

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

**A CONGRUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS COM O
PDI EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: ESTUDO
COM ÊNFASE NA INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Carmem Lucca

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**A CONGRUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS COM O PDI EM
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: ESTUDO COM ÊNFASE
NA INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE**

Carmem Lucca

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

Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Júnior

Santa Maria, RS, Brasil

2013

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

Lucca, Carmem

A congruência de valores pessoais com o PDI em uma Universidade Federal: estudo com ênfase na inovação e sustentabilidade / Carmem Lucca.-2013.

189 p.; 30cm

Orientador: Vitor Francisco Schuch Júnior

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2013

1. Gestão Universitária 2. Valores 3. Ensino Superior
4. Inovação e Sustentabilidade 5. PDI I. Schuch Júnior,
Vitor Francisco II. Título.

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Carmem Lucca. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: carmemlucca1@gmail.com

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

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

**A CONGRUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS COM O PDI EM UMA
UNIVERSIDADE FEDERAL: ESTUDO COM ÊNFASE NA INOVAÇÃO
E SUSTENTABILIDADE**

Elaborada por
Carmem Lucca

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:


Vitor Francisco Schuch Júnior, Dr.
(Presidente/Orientador)


Angela Cristina Correa, Dra. (UFSC)


Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)

Santa Maria, 20 de dezembro de 2013.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido forças de desenvolver as etapas necessárias para construção deste estudo.

À Universidade Federal de Santa Maria por ter contribuído na concretização deste sonho, oportunizando a realização do mestrado.

Ao corpo docente e técnico administrativo do Programa de Pós-Graduação em Administração, que colaboraram na construção deste objetivo. Agradecimento especial ao Prof. Luis Felipe Dias Lopes e a Prof^a. Clandia Maffini Gomes.

À Biblioteca Central pelo apoio para viabilizar a participação neste curso, compreendendo a importância da capacitação para os servidores.

Ao orientador, Prof. Vitor Francisco Schuch Júnior, pelos ensinamentos e por compartilhar sua experiência no decorrer desta trajetória.

As professoras Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga e Angela Cristina Correa, que participaram da banca de defesa da dissertação, pelo apoio e pelas valiosas contribuições no aperfeiçoamento do trabalho.

À minha família, meu carinho especial e gratidão, pela paciência, por compreender minha ausência, pelo apoio e incentivo nos mais diversos momentos.

Aos colegas servidores da UFSM, pelo apoio, carinho e atenção dispensados. Agradecimento especial a Neiva Cantarelli, Maria de Lourdes Severo Régio e Marlei Maria Veduim Marcuzzo pela permanente disposição em auxiliar na construção deste trabalho.

Aos colegas de mestrado e amigos pelas palavras de incentivo e motivação nos momentos difíceis.

Enfim, agradeço imensamente a todas as pessoas que contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu,
mas pensar o que ninguém ainda pensou
sobre aquilo que todo mundo vê”.

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

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

A CONGRUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS COM O PDI EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL: ESTUDO COM ÊNFASE NA INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

AUTORA: CARMEM LUCCA

ORIENTADOR: VITOR FRANCISCO SCHUCH JUNIOR

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 20 de dezembro de 2013.

A educação superior tem contribuição significativa no desenvolvimento tecnológico e científico de uma nação, por meio da formação de profissionais que atuam na sociedade do conhecimento. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pode ser considerado como um instrumento de gestão das universidades, pois possibilita o autoconhecimento, o delineamento de metas, objetivos e estratégias, dando um rumo às universidades, evitando a perda de oportunidades. O estudo teve como escopo a avaliação da convergência de valores dos gestores e o pensamento estratégico de uma instituição de educação superior. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas com o corpo diretivo da instituição e análise documental, sendo estes organizados por meio de estudo de caso em um contexto de pesquisa exploratória descritiva, utilizando abordagem metodológica mista (quantitativa e qualitativa). Foi possível elaborar o perfil dos gestores, identificar os valores e sua relação com o processo de inovação e sustentabilidade, bem como algumas concepções relativas ao PDI da instituição pesquisada. Os resultados apontaram influência significativa dos valores de gestores à adoção da sustentabilidade com índices elevados para o valor universalismo e com relação à inovação os dados assinalaram valores menos expressivos. A pesquisa mostrou que a universidade se insere nas exigências legais, pois apresenta estratégias sustentáveis e inovadoras em seu PDI. As evidências apontam que há esforços da instituição para viabilizar seus projetos com base em pressupostos de uma educação voltada para a sustentabilidade e inovação, os quais poderão ser discutidos, aprimorados, planejados e implementados de maneira mais efetiva alicerçados em políticas claras e objetivas. O estudo leva a reflexões sobre as futuras decisões pedagógicas e administrativas da universidade buscando iniciativas inovadoras para utilização e implementação do PDI.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Valores. Ensino Superior. Inovação e Sustentabilidade. PDI.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Administration Pos-Graduation Program
University Federal of Santa Maria

A MATCHING OF PERSONAL VALUES WITH THE PDI IN A FEDERAL UNIVERSITY: STUDY WITH EMPHASIS ON INNOVATION AND SUSTAINABILITY

AUTHOR: CARMEM LUCCA
ADVISOR: VITOR FRANCISCO SCHUCH JUNIOR
Date and Place of Defense: Santa Maria, December 20th, 2013.

Higher education has a significant contribution to scientific and technological development of a nation, through the training of professionals who work in the knowledge society. The Institutional Development Plan (IDP) can be considered as an instrument of management of universities, it allows the self knowledge, outlining goals, objectives and strategies, giving a direction to universities, avoiding lost opportunities. The scope of the study was to assessment the values shared by the managers and the strategic thinking of an institution of higher education. Data were collected through structured interviews with the governing body of the institution and document analysis, which are organized through a case study in the context of a descriptive exploratory study using mixed methodological approach (quantitative and qualitative). It was possible to draw up a profile of managers, identify the values and their relation to the process of innovation and sustainability, as well as some concepts related to the IDP of the research institution. The results showed a significant influence of the values of the managers in the adoption of sustainability with high levels for the value universalism and about innovation data showed less significant values. Research has shown that the university falls within the legal requirements because it presents innovative and sustainable strategies in the IDP. The evidences point that the institution makes efforts to enable their projects based on assumptions of an education focused on sustainability and innovation, which will be discussed, improved, planned and implemented more effectively grounded in clear and objective policies. The study leads to reflections on future educational and administrative decisions of the university, seeking innovative initiatives for the use and implementation of the IDP.

Keywords: University Management. Values. Higher Education. Innovation and sustainability. IDP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da competência.....	67
Figura 2 – Metáfora do <i>Iceberg</i>	89
Figura 3 – Estrutura teórica de relações entre valores	95
Figura 4 – Modelo do plano estratégico UFSM	114
Figura 5 – Metodologia do Planejamento Estratégico	115
Figura 6 – Mapa estratégico da UFSM.....	121
Figura 7 – Delineamento Metodológico da pesquisa.....	132
Figura 8 – Modelagem Conceitual da Pesquisa	140
Figura 9 – Frequência de uso efetivo do PDI como referência nas ações gerenciais.....	146
Figura 10 – Importância atribuída ao PDI como instrumento de gestão.....	147
Figura 11 – Efeitos/resultados do uso do PDI como referência nas ações gerenciais.....	148
Figura 12 – Considerações sobre os tipos de inovações na Instituição pesquisada.....	157
Figura 13 – Números da Propriedade Intelectual na UFSM	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Gestores.....	141
Tabela 2 – Dados referentes aos Valores Motivacionais e de Ordem Superior.....	143
Tabela 3 – Correlações de Pearson - Valores Pessoais x Valores de Ordem Superior.....	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização da dissertação.....	31
Quadro 2 – Diretrizes do PDI	44
Quadro 3 – Eixos temáticos essenciais do PDI.....	46
Quadro 4 – Níveis de planejamento	54
Quadro 5 – Modelo de planejamento estratégico.....	59
Quadro 6 – Escolas de pensamento sobre formulação de estratégias	61
Quadro 7 – Dimensões da sustentabilidade.....	74
Quadro 8 – Demanda e Normas de sustentabilidade	77
Quadro 9 – Alguns estudos sobre gestão ambiental e sustentabilidade em IES	78
Quadro 10 – Definição dos tipos de inovação.....	82
Quadro 11 – Fatores ou Componentes do processo de inovação segundo alguns autores	83
Quadro 12 – Tipos motivacionais de valores, objetivos e valores específicos relacionados.....	94
Quadro 13 – Valores organizacionais e a correspondência com os tipos motivacionais de valores e metas	98
Quadro 14 – Visão cartesiana versus visão sustentável.....	103
Quadro 15 – Dimensões do Paradigma do Desenvolvimento Sustentável e Valores	105
Quadro 16 – Síntese dos temas abordados e principais autores.....	107
Quadro 17 – Filosofia Institucional da UFSM.....	117
Quadro 18 – Eixos estratégicos e suas descrições.....	120
Quadro 19 – Ações estratégicas considerando o desenvolvimento acadêmico da Instituição	128
Quadro 20 – Ações estratégicas considerando o desenvolvimento administrativo e da gestão da Instituição	129
Quadro 21 – Itens do inventário de valores	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Cursos
EAD	Ensino à Distância
ENADE	Exame Nacional de Avaliação Desempenho do Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
IES	Instituição de Educação Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos da Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MEC	Ministério da Educação
MEES	Mapa Estratégico do Ensino Superior
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PARU	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPI	Projeto Pedagógico Institucional

PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PVQ	Portrait Value Questionnaire
QVB	Questionário dos Valores Básicos
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SESU	Secretaria de Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SVS	<i>Schwartz Values Survey</i>
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VOS	Valores de Ordem Superior

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de dados.....	183
APÊNDICE B – Estatística descritiva	186
ANEXO A – Organograma UFSM 2011	189

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	25
1.1 Delimitação do problema de pesquisa	27
1.2 Objetivos	28
1.2.1 Objetivo geral	28
1.2.2 Objetivos específicos.....	28
1.3 Justificativa	29
1.4 Estrutura do trabalho	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL	33
2.1 Evolução da educação superior	33
2.1.1 As origens	33
2.1.2 Desafios atuais.....	38
2.2 Gestão e planejamento em organizações universitárias	49
2.2.1 A problemática do planejamento	50
2.2.2 A questão das competências	66
2.3 Fundamentos da Sustentabilidade e Inovação	70
2.4 O comportamento gerencial e a problemática de valores	87
2.4.1 Bases do comportamento.....	87
2.4.2 Questão de valores	91
2.4.3 A questão valorativa da inovação e sustentabilidade.....	99
3 O CONTEXTO DO ESTUDO	109
3.1 A Universidade Federal de Santa Maria	109
3.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM	111
3.2.1 Estrutura do PDI (legal)	116
3.2.2 Processo de elaboração do PDI na UFSM.....	122
3.2.3 A inovação e sustentabilidade.....	125
4 MÉTODO	131
4.1 Delineamento da pesquisa	131
4.2 Sujeitos pesquisados	134
4.3 Técnica de coleta e análise de dados	134
5 MODELAGEM PROPOSTA	139
6 RESULTADOS	141
6.1 Perfil dos gestores	141
6.2 Perfil de valores	142
6.3 PDI	146
6.4 Análise Interpretativa dos Resultados	148
6.4.1 Inovação e sustentabilidade no pensamento estratégico da UFSM	149

6.4.2 Inovação e sustentabilidade e valores dos gestores.....	150
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
REFERÊNCIAS	163
APÊNDICES	181
ANEXO	187

INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças ocorridas na sociedade do século XXI em face da conjuntura mundial têm afetado as pessoas, organizações e nações. Esta evolução não passa despercebida, em especial, nas ciências relacionadas à gestão, as quais precisam estar em consonância com os cenários advindos da imprevisibilidade na era da globalização e do avanço da tecnologia da informação.

