908	.190

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Implementação do PDI: Recursos

Matriz de correlações^a

	RECURSOS1	RECURSOS2
Correlação	RECURSOS1 1.000	RECURSOS2 -.462
	RECURSOS2 -.462	1.000
Sig. (1 extremidade)	RECURSOS1 .002	
	RECURSOS2 .002	

a. Determinante = ,786

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.500
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	8.533
	df	1
	Sig.	.003

Matrizes anti-imagem

		RECURSOS1	RECURSOS2
Covariância anti-imagem	RECURSOS1	.786	.363
	RECURSOS2	.363	.786
Correlação anti-imagem	RECURSOS1	.500 ^a	.462
	RECURSOS2	.462	.500 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1.462	73.111	73.111	1.462	73.111	73.111
2	.538	26.889	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.

Implementação do PDI: Processos

Matriz de correlações^a

		PROCESSOS1	PROCESSOS2	PROCESSOS4	PROCESSOS5
Correlação	PROCESSOS1	1.000	.708	.560	.406
	PROCESSOS2	.708	1.000	.551	.474
	PROCESSOS4	.560	.551	1.000	.706
	PROCESSOS5	.406	.474	.706	1.000
Sig. (1 extremidade)	PROCESSOS1		.000	.000	.006
	PROCESSOS2	.000		.000	.001
	PROCESSOS4	.000	.000		.000
	PROCESSOS5	.006	.001	.000	

a. Determinante = ,155

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.709
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	64.890
	df	6
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		PROCESSOS1	PROCESSOS2	PROCESSOS4	PROCESSOS5
Covariância anti-imagem	PROCESSOS1	.454	-.263	-.120	.039
	PROCESSOS2	-.263	.451	-.046	-.077
	PROCESSOS4	-.120	-.046	.407	-.268
	PROCESSOS5	.039	-.077	-.268	.488
Correlação anti-imagem	PROCESSOS1	.698 ^a	-.582	-.280	.082
	PROCESSOS2	-.582	.732 ^a	-.108	-.165
	PROCESSOS4	-.280	-.108	.711 ^a	-.602
	PROCESSOS5	.082	-.165	-.602	.691 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
PROCESSOS1	1.000	.663
PROCESSOS2	1.000	.694
PROCESSOS4	1.000	.739
PROCESSOS5	1.000	.610

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.705	67.637	67.637	2.705	67.637	67.637
2	.729	18.219	85.857			
3	.319	7.967	93.824			
4	.247	6.176	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.

Implementação do PDI: Liderança e Atitude

Matriz de correlações^a

		LIDERANCA 1	LIDERANCA 2	LIDERANCA 5	LIDERANCA 6	LIDERANCA 7	LIDERANCA 8	
Correlação	LIDERANCA 1	1.000	.610	-.195	-.181	.537	.468	
	LIDERANCA 2	.610	1.000	-.668	-.339	.454	.636	
	LIDERANCA 5	-.195	-.668	1.000	.409	-.229	-.465	
	LIDERANCA 6	-.181	-.339	.409	1.000	-.318	-.090	
	LIDERANCA 7	.537	.454	-.229	-.318	1.000	.312	
	LIDERANCA 8	.468	.636	-.465	-.090	.312	1.000	
	Sig. (1 extremidade)	LIDERANCA 1		.000	.120	.139	.000	.002
		LIDERANCA 2	.000		.000	.019	.002	.000
LIDERANCA 5		.120	.000		.005	.083	.002	
LIDERANCA 6		.139	.019	.005		.026	.295	
LIDERANCA 7		.000	.002	.083	.026		.028	
LIDERANCA 8		.002	.000	.002	.295	.028		

a. Determinante = ,089

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.706
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	82.651
	df	15
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		LIDERANCA1	LIDERANCA2	LIDERANCA5	LIDERANCA6	LIDERANCA7	LIDERANCA8	
Covariância anti-imagem	LIDERANCA1	.465	-.173	-.156	.010	-.187	-.083	
	LIDERANCA2	-.173	.280	.198	.032	-.042	-.123	
	LIDERANCA5	-.156	.198	.433	-.168	-.023	.089	
	LIDERANCA6	.010	.032	-.168	.744	.158	-.136	
	LIDERANCA7	-.187	-.042	-.023	.158	.649	-.018	
	LIDERANCA8	-.083	-.123	.089	-.136	-.018	.550	
	Correlação anti-imagem	LIDERANCA1	,658 ^a	-.480	-.347	.016	-.340	-.164
		LIDERANCA2	-.480	,698 ^a	.570	.070	-.100	-.314
LIDERANCA5		-.347	.570	,618 ^a	-.296	-.043	.182	
LIDERANCA6		.016	.070	-.296	,690 ^a	.228	-.213	
LIDERANCA7		-.340	-.100	-.043	.228	,806 ^a	-.031	
LIDERANCA8		-.164	-.314	.182	-.213	-.031	,822 ^a	

