

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

**PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO
DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO
DAS DIMENSÕES DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO
SINAES: UM ESTUDO DE CASO.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ney Izaguirry de Freitas Junior

**Santa Maria, RS, Brasil
2009**

PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DAS
DIMENSÕES DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO SINAES: UM
ESTUDO DE CASO

por

Ney Izaguirry de Freitas Junior

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Competitividade e Estratégia, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil

2009

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

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

**PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DAS DIMENSÕES DE
UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO SINAES: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por

Ney Izaguirry de Freitas Junior

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Comissão Examinadora:

Prof. Alberto Souza Schmidt, Dr.
(Presidente/Orientador)

Prof^a Clandia Maffini Gomes – Dr^a. (UFSM)

Prof^a. Leoni Pentiado Godoy – Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 24 de abril de 2009

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus por ajudar-me a superar as dificuldades.

A minha esposa e filhos pelo carinho, consideração e apoio recebido.

A meu Pai Ney Izaguirry de Freitas (in memoriam) e minha Mãe Vânia Teresinha Cunha de Freitas.

Aos Professores Alberto Souza Schmidt, meu orientador, pelo incentivo a enfrentar este desafio e as Profa. Clandia Maffini e Profa. Leoni Pentidado Godoy que participaram ativamente de minha dissertação e fizeram a composição de minha banca de defesa.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, a Profa. Maria Tereza Nunes Marchesan pela acolhida, dedicação e determinação na divulgação do conhecimento.

Aos meus colegas da Faculdade Metodista de Santa Maria – FAMES pelo apoio e incentivo de sempre querer e procurar o aperfeiçoamento.

Aos meus amigos e amigas que são meus verdadeiros (as) irmãos e irmãs, atrevo-me a citar alguns que foram incentivadores e participativos nesta jornada – Prof. Fernando do Nascimento Look, Prof. Gilberto Brandoni, Luiz Carlos Sant Anna, Prof. Luiz Marcelo Costa Dutra, Prof^a. Plauta Carolina Irion, Prof. Ronaldo Etchechury Morales, Prof. Sérgio Rossi Madruga, Prof^a. Selia Gäbner, etc...

Aos meus alunos que me motivaram desde o início da docência a procura e ao partilhamento do conhecimento.

Aos meus colegas do Departamento de Contabilidade e Finanças da UFSM, que sempre me incentivaram.

A UFSM essa instituição maravilhosa, que está enraizada no nosso Rio Grande do Sul, na qual realizei minha graduação e hoje sou servidor.

RESUMO

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

PROPOSTA DE METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DAS DIMENSÕES DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO SINAES: UM ESTUDO DE CASO

AUTOR: NEY IZAGUIRRY DE FREITAS JUNIOR

ORIENTADOR: PROF. DR. ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 24 de abril de 2009.

As mudanças ocorridas no mundo nos últimos anos vêm afetando de forma drástica pessoas, organizações e nações. Em uma velocidade crescente, são questionadas as bases nas quais se construíram as teorias econômicas, sociais e políticas vigentes. Na tentativa de substituí-las criam-se novas teorias, que também se tornam ultrapassadas rapidamente. Diversos autores afirmam que a civilização humana atravessa um período de mudança de paradigma. As ciências relacionadas à gestão das empresas estão entre as mais afetadas por essa mudança. A era da Informação proporcionou uma crescente disponibilização de informações, e conseqüentemente uma melhoria educacional. Isto provocou uma crescente conscientização da população na cobrança por bens e serviços de qualidade, em todos os segmentos do setor público, inclusive no meio educacional. O Governo Federal em reconhecimento dessa nova realidade, através do artigo 37 da Ementa Constitucional nº 19/98, realizou a inclusão na Constituição de Federal de 1998 a eficiência como princípio da Administração Pública. A partir dessa institucionalização surgiram outras normatizações como: a Lei Complementar no. 101/00, evocada de Lei de Responsabilidade Fiscal que determina práticas que resultem em maior eficiência na alocação e execução dos gastos públicos. Dessa forma o governo editou a lei no. 10.861/2004 que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES, que possui dez diretrizes que devem ser observadas por todas as Instituições de Ensino Superior para que obtenham o credenciamento ou descredenciamento junto ao MEC, portanto essas dimensões por serem vitais são estratégicas para as instituições de Ensino Superior, logo devem estar associadas ao planejamento estratégico, gerenciamento por diretrizes e conseqüentemente ao PDI das Instituições de Ensino Superior. Nesta perspectiva foi realizada uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, descritiva de caráter exploratório, junto a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM na qual associou-se ao modelo de planejamento estratégico já existente as dimensões do SINAES. Sendo que essas dimensões são diretrizes fundamentais a qualquer IES foi realizado um desdobramento destas na instituição em estudo. Constatou-se que com o desdobramento dessas diretrizes o Gestor da UFSM possui uma ferramenta administrativa essencial para a sua gestão.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico, Gerenciamento por Diretrizes, PDI e SINAES.

ABSTRACT

Master Dissertation

Federal University of Santa Maria

In the last years, world changes have affected people, organizations and nations in a drastic way. In a growing speed, are questioned the bases in what economic, social and politic theories were constructed. In attempt of their substitution, new theories are created, that also become, quickly overshoot. Many authors say human civilization goes through a period of paradigm change. The sciences related to companies management are the most affected by this change. Information Era provided a growing availability of information and consequently an educational improve. This caused a growing population conscious about goods and services quality demand in all public sectors, including educational means. Federal Government, recognizing this new reality, accorded to the article 37 of Ementa Constitucional nº 19/98, included in the Constituição Federal de 98, the efficiency, as Public Management principle. From this institutionalization, resulted another rules as: Complementary Law nº 101/00, the Fiscal Responsibility Law, that establishes practices with more efficiency in public expenses control. Thus, Government edited Law nº 10.861/2004 which pass Graduation Assessment National System - SINAES, which has ten lines that must be observed for all Graduation Institutions, to obtain their accredited by MEC. Therefore, these subjects are strategies for University Schools, then, should be associated with strategic projection, management for directives and consequently, with the institutional PDI. In this perspective, there was carried out a qualitative, bibliographical, descriptive inquiry of exploit character, in the *Santa Maria Federal University – UFSM* in which is associated to the strategic projection pattern already existed in dimensions of SINAES. Considering that these dimensions are basic directives to any IES, a ramification was carried out in the institution in study. It was noticed that, with the ramification of these directives, the UFSM Manager, has an essential administrative tool for his management.

Key - words: Strategic Projection, Management for Directives, PDI and SINAES

LISTA DE SIGLAS

ABESC	Associação Brasileira das Escolas Católicas.
ABRAUEM	Associação Brasileira das Universidades Estaduais e Municipais.
ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação.
ADI	<i>Agency for International Development.</i>
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.
ANUP	Associação Nacional das Universidades Particulares.
APO	Administração por Objetivos.
ASPES	Associação Santa-Mariense Pró-Ensino Superior.
AVALIES	Avaliação das Instituições de Educação Superior.
CAPES	Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior.
CEA	Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior.
CFE	Conselho Federal de Educação.
CNE	Conselho Nacional de Educação.
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior.
CPA	Comissão Própria de Avaliação.
CPAVI	Comissão Executiva de Avaliação Institucional.
ENADE	Avaliação do Desempenho dos Estudantes.
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes.
ENC	Exame Nacional de Cursos.
FUNDAE	Fundação Educacional e Cultural para o Desenvolvimento e o Aperfeiçoamento da Educação e da Cultura.
GERES	Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior.
GQT	Gerencia da Qualidade Total ou Gerência pela Qualidade Total.
GTAC	Grupo Técnico de Apoio à Qualidade.
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria.
IES	Instituições de Ensino Superior.

INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.
IQCD	Índice de Qualificação do Corpo Docente.
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal.
MEC	Ministério de Educação e Cultura.
MEC/USAID	Ministério da. Educação e Cultura / Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento.
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras.
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária.
PDCA	<i>Plan – Do – Check – Act.</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional.
PNE	Plano Nacional de Educação.
PNE	Portadores de Necessidades Especiais.
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento.
SDCA	<i>Standart – Do – Check _Act.</i>
SEDIAE	Secretaria de Avaliação de Informação Educacional do MEC.
SESU	Secretária da Educação Superior.
SESu	Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto.
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.
SIE	Sistema Integrado de Ensino
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.
SIPPO	Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamento.
TQM	<i>Total Quality Management.</i>
UFPR	Universidade Federal do Paraná.
UFMS	Universidade de Federal de Santa Maria.
UnB	Universidade de Brasília.
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas.
USP	Universidade de São Paulo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Traduzindo a missão em resultados estratégicos.	26
Figura 2 - As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> e a estratégia organizacional.	30
Figura 3 - Visão sistêmica dos tipos de gerenciamento e seus desdobramentos na implantação do GPD.	34
Figura 4 - Sistema de Gerenciamento por Diretrizes adaptada ao PDCA.....	36
Figura 5 - Sistema de Gerenciamento por Diretrizes adaptada ao PDCA.....	37
Figura 6 - Sistema de Ger. por Diretrizes adaptada ao PDCA e SDCA.	38
Figura 7 - Relação de causa e efeito X Itens de controle e de verificação, em função da autoridade e responsabilidade.	41
Figura 8 - Métodos de Desdobramento de Diretrizes.....	42
Figura 9 - Evolução do Planejamento na UFSM.	78
Figura 10 – O modelo de planejamento estratégico proposto para a Instituição (UFSM).....	80
Figura 11 - Os quatro passos básicos do planejamento	85
Figura 12 - Desdobramento das Diretrizes pelo Método A.....	89
Figura 13 - Desdobramento das Diretrizes pelo Método B.....	90
Figura 14 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES.....	91
Figura 15 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à primeira diretriz.	92
Figura 16 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à segunda diretriz	93
Figura 17 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à terceira diretriz	94
Figura 18 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à quarta diretriz	95
Figura 19 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à quinta diretriz	96
Figura 20 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à sexta diretriz	97
Figura 21 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à sétima diretriz	98
Figura 22 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à oitava diretriz	99
Figura 23 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à nona diretriz	100
Figura 24 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à décima diretriz.....	101

Figura 25 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, com desdobramento de diretrizes até o plano de ação.....	102
Figura 26 – Desdobramento de Diretrizes até o plano de ação.	104
Figura 27 – Dimensões do SINAES e desdobramento de diretrizes inseridas no modelo de planejamento estratégico.da UFSM.	105
Figura 28 – Desdobramento da 1ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	106
Figura 29 - Desdobramento da 1ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	107
Figura 30 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	108
Figura 31 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	109
Figura 32 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	110
Figura 33 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	111
Figura 34 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	112
Figura 35 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	113
Figura 36 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	114
Figura 37 - Desdobramento da 3ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	115
Figura 38 - Desdobramento da 3ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	116
Figura 39 - Desdobramento da 3ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	117
Figura 40 - Desdobramento da 3ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	118
Figura 41 - Desdobramento da 4ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	119
Figura 42 - Desdobramento da 4ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	120
Figura 43 - Desdobramento da 4ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	121
Figura 44 - Desdobramento da 5ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	122
Figura 45 - Desdobramento da 5ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	123

Figura 67 - Desdobramento da 10ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	145
Figura 68 - Desdobramento da 10ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.	146

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Sugestão de itens de Controle para o setor de análise do Departamento de Contabilidade e Finanças.	39
QUADRO 2 - Questionário parcial para definição de Itens de controle da rotina.....	40
QUADRO 3 - Pressupostos básicos que constam no PDI, conf. Lei nº 9.394/96.....	69
QUADRO 4 - Organograma UFSM/2006. Fonte: Site UFSM (2009).....	83

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	16
INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização	16
1.2 Problemática	17
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 Justificativa	20
1.5 Estrutura do Trabalho	21
CAPÍTULO 2	23
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Planejamento Estratégico	23
2.1.1 Missão	26
2.1.2 Crenças e Valores	27
2.1.3 Visão Estratégica	27
2.1.4 Visão de Futuro	28
2.1.5 Estratégia	28
2.2 Gerenciamento da Qualidade Total	31
2.2.1 Gerenciamento por diretrizes	32
2.2.2 Definição Itens de Controle	38
2.2.2 Itens de Verificação	40
2.2.3 Desdobramento de diretrizes	41
2.3 Sistemas de Avaliação nas Instituições de Ensino Superior	43
2.3.1 Histórico no Brasil	43
2.3.2 O Sistema nacional de avaliação da educação superior - SINAES	55
2.3.3 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	64

CAPÍTULO 3	70
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
3.1 Classificação da Pesquisa	70
3.2 Formulação do Problema da Pesquisa	71
3.2.1 Questões de Pesquisa	71
3.3 Descrição de Atividades Desenvolvidas	71
3.4 Limitações de Estudo	72
CAPÍTULO 4	74
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	74
4.1 Caracterização da Organização Pesquisada	74
4.1 Histórico da Implantação do Planejamento Estratégico na Organização	76
4.1.1 Histórico do Planejamento na UFSM	76
4.2 Aspectos Relativos à Implantação do Planejamento Estratégico	81
4.3.2 Estrutura da UFSM	81
4.3 Proposta de Metodologia de implantação do Gerenciamento por Diretrizes associado ao Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM	85
CAPÍTULO 5	148
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	148
5.1 Conclusões	148
5.2 Recomendações de Trabalhos Futuros	149
APÊNDICES	161

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As mudanças ocorridas no mundo, nos últimos anos, vêm afetando as pessoas, as organizações e as nações. Em uma velocidade crescente, são questionadas as bases nas quais se construíram as teorias econômicas, sociais e políticas vigentes até há alguns anos. Na tentativa de substituí-las criam-se novas teorias, que também se tornam ultrapassadas muito rapidamente. Diversos autores afirmam que a civilização humana atravessa um período de mudança de paradigma.

As ciências relacionadas à gestão das empresas estão entre as mais afetadas por essa mudança. O fato de estarem ligadas diretamente à produção de bens e serviços e, portanto, oferecerem a possibilidade de grandes retornos financeiros, tornam-nas alvos potenciais para a difusão de novas teorias.

Em gestão, assim como na sociologia e em outras ciências correlatas, diz-se que a Era Industrial está sendo substituída pela Era Pós Industrial ou Era da Informação (TOFLER, 1998).

A Era da Informação proporcionou uma crescente disponibilização de informações, e conseqüentemente uma melhoria educacional. Isto provocou uma maior conscientização da população na cobrança por bens e serviços de qualidade, em todos os segmentos do setor público, inclusive no meio educacional.

O Governo Federal em reconhecimento a esta nova realidade, através do artigo 37 da Ementa Constitucional nº 19/98, realizou a inclusão na Constituição de Federal de 1998 a eficiência como princípio da Administração Pública. A partir dessa institucionalização surgiram outras normatizações, para os administradores públicos com o objetivo de propiciar um ambiente adequado a nova postura exigida ao setor público.

Recentemente, com a publicação da Lei Complementar nº. 101/00, a evocada Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF que gera as normas referentes à responsabilidade na gestão fiscal. No Inciso II do seu artigo 67, há o estabelecimento da “disseminação de práticas que resultem em maior eficiência na alocação e execução do gasto público...”

A Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, em seu estatuto delibera, no artigo 2º, que a mesma “...goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira...”; porém o artigo 3º determina que a instituição “...reger-se-á pela legislação federal pertinente...”.

Com este ambiente traçado para a área pública, há a premente necessidade de que o Gestor Público, utilize ferramentas para nortear o alcance do aperfeiçoamento da performance governamental. Preocupação essa não somente do setor público, mas também do setor privado que procura adaptar-se a modelos de gestão, para o alcance da eficácia operacional.

Para reforçar a preocupação governamental com a eficácia no sistema educacional, foi editada a Lei nº 10.861/2004 que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que possui dez diretrizes que devem ser observadas por todas as Instituições de Ensino Superior - IES para que obtenham o credenciamento ou descredenciamento junto ao Ministério de Educação e Cultura - MEC, portanto o atendimento a estas dimensões é vital para a existência da Instituição.

1.2 Problemática

A Universidade Federal de Santa Maria, desde a sua fundação, em 1960, orientou-se por um planejamento, no início pelo planejamento físico estrutural que tinha por base o Plano Diretor de Obras.

Com o desenvolvimento da estrutura acadêmica e administrativa foi observada à necessidade de estabelecerem-se diretrizes que norteasse a instituição, como a elaboração de um planejamento de curto e longo prazo.

No ano de 1979, surge um dos primeiros documentos sobre o planejamento da Universidade Federal de Santa Maria, sendo que o mesmo foi elaborado e

publicado neste ano com o nome de: Roteiro e Métodos para o Estabelecimento da Política Global, os Objetivos e do Plano Operativo da Universidade Federal de Santa Maria.

Em 1983, foram divulgados o primeiro e o segundo Ensaio do Plano Global da UFSM, que foi elaborado através de sugestões dos Centros de Ensino. O resultado deste Plano Global foi apreciado pelo Conselho Universitário que aprovou as políticas norteadoras das ações e programas da UFSM para o biênio 1984 e 1985.

Prosseguindo com tentativas de adoções de um plano global para a instituição foi concebido, em 1986, o Planejamento Estratégico de 1987/1989, buscando a consciência administrativa por objetivos.

Em 1990, a Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN elaborou um Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamento – SIPPO (1990-1993), que elaborou o Plano Anual (Metas) e utilizou a técnica de orçamento programa. No ano de 1994 foi estabelecido um plano de gestão (1994/1997) que utilizava como instrumento o SIPPO.

A gestão de 1997/2001 concebeu um plano na forma de Planejamento Estratégico Organizacional, onde estão definidas as diretrizes gerais, os objetivos, estratégias e ações buscando maior eficácia administrativa da instituição. Sendo então estabelecido um Modelo de Planejamento Estratégico para a instituição que vigora até hoje, ficando a cargo da PROPLAN a sua disseminação e implantação que é realizada através da adesão das unidades universitárias; nessa proposta de trabalho a PROPLAN disponibilizou o Modelo de Planejamento Estratégico para as diferentes unidades da UFSM, sendo que o Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM e o Hospital Veterinário da UFSM buscaram assessoria e implementaram o Planejamento Estratégico. Nesse período, foram realizados seminários sobre Planejamento Estratégico e Qualidade que culminaram com a criação do Plano de Desenvolvimento Institucional para o período de 2001/2005.

Com a publicação da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, constitui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, o Ministério de Educação e Cultura - MEC, introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu Planejamento Estratégico, sintetizado, que chamou de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. A vigência deste planejamento é de 5 (cinco) anos.

Dessa forma o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM foi reelaborado em 2008 e foi apreciado e aprovado pelo Conselho Universitário em 16/05/2008 através do parecer 076/08.

Neste contexto, observa-se que o atendimento as dimensões do SINAES é de vital importância para as IES, logo, tornam-se estratégicas para o credenciamento ou descredenciamento destas junto ao MEC, o presente estudo está norteado pelo seguinte problema de pesquisa:

“Como a UFSM desenvolveu seu Modelo de Planejamento Estratégico e como pode ser o Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM considerando as dimensões do SINAES?”.

1.3 Objetivos

Neste tópico serão explanados os objetivos do presente estudo, partindo do objetivo geral e a seguir explicitando os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor uma metodologia de Planejamento Estratégico para a UFSM, considerando o modelo pré-existente, inserindo as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar organizacionalmente a Universidade Federal de Santa Maria;
- Descrever o modelo de Planejamento Estratégico atual utilizado pela UFSM e sua aplicabilidade;

- Compatibilizar o modelo de Planejamento Estratégico da UFSM com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, considerando as dimensões do SINAES.

1.4 Justificativa

A Emenda Constitucional nº 19/98 regula a eficiência como princípio da administração pública brasileira, diante de tal ato, a questão de mensuração do desempenho governamental passou a adquirir um novo dimensionamento. Desde a institucionalização desta ótica avaliadora dos serviços públicos, percebe-se a necessidade de modelos mais adequados à mensuração e controle de resultados no órgão públicos. A preocupação pela busca de uma postura gerencial do setor público é explícita em alguns artigos da Lei Complementar no. 101/00 – Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF. No artigo 4º, inciso I e, por exemplo, há determinação no sentido de que a Lei de Diretrizes Orçamentárias disponha, adicionalmente, sobre normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos do orçamento.

Sobre este enfoque Cruz (2000, p.41), manifesta-se da seguinte forma:

As normas relativas ao controle de custos e à avaliação de resultados dos programas financiados com recursos do orçamento vão provocar reformulação geral no trato da coisa pública, pois insere ferramentas de gestão. Até o momento, da área pública eram exigidas apenas demonstrações contábeis, na forma prevista nos Anexos da Lei no. 4.320/64.

Existe preocupação, também, em promover o necessário compartilhamento da informação através da disseminação das experiências bem sucedidas que tenham resultado maior eficiência na alocação e execução do gasto público (LRF, art. 67, inciso II).

No Brasil, a prática comum para a verificação da eficiência governamental, resume-se a um confronto do que foi previsto no orçamento com o efetivamente executado. A inclusão de indicadores não financeiros ainda não é prática comum. Conforme Silva (1999), tais indicadores são atualmente subutilizados, servindo apenas de justificativas para os valores financeiros solicitados no orçamento. No

entanto, são desconsiderados como instrumentos de medição quando da avaliação do planejado com o executado.

Contudo, Kaplan & Norton (1997) alertam que a verificação baseada unicamente em desempenho financeiro, é uma opção incompleta e inadequada, pois são insuficientes para a orientação e avaliação dos rumos organizacionais. Os autores supracitados afirmam que para haver aperfeiçoamento dos sistemas de medição do desempenho, há de se proceder a uma incorporação das estratégias e capacidades organizacionais de forma a agregar valores a futuras ações.

Diante do exposto, a pesquisa justifica-se pela real necessidade de estudos que colaborem com o desenvolvimento de sistemas de avaliação satisfazendo de maneira adequada o pensamento acerca da gestão governamental em nossa sociedade.

Talvez a essência deste estudo pode ser resumida nas palavras de Silva (1999, P. 36) que afirma:

A atualidade tem revelado que o cidadão não está preocupado com a formalidade jurídica, a soma exata das faturas ou a classificação correta das despesas, segundo a lei orçamentária. O que ele espera é uma correta evidenciação dos fatos econômicos financeiros, de modo que seja possível avaliar a execução dos projetos e atividades e o grau de cumprimento das metas estabelecidas, pois só assim estará controlando o desempenho da administração.

A importância de realizar este estudo na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) decorre da necessidade das IES que por imposição legal, do Ministério da Educação (MEC), devem elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, submeter-se ao processo de auto-avaliação, de avaliação externa atendendo as exigências impostas pelo SINAES.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho é composto de cinco capítulos: o primeiro traz a introdução do trabalho. O segundo trata da fundamentação teórica e disserta sobre o Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Dimensões do SINAES, Gerenciamento por Diretrizes e Desdobramento de Diretrizes. O terceiro é composto pela metodologia, constituída pela pesquisa, na qual que foram coletadas as informações junto a servidores e professores do corpo administrativo da

Universidade Federal de Santa Maria ligados a Pró-reitoria de Planejamento da UFSM e análise de documentos. O quarto caracteriza a organização pesquisada e traz o histórico do planejamento estratégico na organização, apresentando a estrutura da Universidade Federal de Santa Maria e a proposta de metodologia de implantação do planejamento estratégico junto a UFSM, utilizando como ferramenta o Gerenciamento por Diretrizes sob a perspectiva do SINAES. O quinto capítulo refere-se à conclusão e às considerações do trabalho. As referências bibliográficas e os apêndices encerram o trabalho.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

As constantes alterações ambientais e as incertezas levam às organizações a procurarem ferramentas de gestão que as auxiliem a prevenirem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações (ANSOFF E MCDONNELL, 1993; BETHLEM, 1998; DRUCKER, 1993; STRONER E FREEMAN, 1999).

Nesta concepção, o Planejamento Estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, sejam elas pequenas ou grandes e independe de forma como elas foram constituídas. Esse planejamento objetiva a adoção de medidas decisivas e resultados na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações (MINTZBERG, 1994).

A instabilidade que vivem as empresas em seu ambiente e a competitividade na qual estão inseridas obrigam-nas a antecipar-se e adaptar-se o mais rapidamente possível às condições de mercado (LIAUTAUD, 2002; MITROFF, MASSON E PEARSON, 1994). Esse acontecimento é gerado porque em ambientes instáveis, os administradores de todos os tipos de organizações têm procurado nesses ambientes as oportunidades e as ameaças.

Nesse contexto, Hamel e Prahalad (1995) e Bethlem (1998) avaliam que o desafio das empresas é, na maioria das vezes, o resultado da incapacidade de rever suas estratégias. Essa reflexão salienta a importância do Planejamento Estratégico, pois favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias, das diretrizes e dos mecanismos de controle e avaliação (CAMPOS, 2002).

O Planejamento Estratégico deve ser visto mais como um documento dinâmico de gestão do que estático, que contem decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Por Planejamento, entende-se que é a atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais esse futuro será alcançado. Trata-se, essencialmente, de um processo de tomada de decisões, caracterizado por haver a existência de alternativas (STONER E FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 2000).

A Estratégia segundo Porter (1986), pode ser definida com ações ofensivas que uma empresa empreende para enfrentar com sucesso as forças ambientais visando criar uma posição defensável em seu setor de atuação e, assim, obter maior retorno sobre seus investimentos. Ele classificou as estratégias, segundo a competitividade, em:

- Estratégia de liderança de custo: o baixo-custo em relação ao concorrente deve ser o tema central de toda a estratégia, embora qualidade, assistência técnica e outros componentes estratégicos não podem ser deixados de lado;
- Estratégia de diversificação: é uma estratégia genérica inerente ao processo de diferenciar o produto/serviço oferecido pela empresa criando algo reconhecido como único no setor ou indústria;
- Estratégia de foco: consiste na concentração de esforços em determinado segmento da linha de produtos, grupo de clientes ou mercado geográfico. A empresa atingirá um status diferenciado por melhor atender as necessidades do segmento-alvo, ou uma posição de menor custo nesse segmento, ou ainda ambos, embora não seja diferenciada e nem líder de custo na perspectiva do mercado como um todo.

Mintzberg (1987) propôs cinco definições para o termo estratégia, que refletem as formas como o termo é freqüentemente empregado no mundo empresarial e acadêmico. São elas:

1. A estratégia como plano: estratégia é um plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. É definição que inclui planejamento deliberado com metas e objetivos claramente definidos;
2. A estratégia como padrão: a estratégia é um padrão, isto é, consciência em comportamento ao longo do tempo. Nem tudo o que planejado é

implementado. As estratégias emergentes surgem e convertem-se em padrão de comportamento, o qual não era exatamente o esperado.

3. A estratégia como posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados. Refere-se à posição competitiva única e valerosa que uma empresa pode ocupar dentro de seu setor de atuação.

4. A estratégia como perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Neste sentido, a estratégia reflete a filosofia e o modo de agir de uma empresa.

5. A estratégia como “blefe”: uma atitude específica para enganar um oponente ou um concorrente.

Baseados nas cinco definições, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificaram os processos de criação de estratégias que se desenvolveram ao longo das últimas quatro décadas em dez escolas de pensamentos estratégicos. As organizações, seja quais forem seus objetos sociais, devem estar aptas a adoção de práticas de gestão, a fim de chegarem à eficácia da sua gestão.

Nesse sentido, as Instituições de Ensino Superior - IES estão expostas a pressão pela modernização e ajuste às exigências sociais, culturais, políticas, científicas e econômicas. Precisam, segundo Porto (2006, p.2), “entrar em sintonia permanente com o ambiente externo (o desafio da efetividade com legitimação social); qualidade, alcance e inovação no portfólio de produtos e serviços (o desafio da eficácia organizacional); e o melhor uso possível dos seus recursos (o desafio da eficiência)”.

Pensando nestas questões, diferentes autores apresentam propostas distintas quanto à metodologia do planejamento estratégico. As metodologias tradicionais podem ser adaptadas às Instituições de Ensino Superior, contando que as adequações à realidade cultural sejam observadas.

Os autores Kaplan e Norton (2001), apresentam, conforme Figura 01, uma proposta para que se consiga atingir um resultado estratégico na organização.



Figura 1 - Traduzindo a missão em resultados estratégicos.

Fonte: Kaplan e Norton (2001), com adaptações

Para que se consiga entender os conceitos que serão a seguir comentados, utiliza-se a Figura 01 elaborada por Kaplan e Norton (2001), a qual revela uma representação que relaciona esses elementos e os possíveis resultados a serem obtidos a partir do seu correto estabelecimento.

2.1.1 Missão

A fixação da missão permite a criação de um ambiente de comprometimento em relação às atividades da organização. A missão pode ser considerada como a essência da organização, a razão de sua existência.

Os autores Kaplan e Norton (2001) entendem a missão como sendo um elemento estável no tempo, que esclarece a razão de ser da organização, ou a forma como uma unidade de negócio está inserida no bojo de uma estrutura corporativa. Eles, explicam que a partir da declaração da missão pode-se disseminar valores e crenças organizacionais que possibilitem uma maior motivação aos

funcionários. Contudo alertam para o fato de que o sucesso de sua implantação depende do necessário compartilhamento da visão individual do líder.

A sua importância reside no fato de que é a partir dela que será orientado todo o processo decisório. O planejamento estratégico terá como referencial os parâmetros contidos na missão organizacional.

2.1.2 Crenças e Valores

As crenças e valores são idéias que norteiam os negócios da organização. Representam efetivamente o conjunto de fatos, de circunstâncias que influenciam as tomadas de decisões. É com base nas crenças e valores dos gestores que são moldadas as características particulares de cada organização. Logo, assim como a missão as crenças e valores influenciam no modelo de gestão a ser adotado pela organização.

2.1.3 Visão Estratégica

A visão estratégica norteia o futuro de uma organização. Conforme Kaplan e Norton (2001), a visão da organização expressa o que ela almeja ser no futuro, estabelece sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como podem apoiar os esforços da organização.

Somente através da percepção de suas potencialidades e limitações é que a organização pode obter resultados sustentáveis pois através da análise de seus sucessos e fracassos ela pode melhorar os serviços prestados, e verificar se está agindo com coerência em relação aos objetivos estabelecidos.

O envolvimento da alta administração é fundamental na criação de um ambiente estratégico, é através dele que será impulsionada e disseminada a missão, crenças, valores, etc... É essencial o comprometimento de toda a estrutura organizacional em suas respectivas competências.

2.1.4 Visão de Futuro

O estabelecimento da missão organizacional representa o que ela é, a visão de futuro indica o que a entidade pretende ser no futuro. Através de uma visão de futuro, podemos saber as pretensões de onde as organizações querem estar no futuro.

A visão permite, portanto, delimitar a situação da instituição dentro de um horizonte futuro.

2.1.5 Estratégia

Uma estratégia se inicia com a definição de como usar de forma mais eficaz, recursos escassos em um ambiente em constante mudança. Ela se caracteriza por ser um plano unificado, abrangente e integrado que relaciona as vantagens estratégicas de uma entidade aos desafios do seu meio ambiente, sendo projetada para assegurar que os objetivos básicos sejam alcançados.

É através do planejamento da sua estratégia que uma organização define os parâmetros que irão norteá-la à manutenção e expansão do domínio no seu mercado. A estratégia deve servir como um meio de incentivá-la a tornar-se pró-ativa rumo à concretização dos objetivos preestabelecidos. Essa atividade, no entanto, não se resume apenas à determinação dos objetivos de longo prazo. Na verdade, sua complexidade reside no fato de que ela é também responsável pelo estabelecimento dos meios necessários para o alcance de tais objetivos, assim como, a definição da forma que eles serão geridos.

Outro aspecto de extrema relevância acerca da estratégia, diz respeito ao fato da dificuldade em sua implementação. Segundo Kaplan & Norton (2001) o maior problema enfrentado pelos estrategistas não reside, como muitos pensam, na fase de desenvolvimento de estratégias eficazes. Pesquisas revelaram que na verdade o real problema consiste na dificuldade de implementar a estratégia. Os referidos autores relatam que o percentual de estratégias que foram formuladas com eficácia e foram implementadas com êxito é de 10%.