O sistema educacional não está fora desta realidade uma vez que exigências provenientes de políticas públicas visam maior eficiência na execução das ações sem comprometer a qualidade.

A Lei n. 10.861/2004, editada pelo governo federal, estabelece o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES, com o propósito de realizar uma avaliação diagnóstica, regulatória e formativa das Instituições de Educação Superior – IES (BRASIL, 2004).

O SINAES visando contribuir com a melhoria contínua da educação superior brasileira integra os seguintes subsistemas de avaliação: Institucional, de cursos de graduação e do desempenho de estudantes.

Os resultados da avaliação realizada pelo SINAES subsidiarão os processos de regulação que compreendem os atos autorizativos (credenciamento de IES, autorização e reconhecimento de cursos) e regulatórios (recredenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos).

Os subsistemas avaliativos do SINAES estão associados ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI das IES, que se constitui num plano que revela a identidade da instituição e expressa às diretrizes com propósito de promover à qualidade de ensino.

Com esta exigência governamental, o PDI, objeto deste estudo, está atrelado a premente necessidade de aperfeiçoamento dos modelos de gestão. Este aprimoramento tem se pautado pela utilização, por parte dos gestores públicos, de ferramentas vinculadas as diretrizes institucionais que norteiam as ações de gerenciamento para alcance da eficácia organizacional, podendo considerar a questão valorativa dos indivíduos envolvidos.

Nesta perspectiva, Ogbonna e Harris (2000) identificaram que a relação entre o perfil dos líderes e a performance organizacional é intermediada pela cultura organizacional. Conforme Schein (1992), os valores constituem o núcleo da cultura organizacional, os quais são compartilhados pelos indivíduos. Esta premissa evidencia a importância do estudo de valores para compreender o comportamento dos integrantes nas organizações.

Dentre as dez dimensões que integram a avaliação institucional proposta pelo SINAES, que tem interação com os valores de uma IES, destaca-se a dimensão responsabilidade social da instituição, especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, desenvolvimento econômico e social, defesa do meio ambiente, memória cultural, produção artística e patrimônio cultural.

Os dirigentes apresentam interpretações pessoais diferenciadas, pois possuem liberdade de decisão quanto à forma como definem as estratégias, as políticas e as práticas que valorizam. Desta forma, o dirigente é o agente que conserva, por norma, o poder explícito mais significativo de influenciar a estratégia organizacional.

Em particular, pretende-se estudar as implicações valorativas relacionadas à inovação e sustentabilidade a partir das percepções, crenças e valores dos dirigentes universitários, situando o nível de análise do indivíduo. Esta pretensão visa procurar entender a partir de uma perspectiva dos gestores, se ocorre congruência com o pensamento estratégico do PDI, uma vez que se considera relevante o estudo dos valores dos dirigentes e da sua influência nas opções estratégicas da organização.

De acordo com Oliveira (2013, p. 43), os “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas suas principais decisões.” O autor ressalta que a identificação, debate e disseminação dos valores, tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico. Assim, um estudo valorativo dos gestores em IES, torna-se uma abordagem necessária, pois propicia embasamento para consolidação do processo de Planejamento Institucional, ainda incipiente nas instituições de ensino.

Desta forma, neste dinâmico e complexo cenário universitário, torna-se fundamental conhecer o perfil valorativo dos colaboradores, visando buscar a

sintonia necessária a implementação de ações estratégicas organizacionais, bem como o aprimoramento destas adaptando-as as exigências legais.

O presente trabalho faz parte das missões de docência do projeto Mapa Estratégico da Educação Superior – MEES, fundamentado em um sistema de gestão integrado: uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI, aprovado no Edital Pró-Administração nº09/2008, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, órgão vinculado ao Ministério da Educação – cf. Publicação do Diário Oficial da União - DOU/Brasil, em 07/07/2009, seção 3, página 26.

Diante do exposto, esta dissertação tem o propósito de contribuir para consolidar os estudos do MEES, na área temática Sustentabilidade na Administração da Educação Superior.

1.1 Delimitação do problema de pesquisa

A Ciência da Administração como qualquer outra ciência evolui acompanhando as mudanças advindas da sociedade como um todo, buscando aprimorar a eficácia de suas ações na prática laboral.

Com este propósito, o Ministério da Educação inseriu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES, o planejamento institucional, operacionalizado por meio do PDI. Este plano registra a proposta de desenvolvimento da instituição e serve de parâmetro para os gestores, podendo facilitar a ação e possibilitar o desenvolvimento das atividades de maneira qualificada.

No entanto, deve-se considerar que quando na elaboração do plano, no entusiasmo da ocasião, ideias são propostas, sendo que nem sempre encontram ressonância na vivência do dia a dia, no comportamento gerencial. Assim, não seria difícil encontrar documentos que não condizem com a realidade das ações gerenciais, o que denota a incompatibilidade das propostas com os valores pessoais dominantes.

Ao se buscar o conhecimento da convergência dos valores centrados na inovação e sustentabilidade e as metas propostas no PDI de uma Instituição Federal

de Ensino Superior (IFES), chega-se a questão principal da investigação deste estudo:

Como se configuram os valores pessoais dos gestores e como esta configuração está relacionada com a sustentabilidade e inovação conforme expressos no pensamento estratégico de uma IFES?

1.2 Objetivos

O presente estudo está ancorado nos objetivos que se seguem.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a congruência dos valores pessoais dos gestores superiores de uma IFES com o pensamento estratégico explicitado no seu PDI, em termos de inovação e sustentabilidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os valores pessoais declarados pelos gestores;
- Identificar como a Instituição define e operacionaliza a inovação e sustentabilidade no pensamento estratégico, conforme expresso em seu PDI;
- Identificar como os gestores relacionam o PDI com suas ações, em termos de influência, importância e resultados;
- Analisar a relação entre valores declarados pelos gestores com a dimensão valorativa de inovação e sustentabilidade.

1.3 Justificativa

O pensamento estratégico organizacional consolida-se pelo alinhamento dos propósitos, princípios e valores com a missão e visão institucional do sistema organizacional. E neste contexto, cresce o interesse pelo estudo de valores, uma vez que estes têm relevância na predição do comportamento organizacional. “Os valores influenciam de forma sistemática o comportamento das pessoas, permitindo a sua predição” (TAMAYO, 2005, p. 160).

Diversos estudos têm sido realizados envolvendo a variável valor, o que demonstra sua importância significativa, por exemplo, os estudos transculturais em contextos que envolvem novos atores emergentes de uma economia globalizada. Conhecer as relações entre variáveis, estudar e saber das suas implicações parece ser uma tarefa necessária para o pesquisador que pretende aprofundar-se no estudo dos valores.

Desta forma, acredita-se que o estudo do construto valores aliado à gestão tem sua relevância, uma vez que esta exerce influência nas tomadas de decisões, estratégias, gestão de pessoas, concepção e manutenção de estruturas organizacionais. Conforme Schein (2009) os gestores são criadores ou modificadores da cultura organizacional.

A busca da convergência entre os valores e o planejamento estratégico institucional, propicia para que se venha a ter uma organização com uma cultura forte de gerenciamento, balizada por um sistema de gestão consolidado e uma liderança comprometida com as práticas gerenciais. Neste sentido, Schein (2009) advoga que a cultura implica em uma estabilidade estrutural porque, além de ser compartilhada, é estável. Quando o grupo atinge um sentido de identidade, a cultura sobrevive mesmo que algumas pessoas saiam da organização, pois é difícil ser mudada.

A pesquisa decorre da necessidade das IES que para atender as exigências legais do Ministério da Educação, devem elaborar o PDI contendo os parâmetros propostos no SINAES regulamentado pelo Decreto n. 5.773/06. No entanto, este planejamento precisa passar por revisões periódicas, avaliando as ações e os resultados obtidos; redesenhando o novo cenário para acompanhar a realidade dinâmica que cerca as organizações.

Assim, este estudo justifica-se por sua relevância tanto teórica quanto empírica, uma vez que busca melhor compreender os comportamentos nas organizações e a influência dos valores pessoais na operacionalização do planejamento organizacional. A expectativa de resultados deste estudo é a verificação da congruência do pensamento estratégico com os valores, de maneira a contribuir com a gestão da instituição para que esta utilize ferramentas gerenciais que possibilite desenvolver estratégias e ações planejadas a fim de enfrentar os desafios e obter resultados satisfatórios.

Ainda, a questão ambiental é uma temática em evidência no contexto organizacional e, atualmente, além das exigências meramente legais, torna-se indispensável maior conscientização com intuito de resguardar a qualidade ambiental planetária, sendo que muitas soluções podem ser oriundas de inovações. O Parecer CNE/CP n. 8, de 6 de março de 2012, aprovado pelo Conselho Nacional de Educação e homologado pelo Ministério da Educação (MEC), estabelece as Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos incluindo os direitos ambientais no conjunto dos internacionalmente reconhecidos, e define que a educação para a cidadania compreende o cuidado do meio ambiente local, regional e global.

Uma instituição deve ser capaz de perceber e organizar as expectativas sobre o futuro integrando o conhecimento, inserindo ações em torno de objetivos precisos que orientem as competências, os processos de produção, as relações e as parcerias (SOTO, 2003). Tal concepção, está relacionada a dinâmica acentuada deste novo milênio, que demanda alterações no cenário educacional, devido as mudanças geradas com prazos curtos, com impactos fortes no mundo do trabalho.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos, conforme descritos no Quadro 1:

Capítulo 1 – Introdução	Apresenta uma visão geral do estudo, que abrange contextualização do tema proposto, delimitação do problema de pesquisa, descrição dos objetivos a serem alcançados e a justificativa e importância do trabalho.			
Capítulo 2 – Fundamentação Teórica	Pilares Conceituais			
	Evolução da Educação Superior	Gestão e Planejamento em Organizações Universitárias	Fundamentos da Sustentabilidade e Inovação	O Comportamento Gerencial e a Problemática de Valores
Capítulo 3 – Contexto do Estudo	Explora o contexto onde se realizou o estudo, enquanto referencial empírico, e o PDI com seus fundamentos, metodologia de elaboração, a estrutura e a implementação.			
Capítulo 4 – Delineamento Metodológico	Apresenta a caracterização da pesquisa, e os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, com enfoque para os sujeitos pesquisados, a construção e utilização dos instrumentos para a coleta de informações, assim como os procedimentos para a organização e análise dos dados.			
Capítulo 5 – Considerações Finais	Refere-se a conclusões e recomendações.			

Quadro 1 – Organização da dissertação

Fonte – Elaborado pela autora.

O estudo, estruturado nos seus cinco capítulos, apresenta a seguir a fundamentação teórico-conceitual que embasou a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar alguns conceitos teóricos que envolvem o estudo realizado. Será enfocada a evolução da educação superior, origem, trajetória, estruturação e os marcos regulatórios; gestão e planejamento em organizações universitárias com ênfase nas bases do comportamento, valores e sustentabilidade e a inovação.

2.1 Evolução da educação superior

2.1.1 As origens

A evolução humana foi lenta e gradual da mesma forma que a sociedade e as estruturas de poder. No início dos tempos poderíamos dizer que havia igualdade na distribuição dos bens e de poder dentro de um grupo primitivo social o qual sobrevivia da caça e da coleta. Posteriormente, com o surgimento da agricultura e da criação intensiva o ser humano começou a acumular bens/capitais e a centralizar as decisões de determinado grupo o qual detinha a capacidade de influenciar os demais membros da comunidade.

Nesta fase inicial do desenvolvimento humano, a educação ou o ensino era voltado a acompanhar os mais idosos e aprender as técnicas rudimentares de produção ou os meios de sobrevivência, dentre os quais a capacidade de se defender dos outros grupos ou das forças da natureza.