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
LIDERANCA1	1.000	.762
LIDERANCA2	1.000	.814
LIDERANCA5	1.000	.745
LIDERANCA6	1.000	.670
LIDERANCA7	1.000	.493
LIDERANCA8	1.000	.586

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3.039	50.645	50.645	3.039	50.645	50.645	2.412	40.198	40.198
2	1.032	17.207	67.852	1.032	17.207	67.852	1.659	27.654	67.852
3	.926	15.437	83.289						
4	.441	7.352	90.641						
5	.378	6.295	96.936						
6	.184	3.064	100.000						

Método de extração: análise do componente principal.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente	
	1	2
LIDERANCA1	.873	.004
LIDERANCA2	.743	-.512
LIDERANCA5	-.304	.808
LIDERANCA6	-.040	.817
LIDERANCA7	.682	-.168
LIDERANCA8	.734	-.218

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Nível de Implementação das Políticas: Ensino

Matriz de correlações^a

		ENSINO1	ENSINO3	ENSINO4	ENSINO5	ENSINO6	ENSINO7
Correlação	ENSINO1	1.000	.664	.550	.576	.279	.379
	ENSINO3	.664	1.000	.519	.521	.312	.200
	ENSINO4	.550	.519	1.000	.468	.451	.578
	ENSINO5	.576	.521	.468	1.000	.172	.491
	ENSINO6	.279	.312	.451	.172	1.000	.576
	ENSINO7	.379	.200	.578	.491	.576	1.000
	Sig. (1 extremidade)	ENSINO1		.000	.000	.000	.045
ENSINO3		.000		.000	.000	.028	.114
ENSINO4		.000	.000		.002	.002	.000
ENSINO5		.000	.000	.002		.151	.001
ENSINO6		.045	.028	.002	.151		.000
ENSINO7		.009	.114	.000	.001	.000	

a. Determinante = ,069

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.696
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	91.470
	df	15
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		ENSINO1	ENSINO3	ENSINO4	ENSINO5	ENSINO6	ENSINO7
Covariância anti-imagem	ENSINO1	.452	-.192	-.081	-.104	.021	-.042
	ENSINO3	-.192	.421	-.125	-.152	-.146	.163
	ENSINO4	-.081	-.125	.479	.002	-.040	-.160
	ENSINO5	-.104	-.152	.002	.485	.162	-.196
	ENSINO6	.021	-.146	-.040	.162	.556	-.250
	ENSINO7	-.042	.163	-.160	-.196	-.250	.391
	Correlação anti-imagem	ENSINO1	,820 ^a	-.439	-.174	-.221	.042
ENSINO3		-.439	,638 ^a	-.278	-.337	-.301	.401
ENSINO4		-.174	-.278	,841 ^a	.003	-.078	-.371
ENSINO5		-.221	-.337	.003	,703 ^a	.313	-.450
ENSINO6		.042	-.301	-.078	.313	,604 ^a	-.537
ENSINO7		-.100	.401	-.371	-.450	-.537	,577 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
ENSINO1	1.000	.767
ENSINO3	1.000	.740
ENSINO4	1.000	.680
ENSINO5	1.000	.637
ENSINO6	1.000	.748
ENSINO7	1.000	.789

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3.268	54.466	54.466	3.268	54.466	54.466	2.438	40.631	40.631
2	1.094	18.232	72.698	1.094	18.232	72.698	1.924	32.067	72.698
3	.671	11.181	83.879						
4	.432	7.201	91.079						
5	.340	5.669	96.748						
6	.195	3.252	100.000						

Método de extração: análise do componente principal.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente	
	1	2
ENSINO1	.852	.203
ENSINO3	.854	.104
ENSINO4	.574	.592
ENSINO5	.766	.224
ENSINO6	.087	.861
ENSINO7	.243	.855

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Nível de Implementação das Políticas: Pesquisa