Um modelo de medição de desempenho e efetivação da implementação de estratégias é a ferramenta gerencial denominada de *Balanced Scorecard*. Existem vários métodos utilizados na efetivação da estratégia como o *Tableau de Bord*, originário da França nos anos 60, foi criado por engenheiros que buscavam melhoria nos processos produtivos e melhor compreensão as relações de causa e efeito neste ambiente, mas o método priorizava os números financeiros em relação aos demais. Mas, para Kaplan e Norton (1997), este modelo francês ficou limitado a medidas financeiras e, no princípio da década de 90, eles propuseram um novo modelo que passou a ser conhecido como *Balanced Scorecard*, que desde o seu desenvolvimento evoluiu para tornar-se o novo referencial de mensuração do desempenho das organizações (Kaplan e Norton, 2001). Ele traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto balanceado e abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o modelo continua enfatizando a busca de objetivos financeiros que contam a história de acontecimentos passados que passam a ser inadequados para orientar e avaliar a trajetória das empresas da era da informação. Mas ele complementa as medidas financeiras do desempenho passado, com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. O objetivo e medidas do *scorecard* derivam da visão estratégica da organização e focalizam o desempenho organizacional.

É oportuna a transcrição conceitual dos próprios Kaplan & Norton (1997, P. 2) para os quais "o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica".

O *Balanced Scorecard* visa exatamente criar uma análise mais completa, abrangendo não só os fatores internos, mas também, a mensuração de fatores externos à entidade. Isso proporciona a elevação das medidas não-financeiras ao mesmo grau de importância dispensado às medidas financeiras. Por consequência, há a disponibilização de maiores informações aos gestores, permitindo-lhes um controle mais detalhado dos rumos organizacionais.

O *Balanced Scorecard* permite a inclusão de objetivos mensuráveis para a obtenção de valor a longo prazo a partir da visualização da entidade sob quatro perspectivas distintas e equilibradas, conforme se observa na Figura 02 a seguir.

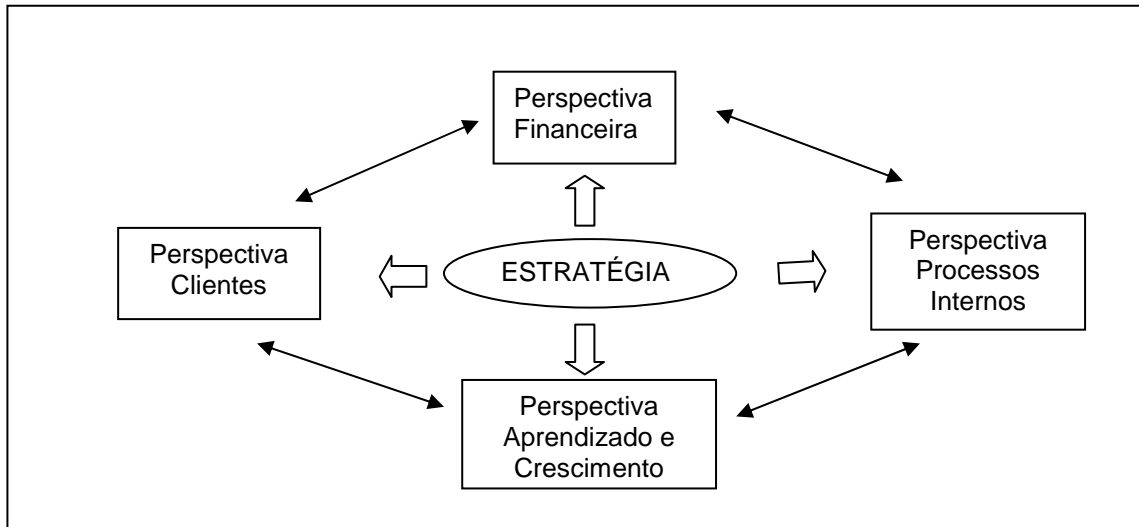


Figura 2 - As perspectivas do *Balanced Scorecard* e a estratégia organizacional.

Fonte: Kaplan e Norton (2001).

Elas podem ser assim definidas:

1. **Perspectiva Financeira:** contém os objetivos que refletem as expectativas dos acionistas. Incluem medidas como retorno sobre o investimento, crescimento e lucro, etc. Visa obter respostas satisfatórias para o seguinte questionamento: O que é sucesso para os nossos acionistas?

2. **Perspectivas Clientes:** contém os objetivos que mensurem a expectativa dos clientes em relação à entidade. Incluem medidas como participação no mercado, satisfação da clientela, entrega no prazo, etc. Visa obter respostas satisfatórias para o seguinte questionamento: Como podemos nos tornar o melhor fornecedor para os nossos clientes?

3. **Perspectiva Processos Internos:** contém os objetivos que mensuram a produtividade e a qualidade dos processos existentes. Incluem medidas como o controle de desperdícios, tempo de ciclo, gestão de custos, etc. Visa obter respostas satisfatórias para o seguinte questionamento: Quais processos devem ser melhorados para propiciar valor financeiro futuro e a manutenção da satisfação do cliente?

4. **Perspectiva Aprendizado e Crescimento:** contém os objetivos que refletem a obtenção de vantagem competitiva a longo prazo. Incluem medidas como o desenvolvimento de novos produtos, participação dos funcionários, etc. Visa obter

respostas satisfatórias para o seguinte questionamento: Quais atividades são necessárias para a promoção e a manutenção do sucesso futuro da organização?

É válido enfatizar que o conjunto de medidas em cada perspectiva é específico para cada entidade em particular. Tais medidas são geradas a partir da estratégia estabelecida por cada uma delas. Dessa forma, o *Balanced Scorecard* permite a operacionalização da estratégia em todos os níveis hierárquicos, convertendo-a em objetivos relacionados às quatro perspectivas mencionadas.

No entanto, não se deve confundir o *Balanced Scorecard* como um sistema a ser utilizado para mensurar estratégia. Deve-se, sim, considerá-lo como um sistema para mensurar se as operações da entidade estão sendo realizadas conforme os parâmetros estratégicos. Isso possibilita uma concentração de esforços na busca, não só de desempenho atual, como também, futuro.

2.2 Gerenciamento da Qualidade Total

Também denominado de TQM (*Total Quality Management*) e GQT (Gerência da Qualidade Total ou Gerência pela Qualidade Total), teve sua origem no movimento de qualidade que originou-se no Japão a partir do início da década de 50. Embora o Gerenciamento pela Qualidade Total tenha sido criado nos Estados Unidos, foi no Japão que encontrou condições propícias para seu desenvolvimento.

Conforme Ishikawa (1993), no Japão a preocupação com a qualidade dos produtos surgiu após a segunda guerra mundial, pois, nessa época os produtos japoneses eram considerados de inferior qualidade. As mudanças no padrão de qualidade foram comandadas por norte-americanos, que estavam no comando para reconstruir economicamente o Japão após a segunda guerra mundial.

Na década de 80, o mercado consumidor se tornava mais exigente e com maiores opções de compra, a GQT firmou-se como técnica gerencial. O objetivo passou a ser uma maior integração entre todas as partes do processo, desde o planejamento, até a execução final. Com isso enfatizando a dimensão humana, principalmente quanto ao envolvimento e participação mais intensa dos colaboradores nos processos produtivos (VIEIRA, 1996).

A qualidade total é regida por uma série de princípios básicos, por ser uma abordagem gerencial. Para Campos (1992), esses princípios são atingidos através de métodos e procedimentos concretos, que as pessoas utilizam através da educação e treinamento contínuos.

O conceito de qualidade foi associado à definição de conformidade às especificações dos produtos. Após, o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Claro que a satisfação do cliente não é o resultado apenas e tão somente o grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, entre outros.

Paralelamente a evolução do conceito de qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado. Pouco tempo depois, percebeu-se que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para o seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi ampliado para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa. O termo qualidade Total passou a representar a busca pela satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* e também na excelência da empresa.

A definição de GQT, que consta das normas ISO desde 1992, recomendada pelos japoneses depois que esses e os americanos assumiram a mesma denominação TQM para o modelo de Gestão pela Qualidade Total, diz o seguinte:

TQM: um modelo de gerenciamento de uma organização centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros e visando ao sucesso de longo prazo através da satisfação do consumidor e de benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade. (ISO 8402-92)

2.2.1 Gerenciamento por diretrizes

O Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema gerencial utilizado para o estabelecimento e a execução do plano anual de melhorias de organizações. A ferramenta que quando praticada por todos os integrantes da organização é capaz de estabelecer, desdobrar e controlar as metas fundamentais da cúpula organizacional.

Segundo Turrioni (1999), o Gerenciamento por Diretrizes também chamado de “*Hoshin Kanri*” no Japão, foi desenvolvido, provavelmente, a partir da Administração por Objetivos (APO) que foi proposto por Ducker (1987), surgindo na prática das organizações com o objetivo de buscar a adaptação da APO à prática da Gestão pela Qualidade Total.

Conforme, Campos (1996, p.32) “Gerenciamento por Diretrizes é uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização”; ele também define gerenciamento por Diretrizes “como um mecanismo que concentra toda a força intelectual de todos os funcionários, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização”.

Sistematiza o acompanhamento de resultados e o tratamento dos desvios, estabelecendo reuniões específicas e encadeadas em todos os níveis da estrutura organizacional.

Por meio do processo de desdobramento de diretrizes, no qual metas e planos de ação são estabelecidos para todos os níveis gerenciais, o Gerenciamento pelas Diretrizes promove o alinhamento dos esforços e a priorização da aplicação dos recursos disponíveis para o efetivo alcance das estratégias de sobrevivência da organização.

Além disso, o Gerenciamento pelas Diretrizes também direciona as alterações e as adequações necessárias nos padrões de trabalho utilizados no dia-a-dia, fazendo com que as atividades desenvolvidas, inclusive no nível operacional, reflitam as necessidades estratégicas de mudança da organização.

Segundo Campos (1996) o Gerenciamento por Diretrizes é constituído por dois sistemas:

- Gerenciamento Funcional: refere-se à melhoria contínua das operações do dia-a-dia de uma empresa, logo também denominado de Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia ou Gerenciamento pela Organização, sendo assim é a prática do controle de qualidade.
- Gerenciamento Interfuncional: relaciona-se a solução de problemas prioritários da alta administração através do desdobramento de diretrizes e seu controle interfuncional.

A Figura 3 mostra uma visão sistêmica dos dois tipos de gerenciamento e seus desdobramentos na implantação do Gerenciamento por Diretrizes.

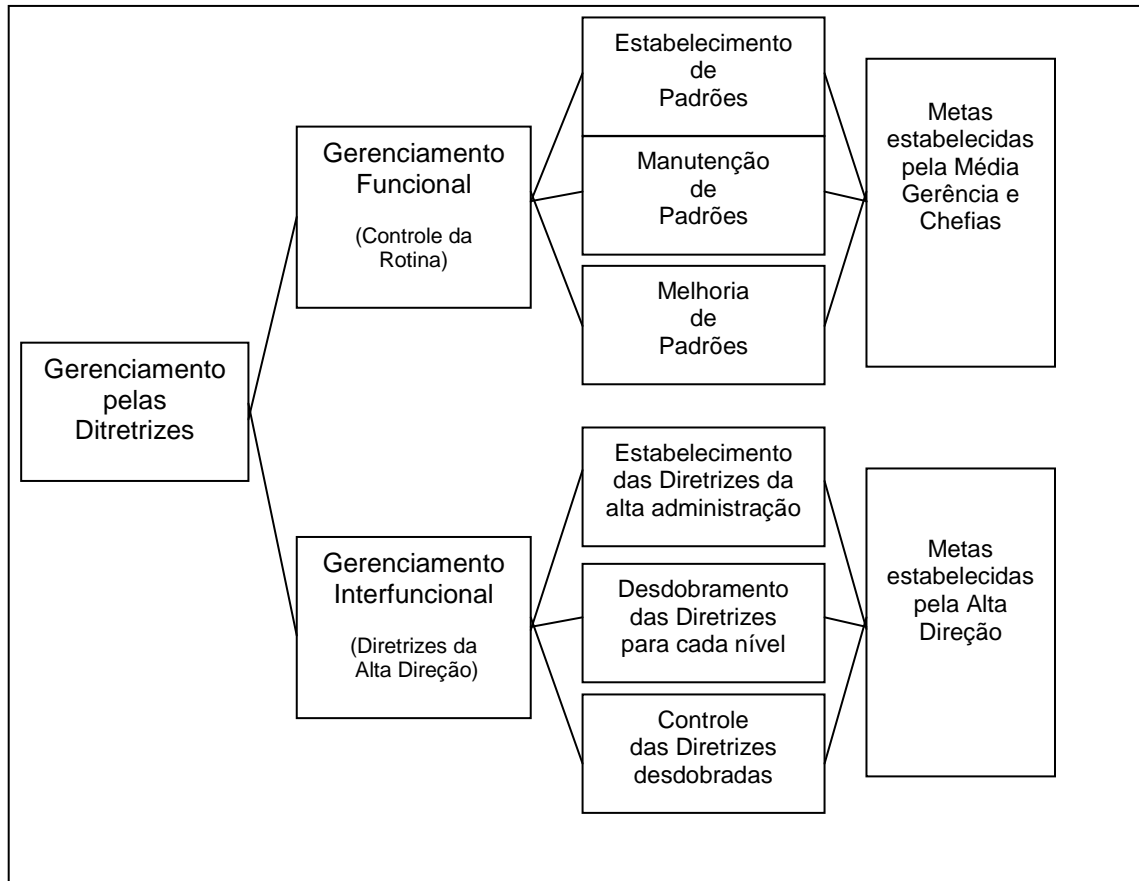


Figura 3 - Visão sistêmica dos tipos de gerenciamento e seus desdobramentos na implantação do GPD.

Fonte: (Adptado de Campos, 1996)

Para atingir esses objetivos é condição essencial que se tenha uma liderança da alta administração e que haja focalização da emoção, do entusiasmo e do conhecimento de todos os funcionários nos temas estabelecidos para a solução. Assim, comprometimento, educação e treinamento são palavras que obrigatoriamente devem ser colocadas em prática na implementação do GPD.

Portanto, gerenciamento por diretrizes é um sistema gerencial, onde é imprescindível o engajamento de todos colaboradores da instituição, que tem como objetivo instituir, desdobrar e controlar as metas essenciais da alta administração e

os meios apropriados para assegurar o seu sucesso em todos os níveis da instituição.

Segundo (Campus, 1996), esse sistema gerencial possui dois enfoques básicos:

a) Definição de uma visão estratégica acerca dos valores objetivos da instituição, aonde ocorrerá à definição do rumo da direção onde ela está e onde quer chegar.

Para isso ocorrer é necessário que as diretrizes sejam desdobradas e controladas pela alta administração. O processo de desdobramento será objeto de estudo no próximo item.

b) Aplicar na prática a Gestão de Qualidade Total por todos os colaboradores da instituição. Logo, o gerenciamento por diretrizes almeja como objetivo principal ter uma orientação eficiente e eficaz no dia a dia do trabalho.

Quando houver alguma falha ou dificuldade na execução de um processo é essencial no gerenciamento por diretrizes rodar o PDCA (*Plan – Do – Check – Act*), onde no estudo apresentado P caracteriza o estabelecimento das diretrizes para todos os níveis gerenciais, D a execução de medidas prioritárias e suficientes, C a verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas e A a reflexão: análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas dos desvios e recomendação de medidas corretivas. O PDCA é o caminho para que se consiga alcançar as metas atribuídas aos departamentos ou setores. Conforme, Campos (1996), há dois tipos de metas: metas para manter e metas para melhorar. As metas para manter também podem ser denominadas de metas padrão. Exemplos de metas para manter: atender o telefone sempre antes do terceiro sinal; entregar o relatório financeiro até o sexto dia útil do mês.

Para se atingir uma meta padrão tem que haver operações padronizadas, e o plano para atingi-las é o procedimento operacional padrão da instituição. O conjunto destes procedimentos operacionais padrão é o próprio planejamento operacional da empresa. O PDCA é utilizado para manter os resultados num certo nível desejado, mas quando a instituição atinge a meta padrão, deve ser chamado de SDCA (*Standart – Do – Check - Act*), onde no presente estudo S caracteriza a meta padrão do procedimento operacional padrão, o D a execução de medidas para cumprir o

procedimento operacional padrão, o C a verificação e confirmação do procedimento operacional padrão e o A a Ação corretiva.

Outro tipo de meta é para melhorar, é para atingir novos resultados, ou para modificar o procedimento operacional padrão.

Logo, observa-se que o PDCA de melhorias modifica o SDCA para manter (padrão). O PDCA pode ser utilizado para melhorar um processo existente ou para estabelecer um novo processo dentro da instituição.

Portanto para assegurar que as etapas serão cumpridas por todos na instituição, é preciso estabelecer um sistema de gerenciamento pelas diretrizes, padronizá-lo e treinar as pessoas. Esse sistema está representado na Figura 4 – Gerenciamento para Melhoria.

Gerenciamento para Melhoria	
<u>Diretrizes de Longo Prazo:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Visão • Estratégias 	P
<u>Diretrizes Anuais:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Metas • Medidas (Táticas) 	
<u>Execução:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dos Planos de Ação: 	D
<u>Verificação:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Itens de Controle • Acompanhamento da implantação do plano • Diagnóstico 	C
<u>Reflexão.</u>	A

Figura 4 - Sistema de Gerenciamento por Diretrizes adaptada ao PDCA.

Fonte: Campos (1996, p. 41).

Caso a empresa já possua um padrão, irá utilizar o sistema de “metas para manter”, conforme Campos (1996), o que é representado na Figura 5 – Gerenciamento para Manter.

Gerenciamento para Manter			
<u>Meta Padrão:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade Padrão • Custo Padrão 	S		
<u>Procedimento Operacional Padrão (P.O.P):</u> <ul style="list-style-type: none"> • P.O.P para atingir as metas padrão 			
<u>Execução:</u> Cumprir o P.O.P <table border="0" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="font-size: 3em; vertical-align: middle;">}</td> <td style="padding-left: 10px;"> Treinamento no trabalho Supervisão Auditoria </td> </tr> </table>	}	Treinamento no trabalho Supervisão Auditoria	D
}	Treinamento no trabalho Supervisão Auditoria		
<u>Verificação :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmação da efetividade do P.O.P 	C		
<u>Ação Corretiva:</u> Remoção do sintoma Ação na causa	A		

Figura 5 - Sistema de Gerenciamento por Diretrizes adaptada ao PDCA.

Fonte: Campos (1996, p. 41)

Na Figura 6, é possível visualizar como pode ser usado o PDCA bem como o SDCA, para manter e ou para melhorar o gerenciamento por diretrizes.

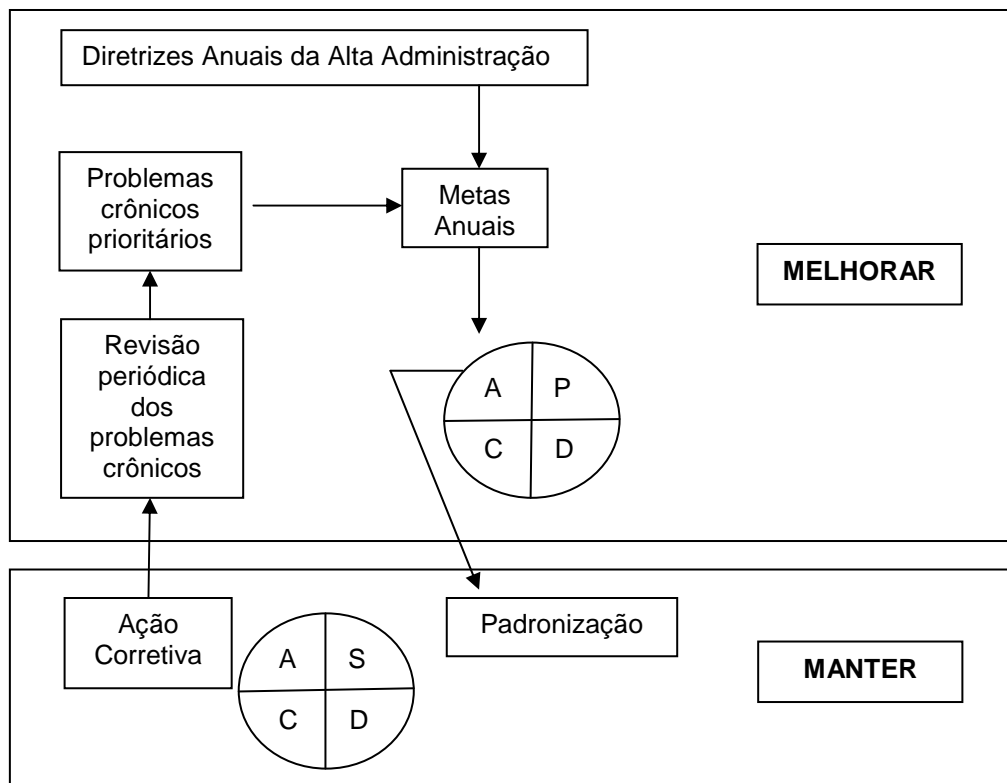


Figura 6 - Sistema de Ger. por Diretrizes adaptada ao PDCA e SDCA.
 Fonte: Adaptado de Campos (1996)

2.2.2 Definição Itens de Controle

Para manter a satisfação do cliente é necessário perguntar a este quais são as suas necessidades, isso auxiliará na definição dos requisitos para sua satisfação; a transformação destas características em grandezas mensuráveis são denominadas de itens de controle, que devem estar sob o domínio do encarregado do departamento.

Os itens de controle do responsável da seção somente serão válidos se esse tiver autoridade (gerência) sobre o mesmo, por esse motivo no serviço público o salário do servidor não pode ser um item de controle, pois há total ingerência do encarregado da seção quanto a esse item.

Segundo (DELLARETTI FILHO; DRUMOND, 1994, p.31) “os Itens de controle definem a responsabilidade de uma pessoa e as causas definem sua autoridade”.

Para exemplificar o que significa itens de controle, o Quadro 1 evidencia a transformação das características de qualidade em itens de controle da Seção de Análise, no Departamento de Contabilidade e Finanças da UFSM.

A Seção de Análise recebe todos os empenhos emitidos dentro da UFSM, ela realiza análise formal do empenho, caso haja algum equívoco é devolvido para a seção ou departamento emitente caso contrário é realizada a transmissão do mesmo para o efetivo empenho no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI, que vai ser assinado pelo ordenador de despesa e pelo diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças. Após é enviado à empresa para posterior pagamento.

Transformação das características de qualidade em itens de controle		
Características de Qualidade	Item de Controle	Fórmula
1 - Produtividade	Índice de Produtividade	$\frac{\text{N}^\circ \text{ semanal de empenhos recebidos}}{\text{N}^\circ \text{ empenhos tramitados}}$
2 - Devolução Empenho	Índice de Devolução	$\frac{\text{N}^\circ \text{ semanal de empenhos recebidos}}{\text{N}^\circ \text{ empenhos devolvidos}}$
3 - Ser ouvido	Sugestões por pessoa equipe	$\frac{\text{N}^\circ \text{ mensal de sugestões da equipe}}{\text{N}^\circ \text{ mensal médio de pessoas na seção}}$
	Índice Atendimento às sugestões	$\frac{\text{N}^\circ \text{ semanal de sugestões atendidas}}{\text{N}^\circ \text{ mensal de sugestões atendidas}}$
4 - Estar satisfeito com o trabalho	Índice de faltas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ mensal de faltas não justificadas}}{\text{N}^\circ \text{ mensal de faltas na seção}}$
	Visita ao médico p/pessoa da equipe	$\frac{\text{N}^\circ \text{ mensal de visitas ao médico da equipe}}{\text{N}^\circ \text{ mensal de pessoas na equipe}}$

QUADRO 1 - Sugestão de itens de Controle para o setor de análise do Departamento de Contabilidade e Finanças.

2.2.2.1. Métodos para definição de itens de controle

Outra maneira de definir os itens de controle é proposto por Campos (1992), mostrado no questionário reproduzido parcialmente no Quadro 2.

Método para definição dos Itens de Controle da Rotina
1 - Reunir seus parceiros e colaboradores
2 - Pergunte: "Quais são os nossos produtos?" (o que fazemos aqui?) Tudo o que for feito para atender às necessidades de alguém (ou em decorrência disto) é um serviço.
3 - Quem são os clientes (internos ou externos) de cada produto? Quais são as necessidades de nossos clientes?
4 - Itens de controle da qualidade: Como poderemos medir a qualidade (atendimento das necessidades de nossos clientes) de cada um de nossos serviços? Nossos clientes estão satisfeitos? Qual é o número de reclamações? Qual é o índice de refugo?
5 - Itens de controle moral: Qual é o <i>turn-over</i> de nossa equipe? Qual é o índice de absenteísmo? Qual é o número de sugestões? Etc.

QUADRO 2 - Questionário parcial para definição de Itens de controle da rotina.

Os itens de controle definem a responsabilidade do colaborador de um processo. Essa definição mostra a contribuição do colaborador para a qualidade dos serviços da instituição e evita a alienação, tornando-o consciente de seu papel na instituição.

Cada item de controle, que define a responsabilidade, tem associadas causas que afetam, e definem a autoridade do item de controle. Portanto existe uma relação de causa e efeito. O efeito é a responsabilidade e a causa a autoridade.

2.2.2 Itens de Verificação

Conforme Werkema(1995, p.11), itens de verificação são as principais causas que afetam um determinado item de controle de um processo e que podem ser medidas e controladas. São temporários, só existem enquanto problema ou o potencial de problema existir. Medem o desempenho dos componentes do processo tais como: equipamentos (tempo de parada por mês, etc), matérias-primas (características da qualidade das matérias-primas, etc), condições ambientais (temperatura, nível de poeira, umidade, etc), aferição dos equipamentos de medida, (CAMPOS,2004).

São as causas de potenciais problemas em um processo, por esse motivo devem ser verificadas. Na Figura 7, há uma relação de causa e efeito que procura elucidar as diferenças entre itens de controle e de verificação.

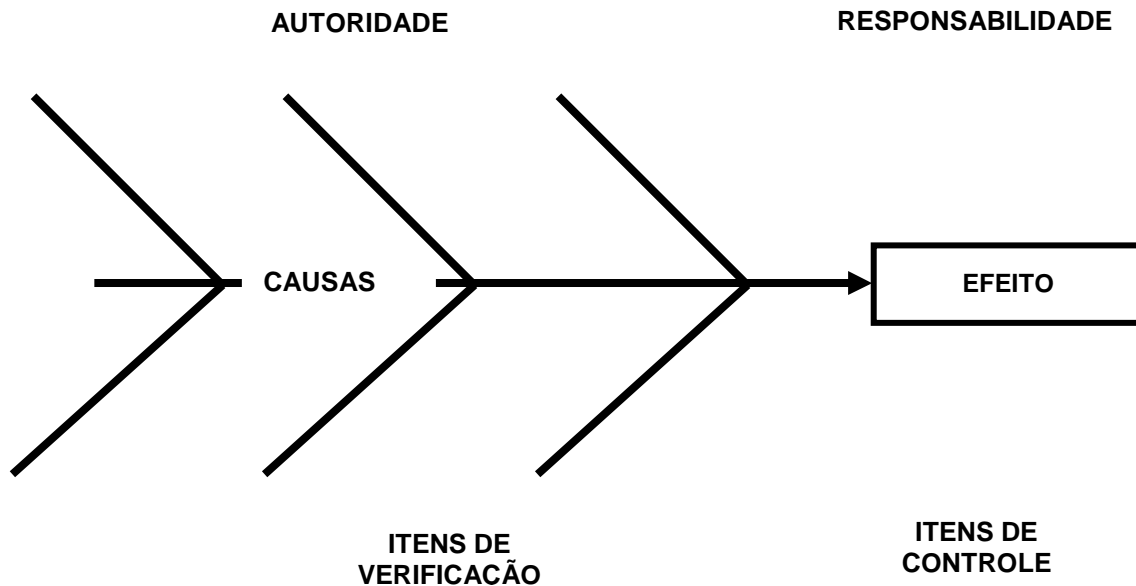


Figura 7 - Relação de causa e efeito X Itens de controle e de verificação, em função da autoridade e responsabilidade.
 Fonte: adaptado Campos(2004).

2.2.3 Desdobramento de diretrizes

O desdobramento de diretrizes, conforme Campos (1996, p.58), pode ocorrer segundo dois métodos:

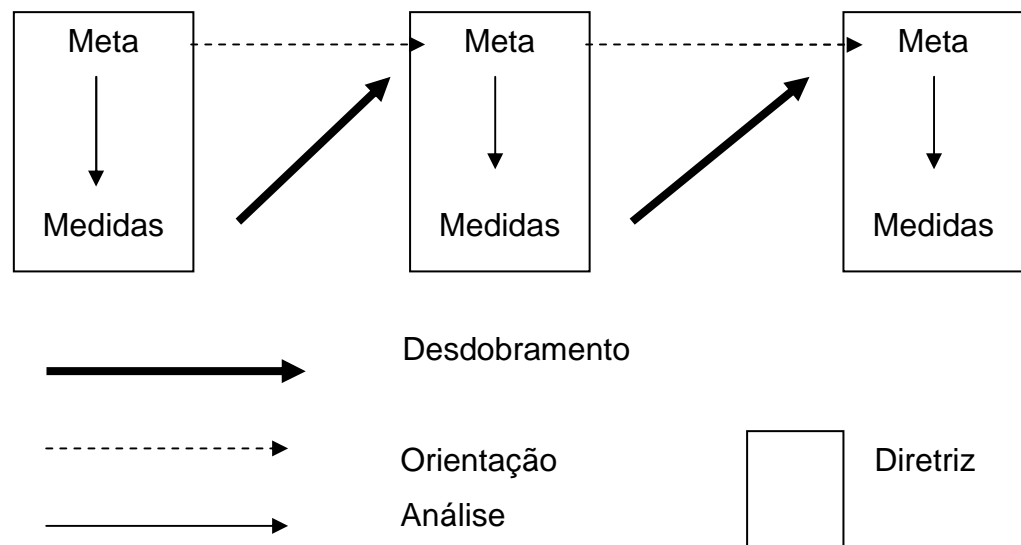
No Método A, cada nível hierárquico estabelece suas medidas a partir de suas metas. Logo, para cada meta, são estabelecidas medidas prioritárias e suficientes para o seu atingimento, das quais se originam as novas metas em níveis hierárquicos inferiores.

No Método B, é realizado um desdobramento das metas em todos os níveis hierárquicos, para depois ser feito o estabelecimento de medidas em cada nível. Nesse após o desdobramento das metas, os vários níveis gerenciais estabelecem,

cada um, as suas medidas, em um processo de análise e também de desdobramento, conforme observado na Figura 8.

Utilizando-se do Método A da Figura 8, observa-se que as medidas são desdobráveis e são tomadas como objetivos gerenciais nos níveis hierárquicos inferiores e transformadas em metas.

Método A



Método B

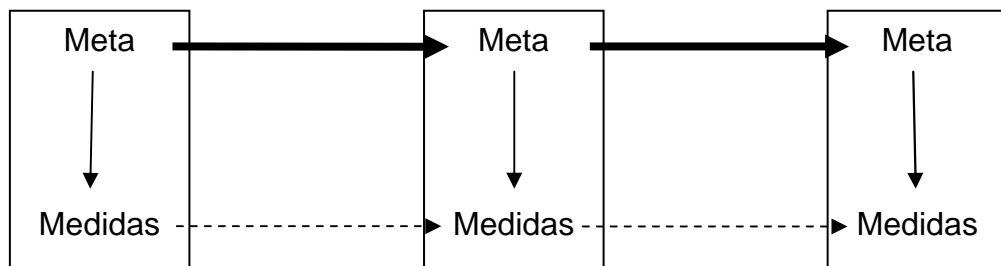


Figura 8 - Métodos de Desdobramento de Diretrizes

Fonte: Campos, Vicente Falconi,(1996,p 59) – adaptada pelo Autor

Utilizando o Método A, Campos (1996) salienta a necessidade de se levar em consideração que, através desse método, o desdobramento é centrado nas medidas e isto pode levar ao perigo de perder o foco na meta de sobrevivência da instituição, que é o mais importante ou seja, uma medida mal proposta em níveis hierárquicos

superiores gerará novas metas e medidas inadequadas propagando-se o erro. Para solucionar esta dificuldade foi criado o Método B.

Ao utilizar o Método B, observa-se que há um desdobramento das metas e após cada nível gerencial vai estabelecer cada um, as suas medidas, em um processo de análise e também de desdobramento.