Com o desenvolver da sociedade e com o ócio da classe social dominante, tal como pôde ser observado nos povos gregos e nos romanos ocorreu uma maior divisão de classes e uma maior diferenciação das atribuições dos então cidadãos em relação aos demais membros da sociedade.

A educação como fonte de manutenção do poder foi limitada a esferas superiores durante a idade média na Europa, sendo aceita como necessária a difusão do conhecimento básico entre a classe subalterna, dentre eles os artesões.

O reconhecimento, consolidação e disseminação das universidades pela Europa, marcou o final da Idade Média (SCHUCH JUNIOR, 1998). No Brasil, a universidade surgiu tardiamente e com características bem peculiares. De uma forma geral, a educação superior brasileira teve seu início fora de universidades, a partir da criação de escolas superiores isoladas.

De acordo com Schuch Junior (1998), a orientação educacional jesuítica foi um marco das origens coloniais brasileiras, sendo a mais significativa influência na nossa formação cultural. Complementando, Cunha (2007) observa que com a expulsão dos padres jesuítas em 1759 houve uma desarticulação do sistema educacional. Iniciava-se a intervenção do Estado na dinâmica da educação no Brasil.

A Universidade no Brasil sob o aspecto histórico deixa claro que Portugal diferentemente dos seus pares europeus praticava um mercantilismo feudal de subsistência e não um mercantilismo burguês de investimento, o que deve ter influenciado na visão brasileira imediatista e limitada em relação às questões educacionais.

Na época do império, as necessidades do exército e da aristocracia deram origem às faculdades de Medicina no Rio de Janeiro e em Salvador e Engenharia na Academia Real Militar. D. Pedro II incentivou a educação voltada à produção de ferro e aço através da criação da Escola de Minas de Ouro Preto. Os cursos de direito em São Paulo e Olinda em 1827 surgiram da necessidade de manter uma elite coesa e devota às razões do Estado vigente. A Academia de Belas Artes surgiu após a vinda da missão francesa de 1816.

A criação da universidade brasileira de uma forma geral teve como meta o controle da educação pelo Estado. As universidades influenciaram o sistema educacional organizado, orientando e controlando os estabelecimentos de nível inferior de educação o que desagradou aos eruditos de cunho positivista da era monárquica. A influência positivista teve grande impacto na queda da monarquia e na instalação da república. A ordem necessária ao progresso, de natureza positivista e anticlerical, submetia a classe trabalhadora aos critérios e interesses empresariais e assim foi-se formando a educação brasileira laica.

A primeira instituição de educação superior, que manteve de modo duradouro a condição de universidade foi a do Rio de Janeiro, criada em 1920, a qual se originou da fusão das faculdades federais de Medicina, Engenharia e de uma

faculdade de Direito. Na década de 30 com a vitória do movimento revolucionário criou-se o ministério da educação e saúde para fins de gerenciamento e controle político-social.

Em 1946 com a deposição do presidente Vargas e num clima de pseudo liberalismo surgiram escolas profissionalizantes para os menos favorecidos e um ensino secundário de qualidade para os provenientes da elite. O expurgo de intelectuais a partir da década de 60 demonstra a necessidade do Estado de controlar o pensamento inovador ou revolucionário que possa abalar a estrutura de classes, ou seja, família/tradição e propriedade.

A Lei n. 5.540/68, conhecida como a “Lei da Reforma Universitária”, assegurou a autonomia didático-científica, disciplinar administrativa e financeira às universidades. A reforma estabeleceu a departamentalização e a indissociabilidade entre ensino e pesquisa.

A partir de 1968, a universidade foi “reformada”, introduzindo a estrutura departamental, o sistema de créditos e matrícula por disciplina. Novas especificações profissionais surgiram, sempre sob o disciplinamento metuculoso do Conselho Federal de Educação (CFE), com novas modalidades como “as carreiras profissionais de curta duração” (SCHUCH JUNIOR, 1998, p. 72).

A Constituição Federal (CF) de 1988 prevê que dentre os direitos sociais está a educação; bem como, ressalta que compete privativamente à União legislar quanto às diretrizes e bases da educação nacional. No referido texto constitucional, a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, sendo promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A garantia de padrão de qualidade da educação é preceito constitucional.

Uma iniciativa pioneira de avaliação da educação superior, no Brasil, teve início na década de 70, através da avaliação de Mestrado e Doutorado, por meio da CAPES. Atualmente, este sistema é reconhecido internacionalmente e abrange todas as áreas de conhecimento. As primeiras iniciativas de avaliação dos cursos de graduação surgiram na década de 80, com o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU).

Em novembro de 1993, o MEC lançou o edital PAIUB concebido como um processo de avaliação que privilegiava a negociação, o respeito à pluralidade, a identidade das instituições. Tal programa de avaliação expressava os princípios de

um processo de diagnóstico, formativo e busca avaliar as instituições a partir de suas missões e valores. Posteriormente, foi substituído pelo Exame Nacional de Cursos (ENC), conhecido como Provão, criado em 1996, iniciativa polêmica e muito contestada, pois avaliava cursos com realidades diferentes (CUNHA, 2007).

A Lei n. 9.394/96, Lei das Diretrizes e Bases (LDB), consolidou a necessidade de processos de avaliação, seja no que se refere à orientação das diretrizes políticas visando à melhoria do ensino, seja quanto à definição de ações de acreditação do sistema de ensino superior por parte órgãos competentes visando a sua qualidade. A LDB, portanto, confirma o estabelecido na Constituição, criando uma vinculação direta entre o processo avaliativo e o regulatório.

De acordo com Tavares (2011), o ensino superior brasileiro, na década de 1990, foi marcado por diversas reformas a partir do reconhecimento do Estado de sua impossibilidade de dar conta da expansão do setor com recursos públicos, e devido a conjuntura, abriu espaço à expansão do segmento das universidades particulares. Nesta perspectiva, o autor ressalta que a reforma educacional, nada mais foi que uma reestruturação gerencial, fundamentada na revisão das concepções de gestão, planejamento e avaliação.

A Conferência Mundial sobre Educação Superior (UNESCO, 2009), realizada em julho de 2009, destaca que a ampliação do acesso a este nível educativo tem se tornado uma prioridade para a maioria dos países, gerando aumento do número de alunos neste nível. Entretanto, apesar do crescimento em termos de números de IES e de vagas disponíveis, a Conferência ressaltou que pensar em equidade é considerar mais que a questão de acesso. Para além do ingresso no sistema, deve objetivar a promoção de uma participação e conclusão bem-sucedida dos estudos, para isto, deve propiciar suporte financeiro e educacional adequados aos estudantes pobres e de comunidades tradicionalmente excluídas.

Ainda de acordo com o referido na Conferência, à Educação Superior não incumbe somente, favorecer o desenvolvimento de habilidades; mas deve, sobretudo, “contribuir para a educação de cidadãos éticos comprometidos com a construção da paz, a defesa dos direitos humanos e os valores democráticos” (UNESCO, 2009, p. 2-3).

No contexto brasileiro, algumas medidas foram tomadas para implantar ações que deem conta de ampliar o acesso à Educação Superior, como por exemplo, Plano Nacional de Educação (PNE), de 2001, o do Plano de Desenvolvimento da

Educação (PDE), de 2007, e alguns programas especiais, como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

O PNE aprovado pela Lei n. 10.172/01, com duração de dez anos, prevê que a União instituirá o Sistema Nacional de Avaliação, bem como estabelecerá os mecanismos necessários ao acompanhamento das metas constantes no referido Plano (Brasil, 2001). Os principais objetivos do PNE são: elevar o nível de escolaridade da população, melhorar a qualidade do ensino em todos os níveis, reduzir as desigualdades sociais e regionais referentes ao acesso e à permanência na educação pública e democratizar a gestão do ensino público.

No que diz respeito à Educação Superior, o PNE propõe objetivos e metas à Educação Superior brasileira, entre as quais se destaca ampliar a oferta para, pelo menos, 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, até o final da década (Brasil, 2001).

A partir do PDE, proposto pelo governo federal, foram traçadas várias ações como a criação do REUNI, em 2007, tendo como um dos objetivos dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior. Com o mesmo propósito, foram criados programas de apoio financeiro, mediante fornecimento de bolsas de estudo em instituições privadas, como por exemplo, o PROUNI, no ano de 2004.

O ensino a distancia (EAD) foi outra medida do governo brasileiro no caminho da expansão, através do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) em colaboração com os seus entes federados.

Cabe salientar que a primeira década do século XXI, foi marcada pela política de expansão do ensino superior, com a ampliação de vagas e cursos e ainda, por meio da criação de novas universidades federais, tendo como objetivo promover o desenvolvimento econômico das regiões interiores do país. Diante da dimensão que o ensino superior brasileiro atingiu com a expansão, houve uma preocupação com a qualidade dos serviços de educação e com isso a exigência de criação de mecanismos para monitorar e regular as atividades (regulação, supervisão e avaliação da educação superior).

Pelo exposto, com base nos atos normativos referidos, a avaliação passou a ser um instrumento valioso para garantir a qualidade do ensino superior, no entanto a crítica destacada no subitem abaixo enfatiza que a própria avaliação deveria

evoluir alcançando uma visão mais sistêmica que considere não só o aluno, mas a IES em suas múltiplas dimensões. Dessa forma o sistema de avaliação que o MEC então pretendia implantar envolveria a IES em toda a sua complexidade, integrando os processos de ensino e de aprendizagem, a capacidade institucional, a atuação dos cursos na busca de soluções aos problemas e necessidades da sociedade e os compromissos dos cursos e instituições com sua própria evolução.

2.1.2 Desafios atuais

Nas últimas décadas, as IES foram se adequando a novas mudanças propostas pelo MEC, orientando-se por um conjunto de diretrizes e políticas. A estrutura organizacional do MEC agrega secretarias e órgãos vinculados com competências definidas, integrando o processo com propósito de promover a melhoria contínua da qualidade da educação superior brasileira.

Como órgão colegiado integrante do MEC, encontra-se o Conselho Nacional de Educação (CNE), que tem como missão a busca democrática de alternativas e mecanismos institucionais que possibilitem assegurar a participação da sociedade no desenvolvimento, aprimoramento e consolidação da educação nacional de qualidade (MEC, 2013).

O marco decisivo na evolução da educação superior brasileira foi a criação do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído por meio da Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, com objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das IES, de cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes (SINAES, 2009).

O SINAES utiliza como fundamentação conceitual e política os seguintes princípios:

A educação é um direito social e dever do Estado; Valores sociais historicamente determinados; Regulação e controle; Prática social com objetivos educativos; Respeito à identidade e à diversidade institucionais em um sistema diversificado; Globalidade; Legalidade; e Continuidade. (SINAES, 2009, p. 94-101).

O sistema representou um avanço no processo de avaliação, pois previa um processo de avaliação institucional interna e externa, o caráter público de todos os procedimentos, o respeito à identidade institucional e a participação de setores de IES e da sociedade.

O SINAES fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade na educação superior, na orientação da expansão da sua oferta, no aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, no aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES (SINAES, 2009).

Nessa direção, o Sistema apresenta como componentes principais: a avaliação institucional, de cursos e de estudantes. Na avaliação institucional considera dez dimensões, as quais são: missão e PDI; política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa e a extensão; responsabilidade social da Instituição; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão da Instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos discentes e sustentabilidade financeira (SINAES, 2009).

Deste modo, a proposta do SINAES compreende a necessidade das IES passarem por um ciclo completo de avaliação que envolve os três pilares: a avaliação institucional, a avaliação de cursos e a avaliação de desempenho dos estudantes. O ciclo não pode ser considerado como uma dinâmica linear. Cada pilar abrange vários estágios e atuações que diferem de uma instituição para outra. Este é um dos princípios do SINAES: respeitar a diversidade e as especificidades de cada IES (SINAES, 2009).