Matriz de correlações^a

		PESQUISA1	PESQUISA2	PESQUISA3
Correlação	PESQUISA1	1.000	.668	.633
	PESQUISA2	.668	1.000	.755
	PESQUISA3	.633	.755	1.000
Sig. (1 extremidade)	PESQUISA1		.000	.000
	PESQUISA2	.000		.000
	PESQUISA3	.000	.000	

a. Determinante = ,221

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.723
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	53.014
	df	3
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		PESQUISA1	PESQUISA2	PESQUISA3
Covariância anti-imagem	PESQUISA1	.515	-.163	-.120
	PESQUISA2	-.163	.370	-.222
	PESQUISA3	-.120	-.222	.400
Correlação anti-imagem	PESQUISA1	,802 ^a	-.374	-.264
	PESQUISA2	-.374	,683 ^a	-.577
	PESQUISA3	-.264	-.577	,707 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
PESQUISA1	1.000	.736
PESQUISA2	1.000	.831
PESQUISA3	1.000	.806

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.372	79.071	79.071	2.372	79.071	79.071
2	.386	12.866	91.938			
3	.242	8.062	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.

Nível de Implementação das Políticas: Extensão

Matriz de correlações^a

		EXTENSAO1	EXTENSAO2	EXTENSAO3
Correlação	EXTENSAO1	1.000	.501	.693
	EXTENSAO2	.501	1.000	.735
	EXTENSAO3	.693	.735	1.000
Sig. (1 extremidade)	EXTENSAO1		.001	.000
	EXTENSAO2	.001		.000
	EXTENSAO3	.000	.000	

a. Determinante = ,239

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.647
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	50.267
	df	3
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		EXTENSAO1	EXTENSAO2	EXTENSAO3
Covariância anti-imagem	EXTENSAO1	.520	.008	-.225
	EXTENSAO2	.008	.460	-.238
	EXTENSAO3	-.225	-.238	.320
Correlação anti-imagem	EXTENSAO1	,705 ^a	.017	-.553
	EXTENSAO2	.017	,672 ^a	-.621
	EXTENSAO3	-.553	-.621	,596 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
EXTENSAO1	1.000	.692
EXTENSAO2	1.000	.729
EXTENSAO3	1.000	.870

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.290	76.344	76.344	2.290	76.344	76.344
2	.501	16.700	93.044			
3	.209	6.956	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.

Nível de Implementação das Políticas: Assistência Estudantil

Matriz de correlações^a

		ASSISTENCIA1	ASSISTENCIA2	ASSISTENCIA3
Correlação	ASSISTENCIA1	1.000	.746	.607
	ASSISTENCIA2	.746	1.000	.740
	ASSISTENCIA3	.607	.740	1.000
Sig. (1 extremidade)	ASSISTENCIA1		.000	.000
	ASSISTENCIA2	.000		.000
	ASSISTENCIA3	.000	.000	

a. Determinante = ,198

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.705
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	56.999
	df	3
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		ASSISTENCIA1	ASSISTENCIA2	ASSISTENCIA3
Covariância anti-imagem	ASSISTENCIA1	.437	-.205	-.054
	ASSISTENCIA2	-.205	.313	-.203
	ASSISTENCIA3	-.054	-.203	.446
Correlação anti-imagem	ASSISTENCIA1	.741 ^a	-.555	-.123
	ASSISTENCIA2	-.555	.647 ^a	-.542
	ASSISTENCIA3	-.123	-.542	.748 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
ASSISTENCIA1	1.000	.768
ASSISTENCIA2	1.000	.866
ASSISTENCIA3	1.000	.763

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.397	79.905	79.905	2.397	79.905	79.905
2	.393	13.097	93.002			
3	.210	6.998	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.

Nível de Implementação das Políticas: Gestão

Matriz de correlações^a

		GESTAO1	GESTAO2	GESTAO3	GESTAO5
Correlação	GESTAO1	1.000	.686	.673	.531
	GESTAO2	.686	1.000	.564	.500
	GESTAO3	.673	.564	1.000	.549
	GESTAO5	.531	.500	.549	1.000
Sig. (1 extremidade)	GESTAO1		.000	.000	.000
	GESTAO2	.000		.000	.001
	GESTAO3	.000	.000		.000
	GESTAO5	.000	.001	.000	

a. Determinante = ,176

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.797
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	60.457
	df	6
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		GESTAO1	GESTAO2	GESTAO3	GESTAO5
Covariância anti-imagem	GESTAO1	.401	-.206	-.182	-.075
	GESTAO2	-.206	.495	-.066	-.097
	GESTAO3	-.182	-.066	.488	-.152
	GESTAO5	-.075	-.097	-.152	.632
Correlação anti-imagem	GESTAO1	,748 ^a	-.463	-.411	-.149
	GESTAO2	-.463	,799 ^a	-.134	-.173
	GESTAO3	-.411	-.134	,803 ^a	-.275
	GESTAO5	-.149	-.173	-.275	,867 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
GESTAO1	1.000	.772
GESTAO2	1.000	.691
GESTAO3	1.000	.709
GESTAO5	1.000	.585