No processo de estabelecimento das medidas, deve ocorrer um debate entre os envolvidos para ajustar as medidas de modo que elas fiquem alinhadas com as medidas da hierarquia superior e serem compatíveis com as medidas do nível hierárquico. É recomendado mesmo que a instituição comece utilizando o Método A, com o passar do tempo ela vá se aproximando do Método B.

2.3 Sistemas de Avaliação nas Instituições de Ensino Superior

2.3.1 Histórico no Brasil

Cada país seguindo suas próprias características criou e adotou uma metodologia própria para a avaliação do seu sistema de ensino superior, como exemplo disso é possível relacionar os seguintes trabalhos: no caso da Inglaterra (HARVEY, 2005), Malásia (ALFAN & OTHMAN, 2005), Japão (NGUYEN; YOSHINARI; SHIGEJI, 2005), Índia (SYELLA, 2004), Chile (LEMAITRE, 2004) Hungria (ROZSNVAI, 2004) e África do Sul (STRYDOM; STRYDOM, 2004).

No Brasil, desde 1950 e início dos anos 1960 ocorrem debates políticos sobre o funcionamento da educação superior, nesta época o regime político vigente era democrático-populista e abria intensos debates e questionamentos sobre o projeto da universidade (SGUISSARDI, 1997), aparecendo muitas propostas que tornam prioritário o desencadeamento do processo de melhorias no ensino (GRECO; SOUZA, 2004).

Em 1964, com a instalação do governo militar, as políticas para a educação superior tinham como objetivo a inserção do Brasil na funcionalidade múltipla do capitalismo dependente, e com o panorama econômico internacional restritivo provocou a crise educacional, surgindo greve dos estudantes e esse cenário serviu

de justificativa para o Brasil realizar uma série de acordos com a *Agency for International Development* (AID). Segundo Romanelli (1978), através desse acordo, denominado MEC/USAID (Ministério da Educação e Cultura / Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento), o Brasil entregou a organização do sistema educacional superior a técnicos estrangeiros.

Em 1968, o regime militar produziu dois documentos importantes que marcam a reforma do ensino superior: O Plano *Atcon* e os princípios idealizadores de um modelo empresarial para o sistema universitário; e o segundo que projetava autonomia e independência para esse sistema. Mas, para possuir de fato essa autonomia, as instituições teriam que ser transformadas em fundações privadas. O Relatório da Comissão Meira Mattos apresentava uma ampla avaliação da situação política, social e econômica do País, apresentando medidas para atender os reclamos sociais de acesso a universidade, reprimindo descontentamento de intelectuais e estudantes. Tendo como base o conceito de rentabilidade do sistema educacional o Relatório recomendava uma ampla reestruturação institucional, objetivando a obtenção de maior desempenho da rede escolar com menor aplicação de recursos. Nessa época o Departamento de Assuntos Universitários do Ministério da Educação, hoje Secretária da Educação Superior (SESU), começou a publicar relatórios anuais com dados referentes à situação do ensino superior e apresentava instrumentos de análise que se esperava que fossem adotados e utilizados na avaliação de desempenho e desenvolvimento de cada instituição no sistema. (NEIVA, 1988).

Os primeiros textos elaborados especificamente sobre a avaliação revelam uma preocupação exaustiva com o controle da qualidade das Instituições da Educação Superior (IES), tendo em vista o grande número de matrículas recebidas poderiam incorrer em perda da qualidade. Os problemas que surgiram com a expansão da educação básica na década de 60 foram prioritários para se pensar sobre a criação acelerada de IES, que na década de 1980 e 1990 atingiria altos patamares quantitativos.

Como o modelo privado de expansão do ensino superior tinha um alto custo, sua avaliação qualitativa era importantíssima como forma de prestação de contas pelo setor público à sociedade. Assim, os benefícios políticos decorrentes da criação e aperfeiçoamento dos instrumentos de aferição da qualidade de ensino,

constituíram-se como verdadeiros princípios institucionais da democracia brasileira após o regime militar.

Assim, em 1983, foi submetido à discussão política e aprovado no país o primeiro programa de avaliação universitária, com o nome Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU). Foi apresentado pelo MEC em decorrência de discussões ocorridas no então Conselho Federal de Educação (CFE), envolvendo as greves ocorridas nas universidades federais nos anos anteriores (CUNHA, 1997).

A formulação do PARU sofreu a influência do setor de pós-graduação, que no início dos anos de 1980 contava com sistema de avaliação de amplo reconhecimento pela sua qualidade. A graduação não dispunha de nada comparável e “necessitava de um mecanismo que pudesse apontar em que medida a reforma universitária realmente se efetivou, quais as vantagens alcançadas e os problemas enfrentados pelos diversos tipos de cursos e instituições”. (DIAS, 2001, p.71).

A metodologia da avaliação, através do PARU, consistiu na aplicação de questionários aos docentes, dirigentes universitários e estudantes, com o objetivo de coletar dados sobre a estrutura didática e administrativa da IES, bem como sobre a forma de atendimento à expansão das matrículas e os meios utilizados para a avaliação de ensino, pesquisa e extensão. A análise de dados tinha como principal objetivo a quantificação da qualidade do corpo docente, discente e técnico-administrativo, a produtividade científica e a vinculação da instituição com a comunidade.

Gonçalves Filho (2004) assinala que os enfoques avaliativos surgidos nos EUA com base no funcionalismo neoliberal influenciaram o Brasil na concepção do PARU. As premissas de tais enfoques estavam associadas às crenças advindas das novas concepções de democracia. As pesquisas sobre aprendizagem de programas e sistemas ocorriam de forma pontuada no Brasil desde os anos de 1970. Apesar de se intensificarem nos anos 1990, essas pesquisas caracterizaram-se, em geral, por serem ainda fragmentárias.

Ainda que, muitos esforços tenham sido realizados, a experiência brasileira em avaliação nunca deixou de ser influenciada pela literatura norte-americana. Os autores norte-americanos inspiram as pesquisas em quase todos os países do mundo ocidental tendo mais de meio século de teorias e práticas nessa área. Nos EUA, a origem das avaliações em grande escala no âmbito do Estado deu-se no pós II Guerra Mundial e foram concomitantes ao processo de construção do Estado de

Bem Estar. Vianna (2002) e Leite (1997) destacam a pertinência das iniciativas de avaliação do ensino superior voltada para o rendimento do aluno. Conforme esses autores, o ano de 1977 marcou o início das avaliações da pós-graduação brasileira pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (CAPES), que influenciou os sistemas de avaliação da graduação.

Após um ano de seu início, o PARU foi desativado sem que tivesse chegado a um consenso sobre os dados coletados. O MEC, a quem competia fazer a Reforma Universitária, na ausência desse consenso viu-se tomado por intensas disputas pelo poder interno, tendo abrigado no seu interior diversos grupos políticos diferentes que reivindicavam para si a competência de decidir o que o país deveria fazer com suas universidades.

Em 1985, no governo José Sarney, Marco Maciel foi nomeado Ministro da Educação, criando a Comissão Nacional para a Reformulação do Ensino Superior, composta de 24 membros. No relatório produzido por essa Comissão (Ministério da Educação, 1985), a questão da avaliação da qualidade institucional extensível a todas as IES aparece pela primeira vez, mostrando que o país está longe de formular um instrumento político que obtivesse um consenso nos setores nacionais. A heterogeneidade dos membros da Comissão era marcante e nem todos os seus membros tinham vivência universitária, propiciando grande confusão, produzindo um relatório difuso e com textos desconexos a propósito de questões desencontradas. A comunidade acadêmica protegeu-se para evitar mudanças inapropriadas na Universidade e conceito de autonomia foi o tom normativo do próprio documento.

No final de 1985, a Comissão Nacional para a Reformulação do Ensino Superior foi destituída e, no início de 1986, Marco Maciel criou o Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior (GERES), que era formado por cinco membros, um professor, um representante do MEC, um ex-reitor, um pesquisador e o diretor da Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (CAPES). A CAPES havia desenvolvido diversos instrumentos específicos para avaliação dos cursos e programas de pós-graduação, de forma que o GERES planejava valer-se dessa experiência.

O GERES elaborou um anteprojeto de lei que propunha uma reformulação no funcionamento do sistema constituído pelas IES federais. Mas, diante do grande número de críticas recebidas, principalmente pelo receio de desobrigação do governo para com o suprimento de recursos financeiros, o Presidente da República,

retirou o anteprojeto de lei do Congresso e reeditou-o como sendo apenas uma orientação para a formulação das políticas gerais do governo para o ensino superior.

Mesmo assim, o GERES acirrou debates entre as Universidades e o Governo, ao estabelecer novos critérios de avaliação para fundamentar o credenciamento e credenciamento de IES. A polêmica, dos debates, centrou-se principalmente nas articulações estabelecidas entre os conceitos de autonomia e de avaliação. Os critérios apresentados pretendiam avaliar a responsabilidade social das Instituições e ao mesmo tempo dar a elas maior autonomia, inclusive financeira. O GERES reproduzia a palavra de ordem efetuada pelos organismos financeiros internacionais, porta-vozes da emergente economia neoliberal restritiva, sobretudo o Banco Mundial, propondo a redução dos investimentos públicos na educação. “O tema e o interesse da avaliação adquiriu muito mais força a partir do momento em que se tornou, em todo o mundo, mais aguda a crise que tem levado os governos a investirem cada vez menos na área social, especialmente em educação”. (SOBRINHO, 1996, p.20).

Após as atribuições e desencontros iniciais, no fim da década de 80, a avaliação do ensino superior se insere finalmente como instrumento de ação política do estado, refletindo o momento internacional em relação as instituições educacionais como um todo. No ano de 1987, isso começa a ficar mais evidente, quando foi realizado em Brasília o Encontro Internacional de Avaliação do Ensino Superior (ENCONTRO, 1988), promovido para discutir e analisar os modelos implantados em outros países, principalmente Canadá, França, Inglaterra e Japão. As conclusões desse evento podem ser resumidas em oito pontos principais:

- 1) A avaliação do ensino superior brasileiro é considerada uma providência inadiável e procedimentos urgentes deveriam ser adotados para efetivá-la;
- 2) A avaliação deverá ter por objetivo inicial cada um dos cursos de graduação, cabendo às Universidades a definição das áreas prioritárias e a fixação de critérios e indicadores de qualidade;
- 3) O MEC deverá promover e estimular o processo da avaliação interna e de avaliação inter pares externa;
- 4) A avaliação do ensino tem como conseqüência a busca da qualidade nas atividades acadêmicas afins, como pesquisa e a extensão;
- 5) Os indicadores de avaliação devem ser adequados às especificidades de cada instituição e às diferentes áreas de conhecimento;

6) Os resultados devem ser divulgados e publicados para amplo conhecimento da sociedade;

7) A avaliação deverá revestir-se de elevado grau de seriedade e correção para corresponder a níveis desejáveis de eficácia; e,

8) O governo deverá destinar recursos específicos através do MEC para apoiar os projetos de avaliações das universidades públicas.

Em 1988, quatro outros grandes encontros deram continuidade nos processos iniciado pelo GERES, realizados com apoio financeiro do MEC/SESu dentro do seguinte cronograma: em março, na Universidade Federal do Pará com a participação de IES da Amazônia e do Pará; em maio, na Universidade Federal do Ceará, envolvendo instituições isoladas do Nordeste; e, em setembro, na Universidade Estadual Paulista, de caráter mais regional mas contando com a presença de participantes de outros Estados. Esses encontros tratavam sobre a necessidade de implantação da avaliação, não aparecendo ainda a preocupação com a elaboração de indicadores quantitativos ou de desempenho (SILVA; LOURENÇO, 1998).

Ainda que tímidos, os passos até então ensaiados para a consolidação das políticas de avaliação das instituições de ensino superior tiraram o país do atraso internacional, pois isso já fazia parte das estratégias para o desenvolvimento econômico e social de grande parte das outras nações desde o final dos anos 70. Os casos mais visíveis na década de 1980 eram o Chile na América Latina e o Reino Unido, então na liderança das políticas neoliberais (SOBRINHO, 1998). Em 1987, a Universidade de Brasília (UnB) começou a organizar seu processo interno de auto-avaliação, seguida em 1988 pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e no mesmo ano pela Universidade de São Paulo (USP). Em 1991, foi a vez da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) realizar sua auto-avaliação.

O modelo de avaliação desenvolvido nos anos 1990, conduzido pelos agentes internacionais de suporte financeiro, notadamente o Banco Mundial, que elaborou propostas compreendendo a avaliação do ensino como parte das estratégias que seriam aplicadas para a concessão de financiamentos, provocou forte impacto sobre a universidade pública no Brasil, que precisava ser reorganizada para contribuir com o tributo de diminuir os custos estatais, precisando ser mais autônoma e pactuar com as forças do mercado, produzindo conhecimentos úteis e rentáveis como condição de sobrevivência na competitiva sociedade global. A avaliação era vista

como instrumento de medida e controle para responder às expectativas de eficiência e produtividade no ensino superior, massificado pela explosão das matrículas e compelido a se tornar mais produtivo em situações de crescentes restrições orçamentárias. Em 1994, o Banco Mundial propôs resumidamente as seguintes diretrizes como condição de financiamento para a educação superior:

[...] incentivar a diversidade das instituições educacionais superiores e competitividade (não a solidariedade) entre elas; estimular a ampliação e a expansão de instituições privadas; levar as universidades públicas a produzirem cada vez mais sua sobrevivência pela venda de serviços e cobrança de taxas de alunos; e, vincular os financiamentos dos organismos oficiais a critérios de eficiência e produtividade em termos mercadológicos. (SOBRINHO, 1996, p. 16)

Em julho de 1993, a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto (SESu) criou a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, com a função de implementar os processos políticos recomendados internacionalmente. Esta comissão era coordenada pelo Departamento de Política do Ensino Superior da SESu e reunia vários segmentos: Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), Associação Brasileira das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM), Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP), Associação Brasileira das Escolas Católicas (ABESC), Fóruns Nacionais de Pró-Reitores de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, e Fóruns Nacionais de Pró-Reitores de Planejamento, Administração, e Extensão. Após a instalação da Comissão, foi constituído um Comitê Técnico Assessor composto por especialistas, com a função de analisar os projetos oriundos das Universidades. A posição do MEC neste processo seria de coordenador, articulador e agente financiador da avaliação institucional, assumindo a postura política de trabalhar em parceria com as Universidades.

Nesse contexto, surge o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), concebendo a auto-avaliação como etapa inicial de um processo que se estenderia a todas as instituições e se completaria com a avaliação externa.

O princípio básico do PAIUB encontra-se na globalidade com que as IES deveriam ser avaliadas, de forma que “todos os elementos ensino, pesquisa, extensão, qualidade das aulas, laboratórios, titulação dos docentes, serviços, etc.

que compõe a vida universitária deveriam fazer parte da avaliação, para que a mesma seja a mais completa possível” (DIAS, 2001, p. 79).

Além disso, o PAIUB partiu em busca de uma linguagem comum para todas as IES do país, através da criação de uma tabela mínima de indicadores institucionais para o ensino de graduação. Destacam-se também as seguintes idéias presentes nos subsídios que sustentaram o programa: respeito à identidade institucional, de forma a levar em consideração as diferenças entre as IES avaliadas; não punição ou premiação pelos resultados alcançados; adesão voluntária; busca de legitimidade ética do processo; e continuidade das ações avaliativas com vistas a integrá-las à cultura institucional.

O PAIUB pretendeu estabelecer novas formas de diálogo entre o Governo e a comunidade acadêmica, buscando legitimar a cultura da avaliação e promover mudanças visíveis na dinâmica de ensino. Embora tenha recebido ampla adesão das universidades, sua implementação foi afetada pela interrupção do apoio do MEC, fazendo com que se reduzisse aos programas de subsídios para dar andamento somente aos objetivos da auto-avaliação interna. Dessa forma, o programa chegou a uma encruzilhada e, em 10 de outubro de 1996, o MEC publicou o Decreto nº 2.026/1996, estabelecendo novos procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. A conclusão a que se chega é que o PAIUB não conseguiu cumprir, em sua curta existência, o objetivo de servir como um instrumento efetivo de medida sobre a produtividade do ensino superior brasileiro, de forma a atender às exigências impostas pelas políticas neoliberais hegemônicas de competitividade e eficiência mercadológica, preconizadas pelos agentes internacionais de suporte financeiro, como o caso do Banco Mundial.

O ponto central do novo Decreto estabelecido após o PAIUB foi a “análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidade da federação, segundo as áreas do conhecimento e o tipo ou a natureza das instituições de ensino” (Art. 1º, inciso I). Essa análise seria feita pela Secretaria de Avaliação de Informação Educacional do MEC (SEDIAE), abrangendo os seguintes pontos:

- I - taxas de escolarização bruta e líquida;
- II - taxas de disponibilidade e de utilização de vagas para ingresso;
- III – taxas de evasão e de produtividade;
- IV - tempo médio para conclusão dos cursos;
- V - índices de qualificação do corpo docente;
- VI - relação média alunos por docente;

VII - tamanho médio das turmas;
 VIII - participação da despesa com ensino superior nas despesas públicas com educação;
 IX - despesas públicas por aluno no ensino superior público;
 X - despesa por aluno em relação ao Produto Interno Bruto - PIB por habitante nos sistemas público e privado; e,
 XI - proporção da despesa pública com a remuneração de professores.
 (BRASIL, DECRETO 2026/1996, Art. 3º)

O parágrafo único do Art. 4º do Decreto estabelecia que cada instituição deveria apresentar às comissões de avaliação externa os dados obtidos por meio de um processo de avaliação interna. Esses dados, no entanto, ficaram longe de ser produzidos, pois a cultura necessária para obtê-los não existia no país. Dizia o Decreto que: a avaliação dos cursos de graduação “far-se-á pela análise de indicadores estabelecidos pelas comissões de especialistas de ensino [...]” (Art. 5º). No entanto, na prática, o trabalho dos especialistas consistiu apenas na aplicação da famosa escala de 5 níveis que vai do muito fraco ao muito bom. Tratava-se, portanto, de uma avaliação subjetiva, de fundo meramente qualitativo, longe de representar a objetividade contida em indicadores definidos por estatísticas nacionais precisas. Questões como essa mostram que a avaliação do ensino superior brasileiro no início dos anos 1990 estava longe de atingir patamares mínimos de objetividade. Uma recomendação interessante é a que segue:

A avaliação dos cursos de graduação conduzida pelas Comissões de Especialistas, designadas pela SESu, será precedida de análise abrangente da situação da respectiva área de atuação acadêmica ou profissional, quanto ao domínio do estado da arte na área, levando em consideração o contexto internacional, e o comportamento do mercado de trabalho nacional. (BRASIL DECRETO 2026/1996, Art. 5º)

Numa situação em que os mercados de trabalho nacional e internacional passavam por profundas transformações estruturais, decorrentes de uma economia em completa mudança, pergunta-se: Como saber se o acadêmico de determinado curso de uma certa instituição estava recebendo o ensino correto para obter uma formação profissional adequada para atuar num mercado de trabalho de futuro incerto? Quanto à análise das condições de oferta pelas instituições de ensino superior, serão consideradas:

[...]
 I. A organização didático-pedagógica;
 II. A adequação das instalações físicas em geral;
 III. A adequação das instalações especiais, tais como laboratórios, oficinas e outros ambientes indispensáveis à execução do currículo;
 IV. A qualificação do corpo docente; V. as bibliotecas com atenção para o acervo bibliográfico, inclusive livros e periódicos, regime de funcionamento,

modernização dos serviços e adequação ambiental. (BRASIL DECRETO 2026/1996, Art. 6º)

De todos esses indicadores, a qualidade do corpo docente, que recebeu depois o nome de Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD), acabou assumindo importância fundamental, incorporando-se à matriz sistêmica de avaliação que veio a seguir. Uma contribuição importante no que diz respeito à organização do trabalho docente no Brasil é que, na segunda metade dos anos 90, o Exame Nacional de Cursos (ENC), que funcionou de 1996 a 2003, mostrou que não havia nenhuma correlação direta entre o IQCD de uma instituição e o rendimento de seus alunos, ou seja, alunos oriundos de uma instituição com IQCD mais alto podem ter desempenho menor nas provas do que os provindos de outra com IQCD mais baixo e vice-versa.

O fator que se mostrou diretamente associado ao rendimento do aluno está situado na forma como as instituições estruturam a carreira docente. Assim, os dados do ENC apontam que a valorização do trabalho do professor por meio da organização de carreiras docentes consistentes e o bom gerenciamento das horas disponíveis, tendem a produzir um melhor desempenho pelos alunos. A qualificação do professor, na verdade, deve ser entendida apenas como condição de acesso à carreira e progressão dentro dela, mas se essa não for adequada para produzir bons resultados, os talentos de um corpo docente otimamente qualificado poderão estar sendo jogados fora.

O balanço da década de 1990 aponta que os instrumentos avaliativos aplicados posicionaram-se estrategicamente em relação à dinâmica organizacional e estabeleceram novos padrões de funcionalidade para o sistema de ensino superior brasileiro. A expansão do sistema, mormente no que diz respeito ao aumento do número de cursos oferecidos, que se concentrou em grande parte nas instituições privadas, potencializou a necessidade de avaliação e definiu a estrutura dos instrumentos concebidos para isso.

Como a massificação do sistema de ensino tem sido um dos objetivos centrais da política oficial para o ensino superior, tal massificação foi promovida a partir da montagem de procedimentos de avaliação que têm por objetivo gerar, por um lado, informações específicas sobre o desempenho das instituições, para reestruturar e promover o mercado da educação superior, por meio da competição institucional pelos estudantes e do fortalecimento do poder dos estudantes consumidores, que passam por sua vez a competir pelas instituições melhores avaliadas, a partir das informações produzidas pelo Exame Nacional de Cursos; por outro lado, o

estabelecimento dos procedimentos de avaliação tinha por objetivo desafiar o abuso da desqualificação da maioria das instituições de ensino superior, particularmente no setor privado, predominantemente por intermédio da Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de graduação. (GOMES, 2002, p. 284)

Em 2001, foi editado o PNE - Plano Nacional de Educação (BRASIL, LEI nº 10.172/2001), contemplando a idéia de instituir um amplo sistema de metas para a educação superior e estabelecendo que até o ano de 2010 será provida a oferta de vagas para, pelo menos, 30% da população na faixa etária de 18 a 24 anos.

Novos procedimentos operacionais de avaliação são estabelecidos (BRASIL, DECRETO nº 3.860/2001), corrigindo várias dificuldades presentes no Decreto anterior (BRASIL, DECRETO nº 2.026/1996), que foi revogado. Nos novos procedimentos operacionais, foram eliminados os indicadores de desempenho global do sistema, que como acima se demonstrou, pouco tinham a ver com as instituições vistas isoladamente: taxas de escolarização bruta e líquida, taxas de disponibilidade e de utilização de vagas para ingresso etc.

No tocante à avaliação do desempenho individual das instituições, foram mantidos praticamente todos os indicadores já utilizados e acrescentados os seguintes: “capacidade de acesso a redes de comunicação e sistemas de informação” (BRASIL, DECRETO nº 3.860/2001, Capítulo IV, Art. 17, Inciso II, item d); e, “a auto-avaliação realizada pela instituição e as providências adotadas para saneamento de deficiências identificadas” (item j).

Quanto à análise das condições de oferta, foram mantidos os indicadores sobre a organização didático-pedagógica, adequação das instalações físicas gerais e específicas, adequação das bibliotecas e qualidade corpo docente, sendo que a nova legislação incluiu os seguintes aspectos que não eram contemplados anteriormente: “a experiência profissional, a estrutura da carreira, a jornada de trabalho e as condições de trabalho” (Brasil, Decreto nº 3.860/2001, Cap. IV, Art. 17, Parágrafo 1º, Inciso II).

No inciso sobre as bibliotecas também foram incluídos os seguintes novos aspectos: “atenção especial para com o acervo especializado, inclusive o eletrônico, para as condições de acesso às redes de comunicação e para os sistemas de informação, regime de funcionamento e modernização dos meios de atendimento” (Inciso IV). O único ponto realmente significativo que o novo sistema acrescenta ao modelo anteriormente vigente diz respeito ao corpo docente.

O Exame Nacional de Cursos (ENC) já havia demonstrado que o Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD) não é suficiente para abalizar a qualidade da oferta de ensino, sendo prioritário o levantamento de outros aspectos, como a estrutura da carreira, a jornada e as condições de trabalho, agora finalmente contemplados.

A nova questão sobre a capacidade de acesso às redes de comunicação e sistemas de informação, bem como sobre o acervo eletrônico das bibliotecas etc, mesmo sendo considerado uma novidade, não é significativa. Na verdade, o indicador não foi definido claramente, pois a capacidade de acessar os sistemas é bem diferente da disponibilidade dos mesmos para acesso, quanto a disponibilidade o Decreto estabelece que seja medida, o que remonta ao mesmo problema da década passada. A informatização do ensino não produziu qualquer resultado qualitativo. A avaliação da capacidade de acesso às redes de comunicação e aos sistemas de informação necessita, portanto, ser avaliada em termos de indicadores que apontem para o uso dos recursos existentes e não apenas para a velocidade de conexão dos computadores com a Internet, o desempenho dos equipamentos, o tamanho da rede formada etc.

Em 2003, foi instituída a Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA), que elaborou uma revisão crítica dos instrumentos, metodologias e critérios até então utilizados e propôs reformulações com base na construção de um sistema capaz de aprofundar os compromissos e as responsabilidades sociais das instituições. A CEA realizou audiências públicas com entidades representativas de vários setores sociais e propôs o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), redigindo um documento cujo objetivo foi estabelecer princípios com base no conceito de que, fundamentalmente, é a função social das IES que deve ser destacada como medida de sua eficiência. Surgiu, dessa forma, uma nova metodologia de avaliação do ensino superior, aperfeiçoando os procedimentos e os instrumentos de avaliação até então utilizados.

Em 14 de abril de 2004 entra em vigor a Lei nº 10.861/2004, que institui o SINAES com o objetivo de “assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” (Art. 1º). O SINAES é estabelecido, dessa forma, por três subsistemas integrados: 1) a avaliação institucional será realizada em duas instâncias, interna e externa, e “terá como objetivo identificar o seu perfil [das

instituições] e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais [...]” (Art. 3º); 2) a avaliação dos cursos de graduação, destinada a “identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica” (Art. 4º); e, 3) a avaliação dos alunos, que “será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE” (Art. 5º) e terá como função aferir o domínio dos estudantes sobre os “conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão [...]” (Art. 5º, § 1º). No dia 9 de julho de 2004, o SINAES foi regulamentado pela Portaria nº 2.051.

O sistema de avaliação externa implantado pelo SINAES vale-se de uma ampla gama de indicadores, ordenados dentro de dez categorias analíticas distintas, denominadas dimensões, por meio das quais se procura construir uma estrutura orgânica que abrange todas as atividades e todos os procedimentos organizativos e operacionais das instituições (Ministério da Educação, 2005).

Dessa forma, as dimensões são agrupamentos de grandes traços ou características sobre os quais se emite juízo de valor para exprimir a totalidade da qualidade institucional, a estas são atribuídos pesos relativos à sua importância diante dos objetivos regulatórios e formativos assumidos pelo processo de avaliação.

2.3.2 O Sistema nacional de avaliação da educação superior - SINAES

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, representando um marco na história da avaliação da educação superior brasileira, tendo como objetivo promover a melhoria da qualidade da educação superior orientando a expansão de sua oferta

e objetivando o aumento permanente da eficácia da instituição, sua efetividade acadêmica e social, em especial o aprofundamento dos compromissos sociais.

Desenvolver a cultura de qualidade, tentada por processos avaliativos abertos, públicos e confiáveis constitui uma pretensão partilhada entre as instituições de educação superior e a sociedade brasileira. A proposta de avaliação do SINAES pretende contribuir para a realização desse desafio ao estabelecer que a qualidade da educação superior seja verificada, dentre outros procedimentos, via a avaliação externa das IES, realizada por meio de visitas de comissões externas de especialistas às instituições.

Recentemente, há pouco mais de uma década, vários países da Europa e da América Latina criaram e vem consolidando sistemas de avaliações das instituições de educação superior a partir de uma percepção predominantemente formativa, no qual os órgãos responsáveis por esse processo têm, como objetivo principal, desenvolver e implementar estratégias que assegurem a qualidade da instituição e formação dos estudantes.

O SINAES associa em sua análise três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos:

1º - Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) – que é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas:

a) Auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, que vigora desde 01 de setembro de 2004;

b) Avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), segundo normas estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

2º - Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) – avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.

O SINAES baseia-se em princípios fundamentais que regem a avaliação e segundo as Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior (MEC/CONAES, 2004) são:

- responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- reconhecimento da diversidade do sistema;
- respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; e
- continuidade do processo avaliativo.

3º - Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) – aplica-se aos estudantes no final do primeiro e do último ano do curso, utiliza-se de procedimentos amostrais. Anualmente, o Ministério da Educação, com base em indicação da COANES, define as áreas que participarão do ENADE.

Estes processos buscam captar indicadores de qualidade, em distintos níveis e enfoques, os seus dados serão analisados de modo sistemático e integrado, oferecendo elementos fundamentais para a avaliação das instituições e do sistema de educação superior.

O SINAES representa uma concepção de avaliação que se constitui em instrumento de política educacional voltada para a construção e consolidação da qualidade, da participação e da ética na educação superior – seja no plano de formação profissional, seja no desenvolvimento científico e tecnológico, com respeito às diferentes identidades institucionais e regionais. Dentro desta concepção o processo de avaliação externa, conforme as instruções da avaliação externa de instituições de educação superior: diretrizes e instrumentos (2006, pág. 15), segue os seguintes princípios:

- respeito às peculiaridades históricas e características institucionais de cada IES;
- observação da missão e do processo de auto-avaliação da instituição como pontos de partida e elementos fundamentais da avaliação realizadas por pares externos;
- realização de um adequado processo de auto-avaliação, com identificação das potencialidades e fragilidades de cada IES, com a finalidade de desenvolver projetos voltados à melhoria da qualidade acadêmica;
- constante manutenção do processo de auto-avaliação, com a assimilação das recomendações resultantes do processo de avaliação externa;

- elaboração de relatório de avaliação externa que sirva como referencial básico para o aperfeiçoamento da instituição, que ofereça subsídios para o aperfeiçoamento da política de educação superior e que forneça elementos regulatórios do sistema educativo.

Sendo que as dimensões do SINAES são também dimensões estratégicas da instituição, pois caso a instituição não atinja o proposto por estas dimensões ela pode até encerrar suas atividades. Portanto percebe-se a importância de alcançar estas dimensões que são também dimensões da instituição.

2.3.2.1 Diretrizes para a Avaliação Interna das IES

A avaliação interna é um processo contínuo através do qual a instituição constrói conhecimento sobre sua própria realidade, procurando compreender os significados do conjunto de suas atividades para maximizar a qualidade da educação e alcançar maior eficácia na sua atividade social. Para alcançar esse objetivo, sistematiza informações, analisa coletivamente os significados de suas realizações, desvenda formas de organização, administração e ação, identifica pontos fracos, bem como pontos fortes e suas potencialidades e estabelece estratégia de recuperação de problemas.

A avaliação interna ou auto-avaliação é, portanto, um processo cíclico, criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a Instituição.

2.3.2.1.1 Requisitos da auto-avaliação

A Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES publicou através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) em 2004, Orientações Gerais para o roteiro das instituições Auto Avaliação, no qual cita, na página 07, que é necessário algumas condições fundamentais, para que haja auto-avaliação, como:

- (a) equipe de coordenação, para planejar e organizar as atividades, manter o interesse pela avaliação, sensibilizando a comunidade e fornecendo assessoramento aos diferentes setores da IES, e refletir sobre o processo.
- (b) participação dos integrantes da instituição, pois o envolvimento dos atores – por diferentes que sejam entre si – auxilia na construção do conhecimento gerado na avaliação.
- (c) compromisso explícito dos dirigentes das IES em relação ao processo avaliativo. No entanto, isto não significa que os dirigentes devam ser os principais membros das comissões instaladas. O importante é ficar evidenciado que há um apoio institucional para que o processo ocorra com a profundidade e seriedade necessárias.
- (d) informações válidas e confiáveis pois, sendo a informação fidedigna o elemento fundamental do processo avaliativo, sua disponibilização pelos órgãos pertinentes da instituição é prioritária. Nesse sentido, a coleta, o processamento, a análise e a interpretação de informações são essenciais para alimentar as dimensões que a auto-avaliação quer indagar.
- (e) uso efetivo dos resultados. O conhecimento que a avaliação interna proverá à comunidade institucional deve ter uma finalidade clara de planejar ações destinadas à superação das dificuldades e ao aprimoramento institucional. Para isso, é importante priorizar ações de curto, médio e longo prazo, planejar de modo compartilhado e estabelecer etapas para alcançar metas simples ou mais complexas. (INEP,2006,p.7)

2.3.2.1.2 Constituição da Comissão Própria de Avaliação

De acordo com a Lei 10.861/04 em seu artigo 11, determina que cada instituição de ensino superior deve constituir uma CPA com a função de coordenar e articular o processo interno de avaliação e disponibilizar essas informações. Todas as CPAs precisam ser cadastradas no INEP, como a primeira etapa de uma interlocução sistemática e produtiva com vistas à efetiva implementação do SINAES.