A avaliação institucional e de cursos que compreendem dois dos pilares, são contemplados pelos processos de avaliação *in loco*, e complementados pela organização e avaliação interna de cada IES, por meio da autoavaliação institucional, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA. O terceiro pilar, avaliação de desempenho dos estudantes, é atendido pela realização do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE).

Com a lei do SINAES e em consonância com o que estabelecem a Constituição, a LDB e o PNE, todas as IES do país, devem participar dos processos avaliativos que compõem o sistema.

O SINAES foi criado com a finalidade de realizar uma avaliação da educação superior de caráter diagnóstico, formativo e regulatório (SINAES, 2009). Este pode

ser considerado um sistema, pois integra não só os espaços avaliativos dentro do MEC e os organiza em torno de uma concepção única, como também integra uma série de instrumentos: autoavaliação, avaliação externa, ENADE, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação - censo e cadastro.

A coordenação e a supervisão do SINAES estão a cargo da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e o sistema é operacionalizado pelo INEP (MEC, 2013).

Faz parte do sistema, a Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação (CTAA), instituída pelo MEC por meio da Portaria n. 1.027/2006, com a finalidade de acompanhar os processos periódicos de avaliação institucional externa e de avaliação dos cursos de graduação, no âmbito do SINAES.

A autoavaliação realizada por cada IES, conduzida pela CPA, será o primeiro instrumento a compor o processo de avaliação e deverá conter todas as informações e elementos avaliativos constantes do roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico. A avaliação externa é feita por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias (INEP, 2013).

A Portaria Normativa n. 40/2007 - MEC, republicada com alterações em dezembro de 2010, institui o e-MEC (sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior) e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis), o ENADE e outras disposições. Em seu art. 64, apresenta que o sistema Sapiens está sendo progressivamente desativado, à medida que suas funcionalidades forem absorvidas pelo sistema e-MEC (BRASIL, 2007).

Os instrumentos que subsidiam a produção de indicadores de qualidade e os processos de avaliação de cursos desenvolvidos pelo INEP são o ENADE e as avaliações *in loco* realizadas pelas comissões de especialistas. O ENADE, que integra o SINAES, tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências.

As informações obtidas por meio do SINAES podem ser utilizadas com os seguintes propósitos: pelas IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais, para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas, cidadãos, organizações públicas e privadas e sociedade em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições (INEP, 2013).

Os resultados das avaliações constituem referencial dos processos de regulação e supervisão da educação superior que compreendem as ações de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação e credenciamento e credenciamento de IES, nas modalidades presencial e à distância.

A lei que institui o SINAES foi regulamentada pelo Decreto n. 5.773/06 o qual dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de IES e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino; sendo que em seu art. 12 determina que as IES, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas como faculdades; centros universitários e universidades (BRASIL, 2006). Também compõem o sistema de Educação Superior os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, ou simplesmente Institutos Federais, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica; criados pela Lei n. 11.892, de 29 de dez. de 2008.

Além disso, para fins de eficácia interna no âmbito do MEC, a Portaria n. 1.264/2008 aprova, em extrato, o instrumento de avaliação externa das IES do SINAES - pesos das dimensões de avaliação e Indicadores (MEC, 2013).

Segundo Schwartzman (2008), a principal crítica ao SINAES, em termos gerais, é que o sistema proposto de avaliação institucional e de cursos é demasiado complexo e muito além dos recursos humanos e materiais disponíveis no MEC. O autor salienta que diferentes países adotam sistemas distintos de avaliação, e não existe um formato que possa ser considerado claramente superior aos demais. No entanto, existem algumas características que distinguem as boas e más práticas destas avaliações, algumas relativas aos objetivos, outras à maneira pela qual os sistemas são institucionalizados e utilizados, e ainda outras relativas aos aspectos mais técnicos do uso de testes e estatísticas.

Em 2008, o MEC criou o Índice Geral de Cursos da Instituição de Ensino Superior (IGC) e o Conceito Preliminar de Cursos (CPC). O IGC, como sendo um

indicador de qualidade de instituições de educação superior, considera, em sua composição, a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado). No que se refere à graduação, é utilizado o CPC e, no que se refere à pós-graduação, é utilizada a nota da CAPES.

O CPC foi elaborado e difundido pelo MEC com o propósito de utilizá-lo para decidir se os cursos necessitam ou não de avaliação “in loco”, conforme o previsto na legislação que reorganizou o sistema de avaliação da educação superior no país, para serem ou não autorizados a permanecer funcionando, tal como assevera a Portaria Normativa n. 04/ 2008 (MEC, 2013). A atividade de avaliação dos cursos foi racionalizada, tornando desnecessárias avaliações de instituições e cursos considerados de qualidade satisfatória, de acordo com os indicadores utilizados nos instrumentos de avaliação. Este conceito preliminar é composto por diferentes variáveis, que demonstram resultados da avaliação de desempenho de estudantes, infraestrutura e instalações, recursos didático-pedagógicos e corpo docente. As variáveis utilizadas na composição foram retiradas do Enade, incluindo o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) e o questionário socioeconômico, e, ainda o cadastro docente. O ENADE é resultante da combinação dos resultados dos testes aplicados aos estudantes ingressantes e concluintes, sendo que em face da ampliação de participação e consolidação do ENEM, foi tomada a decisão de, a partir de 2011, dispensar os alunos ingressantes do ENADE e utilizar o resultado do desempenho dos estudantes do ENEM.

Schwartzman (2008) ressalta que o CPC é uma construção estatística baseada em uma série de aproximações e pressupostos não explicitados, que podem fazer sentido como exercício de análise e até mesmo para ajudar nas decisões internas por parte do MEC, mas nunca poderiam ser difundidos publicamente como avaliações da qualidade dos cursos, além do que aplicam uma mesma métrica para avaliar todos os cursos ou instituições, não avançando na direção de desenvolver critérios múltiplos de avaliação para instituições com objetivos diferentes.

A avaliação é resultante de julgamentos de pessoas, que tendem a ter critérios próprios e unidimensionais, o que torna difícil criar sistemas múltiplos e flexíveis. De acordo com Schwartzman (2008) uma das possibilidades é abrir espaço para a existência de múltiplas agências avaliadoras, devidamente credenciadas, às quais as instituições de ensino superior podem ser vinculadas. Conforme relata o

autor, outros países, como México e Chile estabeleceram sistemas deste tipo, e as avaliações nos Estados Unidos são também descentralizadas e plurais.

Nesta abordagem prossegue o referido autor, arguindo que a utilização de metodologias externas às instituições viria apresentar uma visão diferenciada no tocante à avaliação em questão, respeitando de toda sorte, a integridade institucional das IES, utilizando para tal fim recomendações sem caráter impositivo, fortalecendo os sistemas de certificação profissional e institucional, e ainda, difundindo as informações referentes à qualidade dos cursos em função dos objetivos.

As evidências do marco legal do SINAES, relacionada a existência de princípios formativos, apontam para avanços no processo de avaliação e formas de regulação distanciadas dos aspectos apenas de controle estatal. Tal prática de avaliação assume a função de regulação e controle com predomínio sobre a formação e emancipação institucional (SINAES, 2009).

Nesta perspectiva, o MEC partindo da premissa que avaliação e planejamento devem atuar de forma indissociada e integrada, para subsidiar os subsistemas avaliativos do SINAES, inseriu no contexto das IES, o Plano de Desenvolvimento Institucional. O PDI, uma exigência do processo avaliativo, com prazo de renovação a cada cinco anos, atua como um instrumento desencadeador do processo de planejamento e gestão nas IES.

O Decreto Presidencial n. 5.773/06, apresenta no seu art. 16, os elementos que devem constar do PDI, conforme especificado no Quadro 2.

(continua)

Item	Descrição dos elementos
I	Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
II	Projeto pedagógico da instituição;
III	Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
IV	Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

Item	Descrição dos elementos
V	Perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
VI	Organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto avaliação institucional e de atendimento aos alunos;
VII	Infraestrutura física e instalações acadêmicas com relação à biblioteca, laboratórios e plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida;
VIII	Oferta de educação à distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
IX	Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado;
X	Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Quadro 2 – Diretrizes do PDI

Fonte: Elaborado com base em BRASIL (2006)

O PDI, portanto, consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e quando pertinente o orçamento. Deverá apresentar ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura, além de orientar as ações futuras da Universidade tornando-se um instrumento legal para a aferição da qualidade da gestão (MEC, 2013).

A construção do PDI deverá ser de forma livre, sem, no entanto, deixar de contemplar os eixos temáticos essenciais do PDI, conforme Quadro 3.

Eixos temáticos	
1. PERFIL INSTITUCIONAL	
	<ul style="list-style-type: none"> • Breve Histórico da IES; • Inserção Regional; • Missão; • Finalidades; • Objetivos e Metas; • Área (s) de atuação acadêmica; • Responsabilidade Social; • Políticas de Ensino; • Políticas de Extensão e Pesquisa.
2. GESTÃO INSTITUCIONAL	
Organização Administrativa	<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.
Organização e Gestão de Pessoal	<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; • Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.
Políticas de Atendimento aos Discentes	<ul style="list-style-type: none"> • 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 dos egressos.
3. ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	
Organização Didático-Pedagógica	<p>Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • Políticas de educação inclusiva (Portadores de Necessidades Especiais).
Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)	<p>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 incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia); Sequenciais (formação específica, complementação de estudos); • Programas Especiais de Formação Pedagógica; • Pós-Graduação (lato sensu); • Pós-Graduação (stricto sensu); • Programas de Extensão; • Programas de Pesquisa.

Eixos temáticos	
4. INFRAESTRUTURA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura física; • Infraestrutura acadêmica; • Adequação da infraestrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais; • Estratégias e meios para comunicação interna e externa; • Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.
5. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS	
	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão 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; • Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da CPA, em conformidade com o SINAES; • Formas de utilização dos resultados das avaliações.
7. ANEXOS	
	Projeto pedagógico do(s) curso(s) solicitado(s) para primeiro ano de vigência do PDI.

Quadro 3 – Eixos temáticos essenciais do PDI

Fonte: Elaborado com base nas diretrizes do MEC (BRASIL, 2007).

O PDI deve estar articulado com a prática e com os resultados da avaliação institucional, sendo que para instituições já credenciadas e/ou em funcionamento, os resultados das avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas.

Desta forma, o SINAES se constitui num sistema integrador, combinando informações e análises dos resultados das IES, dos cursos e do desempenho dos estudantes, com propósito de orientar a instalação de políticas educativas de abrangência nacional e também institucional.

Ao focalizar os rumos da educação brasileira, atualmente, encontra-se em tramitação no Senado Federal, o Projeto de Lei n. 8.035/2010, o qual busca normatizar o PNE para o decênio 2011-2020, reflete um esforço do MEC, por meio

das Comissões integradas por representantes da sociedade, no sentido de adequar a educação nacional as exigências constitucionais.

Diante de um contexto de incertezas e transformações, a avaliação da educação superior vem se desenvolvendo e recebendo inúmeras críticas dirigidas as orientações e medidas que passaram a ser adotadas, desvirtuando a proposta original do SINAES. Tais críticas apontam para a perda de foco da concepção inicial do SINAES, que foi idealizado tendo como base a noção de um sistema integrado composto por três eixos, mas que vem sendo supervalorizado um deles, o da avaliação dos estudantes efetuada mediante o ENADE (BARREYRO, 2008; BRITO, 2008; DIAS SOBRINHO, 2008, POLIDORI, 2009; LIMANA (2008), LEITE (2008), GIOLO (2008), ROTHEN;BARREYRO, 2009).

De acordo com Dias Sobrinho (2008), os indicadores criados pelo MEC transformaram radicalmente a concepção inicial do SINAES.