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.757	68.925	68.925	2.757	68.925	68.925
2	.539	13.472	82.397			
3	.425	10.618	93.015			
4	.279	6.985	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.

Nível de Implementação das Políticas: Gestão de Pessoal

Matriz de correlações^a

		PESSOAL1	PESSOAL2
Correlação	PESSOAL1	1.000	.616
	PESSOAL2	.616	1.000
Sig. (1 extremidade)	PESSOAL1		.000
	PESSOAL2	.000	

a. Determinante = ,621

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.500
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	16.935
	df	1
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		PESSOAL1	PESSOAL2
Covariância anti-imagem	PESSOAL1	.621	-.382
	PESSOAL2	-.382	.621
Correlação anti-imagem	PESSOAL1	,500 ^a	-.616
	PESSOAL2	-.616	,500 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
PESSOAL1	1.000	.808
PESSOAL2	1.000	.808

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1.616	80.797	80.797	1.616	80.797	80.797
2	.384	19.203	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.

Nível de Implementação das Políticas: Planejamento e Avaliação

Matriz de correlações^a

		PLANEJAMENTO1	PLANEJAMENTO2	PLANEJAMENTO3
Correlação	PLANEJAMENTO1	1.000	.784	.598
	PLANEJAMENTO2	.784	1.000	.646
	PLANEJAMENTO3	.598	.646	1.000
Sig. (1 extremidade)	PLANEJAMENTO1		.000	.000
	PLANEJAMENTO2	.000		.000
	PLANEJAMENTO3	.000	.000	

a. Determinante = ,216

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.703
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	53.893
	df	3
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		PLANEJAMENTO1	PLANEJAMENTO2	PLANEJAMENTO3
Covariância anti-imagem	PLANEJAMENTO1	.370	-.230	-.088
	PLANEJAMENTO2	-.230	.336	-.155
	PLANEJAMENTO3	-.088	-.155	.562
Correlação anti-imagem	PLANEJAMENTO1	,678 ^a	-.651	-.192
	PLANEJAMENTO2	-.651	,652 ^a	-.356
	PLANEJAMENTO3	-.192	-.356	,826 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
PLANEJAMENTO1	1.000	.811
PLANEJAMENTO2	1.000	.846
PLANEJAMENTO3	1.000	.698

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.355	78.500	78.500	2.355	78.500	78.500
2	.433	14.445	92.945			
3	.212	7.055	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.

Nível de Implementação das Políticas: Comunicação Social

Matriz de correlações^a

		COMUNICACAO1	COMUNICACAO2	COMUNICACAO4
Correlação	COMUNICACAO1	1.000	.783	.725
	COMUNICACAO2	.783	1.000	.590
	COMUNICACAO4	.725	.590	1.000
Sig. (1 extremidade)	COMUNICACAO1		.000	.000
	COMUNICACAO2	.000		.000
	COMUNICACAO4	.000	.000	

a. Determinante = ,183

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.684
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	59.729
	df	3
	Sig.	.000

Matrizes anti-imagem

		COMUNICACAO1	COMUNICACAO2	COMUNICACAO4
Covariância anti-imagem	COMUNICACAO1	.281	-.210	-.191
	COMUNICACAO2	-.210	.386	-.022
	COMUNICACAO4	-.191	-.022	.473
Correlação anti-imagem	COMUNICACAO1	.625 ^a	-.639	-.524
	COMUNICACAO2	-.639	.700 ^a	-.052
	COMUNICACAO4	-.524	-.052	.759 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
COMUNICACAO1	1.000	.881
COMUNICACAO2	1.000	.784
COMUNICACAO4	1.000	.736

Método de extração: análise do componente principal.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.402	80.056	80.056	2.402	80.056	80.056
2	.415	13.818	93.874			
3	.184	6.126	100.000			

Método de extração: análise do componente principal.