Na sua composição, a CPA deve contar, com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade universitária e, também, da sociedade civil organizada. As definições quanto à quantidade de membros, forma de composição, duração do mandato, dinâmica de funcionamento e modo de organização das CPAs serão objeto de regulação própria e aprovada pelo órgão colegiado máximo da instituição. Sugere-se que a CPA seja composta por um grupo de pessoas capazes de assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de todas as ações previstas no processo avaliativo.

Logo, para a constituição de uma CPA deve ter os seguintes requisitos:

- existência de uma equipe de coordenação;
- participação dos integrantes da instituição;

- compromisso explícito por parte dos dirigentes das IES;
- informações válidas e confiáveis;
- uso efetivo dos resultados.

2.3.2.1.3 Etapas da Avaliação Interna ou Auto-Avaliação

A avaliação interna ou Auto-Avaliação devem seguir as seguintes etapas:

1ª Etapa: Preparação

- Constituição de CPA
- Sensibilização
- Elaboração do Projeto de Avaliação

2ª Etapa: Desenvolvimento

- Ações
- Levantamento Dados e Informações
- Análise das Informações. Relatórios Parciais

3ª Etapa: Consolidação

- Relatório
- Divulgação
- Balanço Crítico

Percebe-se que divulgação, como continuidade do processo de avaliação interna, deve oportunizar a apresentação pública e a discussão dos resultados alcançados nas etapas anteriores. Para tanto, podem ser utilizados diversos meios, tais como: reuniões, documentos informativos (impressos e eletrônicos), seminários e outros. A divulgação deve propiciar, ainda, oportunidades para que as ações concretas oriundas dos resultados do processo avaliativo sejam tornadas públicas à comunidade interna.

Ao final do processo de auto-avaliação, é necessária uma reflexão sobre o mesmo, visando a sua continuidade. Assim, uma análise das estratégias utilizadas,

das dificuldades e dos avanços apresentados permitirá planejar ações futuras. Deste modo, o processo de auto-avaliação proporcionará não só o auto-conhecimento institucional, o que em si é de grande valor para a IES, como será um balizador da avaliação externa, prevista no SINAES como a próxima etapa da avaliação institucional.

2.3.2.2 Diretrizes para a Avaliação Externa das IES

A avaliação externa objetiva dar subsídios para aprimoramento dos processos institucionais na busca da qualidade. A integração da avaliação externa com a interna tem como princípio que a qualidade de uma IES depende do exercício permanente de auto-reflexão.

A análise de comissões de especialistas externos à instituição, além de contribuir para o autoconhecimento e aprimoramento das atividades desenvolvidas pela IES, também traz subsídios importantes para a regulação e a formulação de políticas educacionais. Através de análises documentais, visitas in loco, as comissões externas ajudam a identificar acertos e equívocos da avaliação interna, apontam pontos fortes e fracos da instituição, apresentam críticas e sugestões de melhoramento ou, mesmo, de providências a serem tomadas - seja pela própria instituição, seja pelos órgãos competentes do MEC.

Na formação do conceito final da avaliação externa de uma IES, as dez dimensões têm pesos diferenciados considerando-se seu distinto significado no processo de construção da qualidade. As dimensões e seus objetivos são:

1. A missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI).
 - 1.1. Implementação do PDI, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.
 - 1.2. Articulações entre o PDI e os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas).
2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para o estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
 - 2.1 Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais.

- 2.2 Políticas Institucionais para que os cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e os cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade *presencial*, e suas formas de *operacionalização*.
- 2.3 Políticas institucionais para os cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade a *distância*, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para a IES credenciada para modalidade a *distância*).
- 2.4 Políticas institucionais para os cursos de pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*), na modalidade *presencial*, e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para Universidades).
- 2.5. Políticas institucionais para os cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para a IES credenciada para a modalidade a distância).
- 2.6. Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.
- 2.7. Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.
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.
- 3.1 Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.
- 3.2 Relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho.
- 3.3 Relações da IES com a sociedade: inclusão social.
- 3.4 Relações da IES com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
4. A comunicação com a sociedade.
- 4.1 Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.

- 4.2 Comunicação interna e externa
- 4.3 Ouvidoria.
- 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
 - 5.1 Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais.
 - 5.2 Formação do corpo docente.
 - 5.3 Condições Institucionais para os docentes.
 - 5.4 Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo.
 - 5.5 Formação do corpo de tutores presenciais tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.
 - 5.6 Formação do corpo de tutores a distância e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância – *EAD*).
- 6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia a relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
 - 6.1 Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais.
 - 6.2 Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos à distância, quando for o caso).
 - 6.3 Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores.
 - 6.4 Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.
- 7. Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
 - 7.1 Coerência infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais.

- 7.2 Instalações gerais.
- 7.3 Instalações gerais nos pólos para educação a distância (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade *a distância – EAD*).
- 7.4 Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico.
- 7.5 Biblioteca dos pólos para educação a distância: acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade *a distância – EAD*).
- 8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional.
 - 8.1 Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais.
 - 8.2 *Auto-avaliação* institucional.
 - 8.3 Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações
- 9. Políticas de atendimento aos estudantes.
 - 9.1 Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.
 - 9.2 Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos.
 - 9.3 Condições institucionais de atendimento ao discente.
 - 9.4 Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.
- 10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.
 - 10.1. Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais.
 - 10.2. Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos.
 - 10.3. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.

2.3.3 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

Com a edição da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior – SESu, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, do Conselho Nacional de Educação- CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº 9.394/96.

No contexto desta revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o Planejamento Estratégico, sintetizado no que convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O PDI deverá ser apresentado pela instituição na forma de novo processo no Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS), no momento em que o interessado solicitar ao MEC, por intermédio do Sistema SAPIEnS, o credenciamento de Instituição de Educação Superior, ou credenciamento periódico de Instituição de Educação Superior, ou autorização de cursos superiores de graduação, tecnológicos, seqüenciais, ou credenciamento de Instituição para a oferta de ensino a distância, ou autorização de cursos fora de sede para as universidades. É importante salientar que as instituições deverão apresentar os seus PDI's a cada 5 (cinco) anos, tendo em vista o período de vigência estabelecido pela legislação vigente.

Na elaboração do PDI devem ser observados alguns pressupostos básicos, como:

- Devem constar nos anexos ao PDI, os seguintes documentos: projetos de cursos previstos para o primeiro ano da vigência de PDI; regimento ou estatuto (ou proposta de), conforme a natureza da instituição e outros documentos relevantes e complementares ao PDI, que a IES entenda que devem fazer parte do mesmo.
- A construção do PDI deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes no quadro abaixo, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subseqüentes,

que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC e SETEC/MEC para este fim.

Eixos Temáticos Essenciais no PDI

1. PERFIL INSTITUCIONAL
<p>1.1. Perfil Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breve Histórico da IES • Inserção Regional • Missão • Finalidades • Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma) • Área(s) de atuação acadêmica • Responsabilidade Social da IES (Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico da região) • Políticas de Ensino • Políticas de Extensão e Pesquisa (Para IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)
2. GESTÃO EDUCACIONAL
<p>2.1. Organização Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico. • Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição. • Órgãos de apoio às atividades acadêmicas. • Autonomia da IES em relação à Mantenedora. • Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social). <p>2.2. Organização e Gestão Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho. • Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI. <p style="text-align: right;">Continua...</p>

Segue...

- Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.

2.3. Políticas de atendimento aos discentes

- Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).
- Estímulos à permanência (Programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).
- Organização estudantil (Espaço para participação e convivência estudantil).
- Acompanhamento de egressos.

3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA

3.1. Organização Didático-Pedagógica

Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:

- Perfil do egresso;
- Seleção de conteúdos;
- Princípios metodológicos;
- Processo de avaliação;
- Práticas pedagógicas inovadoras;
- Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares;
- Políticas e práticas de Educação à Distância (para IES que propõem desenvolver essa modalidade);
- Políticas de educação inclusiva (PNE - Portadores de Necessidades Especiais).

3.2. Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)

As instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:

- Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);
- Seqüenciais (formação específica, complementação de estudos);
- Programas Especiais de Formação Pedagógica;
- Pós-Graduação (*lato sensu*);

Continua...

<ul style="list-style-type: none"> • Pós-Graduação (<i>stricto sensu</i>); • Programas de Extensão; • Programas de Pesquisas; 	Segue...	
4. INFRA-ESTRUTURA		
<ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, salas de docentes, coordenações, área de lazer e outros); • Infra-estrutura acadêmica (quantificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros); • Adequação da infra-estrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais; • Estratégias e meios para comunicação interna e externa (explicar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e externa e a sociedade em geral); • Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI. 		
5. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de extensão previstos no PDI: <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de gestão econômico-financeira; - Planos de Investimentos; - Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos). 		
6. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo.) • Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES; • Formas de utilização dos resultados das avaliações. 		Continua...

7. ANEXOS	Segue...
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="331 286 1326 320">• Projeto pedagógico do(s) curso(s) para primeiro ano de vigência do PDI. <p data-bbox="376 333 1394 504">Nota: Os projetos dos cursos aqui elencados, para os quais está sendo solicitada autorização de funcionamento, embora integrando ao PDI, deverão constituir arquivos específicos anexados em local apropriado, nas Pastas Eletrônicas da Instituição, no sistema SAPIEnS/MEC.</p>	

QUADRO 3 - Pressupostos básicos que constam no PDI, conf. Lei nº 9.394/96.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (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.

A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes.

No próximo capítulo será demonstrado os procedimentos necessários ao atendimento dos objetivos propostos pelo presente estudo.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os métodos que foram utilizados em cada etapa para a obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa do presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, descritiva de caráter exploratório. Conforme Zanini (2003, p. 57): “A pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva [...] enquanto é feita com o intuito de juntar informações e conhecimentos prévios acerca do problema para o qual se procura resposta.” Foi caracterizada também, por uma pesquisa documental, acerca da obtenção de documentos institucionais internos da Universidade Federal de Santa Maria.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, utilizou-se como técnica de pesquisa, o estudo de caso. Relativamente à definição das fases de desenvolvimento de um estudo de caso, Martins (1994) é incisivo ao declarar que “o estudo de caso não é orientado por um esquema rígido de etapas e ações”, ou seja, os passos trilhados em uma pesquisa baseada nessa metodologia vão sendo definidos de acordo com o desenvolvimento particular do próprio estudo. O autor esclarece, ainda, que um fator importante a ser considerado quando do delineamento do estudo de caso, é a utilização de “enfoques exploratórios e descritivos, buscando identificar a multiplicidade de dimensões presentes em determinada situação”.

A presente pesquisa foi desenvolvida com base no conhecimento atual sobre planejamento estratégico na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), pois o objetivo é a proposição de uma metodologia de Planejamento Estratégico para a

UFSM, considerando o modelo pré-existente e inserindo no mesmo as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.

Segundo Vergara (2003) há uma taxionomia que é apresentada por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa em pauta quanto aos fins é exploratória, pois não visa verificar teorias e sim maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito e de mais fácil aplicabilidade. Aplicada, pois tem como objetivo a proposição de uma metodologia de implantação de um modelo pré-existente. Conforme Vergara (2003) a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. A finalidade prática ao contrário da pesquisa pura, motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação.

3.2 Formulação do Problema da Pesquisa

3.2.1 Questões de Pesquisa

As questões de pesquisa são enunciados aprimorados dos componentes específicos do problema. Esses componentes definem o problema em termos específicos, mas podem ser necessários detalhes adicionais para se desenvolver uma abordagem (MALHOTRA, 2001).

Com o intuito de responder a esta questão central, proposta por este trabalho, deve-se responder às seguintes questões específicas:

- Caracterizar organizacionalmente a Universidade Federal de Santa Maria;
- Descrever o modelo de Planejamento Estratégico atual utilizado pela UFSM e sua aplicabilidade;
- Compatibilizar o modelo de Planejamento Estratégico da UFSM com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI considerando as dimensões do SINAES.

Para Oliveira (2001) a pesquisa objetiva estabelece uma série de compreensões para descobrir respostas às indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social e outros.

3.3 Descrição de Atividades Desenvolvidas

Buscando respeitar as considerações anteriormente expostas, descrevem-se, a seguir, as etapas que foram necessárias ao desenvolvimento da presente pesquisa:

1ª ETAPA:

O objetivo da primeira etapa foi pesquisar temas relevantes, essenciais para o aprimoramento da fundamentação teórica, que propiciaram melhor compreensão da pesquisa. Para tanto, foram efetuadas consultas a publicações científicas, periódicos nacionais e internacionais, revistas especializadas, anais dos principais congressos científicos, dissertações, teses e pesquisa via *Web*.

Nesta etapa foram realizadas consultas eletrônicas a bancos de dados científicos que continham informações relacionadas ao tema da pesquisa. Foram realizadas visitas a *sites* como o PROQUEST, Periódicos da CAPES, *WEB of Science*, *Scielo*, *Ibict*, bem como àqueles que tratavam especificamente sobre o tema de pesquisa.

2ª ETAPA: Levantamento de Informações junto a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

Caracteriza-se esta etapa pela busca de documentos junto ao corpo docente e técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Maria.

3ª ETAPA: Compilação, demonstração e análise dos dados

4ª ETAPA: Elaboração das Conclusões e Recomendações

5ª ETAPA: Editoração e Revisão Final

6ª ETAPA: Submissão a Banca Examinadora

3.4 Limitações de Estudo

O presente estudo, é referente a proposição de uma metodologia de Planejamento Estratégico para a UFSM, considerando o modelo pré-existente e inserindo no mesmo as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, portanto não permite generalizações, considerando-se que o

cenário da Instituição de Ensino Superior , UFSM apresenta características próprias e distintas das demais.

Observa-se que, em nenhum momento, esgota-se a problemática desta pesquisa e certamente surgirão outras pesquisas neste mesmo enfoque, ou complementando o enfoque já pesquisado.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização da Organização Pesquisada

A criação da Universidade Federal de Santa Maria iniciou em 1º de outubro de 1931, com a Faculdade de Farmácia de Santa Maria, que foi fundada em 30 de setembro de 1931, pela Sociedade de Medicina de Santa Maria, tendo como seu primeiro diretor o Dr. Francisco Mariano da Rocha, que desde esta época empenhava-se para o desenvolvimento do núcleo de ensino superior na cidade. A faculdade foi federalizada em 1950, através da Lei nº. 1.254 de 04 de dezembro de 1950.

Em 1952, através da Lei nº. 30.994 emitido no dia 19 de junho de 1952, houve a integração da Faculdade de Farmácia de Santa Maria com a Universidade do Rio Grande do Sul.

No ano de 1948, o Prof. José Mariano da Rocha Filho, que era presidente da Associação Santa-Mariense Pró-Ensino Superior (ASPES), que foi fundada em 02 de maio de 1948, já reunia a comunidade santa-mariense para promover iniciativas em prol do ensino superior, faziam parte desta reunião as organizações políticas, educacionais, religiosas, militares, cooperativas, empresariais e sindicais. Essa associação, na década de 70 passou a chamar-se Fundação Educacional e Cultural para o Desenvolvimento e o Aperfeiçoamento da Educação e da Cultura (FUNDAE) que até hoje apóia a Universidade no tocante ao desenvolvimento do ensino superior.

Através da Portaria nº. 234, emitida em 30 de abril de 1954, foi criado o Curso de Medicina em anexo à Faculdade de Farmácia. A criação deste curso deu-se por haver alunos excedentes no Curso de Medicina de Porto Alegre, estes promoveram uma campanha tendo como líder o Prof. Mariano da Rocha Filho, para a criação do curso de medicina em Santa Maria. Em 21 de janeiro de 1956, através da Lei nº. 2.712 surge a Faculdade de Medicina de Santa Maria, que também era incorporada a Universidade do Rio Grande do Sul. A faculdade funcionava em cooperação com a

Faculdade de Farmácia, utilizando seus laboratórios e materiais para as suas atividades, e as aulas práticas eram ministradas no Hospital de Caridade Dr. Astrogildo de Azevedo que disponibilizou as suas instalações.

Em novembro de 1960, o Presidente Juscelino Kubistchek de Oliveira enviou ao congresso um projeto de lei que pretendia a criação da Universidade de Goiás. O Deputado Tarso Dutra, que já havia colaborado com o movimento de criação da Universidade de Santa Maria, conseguiu elaborar uma ementa a lei e incluiu, nesse projeto, a criação da Universidade de Santa Maria (UFSM)

A Universidade de Santa Maria foi fundada em 14 de dezembro de 1960, pela Lei no. 3.834-C, sendo o seu idealizador o Prof. José Mariano da Rocha Filho. Era uma instituição de ensino superior e seu objetivo era tender a sociedade. Foi a primeira universidade brasileira criada em uma cidade no interior, que não capital do Estado. Reunia na época, os seguintes estabelecimentos federais: as Faculdades de Farmácia (criada em 1931), a Faculdade de Medicina (criada em 1956), a Faculdade de Odontologia e o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico (criados em 1960), e também as unidades particulares agregadas: a de Ciências Políticas e Econômicas (criada em 1954), de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição (criada em 1955), a Escola de Enfermagem Nossa Senhora Medianeira (criada em 1955), a Faculdade de Direito (criada em 1959), sendo que seus encargos financeiros eram custeados pela Universidade do Rio Grande do Sul e enquanto não possuía seu estatuto foi regida pela mesma Universidade.

A cidade universitária foi projetada para proporcionar um convívio permanente entre professores e alunos, oferecer uma infra-estrutura de acordo com as atividades desempenhadas pela Instituição. No seu projeto inicial, foram incluídos: o planetário, a biblioteca, a rádio e televisão, a imprensa universitária, o restaurante universitário, a agência de correios e telégrafos, a igreja, o centro comercial, o museu, o lago para esportes náuticos, a residência para professores, funcionários e alunos, o teatro, o cinema, a casa das nações (espaço para centro cultural com estantes de todas as nações), o centro médico, a prefeitura e a praça cívica com concha acústica.

Através da Lei nº. 4.759, de 20 de agosto de 1965, a USM foi federalizada passando a denominar-se Universidade Federal de Santa Maria.

4.1 Histórico da Implantação do Planejamento Estratégico na Organização

4.1.1 Histórico da evolução do Planejamento na UFSM

A Universidade Federal de Santa Maria, desde a sua fundação, em 1960, orientava-se por um planejamento físico estrutural que se baseava no Plano Diretor de Obras, logo à medida que era construído os prédios da Cidade Universitária, era colocado em funcionamento a estrutura organizacional, constante no estatuto da Universidade e já aprovada pelo MEC.

O Plano Diretor norteou o nascimento e o crescimento da Universidade, delineando o seu aspecto físico que influencia diretamente na estrutura do ensino. Portanto a estrutura do ensino impulsionava o plano diretor e a construção urbanística da Cidade Universitária. No Plano Diretor estava previsto desde o estudo da capacidade da cidade universitária, os cursos a serem ministrados e suas capacidades, os prédios a serem construídos assim como a previsão destas construções.

Desta forma foram criados vários planos de obras, onde a determinação do tempo de cada fase fica prejudicada devido às dificuldades orçamentárias e liberações de verbas. Mas estas etapas, do plano de obras, foram aplicadas no ano de 1962 a 1971.

Com o desenvolvimento da estrutura acadêmica e administrativa, observou-se a necessidade de estabelecer políticas e diretrizes que dessem um norte aos rumos da instituição assim como efetuar o planejamento de suas atividades a médio e longo prazo.

Surge, em 1979, um dos primeiros documentos sobre planejamento da Universidade Federal de Santa Maria, que foi elaborado e publicado neste ano com o nome de modelo de: Roteiro e Métodos para o Estabelecimento da Política Global, os Objetivos e do Plano Operativo da Universidade Federal de Santa Maria.

Em 1983, foram divulgados o Primeiro e Segundo Ensaio do Plano Global da UFSM, que foram elaborados a partir das sugestões dos Centros de Ensino que propunham diretrizes para a definição das Políticas, Diretrizes e Metas do Plano Global da UFSM, foram englobadas neste estudo nove áreas: Planejamento Global;

Reforma da Estrutura; Ensino Pesquisa; Extensão; Recursos Humanos; Assistência a Comunidade Universitária; Avaliação e Controle e Recursos Financeiros e Materiais. O resultado deste Plano Global foi apreciado pelo Conselho Universitário que aprovou as Políticas que iriam nortear as ações e programas da UFSM para o biênio de 1984 e 1985.

No ano de 1986, prosseguindo às tentativas de adoção de um plano global que definisse os objetivos da instituição foi concebido o Planejamento Estratégico 87/89, onde se buscou uma consciência da Administração por Objetivos. O Plano foi apresentado na forma de documento contendo a formulação de objetivos globais, diretrizes gerais e linhas de ação para a UFSM no período para o qual foi criado, ele permitiu que os demais níveis organizacionais formassem suas programações, baseadas nas diretrizes da organização, e as executassem.

Em 1990, a PROPLAN elaborou uma proposta de Implantação do Sistema integrado de Planejamento, Programação e Orçamento – SIPPO (1990/1993), por decisão do Conselho Universitário, esse sistema utilizaria como instrumento de levantamento de necessidades para a elaboração do Plano Anual (Metas), a técnica do orçamento programa. Esta metodologia previa a programação do universo de atividades e projetos da Instituição, considerando o orçamento como um todo.

No ano de 1994 foi estabelecido um plano de gestão (94/97), que deveria ser complementado por um plano de trabalho, que estabeleceria as metas, os instrumentos para alcançá-las assim seria realizado um balanço sobre as atividades que não puderam ser desenvolvidas. A instrumentalização deste plano era o SIPPO criado em 1990.

Observa-se que a Universidade Federal de Santa Maria desde a sua criação, demonstrou um compromisso com as inovações e melhorias organizacionais, procurando adequar-se as transformações culturais impostas pelo sistema de gestão das Instituições de Ensino Superior. Isso pode ser observado pela sua inserção no Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, em 1994, e pela sua adesão no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade em 1999.

A gestão de 1997/2001, também realizou um plano, este concebido na forma de Planejamento Estratégico Organizacional, onde estão definidas as diretrizes gerais, objetivos, estratégias e ações. Essa proposta apresenta destaque no objetivo

de buscar uma maior eficácia administrativa no desenvolvimento das atividades universitárias.

Para atingir este objetivo a Universidade Federal de Santa Maria, prevê a implantação do Programa de Avaliação, que conta com o Planejamento Estratégico como um instrumento administrativo para o direcionamento dos recursos e implementação de ações pré-estabelecidas.

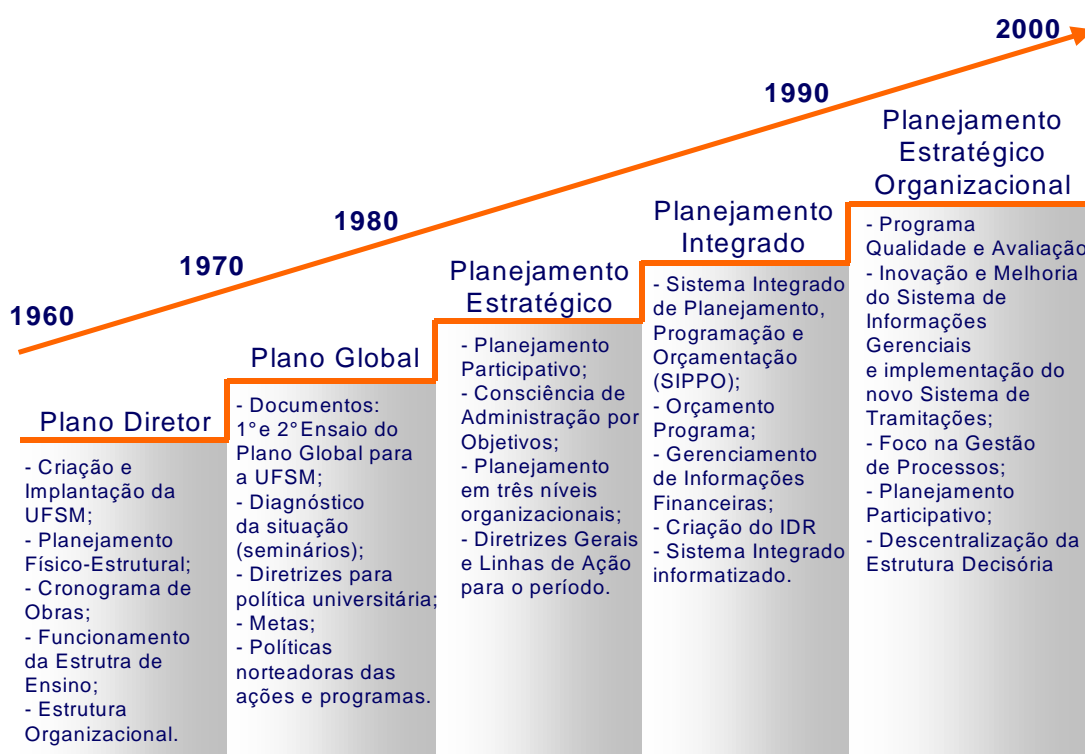


Figura 9 - Evolução do Planejamento na UFSM.

Fonte: Planejamento Estratégico – UFSM – Referencial Teórico - PROPLAN

A instituição, com o objetivo de sensibilizar a participação dos gestores realizou palestras de sensibilização. A primeira foi "O Movimento da Qualidade", sendo proferida pelo Prof. José Fernando Mattos, em 16.09.1998 e a segunda, realizada em 17.09.1998, teve como foco "A Experiência da FURG no Programa de Melhoria da Qualidade", tendo como palestrante o Prof. Tabajara Lucas de Almeida, docente da Fundação Universidade de Rio Grande.

Em 25/09/1998, foi realizada a palestra “Divulgação do Programa Qualidade e Participação na Administração Pública”, proferida pelo Diretor do Programa Qualidade e Participação na Administração Pública/MARE, Paulo Daniel Barreto Lima.

Encerrando este ciclo de sensibilização foi promovido o Seminário "Desdobramento das Diretrizes: Um Método Aplicado às Instituições de Ensino", nos dias 18 e 19.12.1998, proferido pelo Prof. Gustavo de Ávila Martins, tendo como conteúdo: Estratégia Competitiva e Planejamento, o Planejamento Estratégico e a Gestão pela Qualidade, a Estrutura Organizacional e o Desdobramento das Diretrizes do Plano de Gestão 1997-2001/UFSM, o Processo de Desdobramento das Diretrizes, a Relação Causa e Efeito, Itens de Controle e Itens de Verificação, Negociações Funcionais e Interfuncionais e o Gerenciamento do Plano de Gestão: Técnicas e Métodos.

Neste cenário a UFSM desenvolveu o “Programa de Qualidade e Avaliação na Universidade Federal de Santa Maria”, aprovado no Conselho Universitário, na 584ª Sessão, em 28.04.1999.

A metodologia adotada para o desenvolvimento do Programa de Qualidade e Avaliação na Universidade Federal de Santa Maria prevê a existência de um Comitê Estratégico, responsável pela criação de uma estrutura de planejamento institucional que coordene o posicionamento estratégico da UFSM diante do ambiente. Sob sua coordenação, atuam dois grupos executivos de apoio, a Comissão Executiva de Avaliação Institucional e o Grupo Técnico de Apoio à Qualidade.

A Comissão Executiva de Avaliação Institucional - CPAVI é responsável pelo contínuo autoconhecimento dos processos operacionais da Instituição, pelo estabelecimento de indicadores de desempenho e pela avaliação das diferentes etapas e segmentos envolvidos. O Grupo Técnico de Apoio à Qualidade - GTAQ é responsável pelo estabelecimento de um processo participativo. Com as ferramentas de gestão da qualidade, busca um contínuo melhoramento no desempenho dos diferentes processos, bem como a realimentação dos objetivos, metas e critérios da Administração Superior. Utiliza, para a sua operacionalização, equipes de melhoria na Reitoria e unidades universitárias, como é o caso da implementação da metodologia do Planejamento Estratégico.

Sob essa visão, o Programa de Qualidade e Avaliação está implementando uma sistemática de gestão institucional. Baseando-se em diretrizes do Plano de

Desenvolvimento Institucional, busca-se diagnosticar, planejar e desenvolver ações que aprimorem a atuação da UFSM em seus compromissos com a sociedade.

O processo de implementação do Planejamento Estratégico culminou com a realização de um seminário que reuniu representantes das unidades da Administração Central, tendo por objetivo a provocação de debates e a geração de subsídios para a definição de diretrizes estratégicas, objetivos e metas. Juntamente com os resultados obtidos nos diferentes seminários, foi elaborado o modelo de planejamento estratégico proposto para a UFSM, Figura 10, assim como o presente Plano de Desenvolvimento Institucional para o período 2001-2005.

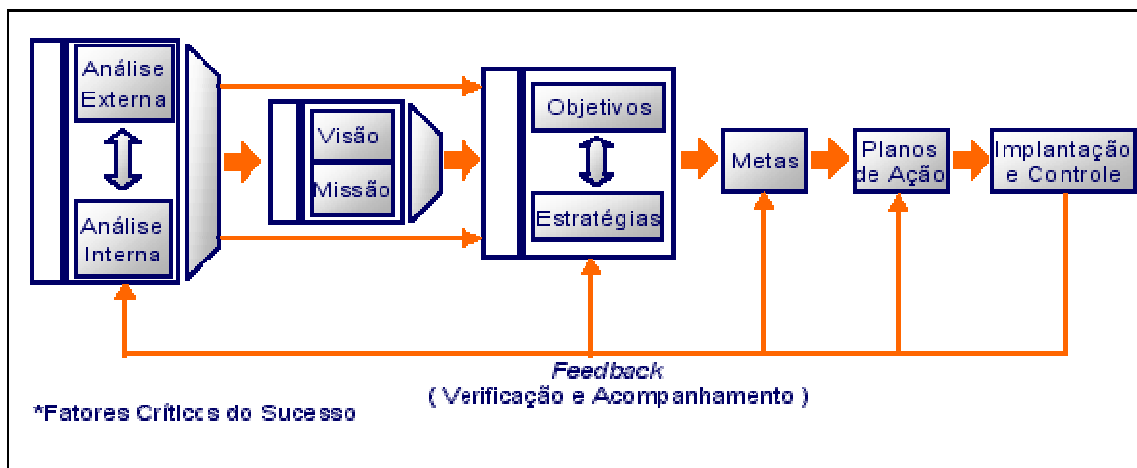


Figura 10 – O modelo de planejamento estratégico proposto para a Instituição (UFSM).

Fonte: O modelo de planejamento estratégico do programa da qualidade e avaliação da UFSM – O planejamento na UFSM

O Comitê Estratégico, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), definiu:

Como missão da UFSM: "Promover ensino, pesquisa e extensão, formando lideranças capazes de desenvolver a sociedade.";

Como valores da UFSM: "Liberdade, Democracia, Responsabilidade, Justiça, Consciência Ética, Educação e Respeito, Identidade, Comprometimento Social, Cidadania, Pluralidade, Integração e Criatividade.", e

Como visão de futuro da UFSM: "Ser reconhecida como referencial de excelência no ensino, pesquisa e extensão pela comunidade científica e pela sociedade em geral".

A gestão de 2006/2009 realizou um plano de gestão, onde consta os objetivos e as metas da administração da UFSM. Tendo como primeiro desafio a Reforma Universitária.