[...] o SINAES ainda em processo de consolidar-se como cultura, pouco a pouco foi perdendo sua riqueza teórica e sua potencialidade ético-política e foi se reduzindo a Índices (não se trata de sigla para Índices Nacionais do Desempenho de Instituições e Cursos de Educação Superior). (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 820).

O autor enfatiza que a educação se reduz a ensino, os processos formativos se anulam perante os resultados quantificáveis e a valoração dá lugar a exames que medem desempenhos estudantis. Desse modo, a avaliação institucional, considerada central no SINAES, se torna periférica, com outros objetivos, como se a avaliação fosse isenta de valores e interesses, e os números, as notas, os índices representassem a qualidade dos cursos e das instituições e pudessem dar conta da complexidade do fenômeno educativo.

Em suma, o complexo cenário educacional, passa por grandes desafios, e as políticas de avaliação são necessárias, não para produzir comparações e emulação, mas para responder as estratégias de modernização e racionalização voltadas para resultados, demandando renovadas soluções e modelos para sua adequada administração.

As IES por sua natureza intrínseca buscam adaptar-se ao ambiente dinâmico que envolve a educação superior, mediante a adoção de planejamento estratégico para orientar as estratégias de ação. Este é um ponto positivo a ser ressaltado que

surge naturalmente à medida que as IES adotam as diretrizes de avaliação do SINAES.

Corrêa et al (2013), compartilhando desta linha de pensamento, argumentam que para implementar as diretrizes dos SINAES as instituições necessitariam de um sistema de gestão que integrasse todos os subsistemas de planejamento e avaliação da educação superior brasileira, acompanhado de um sistema de informação que os operacionalizasse de forma otimizada, articulada e integrada.

Para tanto, os referidos autores propõem o sistema de gestão integrada denominado Mapa Estratégico da Educação Superior. Estes, expõem que o MEES foi modelado para a implementação do planejamento e avaliação da educação superior sob as diretrizes dos instrumentos regulatórios e normativos do MEC. Tem como base conceitual de suporte a abordagem quântica sob os fundamentos de algumas ciências da complexidade.

Segundo Corrêa (2007b), Corrêa et al (2008, 2012), sob os pressupostos teóricos do sistema de gestão integrada denominado MEES, o PDI sob os fundamentos da abordagem quântica, é um sistema, composto de dois subsistemas duais e complementares: o de medição de desempenho e o de observação dos padrões arquétipos comportamentais. Como subsistema de mensuração considera a inteligência racional do sistema (objetivos, metas e resultados) e como subsistema de observação dos padrões comportamentais pressupõe que o sistema integra mais três inteligências: a emocional (sentimentos), cognitiva (aprendizagem) e motivacional (atitudes proativas ou reativas).

Prosseguem os referidos autores arguindo que o MEES constitui-se em uma proposta metodológica para operacionalizar as diretrizes do SINAES e tem como missão precípua a construção coletiva do plano de desenvolvimento institucional alinhado ao plano de desenvolvimento da(s) unidade(s). Dessa forma, tem como expectativa de resultados o alinhamento das políticas institucionais com as setoriais, a gestão participativa e a unidade na diversidade das distintas filosofias pedagógicas e políticas das várias áreas do conhecimento científico e tecnológico: sociais e humanas, exatas, engenharias, entre outras.

O MEES em processo de aplicação experimental em IES brasileiras, com o suporte de um software denominado Sistema Informacional de Gestão Integrada do Mapa Estratégico da Educação Superior (SIGMEES), tem a seguinte expectativa de resultados: O sistema visa promover uma padronização e uniformização na

operacionalização do PDI em IES, respeitando suas particularidades e seus modelos de gestão estratégica e operacional; proporcionar avaliação e acompanhamento da estratégia de longo prazo; motivar uma cultura de avaliação, *feedback* disseminação dos produtos e serviços oferecidos à sociedade; corroborar com a operacionalização de alguns princípios pontuais do SINAES; promover um alinhamento das políticas institucionais e setoriais e lançar as sementes de um novo paradigma à administração da educação superior que integra as competências da comunidade acadêmica com a missão, visão, valores, objetivos e metas institucionais. Mais informações estão disponíveis no *site*: <www.sigmees.com.br>.

Este Sistema de Gestão seria uma alternativa para administração superior, uma vez que o panorama de formação do sistema universitário no Brasil mostra que o país passou por uma série de mudanças na legislação educacional, as quais foram pontuais, mas que ainda não conseguiu implementar uma política educacional de Estado duradoura, que seja monitorada, avaliada e, se necessário revisada.

2.2 Gestão e planejamento em organizações universitárias

A instabilidade no cenário mundial tem provocado mudanças sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, ambientais e culturais, fazendo com que as organizações enfrentem o desafio permanente para se adaptar as novas exigências.

No Brasil, as transformações sócio-políticas e ambientais, pressionaram e modificaram os paradigmas de gestão, resultante da abertura abrupta da economia, das reformas constitucionais, da globalização, do controle monetário, do grande impacto do avanço tecnológico e do mercado de trabalho, dentre outros (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998; LIMONGI-FRANÇA; KANIKADAN, 2006). Esse panorama veio contribuir para que as organizações adotassem uma nova postura, objetivando respostas rápidas e decisões certas e, desta forma, sinalizou a necessidade de adotar modelos e ferramentas de apoio para a gestão, como também mudanças na estrutura, no sistema e nas técnicas organizacionais.

De acordo com Sander (2007), a administração da educação no Brasil teve origem e evolução no contexto da administração pública; bem como no âmbito da política econômica, científica e cultural do país. O autor assevera que no período

colonial, a administração do ensino adotou um foco prioritariamente jurídico, baseado no direito romano; ressaltando que na era republicana, a administração da educação passou por quatro fases: organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural; sendo que, a cada uma destas fases, há um correspondente modelo de gestão de educação.

Outro ponto importante destacado pelo autor foi que na fase organizacional, ao longo da história republicana, com os movimentos de reforma administrativa em meados da década de 1930, ocorreram os trabalhos pioneiros que influenciariam decisivamente a trajetória brasileira da administração pública e da gestão da educação. Em continuidade, no período do Brasil contemporâneo, a educação vem construindo seu caminho à luz da história política e cultural do país.

Nesta perspectiva, pode-se dizer que a gestão passa a fazer parte da teia de significados culturais da sociedade contemporânea, representando funções e práticas específicas, com significações atribuídas às pessoas que as executam, interligada a vida social. Como está inserida na cultura, envolve valores, costumes e crenças de uma determinada sociedade.

Diversos estudos destacam os papéis e atribuições que os gestores desempenham nos resultados organizacionais. Eles elaboram e implementam as políticas e práticas organizacionais que influenciaram a demanda de trabalho (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2005; RUSLI; EDIMANSYAH; NAING, 2008) e seu estilo de liderança, mediado pela cultura organizacional tem impacto no desempenho dos subordinados (OGBONNA; HARRIS, 2000).

2.2.1 A problemática do planejamento

Os gestores possuem diferentes entendimentos quanto às prioridades administrativas, sendo demonstradas por meio de ações políticas, sociais e econômicas e, muitas vezes, por determinadas atividades, as quais devido à complexidade em sua execução exigem uma continuidade. Para que isto venha a ocorrer, um ponto a ser enfatizado é a elaboração de um planejamento a longo prazo indicando as diretrizes a serem seguidas, sendo os gestores guiados por propósitos que vão além de sua gestão administrativa.

Os autores Meyer Jr. e Lopes (2008), como base na experiência profissional na área de gestão e na literatura pertinente, destacam os principais problemas da gestão escolar brasileira: ausência de um modelo próprio, liderança, estrutura do sistema, motivação docente e integração dos objetivos com as ações necessárias. A estrutura e tomada de decisão, são temas mais críticos nestas organizações por serem pluralistas com grupos de interesses com objetivos distintos.

Os autores supracitados ressaltam que a ausência de modelos próprios de gestão pode ser reflexo dos fatores ideológicos onde há associação dos fins da educação com os objetivos do sistema econômico capitalista; fatores de natureza organizacional que buscam uma resposta às expectativas da sociedade e ainda, na deficiente capacidade gerencial que tem levado os gestores educacionais a importar do setor empresarial modelos de gestão sem considerar as características peculiares das organizações de educação.

O modelo de gestão é uma ferramenta a ser empregada (para fins de processo ou análise) para melhorar o funcionamento cotidiano do negócio, pela melhoria tanto dos métodos gerenciais como do desempenho organizacional, ou para resolver problemas relacionados (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010). Pode ser aplicado de forma estratégica, tática e operacional, fornecendo percepções valiosas para reduzir complexidades e incertezas.

Nessa linha de argumento, a concepção do planejamento é o ponto de partida da administração estratégica das organizações. De acordo com Baterman e Snell (1998), a administração estratégica é responsável por integrar o planejamento estratégico e a administração em um único processo, sendo o primeiro uma atividade contínua em que os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, focados na visão estratégica de longo prazo e também em questões práticas e operacionais no curto prazo. Para Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica passa a ser essencial para a continuidade e a longevidade das organizações.

Segundo Oliveira (2013) é praticamente impossível desvincular o planejamento estratégico, das atitudes, dos comportamentos das pessoas e da administração estratégica nas empresas. O processo de administração estratégica tem seu início na avaliação do ambiente organizacional, englobando os fatores tanto internos como externos à organização, com intuito de identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras.

Corroborando essa ideia, Certo e Peter (2010) definem a administração estratégica como um processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao ambiente, sendo que sua prática requer análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. Para os autores, a análise do ambiente externo envolve os fatores econômicos, tecnológicos, políticos e sociais; a análise do ambiente interno, os fatores são: ativos físicos, recursos humanos, relações interpessoais, inércia de decisões e ponto de vista ultrapassados e ainda valores pessoais.

O ambiente externo pode ser definido, segundo Bulgacov et al. (2007, p. 29) como:

O conjunto de todos os fenômenos externos à organização que apresentem algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações [...] A importância do estudo do ambiente consiste na possibilidade de verificar pontos críticos de pressão ambiental e identificar prováveis tendências de mudança, além de aumentar o poder de previsibilidade e controle, de proatividade da organização sobre os elementos externos e de desenvolvimento de mecanismos de gestão de impactos ambientais.

Conforme estes autores, uma maior conscientização por parte dos gestores dos processos de gestão estratégica nas organizações poderá propiciar melhores condições para a tomada de decisões e um melhor desempenho e desenvolvimento das instituições.

Neste sentido, Matias-Pereira (2011) destaca que a administração estratégica envolve o complexo processo de formulação e implantação de estratégias e a concepção e adoção de modelos organizacionais que viabilizem a concretização das estratégias escolhidas. Segundo este autor, além das etapas a serem consideradas no processo de administração estratégica, os administradores públicos, devem priorizar questões relativas a responsabilidade social e a gestão socioambiental.

Uma organização que se propõe a implementar algo novo no campo estratégico, deverá levar em consideração a existência de aspectos relativos a cultura, estrutura, tecnologia e processos; com a preocupação de promover mudanças nestes fatores de forma integrada.

Dessa forma, no gerenciamento das organizações, um dos pilares a ser considerado é o planejamento, o qual teve suas raízes e cresceu na América, especificamente, nos Estados Unidos e depois se expandiu para outros países.

Na teoria da administração, as definições de planejamento diferem e, geralmente, estão relacionadas com conceitos de lógica, racionalidade, expectativas sobre cenários futuros, mensuração dos níveis de risco e incertezas, sistematização de informações e procedimentos sequenciais e outros.

Segundo Mintzberg (2004, p. 26), “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. A formalização ocorre por meio da decomposição, articulação e racionalização dos processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações. Na óptica do referido autor, o planejamento é proposto para garantir que as organizações coordenem e controlem suas atividades, considerem o futuro e atuem racionalmente, e, sendo estas ligadas de certa forma a estimular a criatividade, bem como prover um meio de lidar com as mudanças.

Conforme destaca Oliveira (2013), o planejamento pode ser conceituado como um processo considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões: funções desempenhadas pelas empresas, elementos do planejamento, tempo de planejamento, unidades organizacionais e características do planejamento; sendo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O planejamento pode ser definido como um processo gerencial que visa o estabelecimento de um rumo a ser seguido pela organização, sendo contingencial e possibilitando a flexibilidade para reagir a um ambiente dinâmico.

Da mesma forma, Matias-Pereira (2011) apresenta o planejamento como uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que proporciona às organizações, destacando-se a elevação de eficiência, eficácia e efetividade organizacional; pois contribui para organizar as operações, aumentar a racionalidade das decisões, reduzir os riscos e aumenta as possibilidades de alcançar os objetivos da organização. Na concepção deste autor, o planejamento entendido como um processo interativo se divide em fases que são: diagnóstico (conhecimento da realidade), política (definir os objetivos), estratégia (rumos para alcançar os objetivos), planos (viabilizar os objetivos e estratégias), execução (implementar as ações) e controle (acompanhar a execução e avaliar os resultados).

O autor supracitado destaca que a ampliação das funções do Estado, como incentivador do desenvolvimento econômico e tendo como preocupação a promoção

do bem comum, determina a utilização do planejamento como um processo contínuo que se baseia nos seguintes elementos: recursos disponíveis, natureza e importância das operações em curso e possibilidades futuras.

Desse modo, o planejamento apresenta-se como uma forma de ação contínua, permanente e sistemática, que no seu desenvolvimento, incorpora a ideia de atuação conjunta dos diversos setores da organização, de existência de uma base de informações, de recursos técnicos e humanos que apoiem a execução, controle, avaliação e tomadas de decisões, em todas as fases.

Entretanto, Mintzberg (2004) apresenta características que refletem algumas dificuldades superficiais que impedem a prática bem-sucedida do planejamento, as quais estão ligadas a sua inibição do compromisso em organizações, sua natureza essencialmente conservadora, suas tendências e capacidades para atividade política e obsessão pelo controle. Neste sentido, assevera Reid (1989, p. 557) que “sem o compromisso do executivo principal com os objetivos, bem como com o processo de planejamento, o processo deixará de ser efetivo”.

Existem três tipos de planejamento dispostos em diferentes níveis, segundo a hierarquia da instituição, que podem ser caracterizados como planejamento estratégico, tático e operacional (Quadro 4).

Nível	Tempo	Conceito
Estratégico	Longo prazo	É uma ferramenta que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.
Tático	Médio prazo	O planejamento tático envolve os objetivos intermediários de cada unidade organizacional, seja unidade de negócios ou departamento. São planos mais genéricos em relação aos de nível estratégico, são elaborados geralmente pela gerência e são bem detalhados.
Operacional	Curto prazo	O planejamento operacional é elaborado após definição do tático. É um instrumento mais objetivo, racional, detalhado. Contempla cada operação que será realizada em curto espaço de tempo.

Quadro 4 – Níveis de planejamento

Fonte: Elaborado com base em Almeida (2003)

O planejamento estratégico busca definir de forma clara a missão da organização, formular uma filosofia, estabelecer as políticas e os objetivos e desenvolver as estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente. De acordo com Almeida (2003) o planejamento estratégico passa por etapas onde são definidos: os objetivos, análise do ambiente externo e interno, formulação de estratégias e a implementação dos planos táticos e operacionais.

A base para o sucesso organizacional é ter um planejamento estratégico adequado, ou seja, ter uma direção de como os processos devem ser implementados ou alterados, de modo que, atendam as necessidades da época e do futuro próximo (SILVA, 2009).

Na concepção de Almeida (2003), o planejamento tático integra a estrutura da organização, para fazer frente aos desafios estratégicos estabelecidos em médio prazo, envolvendo-se previsões no dia a dia da organização, em que os gestores têm a oportunidade de colocar suas contribuições, analisando a organização como um todo e estabelecendo os planos para alcançar os objetivos estratégicos.

De acordo com Oliveira (2013), os três tipos de planejamento coexistem e devem ser trabalhados de forma interativa e contínua. Para o autor, os tipos de planejamento estão relacionados com os níveis de decisão existentes na organização e interferem diretamente na construção e implementação do plano estratégico, entretanto, a mudança maior ocorre no nível estratégico, o que poderá provocar alterações nos outros níveis da empresa. Ainda, ressalta que dentro do processo de mudança, as que se referem às pessoas têm-se mostrado mais difíceis e complicadas de se efetivarem, enquanto que as relativas a estruturas são mais fáceis de serem realizadas.

A gestão organizacional situa o planejamento como um caminho de orientação visando eliminação de projetos antieconômicos e deficitários, readequação de mudanças estruturais, definição de políticas para o meio ambiente, necessidade de investimentos e do desenvolvimento de competências.

Nas organizações universitárias, o planejamento, objeto deste estudo, tem que ser considerado sob outro enfoque envolvendo um grande desafio em função da especificidade destas instituições. Segundo Schuch Junior (1995) um dos estudos que mais influenciou a literatura especializada referente a especificidade organizacional da universidade é o de J. Victor Baldrige, em 1971, que propõe que

a universidade seja concebida como um "sistema político" em oposição ao "modelo burocrático" dominante e ao "colegial ou colegiado" tradicional.

Nesta linha de raciocínio, Schuch Junior (1995, p. 77) destaca que:

Em termos de formulação de políticas a preponderância do corpo operacional invalida a noção geral de que as organizações possuem um nível estratégico (administração superior) onde as políticas e decisões maiores são tomadas, um nível tático (administração intermediária) onde as decisões são transformadas em metas e orientações para a sua execução no nível operacional (nível inferior de execução). Na universidade é no nível operacional que a articulação de inúmeros e variados grupos de interesse acontece disputando e articulando-se, exercem as mais diversas formas de poder, para influenciar a estrutura acima na tomada de decisões numa complicada rede de órgãos colegiados. Nesta estrutura o poder é difuso com um processo gerencial marcado pela sobreposição das funções executivas, legislativas e fiscais. As diferenças de perspectivas das atividades acadêmicas das administrativas marca o conflito estrutural essencial da universidade. O permanente esforço para manter a preponderância do acadêmico sobre a estrutura administrativa mantém permanente o conflito, o que induz a concepção da universidade muito mais de acordo com um modelo político do que como as modernas burocracias públicas ou empresariais.

Uma outra abordagem que destaca a complexidade e especificidade organizacional da universidade de forma semelhante a apresentada acima, é de Meyer Jr. (1997) ao discutir a problemática da qualidade nas universidades. O referido autor identifica a universidade como uma organização complexa, atípica e paradoxal, devido a estrutura departamentalizada e fragmentada, poder decisório baseado em colegiados, autonomia das unidades acadêmicas e formas de gestão com características diversificadas, dentre outras.

Diante dessas abordagens, percebe-se que a universidade apresenta uma estrutura complexa, diferenciada de outros tipos de organizações onde as decisões estratégicas são tomadas no nível superior e estendem-se aos demais níveis. Esse fato remete a dificuldade na construção de um planejamento que contemple as concepções de grupos conflitantes, resultantes das interferências do nível operacional e acadêmico nas decisões do processo de gestão, tornando a universidade um sistema político influenciado pelas relações de poder.

Conforme aborda Ésther (2010), o setor público demanda mudanças no modelo de gestão e não há unanimidade se estas devem assumir as formas organizacionais das empresas privadas, pois a gestão universitária apresenta peculiaridades, implicando a negociação permanente de diversos interesses, oriundos de unidades diversas, de grupos diferenciados e; estes interesses circulam

numa teia complexa de relacionamentos (políticos), acarretando a formação de grupos de interesses específicos e articulados.

Ao se referir as universidades, Meyer Jr. (2005) destaca que estas estão inseridas em um contexto de grandes mudanças e incertezas, tendo como exigência maior agilidade e capacidade de resposta às demandas externas e melhor desempenho como condição de sobrevivência. Segundo o autor, as universidades carecem de modelo de planejamento, pois o praticado é incipiente e incremental, e, desta forma, torna-se necessária uma gestão ágil e um modelo de planejamento mais adequado a sua realidade complexa, ambígua, paradoxal e conflitiva.

Nas últimas décadas, tem sido perceptível a adoção do planejamento estratégico, com destaque para aplicação de forma mais consistente nas organizações públicas, que a partir das reformas dos órgãos do Estado orientadas sob o enfoque do modelo gerencial, passou a enfatizar a eficiência, eficácia e efetividade governamental (MARCELINO, MATIAS-PEREIRA, BERBERT, 2008). Na mesma linha de raciocínio, Mizael et al (2012) destaca que os gestores públicos diante da expansão das IES, precisam compreender a importância da ferramenta de planejamento estratégico na organização, como forma de garantir a eficácia e eficiência organizacional, pautando-se pelo instrumento de planejamento estratégico, representado pelo PDI.

Nesta perspectiva conforme aborda Sander (2007), o paradigma multidimensional de administração da educação parte da noção de que o sistema educacional está delimitado por quatro dimensões simultâneas e dialeticamente articuladas: econômica, pedagógica, política e cultural, sendo que a cada uma corresponde um critério de desempenho administrativo hegemônico, respectivamente: eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

Ao se referir aos critérios, o autor apresenta a eficiência, como um critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados como mínimo de recursos, energia e tempo e; a eficácia, como o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos. Inobstante a efetividade, ser entendida como critério político que reflete a capacidade administrativa à consecução de objetivos sociais mais amplos. Coroando tais assertivas surge a relevância como importante critério cultural na medição do desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor e, sendo assim, apresenta-se como

critério norteador preocupada com os significados culturais e valores éticos que definem o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida na educação e na sociedade.

Assim, o paradigma multidimensional na procura de obter respostas organizacionais e administrativas eficientes, eficazes, efetivas e relevantes às atuais demandas e necessidades das instituições educacionais apoia-se na tese da especificidade da gestão da educação como campo de estudo e intervenção educacional e na concepção de teorias para o estudo e exercício da administração da educação.

O planejamento estratégico dentro do processo de administração estratégica é uma ferramenta útil para a gestão das organizações públicas, pois ele é um instrumento dinâmico, que sinaliza decisões que devem ser adotadas pela organização no esforço de cumprir a sua missão. Por meio da missão se identifica a finalidade da organização, sua razão de ser, e uma vez definida, se busca agregar e facilitar os esforços e sinergias para alcançar os objetivos que devem ser coerentes com a missão.

Na busca de uma atitude proativa e eficiente, o planejamento estratégico, passa a ser um instrumento formulador e estruturante, a pensar e repensar estrategicamente a instituição, a qual está permanentemente vinculada a todo o contexto composto e influenciado por diversos cenários, sejam eles: político, sociocultural, ambiental, tecnológico, econômico, legal e organizacional propriamente dito.

A vasta literatura não imprime um conceito único para o planejamento estratégico. Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), planejamento estratégico:

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Observa-se que os autores destacam a relevância ao processo de tornar consciente aos dirigentes de uma organização aspectos que podem, por exemplo, resultar na melhoria da competitividade e diferenciação no campo de atuação.

Para Oliveira (2001), o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite aos gestores estabelecer objetivos a serem alcançados por meio de todas

as estruturas da organização, tendo em vista sua integração ao seu ambiente e a obtenção de alto nível de qualidade em seu desempenho. Sendo o desenvolvimento e a execução do plano de responsabilidade dos executivos da organização, após aprovação e validação pela administração superior, envolvendo e comprometendo todos os colaboradores.

Segundo Almeida (2003), o planejamento estratégico é composto de cinco etapas, conforme Quadro 5.