4.2 Aspectos Relativos à Implantação do Planejamento Estratégico

4.3.2 - Estrutura da UFSM

A Universidade Federal de Santa Maria é uma instituição federal de ensino superior, constituída como autarquia educacional de regime especial, vinculada ao MEC.

Conforme o Art. 4º do Estatuto da Universidade Federal e Santa Maria, a Universidade destina-se a promover de forma indissociável, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão; fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, filosófico, literário, artístico e desportivo; formar profissionais e especialistas de nível superior; formar profissionais de nível médio nas áreas tecnológicas vinculadas ao desenvolvimento nacional; e preparar recursos humanos qualificados, através dos Cursos de Pós-Graduação.

No Art. 5º tem como objetivos fundamentais: a educação integral; ensino para a formação e o aperfeiçoamento técnico e pesquisadores de alto nível; a pesquisa pura ou aplicada; a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; desenvolver educação profissional nos diversos níveis: básico, técnico e tecnológico; a extensão aberta a participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na instituição e a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; e como objetivos especiais: o estudo de problemas relacionados com o progresso da região geoeconômica do Estado e do País; colaboração com o poder público na solução dos problemas nacionais, objetivando o desenvolvimento do país; o fortalecimento da paz e da solidariedade universais; e conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e

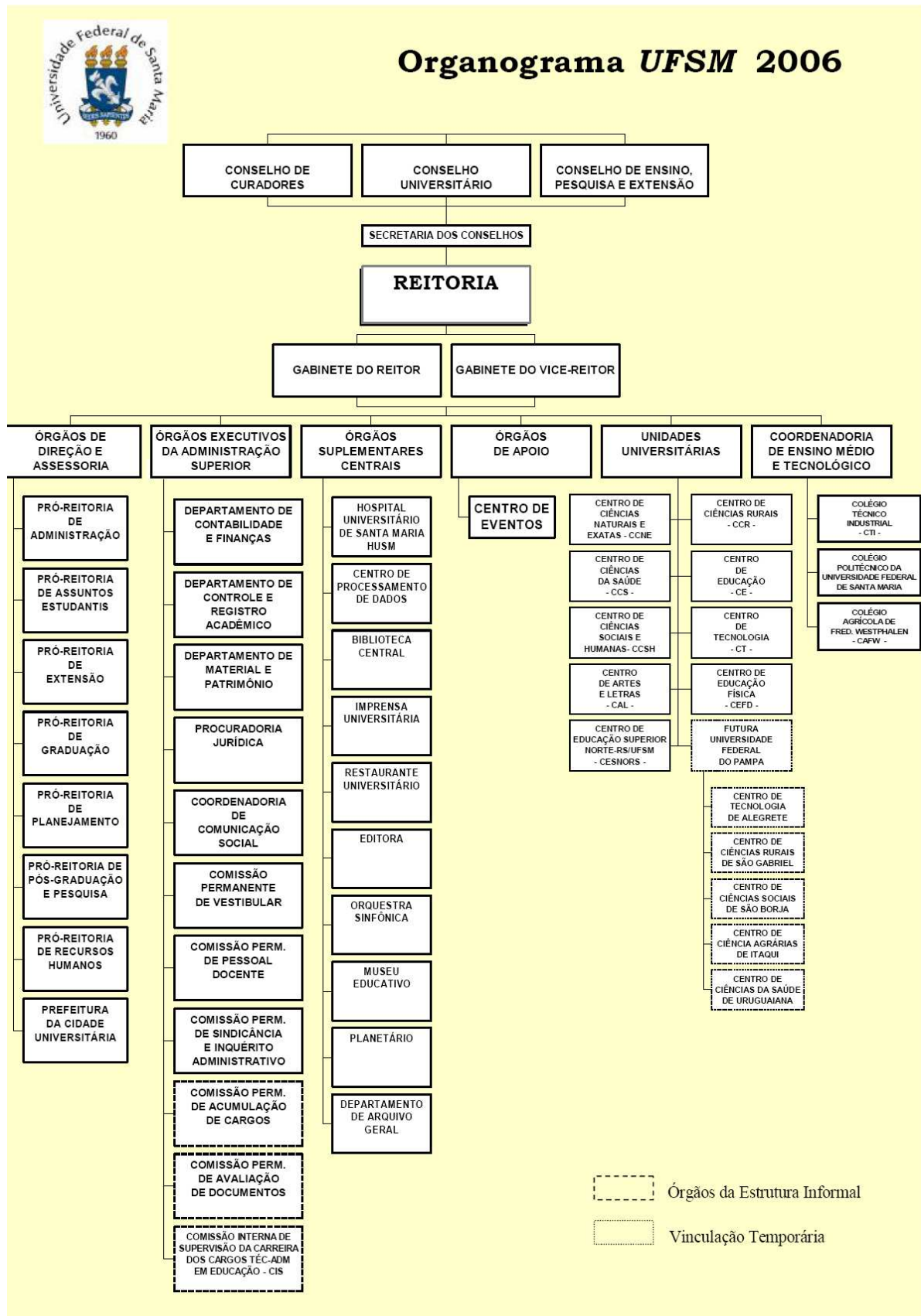
regionais, prestar serviços especializados à comunidade, e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.

No Quadro 4, é apresentada a estrutura da Universidade Federal de Santa Maria, conforme Organograma é formada por:

No primeiro nível pela Reitoria e os órgãos deliberativos: o Conselho de Curadores, o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão;

No nível intermediário pelas unidades universitárias e órgãos suplementares;

No nível inferior pelos departamentos didáticos.



QUADRO 4 - Organograma UFSM/2006. Fonte: Site UFSM (2009).

De acordo com o estatuto da Universidade Federal de Santa Maria, em seu Artigo 19 determina que o Conselho de Curadores possui a função de controlar e fiscalizar a gestão econômica-financeira da universidade; no Artigo 11 reza que o Conselho Universitário é o colegiado máximo de deliberações coletiva para assunto administrativo e definição da política geral da Universidade e cabe ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão deliberar sobre assuntos de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A atual estrutura da universidade, determinada pelo Art. 7º do Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria, aprovado pela Portaria nº 801 de 27/04/2001, estabelece a instituição de oito unidades universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes de Letras e Centro de Educação Física e Desportos.

Em 20 de julho de 2005, o Conselho Universitário através do Parecer nº. 31 aprovou a criação do Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM – CESNORS, passando a UFSM a contar com nove Unidades Universitárias. Também fazem parte da estrutura da Universidade três escolas de Ensino Médio e Tecnológico: Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria.

A administração das unidades universitárias, é realizada conforme o estatuto da UFSM (2001, p.14) que no seu art. 32 “a administração de cada uma das unidades universitárias será feita por meio dos seguintes órgãos: I – Conselho do Centro; II – Direção do Centro; III – Colegiado Departamental; e IV – Chefia dos Departamentos”.

As atividades dos órgãos suplementares são descritas no estatuto da UFSM (2001, p.18) que no seu art. 54 “Aos Órgãos Suplementares Setoriais caberão atividades de ensino, pesquisa e extensão em atendimento às subunidades do respectivo Centro e/ou subunidades da Instituição, bem como, serviços à comunidade externa”.

Dentro da estrutura universitária, conforme o estatuto da UFSM (2001, p.15 e 16) Art. 39 e 40 o departamento didático é a menor fração da estrutura universitária, entre outras funções ele, coordena o trabalho do pessoal docente, visando a unidade e a eficiência do ensino, da pesquisa e da extensão e agrupa disciplinas a fins, abrangendo diversas área de conhecimento.

4.3 Proposta de Metodologia de implantação do Gerenciamento por Diretrizes associado ao Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM

Percebe-se que o processo de planejamento estratégico dentro de uma instituição, deve ser trabalhado em primeiro lugar com sensibilização e ampla divulgação de seus conceitos e objetivos, para que não surjam barreiras corporativas ou reacionárias. Deve-se criar equipes multifuncionais que permitam ampliar os horizontes, sendo possível mudar o ponto de vista sobre a instituição. Estas equipes deverão desenvolver preparação e treinamento em situações inerentes ao sistema, chegando a definição da instituição como um todo “como se está” e “como se está para chegar lá”.

Diante do exposto, analisa-se as metodologias citadas por Stoner e Freeman (1999), Oliveira (2004) e Mintzberg (1994) para contemplar o assunto em pauta. Conforme Stoner e Freeman (1999), o planejamento pode ser condensado em quatro passos básicos e adaptados a todas as suas atividades e aos níveis organizacionais, conforme o roteiro a seguir:

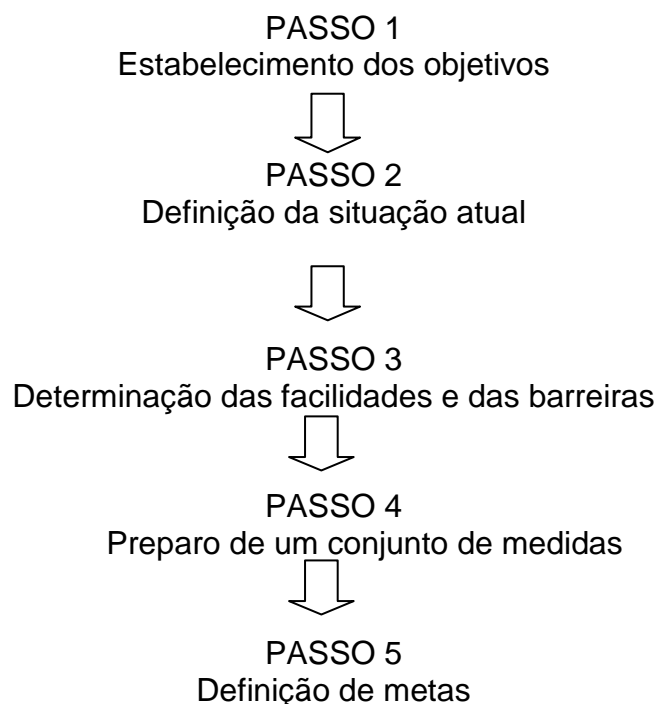


Figura 11 - Os quatro passos básicos do planejamento
Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 91)

Para melhor compreensão serão detalhada as etapas:

1ª etapa – Nesta etapa ocorre a Definição do Negócio da Organização: nesta etapa a organização deve determinar os limites físicos e psicológicos na sua atuação, no sentido de influenciar e ser influenciada pelo ambiente.

Deve-se efetuar três perguntas para saber a definição do Negócio da organização: Qual é o negócio? Qual será o negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)? Qual deveria ser o negócio?

As respostas vão depender de respostas a outras perguntas: Quem é seu cliente? Quem será o seu cliente? Quem deveria ser o seu cliente? Que abrangência precisa ter o seu negócio? Onde está seu cliente? Onde estará seu cliente? O que compra seu cliente? O que comprará seu cliente?

2ª etapa – Definição da Missão da Organização: é a expressão da razão da sua existência. Existem diversas as maneiras para se definir a Missão, porém há alguns pontos comuns que devem ser sempre considerados: segmentos-alvo, tecnologia, escopo-geográfico, benefícios demandados X benefícios oferecidos e crenças e valores dos dirigentes.

É fundamental que a Missão tenha certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais. Periodicamente, é preciso repensar a Missão da Organização.

3ª etapa – Análise do Ambiente: é um processo de constante investigação das forças internas e externas, tanto positivas como negativas, que influenciam a organização. Stoner e Freeman (1999), alegam que diversas maneiras podem ser utilizadas para analisar o ambiente de uma organização, contudo sugere que esta etapa tenha como objetivo a identificação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

4ª etapa – Elaboração do Plano Contingencial: É o plano reserva menos elaborado do que o titular, mas apto a ser usado, caso ocorram mudanças radicais no ambiente.

A análise ambiental oferece à organização uma revisão de situações futuras e as respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Após ter estimado a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização continua com seu processo de planejamento, realizando as próximas etapas, considerando aquele que apresente a maior probabilidade de ocorrência. Se essa probabilidade não for superior a 85% ou 90%, é necessário elaborar um plano

contingencial para fazer frente ao cenário que está com a segunda maior probabilidade de ocorrência.

5ª etapa – Definição da Filosofia de Atuação da Organização: Conforme Bower (*apud* VASCONCELLOS FILHO, 1984, p. 53), a Filosofia representa “as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas”. Tais crenças traduzem os princípios que orientam sua atuação em termos de decisões e comportamentos.

6ª etapa – Definição das Políticas: Ansoff (1983) conceitua Política como uma resposta específica para situações repetitivas. São necessárias políticas de caráter geral e específico. Geral, para direcionar o comportamento da organização na sua totalidade; e específico, no sentido de orientar a atuação de cada uma das áreas funcionais.

7ª etapa – Definição dos Objetivos e Metas: Objetivos são os resultados esperados da Organização. Consistem em alvos perseguidos por intermédio da canalização de esforços e recursos, ou, como diz Ansoff (1983), são padrões qualitativos de desempenho presente e futuro que possam ser medidos e que a organização deseja alcançar. Quando esses padrões são quantitativos, chamam-se Metas.

8ª etapa – Formulação de Estratégias: As estratégias indicarão como cada área funcional da organização participará do esforço total para atingir os objetivos, respeitando o que foi definido nas etapas anteriores.

9ª etapa – Checagem da Consistência do Plano Estratégico: Vasconcellos Filho (1984) adverte que, antes de implantar o que foi planejado, deve-se checar os seguintes aspectos de um plano estratégico: consistência interna (recursos da organização, escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários, e cultura organizacional); consistência externa (recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de governo, conjuntura econômica e política); riscos envolvidos (econômicos, sociais e políticos); e horizonte de tempo (impactos esperados, recebidos e exercidos, a curto, médio e longo prazos).

10ª etapa – Implementação: É preciso que este processo se complete com a implantação do que foi planejado. No entanto, vários executivos questionam sobre como converter planos em ações concretas.

Após a apresentação dessas etapas, na percepção de Oliveira (2004), quando se trata da metodologia para o desenvolvimento do planejamento

estratégico nas organizações, têm-se duas possibilidades: na primeira, parte-se de onde se quer chegar e depois se estabelece como a empresa se encontra para atingir a situação desejada; na segunda, tem-se a informação como ela está e, posteriormente, fixa-se aonde se quer chegar.

Ao unirmos o Gerenciamento por Diretrizes ao modelo de Planejamento Estratégico da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e ao SINAES, estamos estabelecendo as metas e medidas para que essa possa ser alcançada, logo, estabelece uma Diretriz (que é a meta acompanhada das medidas necessária para atingi-la.) e através do Desdobramento das Diretrizes, fica evidente quais são os setores responsáveis pelo atingimento das metas, tornando possível que a gestão da organização saiba como e onde as diretrizes institucionais estão sendo alcançadas.

Portanto, tomar-se como base as diretrizes do SINAES, por serem estratégias fundamentais de todas as instituições de ensino superior. Mas antes é necessário conhecer o detalhamento do organograma (Quadro 4) e a árvore de tomada de decisões (Apêndice B) da Universidade Federal de Santa Maria.

Após estudo do desdobramento por diretrizes, verifica-se que existem dois métodos para a sua execução: os Métodos A e B.

Utilizando-se o Método A, observa-se que para cada meta são estabelecidas medidas prioritárias para o seu cumprimento, mas dessas medidas surgem novas metas determinadas por níveis hierárquicos inferiores, podendo ocorrer de perder-se o foco na meta de sobrevivência da instituição, a Figura 10 evidência como seria um modelo de desdobramento de diretrizes utilizando o Método A na UFSM.

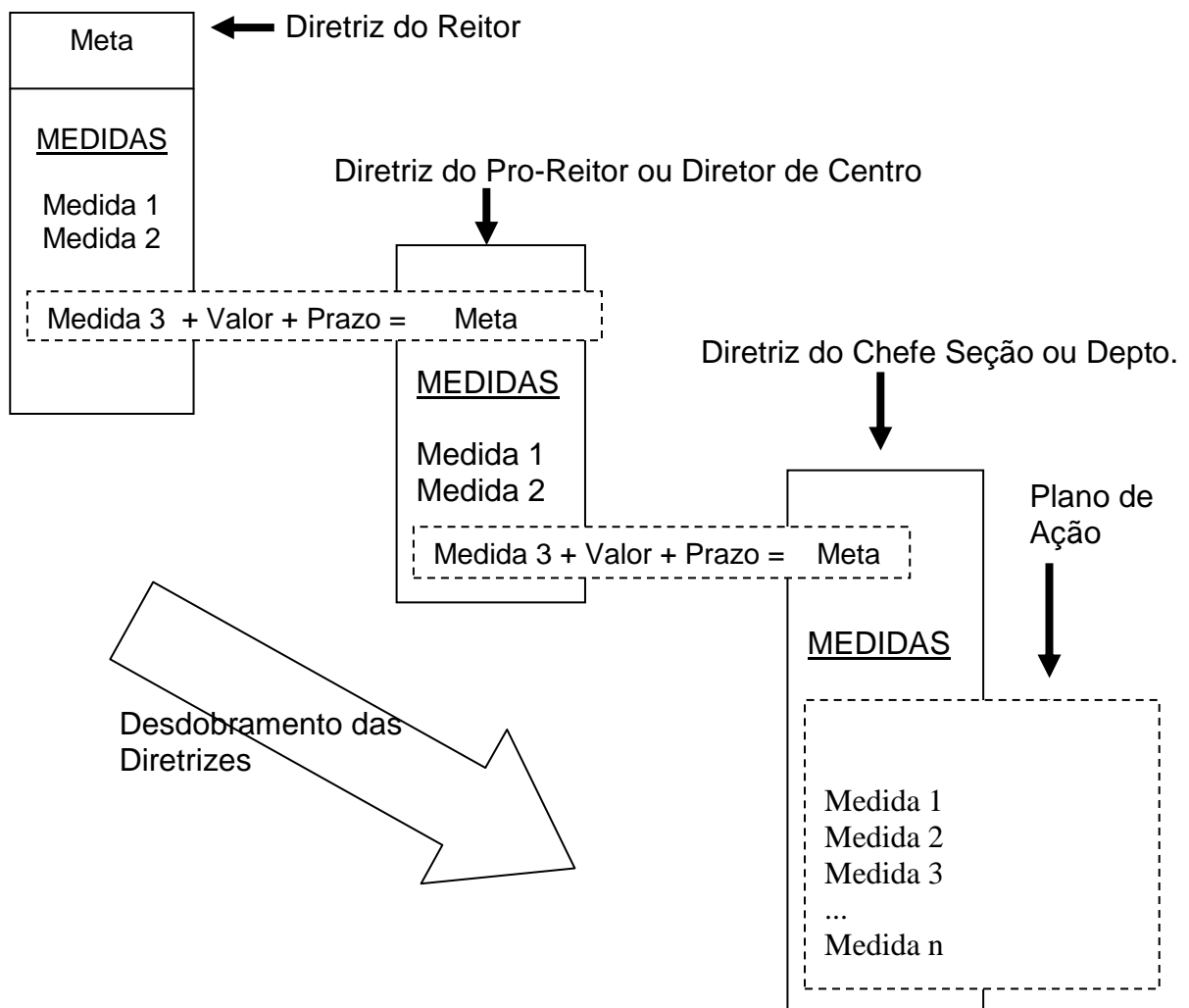


Figura 12 - Desdobramento das Diretrizes pelo Método A.

Fonte: Adaptada de Campos, Vicente Falconi, (1996, p.61).

Ao se utilizar o Método B, observa-se que primeiro há um desdobramento de metas e depois cada nível gerencial estabelece suas medidas, num processo de análise e desdobramento. A instituição pode começar a utilizar o Método A, mas com o aprimoramento deve passar a utilizar o Método B.

A Figura 13, mostra como seria um modelo de desdobramento de diretrizes utilizando o Método B na UFSM.

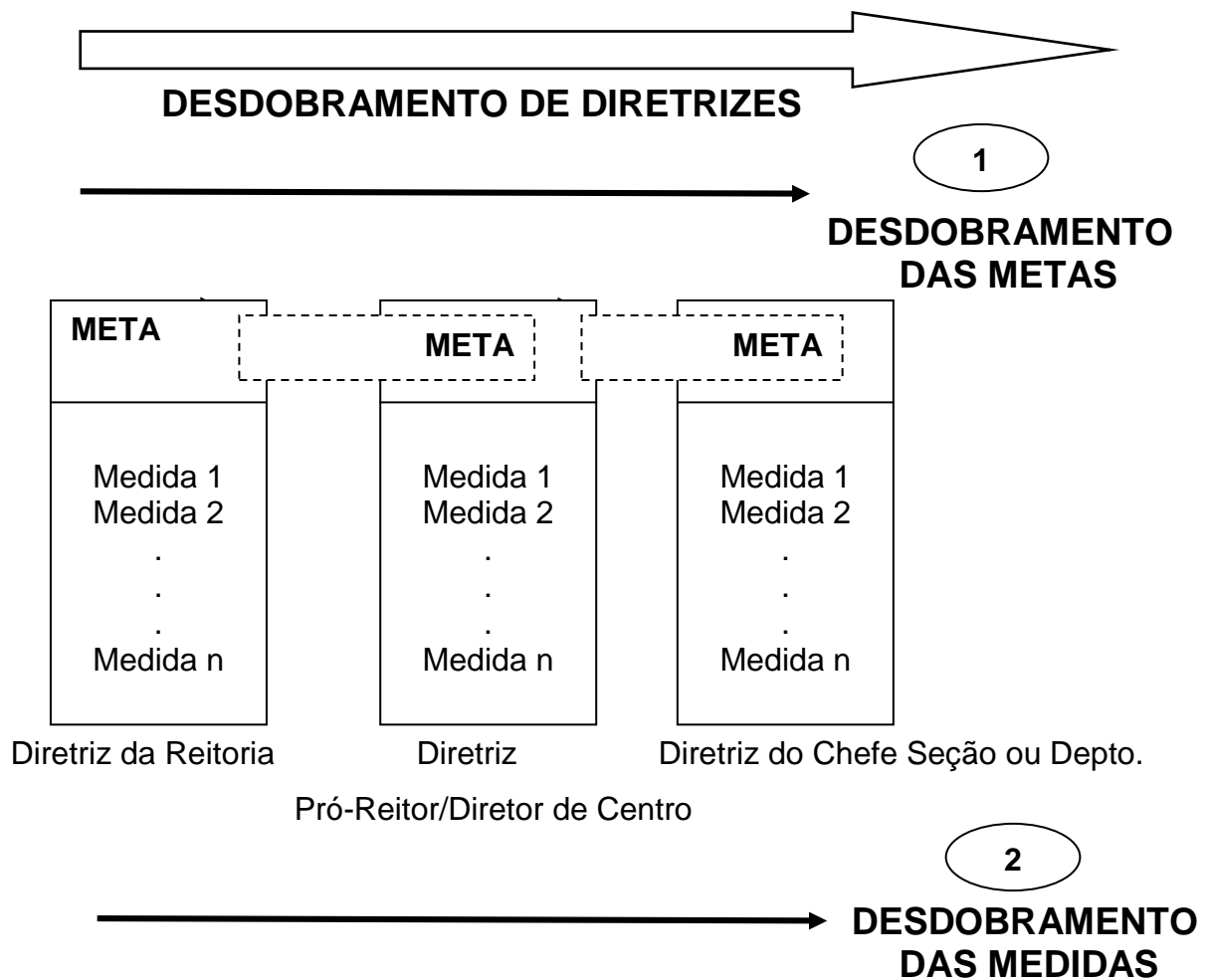


Figura 13 - Desdobramento das Diretrizes pelo Método B

Fonte: Campos, Vicente Falconi, 1996, Pág. 63 – adaptada pelo Autor para a UFSM

Ao se relacionar o modelo de planejamento estratégico da UFSM, com as dimensões do SINAES, surge um modelo que está mostrado na Figura 12.

As Figuras 14 a 24 apresentam modelos relacionando ao planejamento estratégico da UFSM, com as dimensões do SINAES, evidenciando os objetivos de cada diretriz.

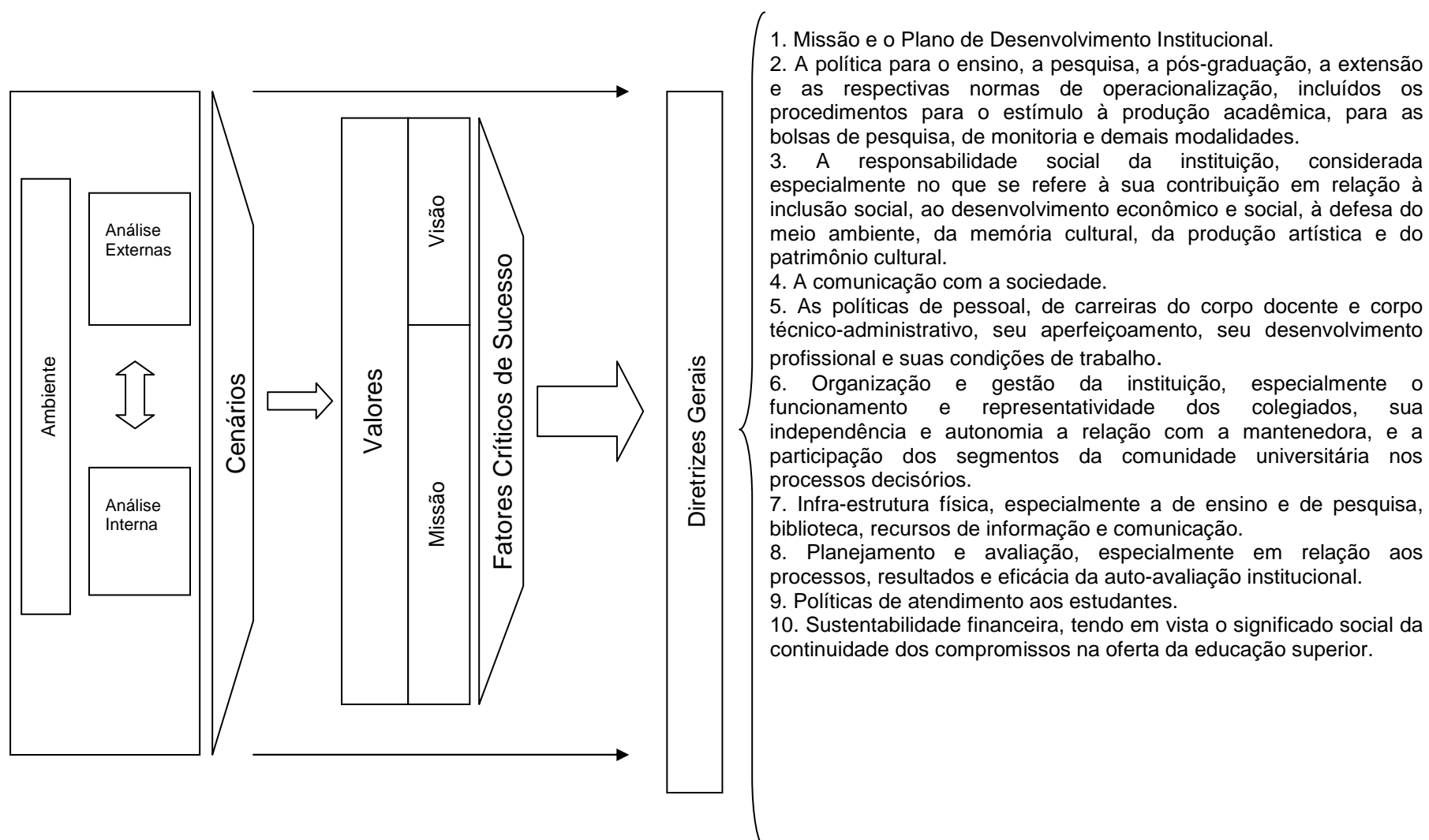


Figura 14 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES

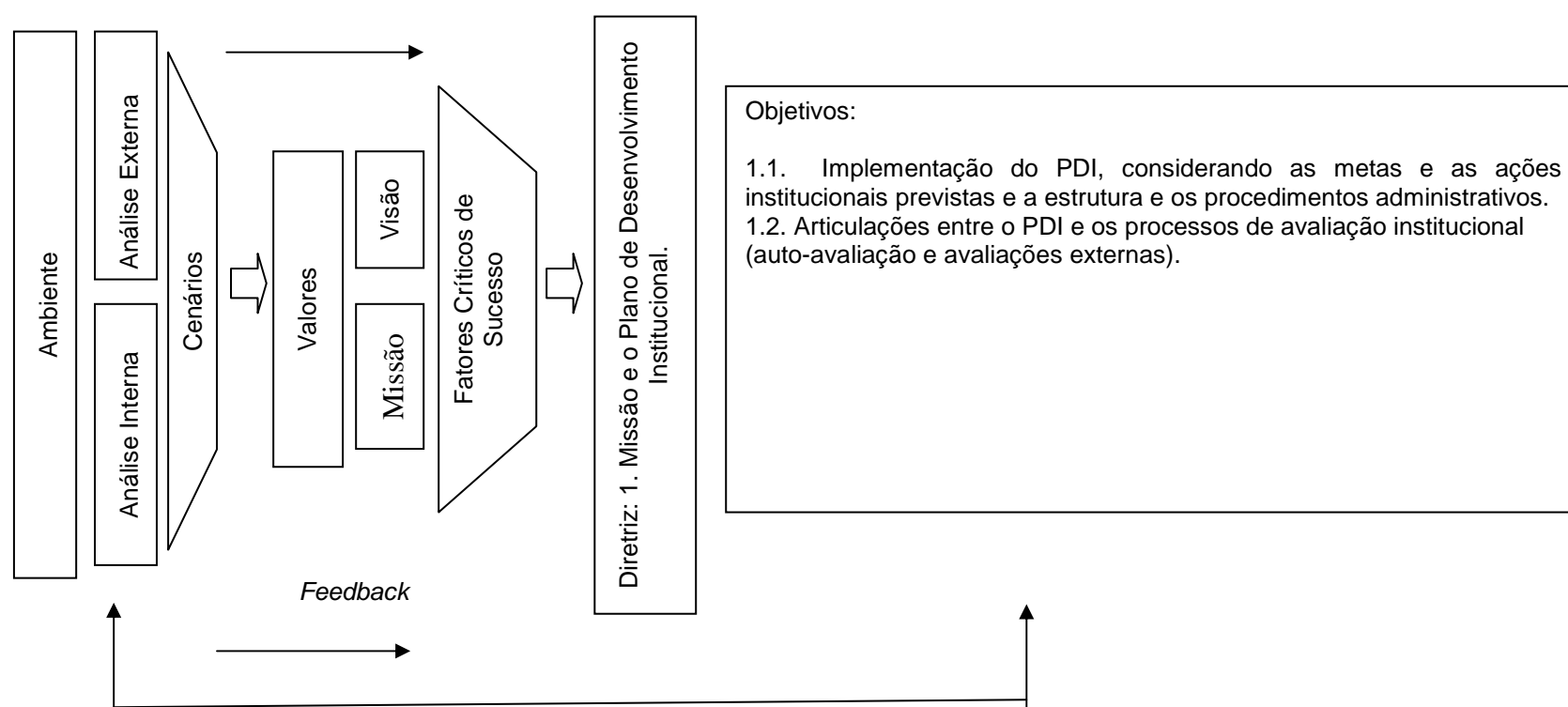


Figura 15 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à primeira diretriz.

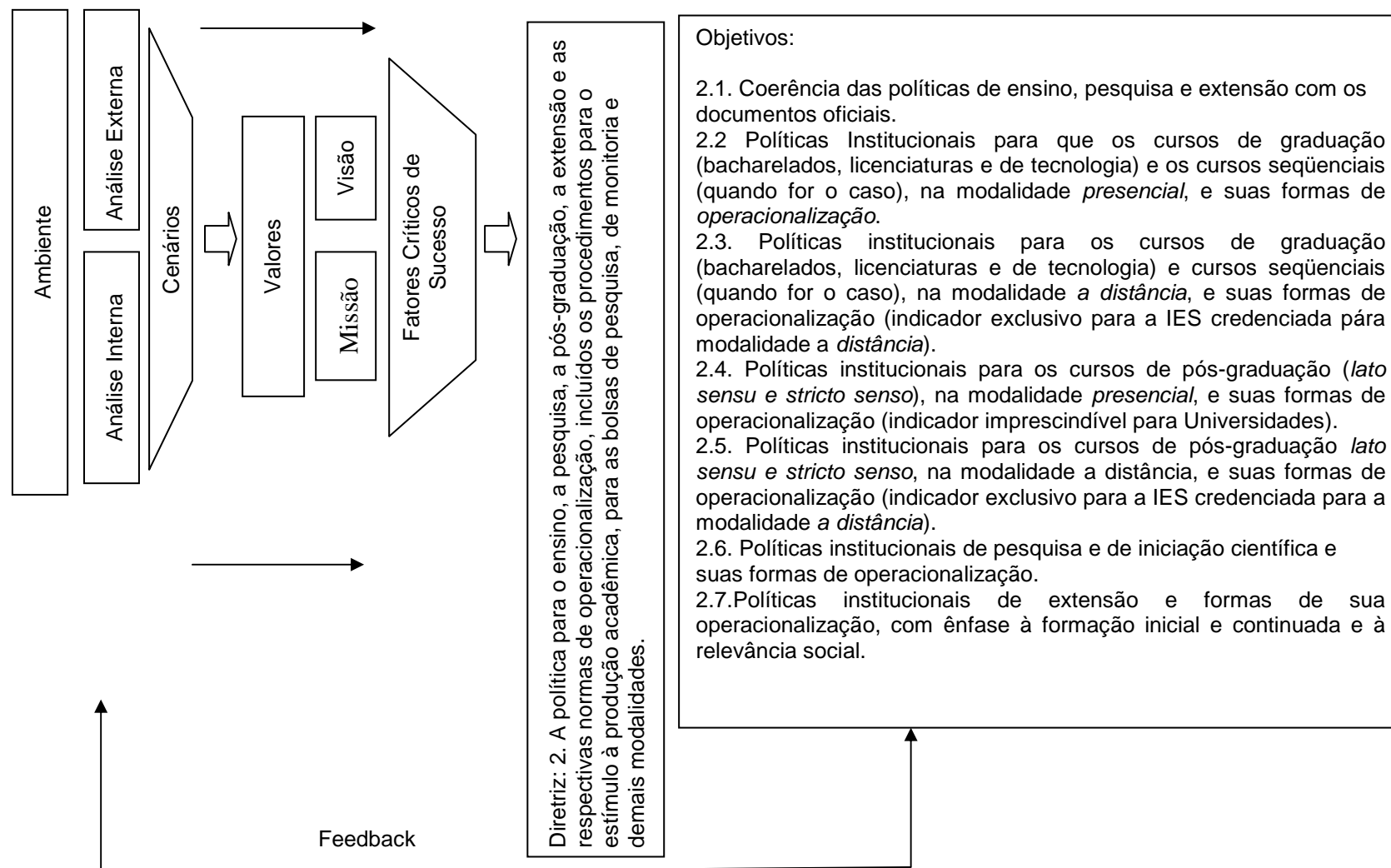


Figura 16 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à segunda diretriz .

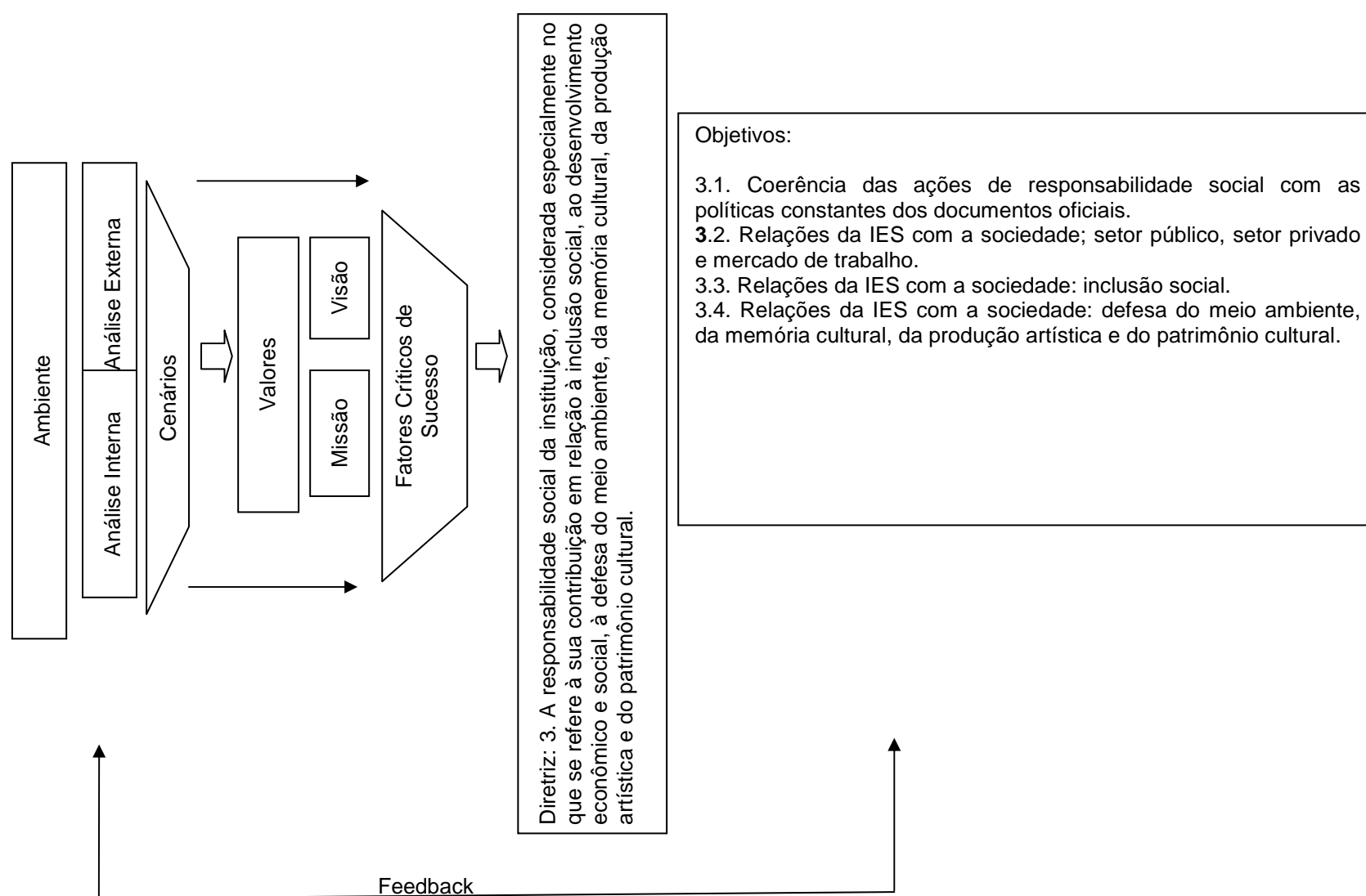


Figura 17 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à terceira diretriz .

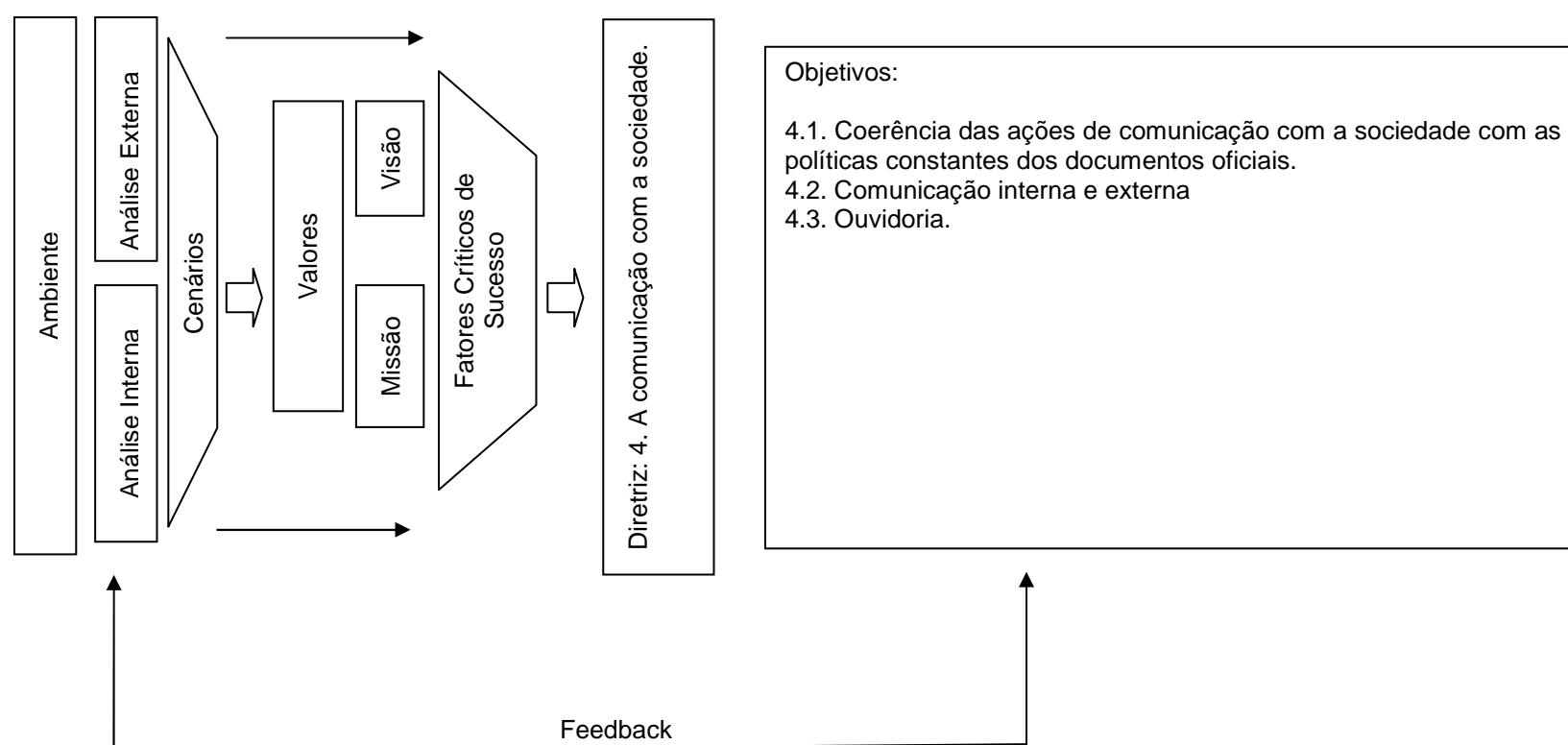


Figura 18 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à quarta diretriz .

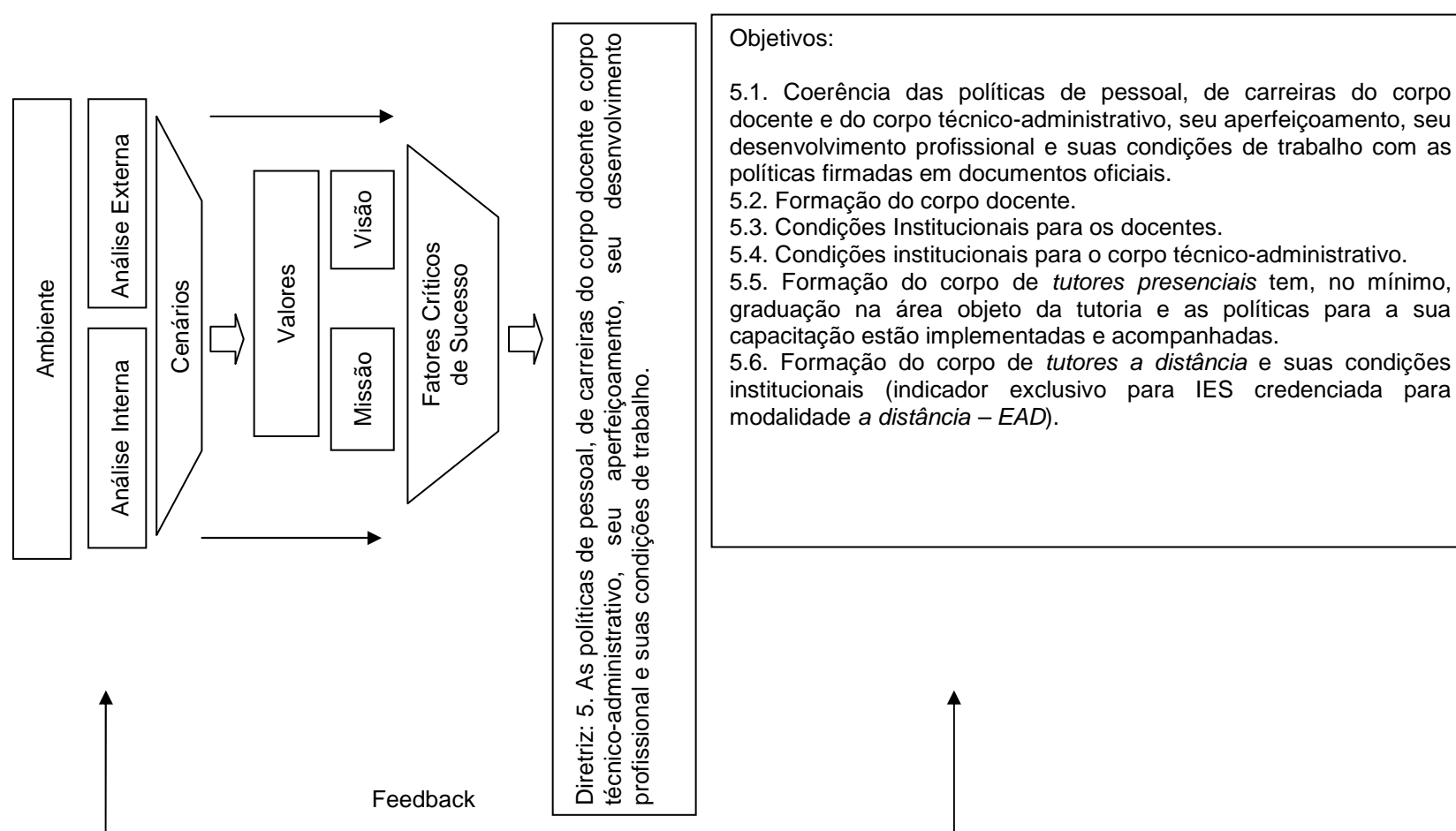


Figura 19 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à quinta diretriz

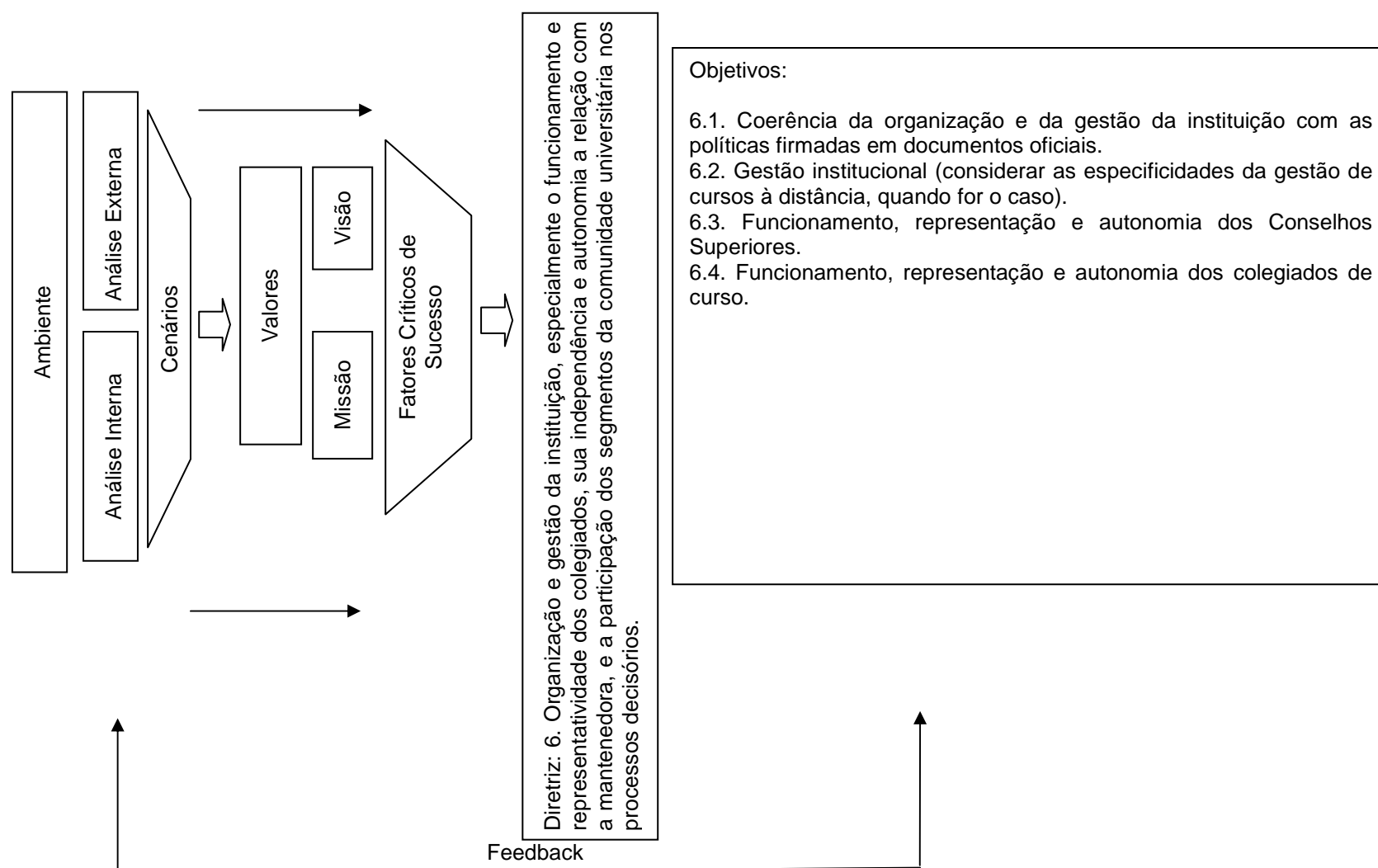


Figura 20 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à sexta diretriz .

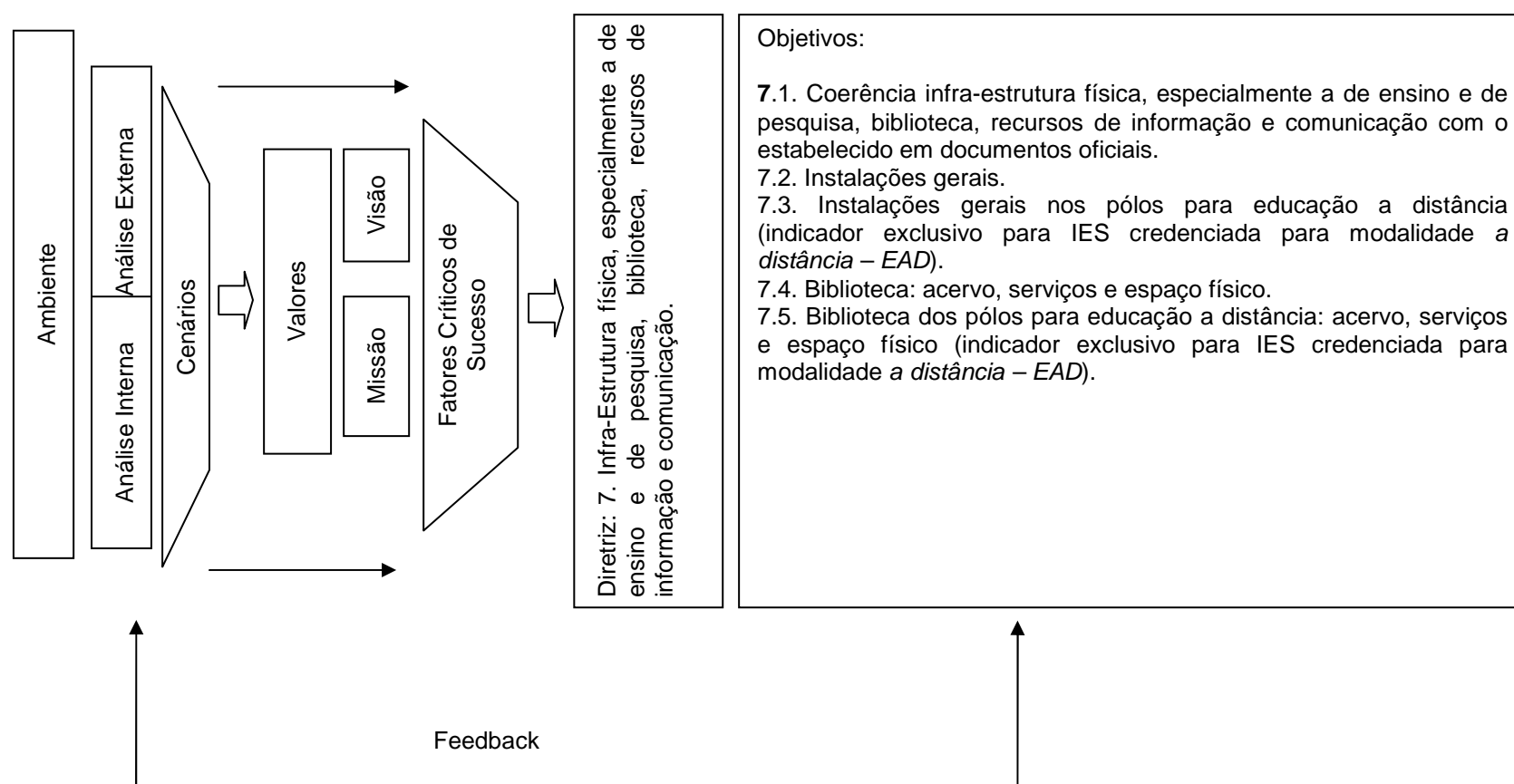


Figura 21 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à sétima diretriz .

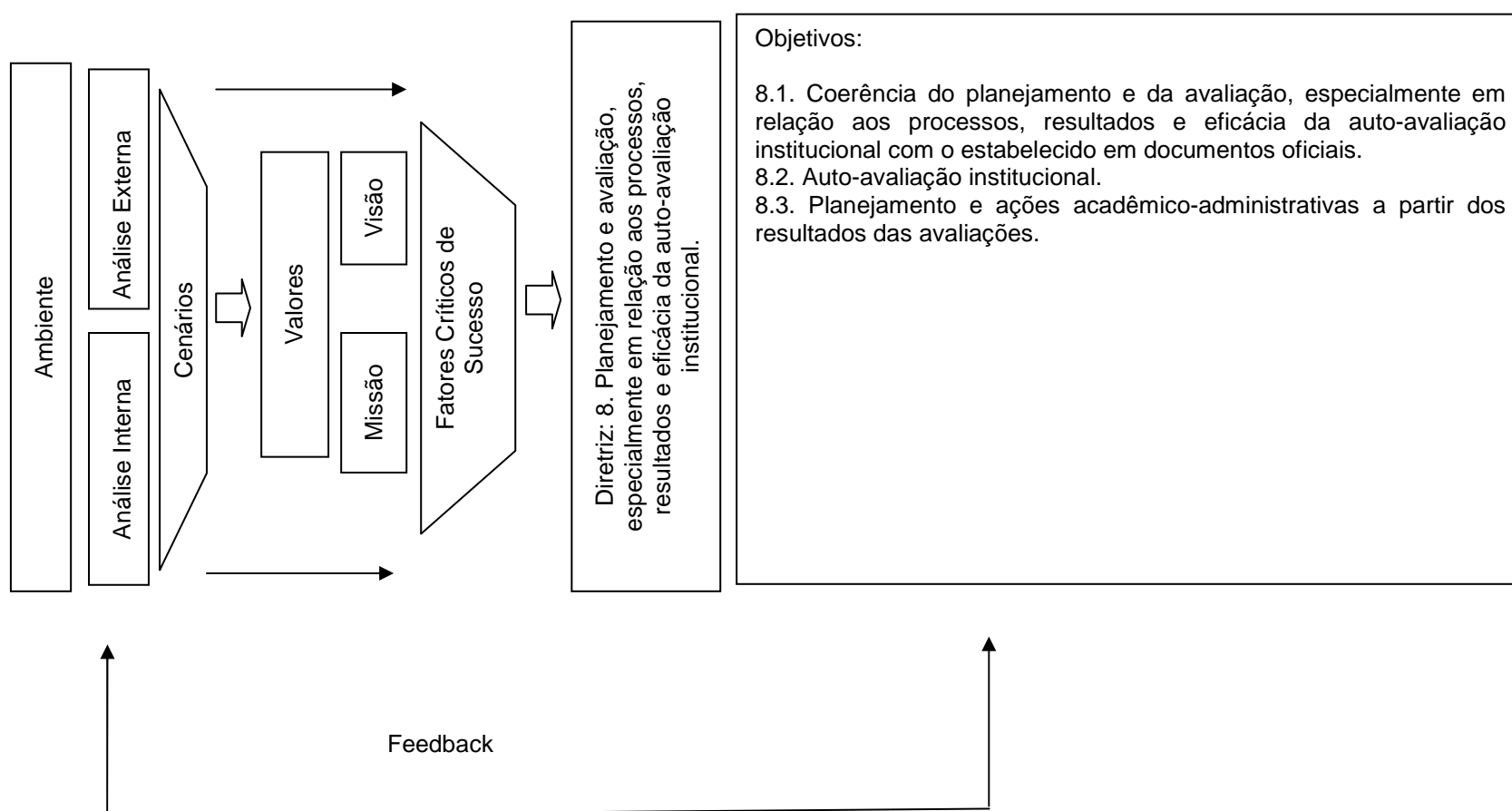


Figura 22 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, referente à oitava diretriz

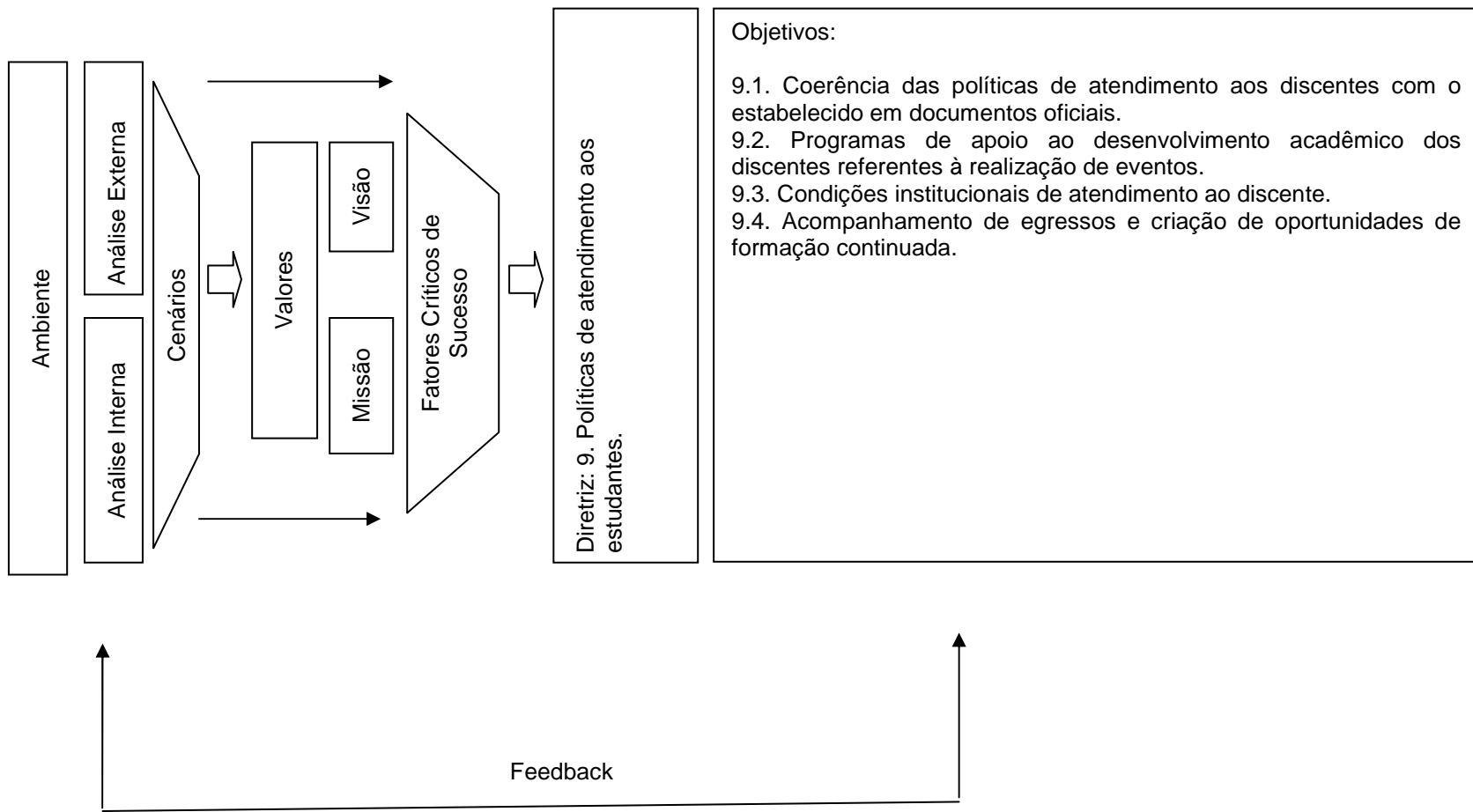


Figura 23 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFESM associado às diretrizes do SINAES, referente à nona diretriz .

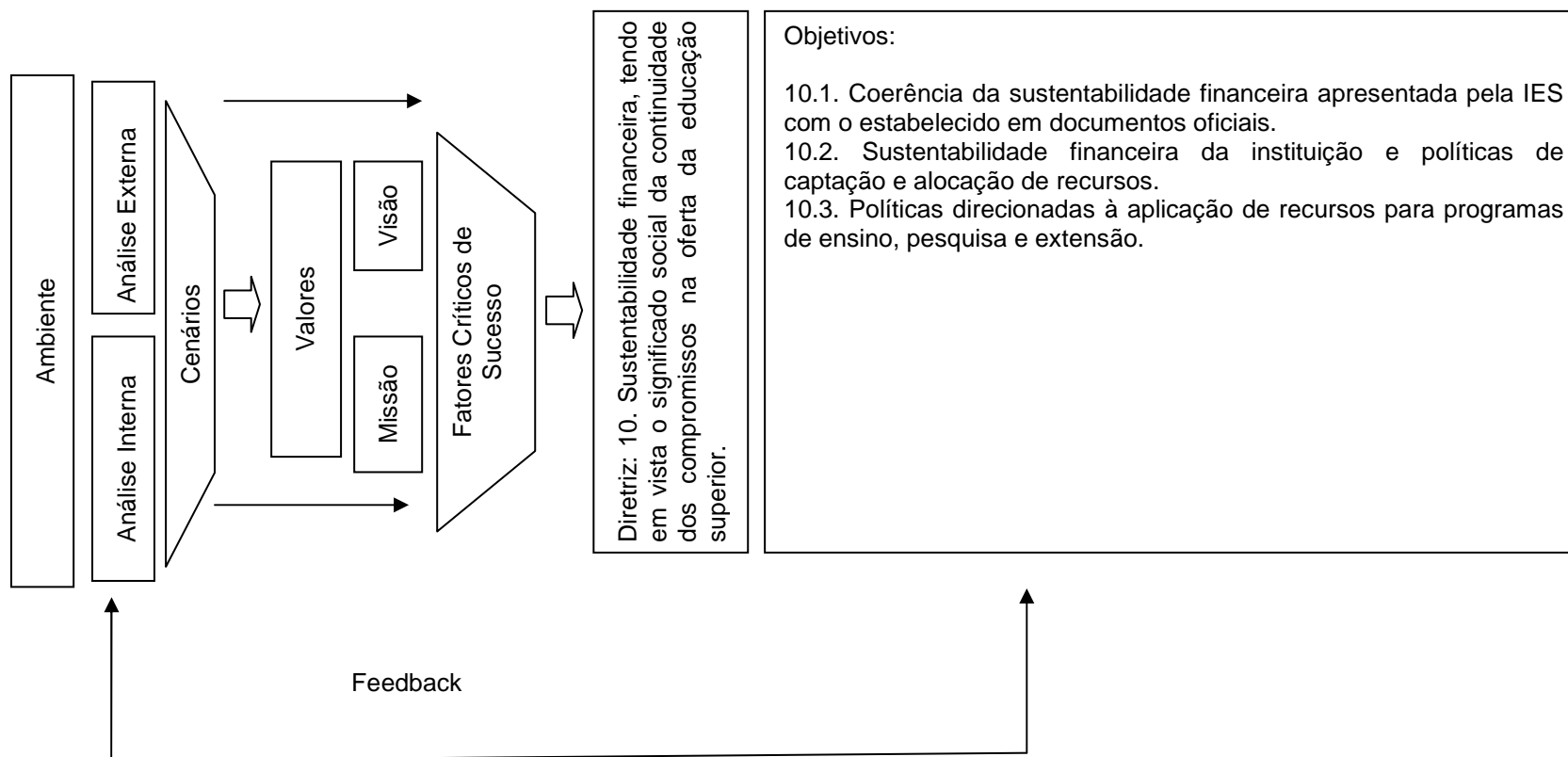


Figura 24 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFESM associado às diretrizes do SINAES, referente à décima diretriz.