Modelo de Planejamento Estratégico				
Orientação	Diagnóstico	Direção	Viabilidade	Operacional
Missão	Aspectos Internos	Estratégias	Demonstração de Resultados	Ações
Visão	Análise Ambiental	Objetivos	Balanço	Cronograma
	Campo de Atuação		Mutações	Controles
			Índices	

Quadro 5 – Modelo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Almeida (2003, pag. 42)

Na implementação do planejamento todas as etapas apresentadas são fundamentais para orientação da estratégia, ações, objetivos e metas.

Na fase de Orientação, Almeida (2003) destaca que a missão apresenta-se com a razão de ser do empreendimento e deve refletir os seus princípios e valores; e a visão está relacionada ao que a empresa espera se tornar. Os valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão. Desse modo, a missão, visão e os valores da organização são aspectos fundamentais que norteiam a orientação estratégica. Ao se considerar o planejamento institucional das IES, estes elementos são essenciais na orientação estratégica.

A segunda etapa é a do Diagnóstico, quando são analisados os aspectos tanto internos quanto externos à organização; sendo realizada a análise do ambiente, ameaças e oportunidades decorrentes de variações e tendências do ambiente. A etapa seguinte é a de Direção, nela são definidas as estratégias e objetivos a serem seguidos pela organização e, na etapa de Viabilidade, é o momento em que ocorre a quantificação dos objetivos em termos de resultados e desempenho. Essa quantificação é necessária para tornar mensuráveis as informações relacionadas aos objetivos; e para facilitar a execução da etapa seguinte que é justamente a Operacional, etapa em que ocorre a coordenação operacional de ações e do cronograma (ALMEIDA, 2003).

Dentre inúmeros modelos de planejamento estratégico encontrados na literatura, Almeida (2003) apresenta um modelo para o campo acadêmico, empresarial e institucional. Nele apresentam-se cinco atividades para orientação e a realização da estratégia: (I) análise dos aspectos internos; (II) análise do ambiente; (III) comparação e orientação com o campo de atuação (IV) estabelecimento da estratégia vigente (V) viabilidade da estratégia. Para implementação do planejamento todas as etapas apresentadas são fundamentais para orientação da estratégia, ações, objetivos e metas.

Uma das maneiras mais adequadas de gerenciar as estratégias é o planejamento estratégico que surgiu como uma ferramenta que fornece direção para formulação de alternativas de ação visando o alcance dos objetivos propostos. Segundo Matias-Pereira (2011) os primeiros registros escritos sobre estratégia foram datados cerca de 400 a 500 anos a.C. pelo general chinês Sun Tzu na sua obra - A Arte da Guerra, onde é relatado o profundo conhecimento das manobras militares e ensinamento das estratégias de combate e táticas de guerra. Este mesmo autor destaca que ao longo das últimas cinco décadas houve um avanço significativo no campo da estratégia, impulsionado pelo crescente nível de exigências das empresas que almejavam mais embasamento para orientar suas ações, proteger a posição no mercado e crescer.

Desse modo, Ansoff e McDonnell (1993), conceituam estratégia como um conjunto de padrões de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Ao se referir as estratégias, Matias-Pereira (2011) ressalta que as definições são inúmeras, embora exista convergência em alguns aspectos relativos a base conceitual; o conteúdo e os processos de formação de estratégias diferem

devido a maneira com que os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

De acordo com Certo e Peter (2010), a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos. Para Matias-Pereira (2001, 2010) a estratégia é o esforço desenvolvido pela instituição, organização ou empresa (pública ou privada) para antecipar o futuro. Neste propósito, a estratégia a ser adotada deve ser analisada e selecionada de forma consistente, com coerência e racionalidade, contribuindo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais.

Ao se referir a estratégias, Mintzberg et al (2010) propõem dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégias, as quais são relacionadas no Quadro 6, junto com o objetivo que melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia.

Escolas	Formulação de estratégias
Escola de Design	Como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Como um processo formal
Escola do Posicionamento	Como um processo analítico
Escola Empreendedora	Como um processo visionário
Escola Cognitiva	Como um processo mental
Escola de Aprendizado	Como um processo emergente
Escola do Poder	Como um processo de negociação
Escola cultural	Como um processo coletivo
Escola Ambiental	Como um processo reativo
Escola de Configuração	Como um processo de transformação

Quadro 6 – Escolas de pensamento sobre formulação de estratégias

Fonte: Adaptado Mintzberg et al (2010)

Conforme estes autores, estas escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao auge e declinaram, outras estão se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas em termos de publicação e prática. Entretanto, estes autores ressaltam que as dez escolas olham para o mesmo processo, cada uma à sua maneira numa

abordagem integradora à luz de complexas conexões e interações, bem como contradições, conflitos e incoerências. Todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas.

Desse modo, Mintzberg et al (2010) destacam que a formulação de estratégia é um espaço complexo, tendo em vista que é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado emergente que envolve transformação e perpetuação; depende de conhecimento individual e interação social, cooperação e conflito. Ainda, inclui análise antes, negociação durante e programação depois, em resposta ao ambiente.

Diversos são os mecanismos utilizados para análise da postura estratégica e, conseqüentemente, no desenvolvimento das estratégias. Conforme Matias-Pereira (2011), alguns dos métodos mais relevantes apontados pela literatura são: Análise *SWOT* - *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças); Avaliação das Cinco forças de Porter (1986); Matriz *BCG*; Matriz de *McKinsey/GE*; Matriz produto/missão de Ansoff (1965); Modelo AM-PN e Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri).

Nos últimos anos houve um crescimento considerável no uso, nas organizações, de instrumentos de gestão estratégica, sendo o *Balanced Scorecard* (BSC) uma das ferramentas muito utilizada no setor público. Segundo Corrêa (2005), nas obras de Robert Kaplan e David Nolan Norton (2000, 2004), o BSC é concebido como uma ferramenta de operacionalização do planejamento estratégico, no entanto, advertem que o BSC pode ser utilizado também para desencadear o processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), por meio do alinhamento e aprendizado da estratégia, as organizações apresentam um desempenho extraordinário e não-linear onde o todo se transforma em muito mais do que a soma das partes. Para Ulrich (1998), para que as empresas alcancem seus objetivos é preciso que haja um alinhamento estratégico entre todas as áreas da empresa, ou seja, todos os indivíduos inseridos no contexto de uma organização devem trabalhar para o alcance dos mesmos objetivos e este é o ponto mais complexo em gestão na atualidade.

Kaplan e Norton (2004) expõem que o BSC a partir da definição da missão, tem como principais objetivos: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar

e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. O BSC integra as medidas derivadas da estratégia, focalizando o desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas distintas e complementares: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento; essas quatro perspectivas formam a estrutura do BSC.

Conforme abordam Corrêa, Coelho e Selig (2005b), o BSC é um sistema gerencial estratégico, reconhecido em âmbito internacional, que apresenta como foco principal a implementação da estratégia. Os autores destacam que este sistema tem o propósito de gerenciar os ativos tangíveis e intangíveis das organizações, de uma forma holística, sistêmica e integrada.

De acordo com Certo e Peter (2010), sem a implementação efetiva da estratégia, que se constitui numa das etapas do processo de administração estratégica, as organizações não obtêm os benefícios da análise, do estabelecimento de diretrizes e formulação de estratégia organizacional. Tais autores, enfatizam que a formulação e implementação influenciam-se mutuamente e evoluem juntas, sendo que para que o processo se efetive com sucesso, propõem um modelo de implementação em cinco etapas: análise das mudanças estratégicas - determinar quanto a organização terá de mudar a fim de implementar a estratégia, análise da estrutura organizacional, análise da cultura da organizacional, seleção de uma abordagem de implementação e por último, implementação e avaliação dos resultados.

Segundo Colombo e Rodrigues (2011), apesar da perenidade, as IES não são simples de serem administradas devido à sua complexidade e às suas peculiaridades, que as diferem de outros segmentos da economia. Diante deste cenário, os autores ressaltam a necessidade de gestores sintonizados às transformações que estão ocorrendo em todas as partes do mundo, inclusive as que norteiam o mercado de trabalho; de equipes que saibam lidar com a heterogeneidade do perfil dos discentes; do uso sistemático de novas tecnologias para o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem e ainda, propor ações para gerar inovações nos processos acadêmicos e administrativos, considerando a trilogia ensino, pesquisa e extensão.

Por meio da implementação das atuais políticas públicas, as universidades têm sido instigadas a se tornarem ágeis por meio da utilização de mecanismos mais

elaborados de prestação de contas e melhoria da qualidade, que gera, entre outras possibilidades, um incentivo à formação de parcerias com o setor empresarial.

Um desafio às organizações consiste em gerar e utilizar os conhecimentos e habilidades das pessoas para alcançar melhores resultados, sendo que nesta perspectiva, os trabalhadores, incentivados ou não pelas organizações, têm buscado se qualificar cada vez mais. Segundo Andreani e Ponche (2009, tradução nossa), a capacidade de antecipar-se e adaptar-se aos desafios da sociedade do conhecimento, assim como a qualidade da formação e pesquisas desenvolvidas, dependem em grande parte de fortalecer os processos de gestão estratégica e da habilidade para realizar as alterações necessárias para garantir o sucesso da organização.

No mesmo sentido, estes autores mencionam que “nas últimas décadas, a importância estratégica da universidade no desenvolvimento e competitividade dos países tem crescido significativamente” (ANDREANI; PONCHE, 2009, p.23, tradução nossa). De fato ela proporciona a formação de capital humano, pesquisa avançada e inovação tecnológica, para integrar efetivamente as redes do conhecimento, de forma global.

Diante do exposto, nas IES, a administração de pessoas está fundamentada no cumprimento das legislações federais que tratam do assunto, sendo que a principal delas é a Lei n. 8.112 de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a qual define desde as formas de ingresso, os benefícios, os deveres, até as sanções administrativas cabíveis.

Para tanto, as universidades federais necessitam se adaptar ao panorama de mudanças que demandam a adequação da gestão de pessoas no serviço público, entre as quais, a institucionalização da Lei n. 11.091/2005, que definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas IFES; bem como pelas suas subseqüentes alterações e decretos regulamentares.

Outrossim, a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) sendo que o referido decreto em seu art. 2º define gestão por competência como sendo a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias

ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Ao definir as novas diretrizes para área de gestão de pessoas, estabelece o que se espera de cada organização, mas a implementação de tais diretrizes dependerá dos processos de trabalho e do nível de atuação dos seus gestores.

Ainda, recentemente, com a publicação da Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012, ocorreram algumas modificações nos processos de incentivo a qualificação e a capacitação dos servidores técnico-administrativos, levando-se a um repensar sobre o alinhamento da missão da universidade com as competências, desejos e necessidades de seus servidores. Neste sentido, Fleury e Fleury (2001), reforçam que a identificação das competências individuais deve estar alinhada aos objetivos da organização, fomentando uma conexão entre a estratégia e a gestão de pessoas.

Segundo Corrêa (2007a), estudos apontam que há uma preocupação crescente por parte das universidades em âmbito internacional e nacional com a gestão estratégica de recursos humanos. Também, assinalam que as IFES devem adotar práticas gerenciais da mesma forma que o setor privado, respeitando as peculiaridades de sua estrutura. Nesta abordagem, a autora supracitada, menciona que com o avanço na política de qualificação e capacitação governamental dos servidores técnico-administrativos, faz-se necessário um sistema gerencial estratégico que promova uma mudança na cultura organizacional, onde possa ser reavaliado se os desempenhos das atividades acadêmicas e de gestão devem continuar concentrados nos servidores docentes, ou se o modelo de gestão deverá contemplar duas carreiras; a acadêmica e a gerencial.