Como foi analisado no Gerenciamento por Diretrizes, cada diretriz é formada por uma meta e uma medida. Essa medida poderá gerar uma nova meta, caso isso não ocorra essa medida irá gerar um plano de ação. É possível também que a meta gere medidas, logo irá diretamente para um plano de ação, a Figura 25 descreve o modelo acima descrito.

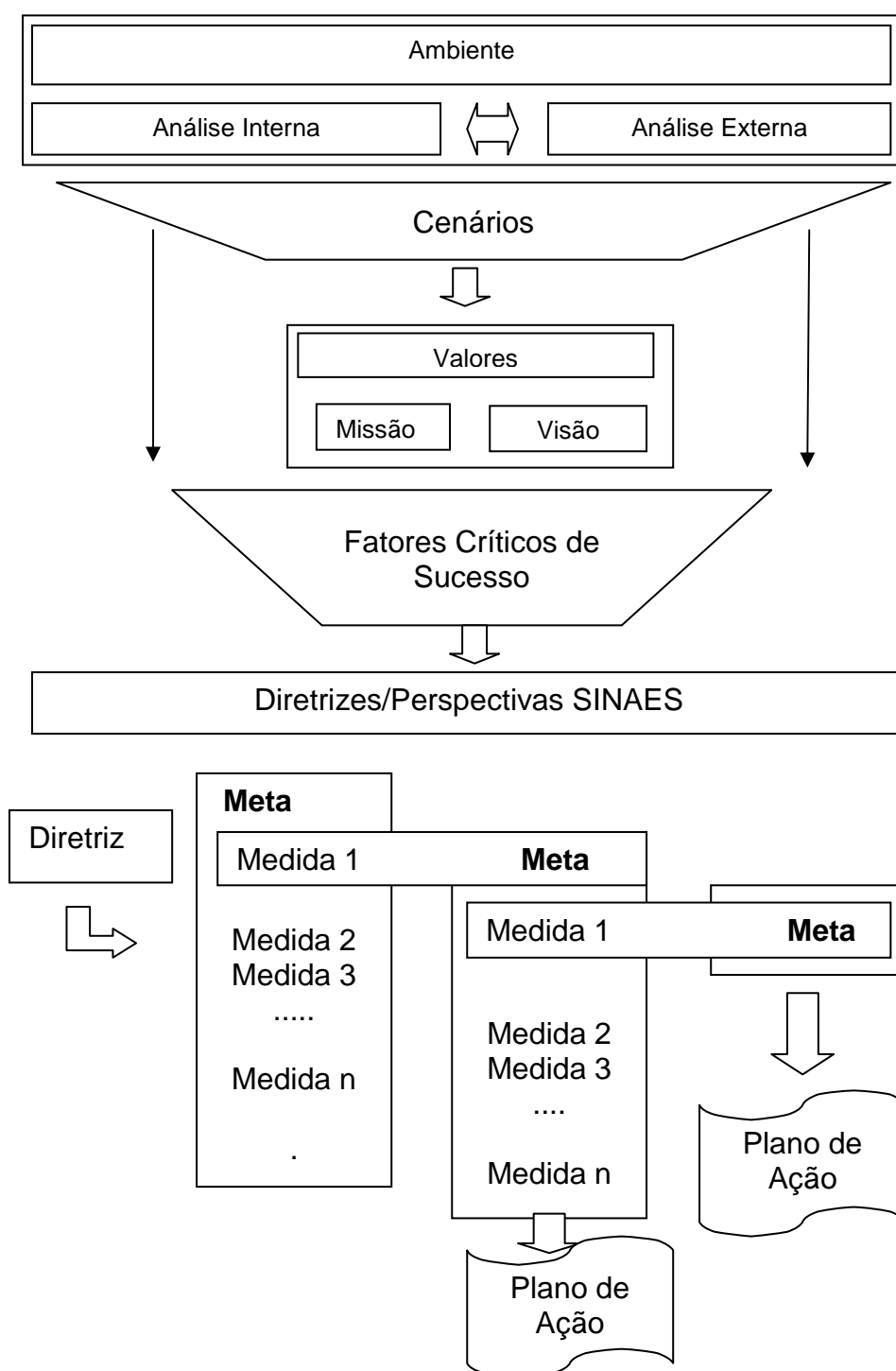


Figura 25 - Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM associado às diretrizes do SINAES, com desdobramento de diretrizes até o plano de ação.

Na Figura 26, há um exemplo prático de desdobramento até plano de ação. A implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional uma das diretrizes do SINAES, assim, se torna uma diretriz estratégica de toda Instituição do Ensino Superior, inclusive no caso para a UFSM.

Sabe-se que o PDI, deve ser implementado, nesse está contido o planejamento estratégico da instituição e deve ser o guia do planejamento da gestão administrativa da instituição, é responsabilidade do Reitor e implantação deste.

Para que isto ocorra, há necessidade de traçar-se metas para a divulgação e implantação em consonância com as Pró-Reitorias, Direção de centro, Diretores de departamento e Coordenadores de pós graduação e graduação de cursos.

Os Chefes dos Departamentos Didáticos, os Coordenadores de Curso, e os Chefes de sessões devem estabelecer metas para que essa implementação ocorra no prazo determinado pelo Reitor, para isso eles podem traçar um plano de ação onde tem como meta divulgar o PDI e Implementar o PDI; e para realizar poderão executar os seguintes projetos: 1 – Fazer seminários no departamento para divulgar o PDI ou 2 – Verificar a pare do PDI que corresponde ao seu setor.

A partir da Figura 27, está apresentada através de Figuras, uma proposição de ações para o atingimento dos objetivos do SINAES, assim com estratégias, metas e plano de ação, com o devido desdobramento de diretrizes possibilitando visualizar as devidas autoridades e responsabilidades.

DESDOBRAMENTO DE DIRETRIZES

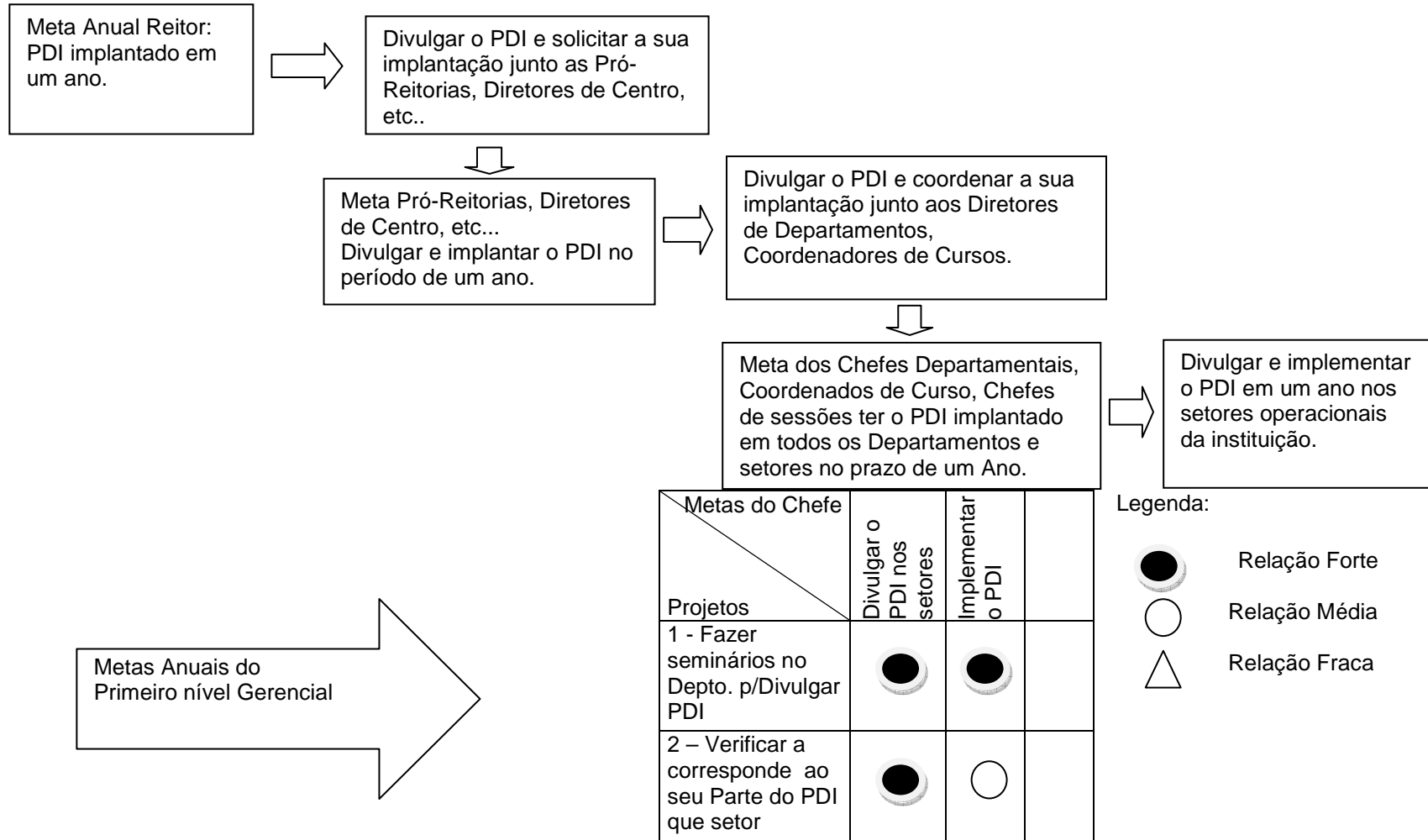


Figura 26 – Desdobramento de Diretrizes até o plano de ação.

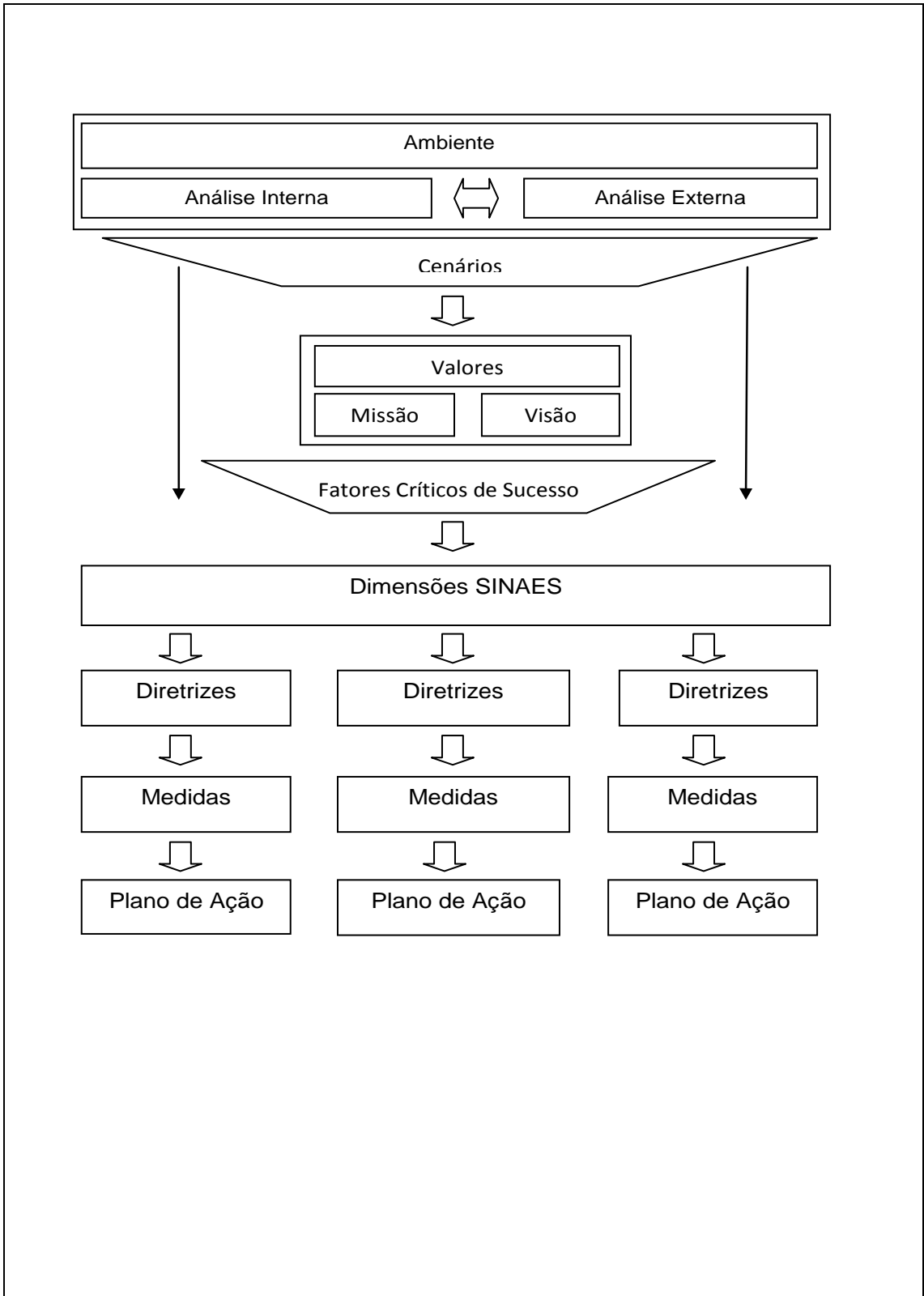


Figura 27 – Dimensões do SINAES e desdobramento de diretrizes inseridas no modelo de planejamento estratégico da UFSM.

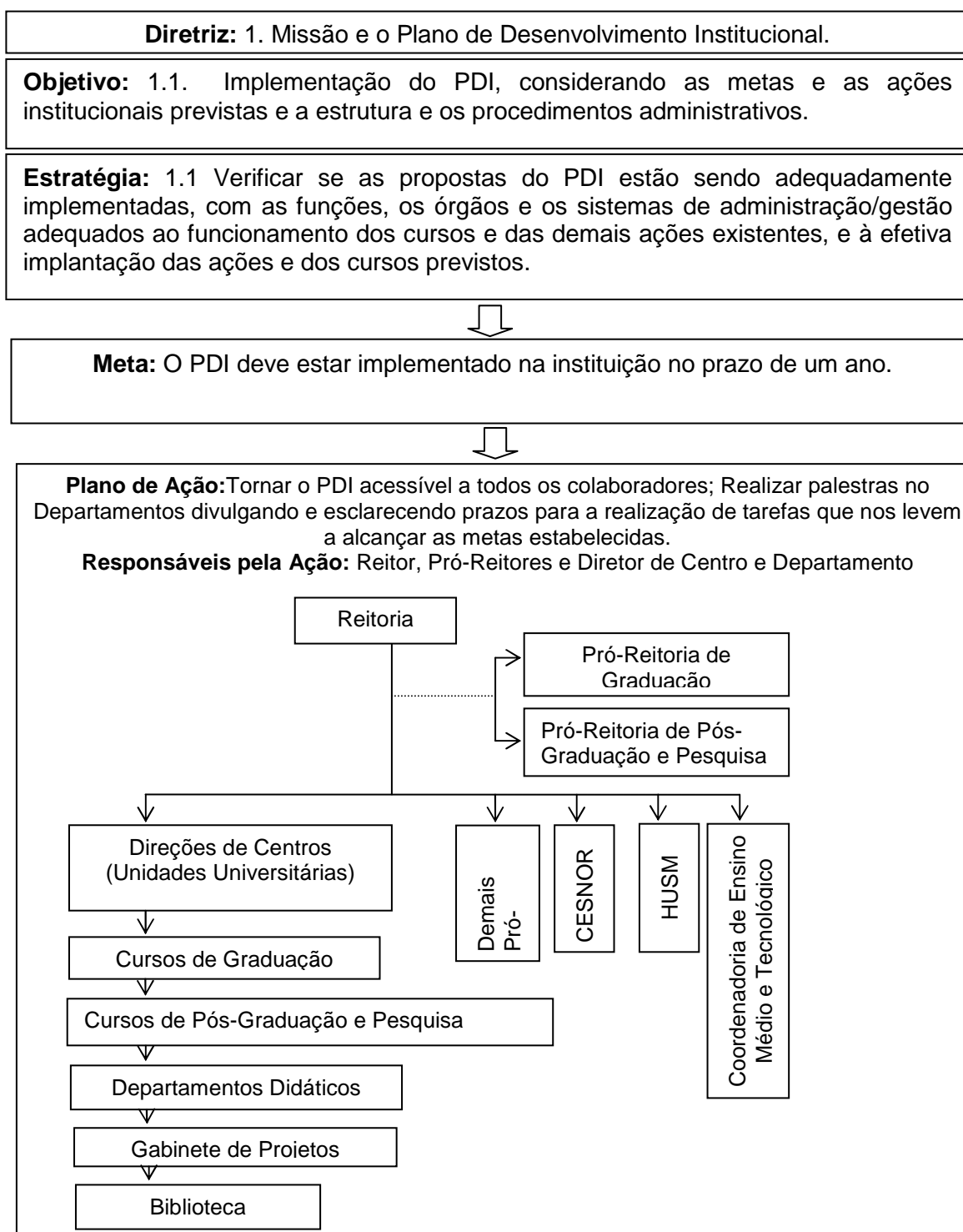


Figura 28 – Desdobramento da 1ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 1. Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Objetivo: 1.2. Articulações entre o PDI e os processos de avaliação institucional (auto-avaliação e avaliações externas).

Meta: Verificar se os resultados das auto-avaliações e avaliações externas estão sendo usados como subsídios para revisão permanente do PDI, e existência de ações acadêmicas e administrativas resultantes das avaliações.

Plano de Ação: Solicitar a Comissão de Avaliação de Documentos os resultados das avaliações e com estas informações reavaliar o PDI da instituição.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitores e Diretor de Centro e Departamento.

Figura 29 - Desdobramento da 1ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para o estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Objetivo: 2.1. Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais.

Estratégia: Verificar se as políticas de ensino pesquisa e extensões praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.

Meta: Conferir a implantação do PDI

Plano de Ação: Acompanhar a implantação do PDI fazendo reuniões mensais para rever as suas diretrizes.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-reitores, Diretores de Centro e Departamentos.

Figura 30 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para o estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Objetivo: 2.2. Políticas Institucionais para que os cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e os cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização.

Estratégia: Conferir se as atividades realizadas nos cursos de graduação e cursos seqüenciais, na modalidade presencial, garantem os referenciais mínimos de qualidade desses cursos.

Meta: Acompanhar a avaliação dos alunos pelo MEC (prova ENAD), acompanhar o número de evasão dos alunos, com o objetivo de realizar a avaliação de cada curso. Na pós-graduação verificar o número monografias, dissertações e teses defendidas semestralmente.

Plano de Ação: Analisar prova ENAD, verificar número de monografias, Dissertações e Teses defendidas semestralmente.
Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitor de Graduação, Pós-Graduação e Extensão, Diretor de Centro, Chefe Departamento Didático.

Figura 31 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para o estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Objetivo: 2.3. Políticas institucionais para os cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos seqüenciais (quando for o caso), na modalidade a *distância*, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para a IES credenciada pára modalidade a *distância*).

Estratégia: Verificar se as atividades realizadas nos cursos de graduação e cursos seqüenciais, na modalidade à distância, garantem os referenciais mínimos de qualidade desses cursos.

Meta: Acompanhar a avaliação dos alunos pelo MEC (prova ENAD), acompanhar o número de evasão dos alunos, com o objetivo de realizar a avaliação de cada curso. Na pós-graduação verificar o número monografias, dissertações e teses defendidas semestralmente.

Plano de Ação: Analisar prova ENAD, verificar número de monografias, Dissertações e Teses defendidas semestralmente.
Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitor de Graduação, Pós-Graduação e Extensão, Diretor de Centro, Chefe Departamento Didático.

Figura 32 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para o estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Objetivo: 2.4. . Políticas institucionais para os cursos de pós-graduação (*latu sensu e stricto sensu*), na modalidade *presencial*, e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para Universidades).

Estratégia: Examinar as atividades realizadas nos cursos de pós-graduação (*latu sensu e stricto sensu*), na modalidade presencial, resulta de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade, observam rigorosos critérios de qualidade e estão adequadamente implantadas e acompanhadas; além disso, a IES possui pelo menos 04 (quatro) programas de pós-graduação *stricto-sensu*, todos recomendados pela CAPES, havendo dentre estes no mínimo, um curso de doutorado.

Meta: Aumentar o número de publicações de alunos e professores, verificar semestralmente o número de Monografia, Dissertações e Teses defendidas e manter sempre a nota máxima junto a CAPES.

Plano de Ação: Divulgar e incentivar a leitura das revistas dos centros, Obter recursos para a participação em Seminários e Congressos tanto para professores como para alunos. Criar uma premiação para incentivar publicação em revistas nacionais e internacionais.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-reitor de graduação, pós-graduação e extensão, Diretores de Centros e Coordenadores de Cursos e Chefe de Departamento. Didáticos.

Figura 33 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para o estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Objetivo: 2.5. Políticas institucionais para os cursos de pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu*, na modalidade a distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para a IES credenciada para a modalidade *a distância*).

Estratégia: verificar se as atividades realizadas nos cursos de pós-graduação (*latu sensu* e *stricto sensu*), na modalidade a distância, observam os referenciais de qualidade desses cursos, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade, e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.

Meta: Incentivar para que as monografias, dissertações e teses tenham tema aplicável na comunidade, dando a ela o retorno da instituição

Plano de Ação: Que as monografias, dissertações e teses tenham tema aplicável na comunidade.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-reitor de graduação, pós-graduação e extensão, Diretores de Centros e Coordenadores de Cursos e Chefe de Departamentos Didáticos.

Figura 34 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para o estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Objetivo: 2.6. Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.

Estratégia: Verificar se as atividades de pesquisa e de iniciação científica resultam de diretrizes de ações, e estão adequadamente implantadas e acompanhadas, com participação de número significativo de professores e estudantes

Meta: Que 90% dos professores estejam engajados em projetos de pesquisa.

Plano de Ação: Incentivar com prêmio aos departamentos que mais apresentarem projetos de pesquisas.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-reitor de graduação, pós-graduação e extensão, Diretores de Centros e Coordenadores de Cursos e Chefe de Departamento Didáticos.

Figura 35 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para o estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Objetivo: 2.7. Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.

Estratégia: Analisar se as atividades de extensão resultam de diretrizes de ações adequadamente implantadas e acompanhadas; além disso, verifica-se a sua relevância acadêmica, científica e social no entorno institucional, e sua vinculação com formação acadêmica do aluno.

Meta: Acompanhar o acadêmico após sua formatura com questionários para saber como está sua inserção no mercado de trabalho, desta forma é possível atualizar os conteúdos das disciplinas ministradas.

Plano de Ação: Realizar pesquisa com os alunos egressos.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-reitor de graduação, pós-graduação e extensão, Diretores de Centros e Coordenadores de Cursos e Chefe de Departamentos Didáticos

Figura 36 - Desdobramento da 2ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 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.

Objetivo: 3.1. Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.

Estratégia: Verificar a coerência das ações de responsabilidade social praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI

Meta: Verificar junto aos estudantes se sua inserção social está atendendo a suas expectativas.

Plano de Ação: Realizar um questionário ou entrevistas junto a estudantes.
Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros

Figura 37 - Desdobramento da 3ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 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.

Objetivo: 3.2. Relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho.

Estratégia: Analisar quanto das relações da IES com os setores da sociedade resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas, incluindo ações para o desenvolvimento sócio-econômico e educacional da região.

Meta: Incrementar o intercâmbio da Universidade com a sociedade, setor público, setor privado e mercado de trabalho, com o objetivo de ajustar os currículos didáticos com as necessidades e oportunidades do mercado.

Plano de Ação: Promover palestras, reuniões com a sociedade, setor público, setor privado.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros

Figura 38 - Desdobramento da 3ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 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.

Objetivo: 3.3. Relações da IES com a sociedade: inclusão social.

Estratégia: Verificar o quanto as ações da IES com vistas à inclusão social resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.

Meta: Acompanhar a implantação e operacionalização das diretrizes institucionais referente a inclusão social.

Plano de Ação: Desenvolver método de controle na implantação e operacionalização das diretrizes institucionais referente à inclusão social.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros.

Figura 39 - Desdobramento da 3ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 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.

Objetivo: 3.4. Relações da IES com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural..

Estratégia: Analisar quanto das ações da IES com vistas à defesa do meio ambiente, do patrimônio cultural e da produção artística resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.

Meta: Acompanhar a implantação e operacionalização das diretrizes institucionais referente à defesa do meio ambiente, do patrimônio cultural e da produção artística.

Plano de Ação: Desenvolver método de controle na implantação e operacionalização das diretrizes institucionais referente à defesa do meio ambiente, do patrimônio cultural e da produção artística.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros

Figura 40 - Desdobramento da 3ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 4. A comunicação com a sociedade.

Objetivo: 4.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.

Estratégia: Analisar quanto das ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.

Meta: Realizar o acompanhamento das ações de comunicação da instituição estão de acordo com o PDI

Plano de Ação: Acompanhar as ações de comunicação da instituição estão de acordo com o PDI.

Responsáveis pela Ação: Reitoria, Pró-Reitor de Administração e Diretor da Imprensa Universitária.

Figura 41 - Desdobramento da 4ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 4. A comunicação com a sociedade.

Objetivo: 4.2. Comunicação interna e externa

Estratégia: Verificar quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES.

Meta: Num prazo de 6 (seis) meses todas as ações da IES seja divulgada interna e externamente.

Plano de Ação: Acompanhar as ações de comunicação da instituição estão de acordo com o PDI.
Responsáveis pela Ação: Reitoria, Pró-Reitor de Administração e Diretor da Imprensa Universitária.

Figura 42 - Desdobramento da 4ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 4. A comunicação com a sociedade.

Objetivo: 4.3. Ouvidoria.

Estratégia: Analisar quando a ouvidoria está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infraestrutura adequados, e os seus registros e observações são efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 43 - Desdobramento da 4ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

Objetivo: 5.1. Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais.

Estratégia: Analisar quando as políticas de pessoal, de carreira do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e as condições de trabalho praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.

Meta: Dar oportunidade a todos os docentes e técnico-administrativos para se capacitarem em suas profissões ou atividades.

Plano de Ação: Divulgar, criar ou dar condições para que os docentes e técnico-administrativos para se capacitarem em suas profissões ou atividades.
Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitor de Recursos Humanos

Figura 44 - Desdobramento da 5ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

Objetivo: 5.2. Formação do corpo docente.

Estratégia: Verificar se metade do corpo docente da IES tem formação mínima em nível de pós-graduação *stricto-sensu*, dos quais 40% desses com título de doutor (20% de total), e experiência profissional e acadêmica adequada às políticas constantes dos documentos oficiais da IES.

Meta: Num prazo de um ano estar com o corpo docente capacitado, formado e habilitado para exercer suas funções na IES

Plano de Ação: Verificar a quantidade de professores que necessitam se formar para ficar habilitado a exercer as suas funções acadêmicas.
Responsáveis pela Ação: Reitor e Pró-Reitor de Recursos Humanos.

Figura 45 - Desdobramento da 5ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

Objetivo: 5.3. Condições Institucionais para os docentes.

Estratégia: Analisar se as políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente estão implementadas. Além disso, o Plano de Carreira Docente, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido na comunidade acadêmica, estando a IES em consonância com a legislação vigente no que se refere a regime de trabalho, ou seja, um terço do corpo docente em regime de tempo integral (Lei 9.394/1996 – Art. 52).

Meta: Num prazo de 6 (seis) meses estar com o plano de carreira docente registrado no MTE.

Plano de Ação: Verificar o plano de carreira docente e registrá-lo no MTE.
Responsáveis pela Ação: Reitor e Pró-Reitor de Recursos Humanos.

Figura 46 - Desdobramento da 5ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

Objetivo: 5.4. Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo.

Estratégia: Verificar quanto ao perfil (formação e experiência) e as políticas de capacitação do corpo técnico-administrativo estão adequados às políticas constantes dos documentos oficiais das IES. Além disso, o Plano de Cargos e Salários, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido.

Meta: Num prazo de 6 (seis) meses estar com o plano de carreira, e políticas de capacitação do corpo técnico-administrativo registrado no MTE.

Plano de Ação: Verificar o plano de carreira docente e registrá-lo no MTE.
Responsáveis pela Ação: Reitor e Pró-Reitor de Recursos Humanos.

Figura 47 - Desdobramento da 5ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Objetivo: 5.5. Formação do corpo de *tutores presenciais* tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.

Diretriz: 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

Estratégia: Analisar quando o corpo de tutores presenciais tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.

Meta: Verificar se os tutores presenciais possuem graduação na área em que atua e capacitar em suas atividades.

Plano de Ação: Capacitar os tutores presenciais para exercerem suas atividades e contratar somente tutores com graduação na área em que atua.
Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitor de Recursos Humanos, Pró-Reitor de Graduação e Pró-Reitor de Graduação e Pesquisa.

Figura 48 - Desdobramento da 5ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.

Objetivo: 5.6. Formação do corpo de *tutores a distância* e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade *a distância – EAD*).

Estratégia: Analisar quando o corpo de tutores a distância tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.

Meta: Verificar se os tutores a distância possuem graduação na área em que atua e capacitar em suas atividades.

Plano de Ação: Capacitar os tutores a distância para exercerem suas atividades e contratar somente tutores com graduação na área em que atua.

Responsáveis pela Ação: Reitor, Pró-Reitor de Recursos Humanos, Pró-Reitor de Graduação e Pró-Reitor de Graduação e Pesquisa.

Figura 49 - Desdobramento da 5ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia a relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.

Objetivo: 6.1. Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais.

Estratégia: Verificar quando a organização e a 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 estão coerente com o PDI.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 50 - Desdobramento da 6ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia a relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.

Objetivo: 6.2. Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos à distância, quando for o caso).

Estratégia: Analisar se a gestão educacional se pauta em princípios de qualidade, e resulta em diretrizes de ações.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 51 - Desdobramento da 6ª Diretriz do SINAES: Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Resp. pela Ação.

Diretriz: 6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia a relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.

Objetivo: 6.3. Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores.

Estratégia: Verificar quando o funcionamento e representatividade dos Conselhos Superiores cumprem os dispositivos regimentais e estatutários.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 52 - Desdobramento da 6ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia a relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.

Objetivo: 6.4. Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.

Estratégia: Verificar quando o funcionamento e representatividade nos colegiados de curso, ou equivalentes, cumprem os dispositivos regimentais e estatutários.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 53 - Desdobramento da 6ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 7. Infra-Estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

Objetivo: 7.1. Coerência infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais.

Estratégia: Analisar quando a infra-estrutura física da IES, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, está coerente com a especificada no PDI.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 54 - Desdobramento da 7ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 7. Infra-Estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

Objetivo: 7.2. Instalações gerais.

Estratégia: Verificar quando há instalações gerais para o ensino, para a pesquisa (quando for o caso), para a prática de esportes, atividades culturais e de lazer, espaço de convivência, e para laboratórios didáticos e de pesquisa em quantidade e qualidade adequadas.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 55 - Desdobramento da 7ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 7. Infra-Estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

Objetivo: 7.3. Instalações gerais nos pólos para educação a distância (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade *a distância – EAD*).

Estratégia: Analisar quando há, nos pólos para educação distância, instalações gerais para o ensino e para pesquisa (quando for o caso), incluindo laboratórios, em quantidade e qualidade adequadas.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 56 - Desdobramento da 7ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 7. Infra-Estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

Objetivo: 7.4. Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico.

Estratégia: Verificar quando podem ser verificadas ações adequadas de atualização e ampliação do acervo bibliográfico e dos serviços da(s) biblioteca(s).

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 57 - Desdobramento da 7ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 7. Infra-Estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

Objetivo: 7.5. Biblioteca dos pólos para educação a distância: acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade a distância – EAD).

Estratégia: Analisar quando podem ser verificadas ações adequadas de atualização e ampliação do acervo bibliográfico e dos serviços da(s) biblioteca(s).

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 58 - Desdobramento da 7ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional.

Objetivo: 8.1. Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais.

Estratégia: Analisar quando o planejamento e a avaliação, especialmente em relação aos processo, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional da IES estão coerentes com o especificado no PDI.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 59 - Desdobramento da 8ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional.

Objetivo: 8.2. Auto-avaliação institucional.

Estratégia: Analisar quando a comissão Própria de Avaliação está implantada e funciona adequadamente, há efetiva participação da comunidade interna (professores, estudantes e técnico-administrativos) e externa nos processos de auto-avaliação institucional, e há divulgação das análises e dos resultados das avaliações, estando as informações correspondente acessíveis à comunidade acadêmica.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 60 - Desdobramento da 8ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional.

Objetivo: 8.3. Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações.

Estratégia: Verificar quando a IES implementa adequadamente ações acadêmico-administrativas baseadas nos resultados da auto-avaliação e das avaliações externas

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 61 - Desdobramento da 8ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 9. Políticas de atendimento aos estudantes.

Objetivo: 9.1. Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.

Estratégia: Analisar quando as políticas de atendimento aos discentes da IES estão coerentes com as especificadas no PDI.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 62 - Desdobramento da 9ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 9. Políticas de atendimento aos estudantes.

Objetivo: 9.2. Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos.

Estratégia: Analisar quando os programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes, de realização de atividades científicas, técnicas, esportivas e culturais, e de divulgação da sua produção estão implantados e adequados

Meta:.

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 63 - Desdobramento da 9ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 9. Políticas de atendimento aos estudantes.

Objetivo: 9.3. Condições institucionais de atendimento ao discente.

Estratégia: Analisar quando se verifica a adequação da políticas de acesso, seleção e permanências de estudantes (critérios utilizados, acompanhamento pedagógico, espaço de participação e de convivência) praticadas pela IES e há adequada relação com os políticas públicas e com o contexto social.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 64 - Desdobramento da 9ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 9. Políticas de atendimento aos estudantes.

Objetivo: 9.4. Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.

Estratégia: Verificar quando existem mecanismos adequados para conhecer a opinião dos egressos sobre a formação recebida, tanto curricular quanto ética, para saber o índice de ocupação entre eles, para estabelecer relação entre a ocupação e a formação profissional recebida; além disso, a opinião dos empregadores dos egressos é utilizada para revisar o plano e os programas e existem atividades de atualização e formação continuada para os egressos.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 65 - Desdobramento da 9ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 10. Políticas de atendimento aos estudantes.

Objetivo: 10.1. Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais.

Estratégia: Analisar quando a sustentabilidade financeira da IES está coerente com especificação no PDI.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 66 - Desdobramento da 10ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Diretriz: 10. Políticas de atendimento aos estudantes.

Objetivo: 10.2. Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos.

Estratégia: Quando se verifica a adequação entre a proposta de desenvolvimento da IES, incluindo-se a captação de recursos, e o orçamento previsto, a compatibilidade entre os cursos oferecidos e as verbas e os recursos disponíveis, e existe controle entre as despesas efetivas e as referentes à despesa correntes, de capital e de investimento.

Meta:

Plano de Ação:
Responsáveis pela Ação:

Figura 67 - Desdobramento da 10ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

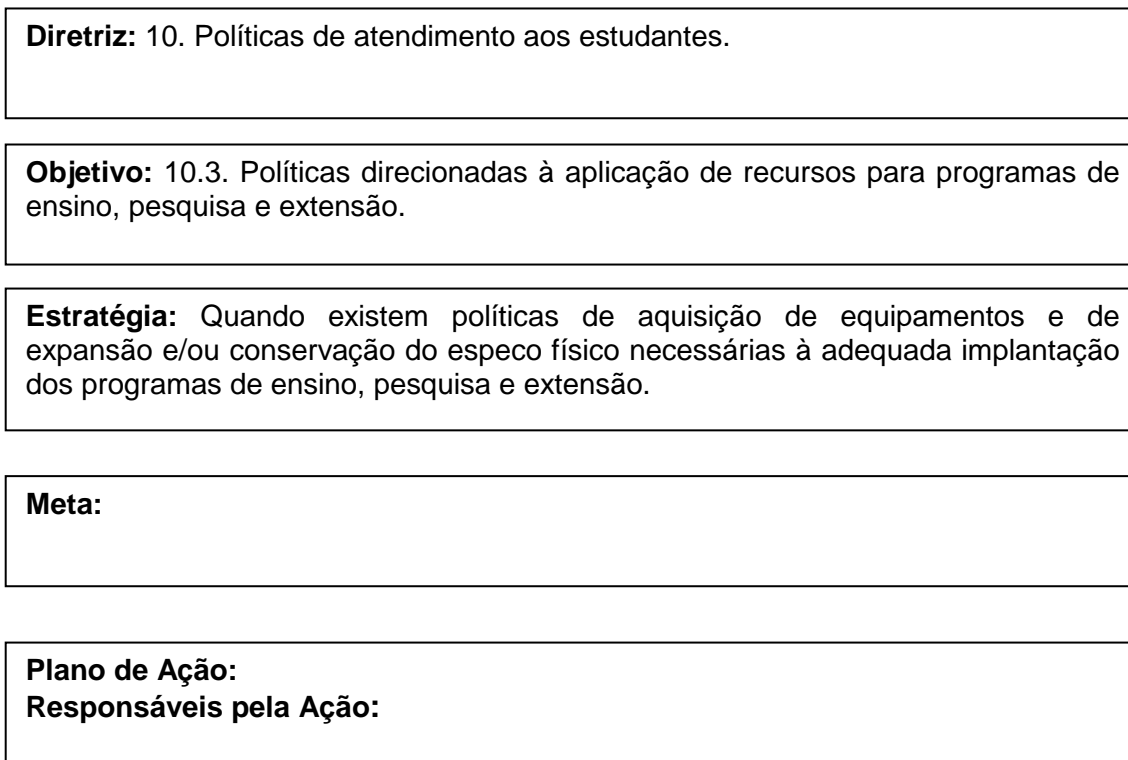


Figura 68 - Desdobramento da 10ª Diretriz do SINAES , com seus Objetivos, Estratégias, Metas, Planos de Ação e Responsáveis pela Ação.

Observa-se que a UFSM possui um modelo de planejamento estratégico e que o implementa, conforme as unidades solicitam à PROPLAN, mas não há nenhuma iniciativa institucional para a implantação desse modelo. Dessa forma os modelos anteriormente citados nas Figuras de número 28 a 68 se adotados pela instituição vão gerar uma ferramenta administrativa que auxiliará o gestor da UFSM no desempenho de suas atribuições.

Ressalte-se que para a concepção e adoção desse modelo não houve uma consulta a comunidade universitária, pois quem o criou foi o Comitê Estratégico da UFSM, que foi constituído através de reuniões onde participaram apenas o Reitor, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores e os Diretores de Centro esses por adesão, por conseguinte os demais setores e departamentos da UFSM nem sequer foram consultados, isso também ocorreu com a definição da Missão, Valores e Visão de Futuro da UFSM caracterizando-se como uma administração de caráter extremamente vertical. Há uma necessidade eminente de rever esse procedimento, pois como foi explicitado para adotar-se a ferramenta gerencial de Planejamento

Estratégico há a necessidade do engajamento de todos os servidores da instituição, além do comprometimento da direção da instituição nesse sentido.

Realizando-se a inserção das dimensões do SINAES e desdobrando suas diretrizes, junto ao modelo de planejamento estratégico da UFSM, como Figura 27, além de determinar o plano de ação e os responsáveis pela ação como Figuras de 28 a 68 se adotados pela instituição irá gerar uma ferramenta administrativa que auxiliará o gestor da UFSM no desempenho de suas atribuições , pois através dessa ferramenta ficará visível onde estão os gargalos para o cumprimento das diretrizes que são impostos pelo SINAES.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Percebe-se que, em muitos trabalhos científicos, existem dois momentos distintos: um deles é com relação à teoria, ou seja, existe um arcabouço desenvolvido sob consistentes argumentos teóricos, porém, quando se tenta utilizá-los na prática, constata-se a necessidade de inúmeras alterações e considerações, que por muitas vezes impossibilitam sua viabilidade de forma integral.

O presente estudo demonstrou, também, a relação direta entre a prática e a teoria, aspectos necessários para a obtenção mais adequada do uso da ferramenta e conseqüentemente para benefício da organização, potencializando o alcance do seu objetivo.

Observou-se que a utilização desta ferramenta, na prática, não é simples, uma vez que a sua implantação exige liderança, esforço e recursos financeiros. Os resultados positivos decorrentes do seu uso requerem mudanças essenciais na cultura das organizações. Assim, pode-se entender que é exatamente neste ponto que existe maior possibilidade de um fracasso na utilização desta ferramenta. É fato que a transformação das crenças e cultura de uma organização é um dos maiores desafios da administração contemporânea.

Porém, pode-se apontar algumas questões que não podem ser postergadas: comprometimento explícito da alta administração (liderança), treinamento que crie um ambiente mais receptivo às novas mudanças, programas de incentivos, programas de treinamento que incentivem o *empowerment* nos colaboradores (servidores), realização de mudanças nos sistemas e processos da organização.

Em relação às considerações do parágrafo anterior, os benefícios esperados com essa ferramenta vão além de melhores resultados. Quando selecionados, analisados e disseminados por toda a empresa, espera-se por parte dos seus servidores um sentimento de comprometimento, uma visão de conjunto, um

aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica do processo no qual todos os funcionários possam desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

Observa-se, ainda, que os objetivos específicos foram atingidos explicitamente na análise e na apresentação de resultados, onde : a instituição foi caracterizada e apresentada sua estrutura organizacional, foi descrito o modelo de Planejamento Estratégico atual utilizado pela UFSM e na apresentação da proposta de Metodologia de implantação do Gerenciamento Diretrizes associado a Modelo de Planejamento Estratégico da UFSM, foi realizada a compatibilização do modelo de Planejamento Estratégico com o PDI considerando as dimensões do SINAES

Constatou-se que com a união do modelo de Planejamento Estratégico existente na UFSM com as dimensões do SINAES e realizando-se o desdobramento dessas diretrizes o Gestor da UFSM irá possuir uma ferramenta administrativa essencial para a sua gestão, ficando evidente se há gargalos, onde estão, ou não para o cumprimento das diretrizes que são impostas pelo SINAES, ferramenta essa que a instituição não possui e que deve ser utilizada com a importação de dados junto ao *software* utilizado em rede por toda a instituição que é o SIE (Sistema Integrado de Ensino).

5.2 Recomendações de Trabalhos Futuros

Salienta-se que em nenhum momento esgota-se a problemática desta pesquisa e, certamente surgirão outros trabalhos neste mesmo enfoque, ou complementando o já pesquisado.

Portanto parece adequado caracterizar as considerações finais com a proposição de estudos consequentes e complementares como:

Aprofundar os estudos e análises relacionados a temas específicos da gestão universitária, que desenvolvam respostas ou soluções para questões: Como deve ser articulado o processo de avaliação institucional e de gestão estratégica, para maior eficiência e eficácia da IES?

Verificar e analisar o *software* criado, pela PROPLAN e CPD, para a implantação deste modelo junto a UFSM?

REFERÊNCIAS

ALFAN, E.; OTHMAN, M. N. **Undergraduate students' performance: the case of University of Malaya.** *Quality Assurance in Education.* v. 13, n. 4, 2005, p. 329-343.

ALMEIDA, Leo Grieco. **Gestão de processo e a gestão estratégica.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ANSOF, H. I.; McDONELL, E. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.

ANTHONY, R. N. e GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial.** Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Inaldo; ARRUDA, Daniel. **Contabilidade Pública.** São Paulo Editora: Saraiva, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988.** 21ed., São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

BRASIL. **LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL**

BRASIL. **LEI 4320/64 Comentada por J. Teixeira Machado Jr. e Heraldo da Costa Reis.** Ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro, IBAM, 2000/2001.

_____. **Decreto n. 2.026, de 10 de outubro de 1996.** Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior.

_____. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.** Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.

_____. **Decreto nº 3.860, de 09 de julho de 2001.** Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.

BRASIL. **Decreto n. 2.026, de 10 de outubro de 1996.** Estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1998

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado (Balanced Scorecard).** São Paulo: Editora Aquariana, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento por Diretrizes.** Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Belo Horizonte, 1996.

_____. **Gerenciamento por Diretrizes.** Editora de desenvolvimento gerencial. Belo Horizonte, 2002.

_____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** INDG Tecnologia e Serviços Ltda. Belo Horizonte. 2004.

_____. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CATELLI, A.; PARISI, C.; SANTOS, E. S.; ALMEIDA, L. B. **Um sistema para a gestão econômica de organizações governamentais empreendedoras.** *Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública.* Ano 52, nº3, jul-set/2001, p. 83-100. Brasília: ENAP, 2001.

CATELLI, A. e SANTOS, E.S. **Mensurando a criação de valor na gestão pública.** *Revista de Administração Pública,* FGV, mai-jun/2004.

CRUZ, Flávio da et alii. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CUNHA, L. A. **Nova reforma do ensino superior: a lógica reconstruída.** *Cadernos de Pesquisa,* n. 101, p. 20-49, 1997.

DELLARETTI Filho, O.; DRUMOND, F. B. **Itens de controle e avaliação de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottono, 1994.

DIAS, C. L. **Avaliação da capacitação pedagógica do docente de ensino superior através de uma escala de atitudes.** Marília, 2001. 262f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual Paulista, Marília, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos – Princípios e Práticas.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

ENCONTRO Internacional de Avaliação do Ensino Superior. *Anais...* Brasília: MEC/SESu, 1988.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico nas instituições Públicas de Ensino Superior**. ENEGEP, 2001.

FREITAS, Márcia Springer. **Aplicando o BSC – Um caso prático**. Duque de Caxias: Reduc, fev./2004. Curso de formação de Engenheiros de Produção.

FREZATTI, F. **Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial ?** *Revista de Administração de Empresas*, FGV, abr-jun/2005.

GREGO, S. M. D.; SOUZA, C. B. G. **A normatização da avaliação institucional das instituições universitárias na instância federal e no governo do Estado de São Paulo e a autonomia universitária**. 2004.

GOMES, A. M. **Política de avaliação da educação superior: controle e massificação**. *Educação e Sociedade*. Campinas, v. 23, n. 80, p. 275-298, set. 2002.

GONÇALVES FILHO, F. **Enfoques avaliativos em Revista: concepções de avaliação institucional em questão**. Política da Educação Superior - GT 11. Brasília: FE-UNICAMP/CAPES. 2004.

HAIR, BABIN, B.; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSEN, Dom R, MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. **Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective**. *Journal of Management Accounting Research*, 2003, vol. 15, p. 95-116.

HARVEY, L. **A history and critique of quality evaluation in the UK**. *Quality Assurance in Education*. v. 13, n. 4, 2005, p. 263-276.

ISHIKAWA, Karou. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro:Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 9^a.ed.Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S., NORTAN, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KAPLAN, Robert, **Dos custos à performance**. *Revista HSM Management*, Mar/Abr.,1999.

LEITE, D. B. C. **Avaliação e tensões de estado, universidade e sociedade na América Latina**. Avaliação/Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. RAIES, ano 2, v.2, n. 1, mar. 1997.

LEMAITRE, M. J. **Development of external quality assurance schemes: an answer to the challenges of higher education evolution**. *Quality in Higher Education*, v. 10, n. 2, 2004, p. 89-99.

LIAUTAUD, B. **Inteligência em e-business: Transformando informações em conhecimento, e conhecimento em lucro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégias de empresas.** 2ª. ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2003.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica: uma visão orientada para busca de vantagens competitivas.** Rio de Janeiro. Editoração. 2000.

LUNKES, R. J. **O uso do orçamento por atividades para melhorar o desempenho da empresa.** *Revista Brasileira de Contabilidade*, mai-jun/2000.

MAXIMIANO, Antonio. **Teoria Geral da Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado a pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP,** Dissertação de Mestrado – EESC – 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Ensino Superior. Comissão para a reformulação da Educação Superior. **Uma nova política para a Educação Superior.** Brasília: MEC, 1985.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five p's for strategy.** *Califórnia Management Review*, 30(1), 11-24, jun. (1987).

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, Boston, Jan./fev. 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, (2000).

MITROFF, I.I.; MASSON, R. O.; PEARSON, C. M. **Framebreak: the radical redesign of American business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

NEIVA, C. C. **Avaliação do Ensino Superior: relato de uma experiência**. Brasília, nov. 1988, 17p. SESu/MEC.

NGUYEN, D. N.; YOSHINARI, Y.; SHIGEJI, M. **University education and employment in Japan: Students' perceptions on employment attributes and implications for university education**. *Quality Assurance in Education*. v. 13, n.3, 2005, p. 202-218.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis – Fundamentos e Análise**. São Paulo:Atlas, 1988.

PAZ, Paulo H. F. **UM ESTUDO DA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA BASEADA NA EXPERIÊNCIA DE GOVERNOS ESTRANGEIROS COM A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***. Universidade Federal de Pernambuco. Dezembro, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

PORTO, C. **Uma introdução ao planejamento estratégico**. Disponível em www.senac.br, acesso em 18 de dezembro de 2006.

PRADO, Lauro J., **Guia Balanced Scorecard**, <http://lauroprado.tripod.com/ezine/>, 2006.

QUINTELLA, Odair Mesquita. **O balanced scorecard como ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de medição do desempenho: uma proposta de implantação**. Dissertação de mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2004.

ROMANELLI, O. L. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1978.

ROZSNVAI, C. **A decade of accreditation in Hungary: lessons learned and future directions**. *Quality in Higher Education*, v. 10, n. 2, 2004, p. 129-138.

SCOTT, Cynthia D. et. al. **Visão, valores e missão organizacional – Construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SCHIMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Lino Martins da. **Constituição ao Estudo do Sistema de Custeamento na Administração Pública**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília: CFC, ano XXVIII, nº 119, p.36-48, set./out., 1999.

SILVA, E. M. C.; LOURENÇO, E. B. **Avaliação institucional no Brasil: contexto e perspectiva**. *Avaliação*, v. 3, n. 4, p. 63-73, dez. 1998.

SOBRINHO, J. D. **Avaliação institucional: marcos teóricos e políticos**. Avaliação, v.1, n.1, p.15-24, jul. 1996.

_____. **Avaliação institucional da educação superior: fontes externas e internas**. Avaliação, v. 3, n. 4, p. 29-35, dez. 1998.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

STRYDOM, A. H.; STRYDOM, J. F. **Establishing Quality Assurance in the South African Context**. *Quality in Higher Education*, v. 10, n. 2, 2004, p. 101-113.

SGUISSARDI, V. Para avaliar propostas de avaliação do Ensino Superior. In: SGUISSARDI, V. (org.). **Avaliação Universitária em questão: reformas do Estado e da Educação Superior**. Campinas: Autores Associados, 1997.

TOFLER, A . Powershift, **As mudanças no poder**. São Paulo: Record, 1998.

TURRIONI, J. B. (1999) – Hoshin Kanri – Uma Análise da Implementação em Operações de Manufatura no Brasil. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **ESTATUTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**.

_____. **REGIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, Pró-Reitoria de Planejamento. **SIPPO – Sistema Integrado de Planejamento, programação e orçamentação da UFSM.** – Santa Maria: Pró-Reitoria de Planejamento, 111p. 1993.

_____. **O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMADA QUALIDADE E AVALIAÇÃO DA UFSM.** <http://www.ufsm.br/proplan/sippo2.html>

_____.Pró-Reitoria de Planejamento. **Planejamento Estratégico – UFSM – Referencial Teórico.** UFSM, 1999.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANNA, H. M. **Questões de avaliação educacional: proposta para discussão. Avaliação: construindo o campo e a crítica.** Florianópolis (SC): Insular, 2002.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho no controle da qualidade total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaguará do Sul – SC.** Dissertação de Mestrado – Centro de Pós Graduação em Administração – UFSC, Florianópolis 1996.

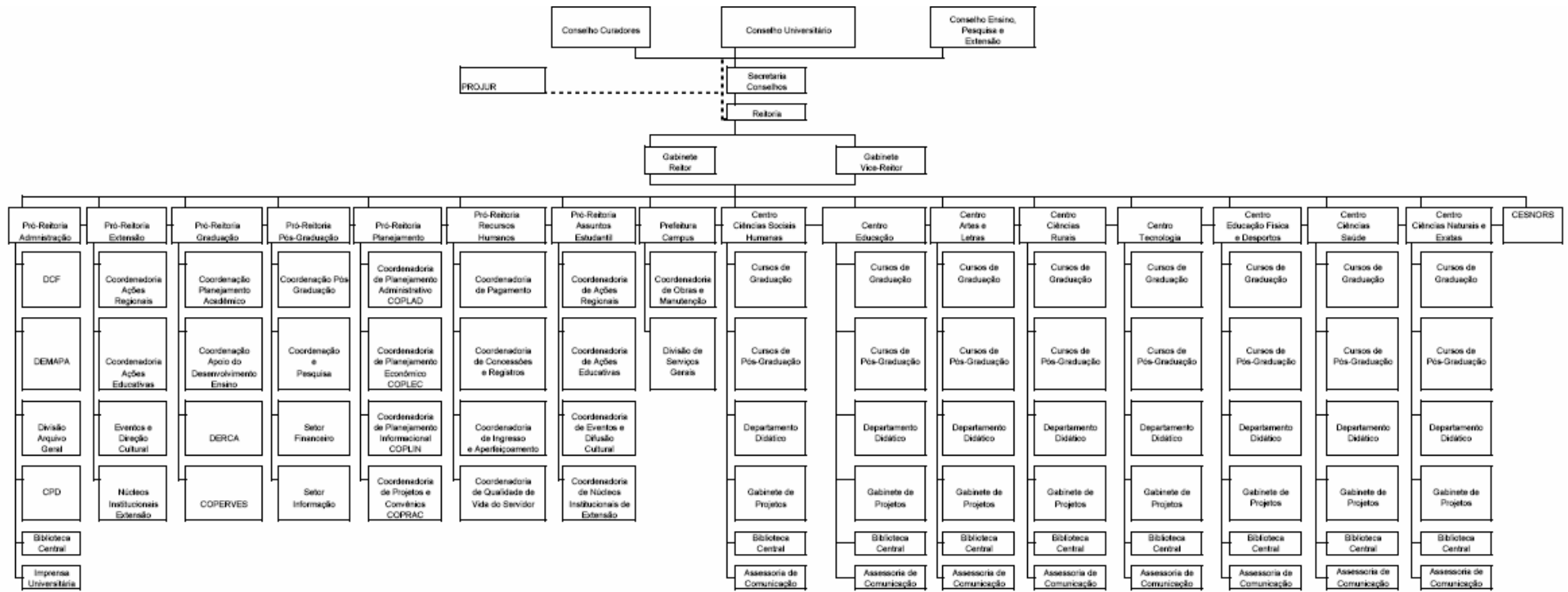
ZANINI, Márcia Regina. **A Formação de Estratégias de Empresa: Um Estudo de Caso.** PPGEP, UFSM, 2003.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 4ed. São Paulo: Atlas, 1983.

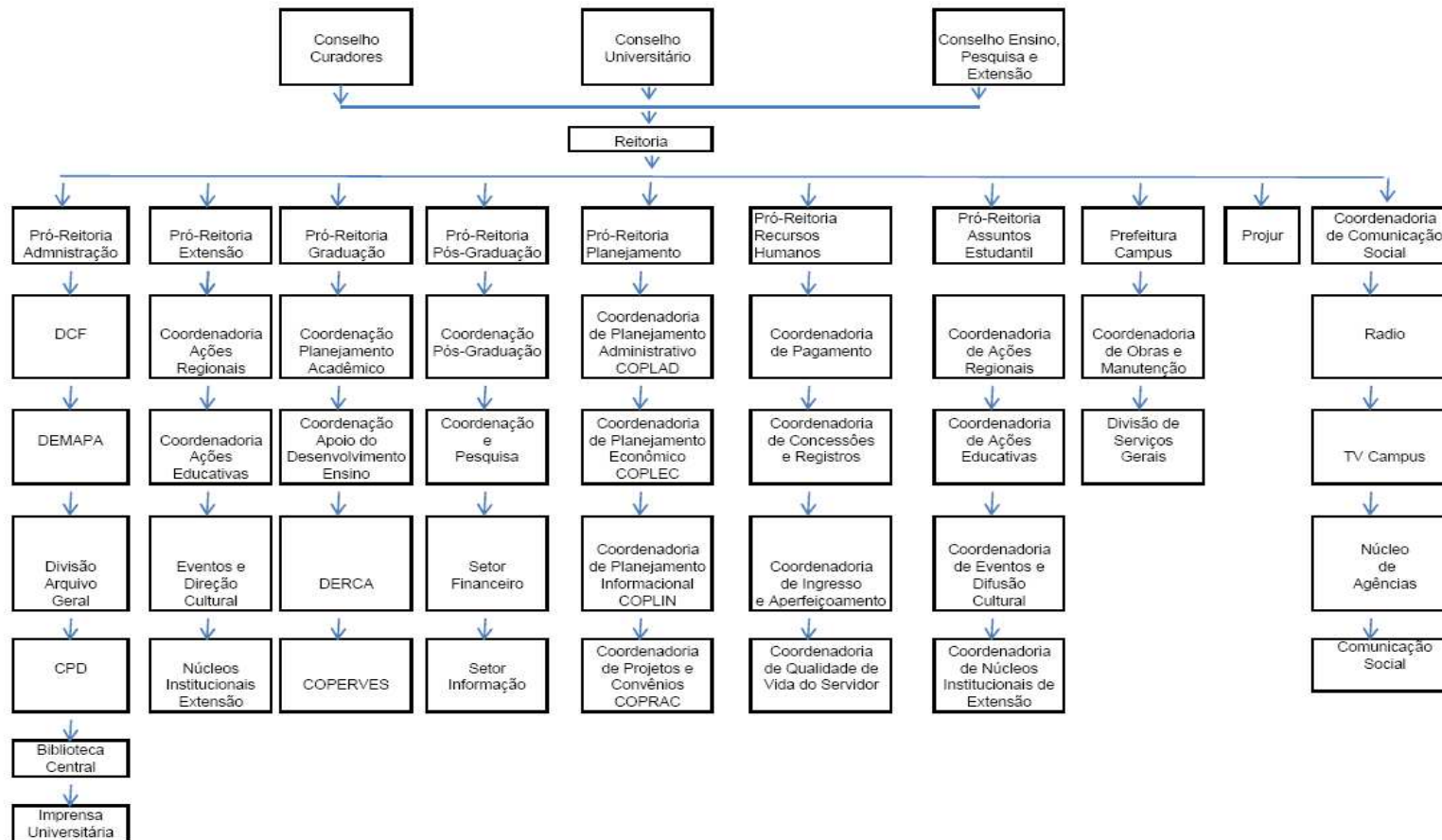
APÊNDICES

Apêndice A – Organograma da UFSM/2009.	162
Apêndice B – Arvore tomada de decisões das Pró-Reitorias.	163
Apêndice C – Arvore tomada de decisões unidades universitárias.	164
Apêndice D.- Modelo de plano de ação e execução de rotinas.	165

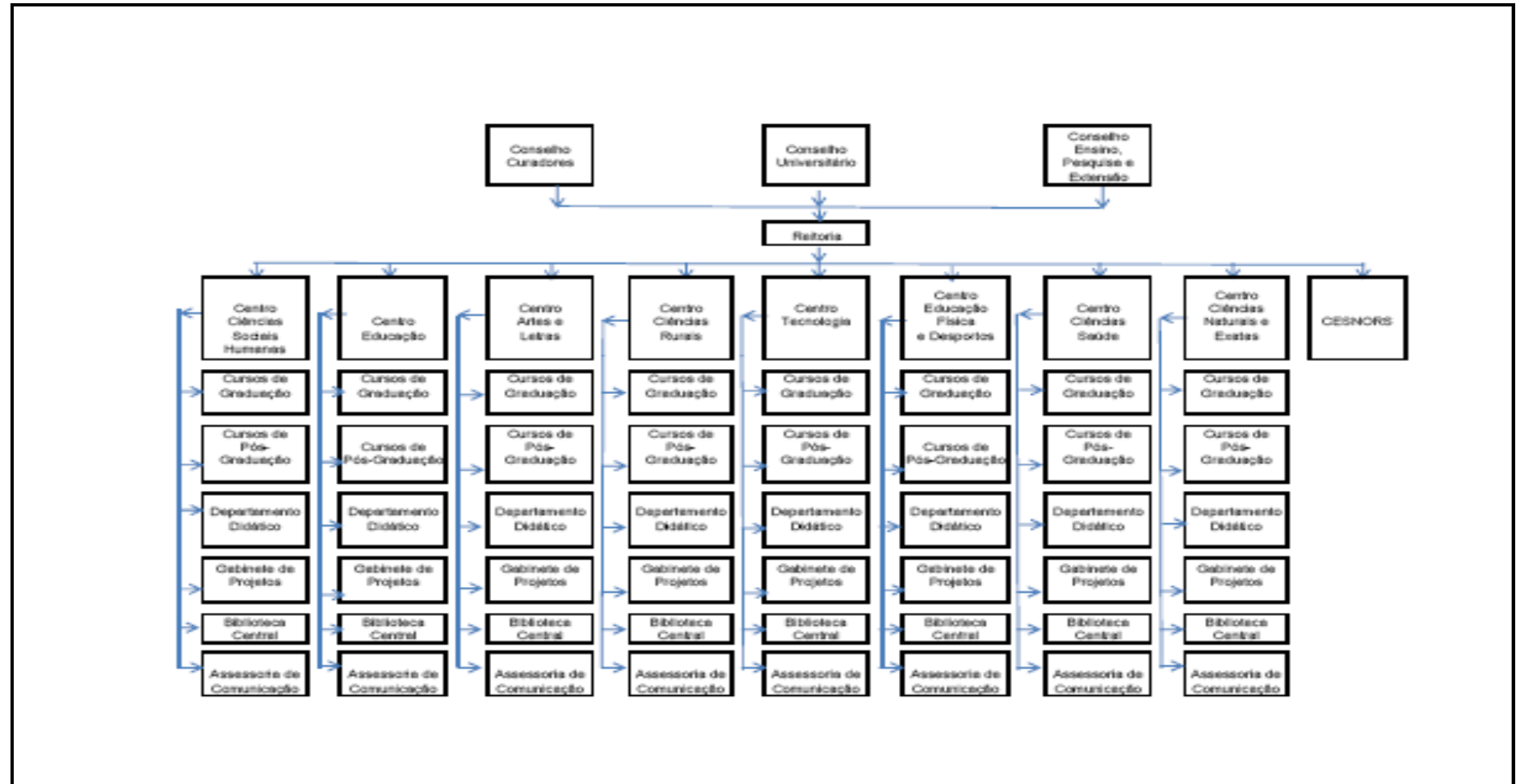
Apêndice A – Organograma da UFSM/2009.



Apêndice B – Arvore tomada de decisões das Pró-Reitorias.



Apêndice C – Arvore tomada de decisões unidades universitárias.



Apêndice D.- Modelo de plano de ação e execução de rotinas.

UFSM		PLANO DE AÇÃO												Data:											
		Gerenciamento da Rotina (Funcional)																							
DIMENSÕES SINAES												CRONOGRAMA													
Meta	Projeto											RESPONSÁVEL	PRIORIDADE	ITENS DE VERIFICAÇÃO	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Outubro	Novembro	Dezembro	META DO PROJETO		
ITENS DE CONTROLE (RESULTADOS)												Legenda:												Peso	
												Projeto afeta fortemente a meta												5	
												Projeto afeta a meta												3	
												Projeto pode afetar a meta												1	
												Ausência ou Relação Fraca												0	
Método de Acompanhamento												G = Gráfico		H = Histograma		R = Relatório									
Frequência												S = Semestral		B = Bimestral		M = Mensal									