Para atender a demanda imposta pelas contínuas alterações advindas do atual contexto organizacional, destacando-se as relacionadas ao campo da tecnologia da informação e comunicação, torna-se necessário a introdução de novos modelos de gestão, bem como a mudança do olhar do decisor-gestor para adoção de novos parâmetros na definição de estratégias para tomada de decisão. Conforme ressalta Matias-Pereira (2011) estas transformações, oriundas das mudanças de paradigmas no mundo atual estão fomentando alterações profundas nos ambientes de todas as organizações privadas e públicas, especialmente nos campos econômico, social, tecnológico, cultural e ambiental.

A implementação de ações estratégicas nas organizações depende fundamentalmente da atuação dos atores envolvidos, o que implica na forma de

gestão. De acordo com Almeida e Sobral (2009) vem sendo considerado cada vez mais acentuado o estudo de valores dos dirigentes empresariais e da sua influência nas opções estratégicas e na definição de políticas gerenciais das empresas.

Ao se referir a gestão de educação, Meyer e Lopes (2008) salientam que sua compreensão e desenvolvimento é importante para a comunidade, o país e para o futuro; porém, no meio acadêmico há uma certa resistência a estudos e propostas que tenham por objetivo melhorar o desenvolvimento escolar pois alguns utilizam modelos de gestão tradicionais já enraizados no âmbito educacional. Acredita-se que uma atenção especial deve ser dada na integração da realidade da escola brasileira e as teorias de modelos gerenciais. Isto implica na competência de profissionais para selecionar processos e práticas gerenciais adequadas às suas instituições.

2.2.2 A questão das competências

No final do século XX, o Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, Conferência da UNESCO, delineou estratégias concisas para promover mudança no cenário educacional. A educação deve organizar-se em torno de quatro pilares – aprender a conhecer (adquirir a compreensão), aprender a fazer (para agir sobre o meio envolvente), aprender a viver juntos (para conviver com os outros), e aprender a ser (integra as três precedentes tendo como propósito a realização completa do homem); que sinalizam ações objetivas para o desenvolvimento de competências e habilidades no educando (DELORS et al., 2006). A noção de educação como desenvolvimento humano define o objetivo maior da educação como a construção, pelas pessoas, de competências e habilidades que lhes permitam alcançar seu desenvolvimento pleno e integral.

Diante do exposto, as organizações necessitam estar preparadas para acompanhar as mudanças contínuas geradas pelos novos métodos de trabalho e tecnologias. Neste sentido, Bornholdt (1997) aponta três fatores que comprometem o sucesso da mudança, são eles: conhecimento, habilidades e atitudes. Segundo o autor, quanto mais equilibrada a combinação destes elementos, maior é a interseção e o sucesso da mudança.

De acordo com Ésther (2010), as competências, que são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se deparam e servem de elo entre as condutas individuais e a estratégia da organização, podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.

É importante ressaltar que não deve haver dissociação entre o conceito de competências organizacionais e de estratégia. Conforme Almeida (2007, p. 27), as competências são fortes determinantes do desempenho da organização, pois assim como a estratégia determina as competências que serão requeridas da organização, equipes e pessoas; também, as competências influenciam o alcance dos objetivos estratégicos.

Alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações. Por exemplo, Le Boterf (1999), sustenta que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

A seguir será detalhado cada um dos elementos determinantes da competência, como mostrado na Figura 1:

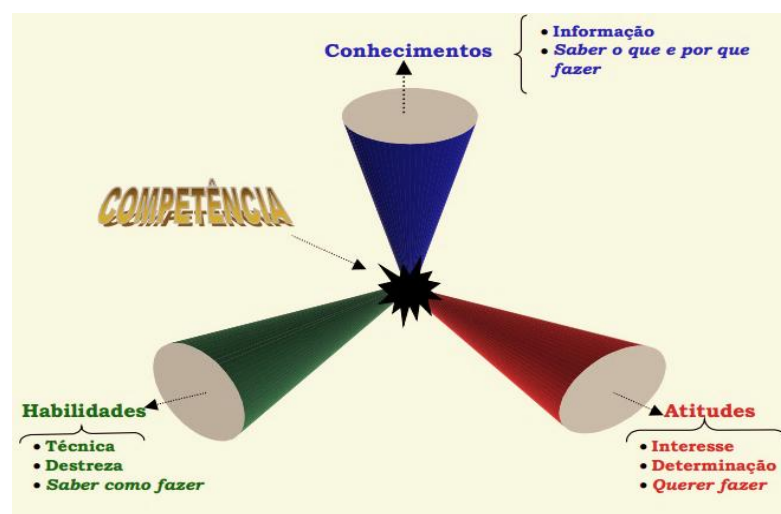


Figura 1 – As três dimensões da competência

Fonte: Adaptado de Durand (2000)

O conhecimento, segundo Durand (2000), corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite entender o mundo e causa impacto em seu julgamento. A habilidade está relacionada à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento e a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Conforme Carbone et al (2009) para uma pessoa ser competente, ela tem que expressar um conjunto de elementos que juntos abordam o ato da competência.

A gestão por competências tem sido difundida nas organizações como um mecanismo capaz de promover mudanças em diversos setores da empresa. De acordo com Pereira e Silva (2010), os gestores configuram-se como os principais agentes na condução das transformações dos processos de trabalho rumo à situação almejada e exercem um papel fundamental no processo de transposição das competências individuais ao nível organizacional (visão, missão, objetivos e metas), possibilitando a execução de responsabilidades e atribuições cada vez mais complexas.

O gerenciamento estratégico é uma atividade complexa que envolve as diversas funções de um administrador ou gestor, além da percepção interna e externa da organização. A complexidade desta atividade é diminuída com uma postura proativa do gestor, sendo que ao dispor desta característica denota antecipar-se às mudanças.

Pereira, Melo e Cunha (2008, p. 128) afirmam ainda que:

A Universidade ainda é o principal estuário do conhecimento mundial, enquanto guardiã, sistematizadora e transformadora de saberes em ideias inovadoras, ela fundamenta-se em práticas administrativas para fazer valer seus princípios e finalidades. Ao mesmo tempo em que se reveste da contemporaneidade e procura estar à frente de seu tempo, é uma instituição milenar, tradicional e resistente a mudanças. Ao longo de sua existência, a instituição universitária pauta suas ações no rigor científico, repudiando decisões baseadas na instituição ou no empirismo, inserindo-se, com maestria, na turbulência desse mundo dinâmico, instável, complexo, competitivo e marcado pela exigência de dirigentes com alto grau de competência administrativa.

Nos últimos anos, muitos questionamentos têm sido realizados visando a melhoria das formas de atuação das organizações devido a pressões da sociedade. Desse modo, compete as organizações, estabelecer políticas que visem o desenvolvimento do capital humano, colocando em local de destaque a gestão de pessoas como parte estratégica na busca de desenvolvimento social.

Há várias formas de definir a gestão ou administração de pessoas. No entendimento de Limongi-França (2007, p. 5), é o “conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas, dentro de um ambiente organizacional”, que envolvem potencial, criatividade, força de trabalho, compromisso e inovação.

No ambiente empresarial deste último século, talvez uma das transformações mais importantes tenha sido a mudança da visão do valor do capital humano nas organizações, não mais visto como uma mão de obra operacional, mas como parte integrante e fundamental da estrutura e do crescimento sustentável das organizações.

De acordo com Colombo (2011), as empresas de classe mundial, veem o capital humano (conjunto de competências, habilidades, experiências, qualificações e conexões sociais que determinam as ações do indivíduo), como um grande diferencial criando condições para que os talentos se desenvolvam e realizem-se profissional e pessoalmente. No entanto, nas IES, ainda é incipiente as políticas internas voltadas ao desenvolvimento dos próprios talentos, e isto vem a protelar que as instituições prosperem com as diferenças e as peculiaridades das competências das pessoas.

Nesse panorama, o grande desafio das IES é o desenvolvimento do capital humano, que com objetivos organizacionais congruentes venham a implementar estratégias inovadoras, para elevar a organização a patamares superiores às expectativas.

Diante das reflexões suscitadas, constata-se a importância do SINAES na promoção de mudança na gestão que por meio da avaliação busca promover a cultura de planejamento nas IES brasileiras. Esta cultura ainda se mostra incipiente, de acordo com dados internacionais que apontam que a administração ainda é balizada pela experiência acadêmica e pela dimensão política (grupos de interesse) o que muitas vezes dificulta o desenvolvimento das IES, pois predomina um pensamento compartimentado, fragmentado, que impede de ter um todo, embora complexo, interligado. Tal concepção, afeta também, o atendimento das políticas que venham a promover a sustentabilidade e inovação. Estes tópicos serão abordados partindo de uma análise cronológica, conceituações e aplicações no universo institucional.

2.3 Fundamentos da Sustentabilidade e Inovação

Os diversos problemas que hodiernamente influenciam as vidas de milhões de pessoas estão associados a educação, a qual tem um papel fundamental como força propulsora da conscientização e transformação cultural dos indivíduos e organizações na busca do desenvolvimento sustentável e inovação.

O tema desenvolvimento sustentável, vem sendo debatido nas últimas décadas, nas diversas áreas do conhecimento, devido as constatações científicas de que os recursos da Terra não são inesgotáveis e que sua conservação está relacionada com a preservação da espécie humana. Conforme destacam Hart e Milstein (2004), os repetidos anos de exploração sem qualquer controle tem resultado em graves consequências no mundo, tais como, saturação dos mercados desenvolvidos, ampliação das desigualdades entre pobres e ricos, altos níveis de degradação ambiental e o descontrole sobre a densidade populacional.

A inclusão do assunto desenvolvimento sustentável tem sua origem nas iniciativas de caráter global, por encargo da ONU, sendo a Conferência das Nações Unidas sobre o meio Ambiente Humano (CNUMAH), realizada em Estocolmo em 1972, um dos marcos mais importantes. Segundo Barbieri e Silva (2011), a Conferência de Estocolmo firmou as bases para um novo entendimento acerca das relações entre o ambiente e o desenvolvimento socioeconômico e dela resultou a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Vários eventos internacionais, relacionados à preocupação ambiental e ao Desenvolvimento Sustentável foram se desenvolvendo ao longo dos anos. Um importante evento internacional em favor da Educação Ambiental ocorreu em 1977, na cidade de Tbilisi, na Geórgia, a chamada “Primeira Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental”, organizada em parceria da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o PNUMA. Esta Conferência foi inspirada na Carta de Belgrado, lançada em 1975, sendo responsável pela elaboração de objetivos, definições, princípios, estratégias e ações orientadoras da Educação Ambiental que são adotados mundialmente até os dias atuais.

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), criada pela Assembleia Geral da ONU em 1983, elaborou o documento “Nosso

Futuro Comum” (Relatório de Brundtland), em 1987, no qual foi apresentada a definição mais conhecida de desenvolvimento sustentável, que é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações (CMMAD, 1991).

Dessa forma, por meio da Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CNUMAD), mais conhecida como Rio-92 ou Eco-92, realizada no Rio de Janeiro em 1992, o termo desenvolvimento sustentável passou a ser difundido ganhando popularidade e vem sendo alvo de estudos e tentativas de estabelecimento de políticas de gestão que contemple os seus princípios centrais.

Nesta conferência, foram aprovados diversos documentos, entre eles a Agenda 21, que é um programa de ação abrangente para guiar a humanidade em direção a um desenvolvimento que seja ao mesmo tempo socialmente justo e ambientalmente sustentável. Ela é constituída de 40 capítulos sendo o de número 36, dedicado à promoção do ensino, da conscientização e do treinamento. Neste capítulo constam três áreas programas:

- 1) reorientar a educação no sentido do desenvolvimento sustentável, considerada indispensável para modificar a atitude das pessoas e para conferir consciências ambiental, ética, valores e técnicas, e comportamentos em consonância com as exigências socioambientais;
- 2) sensibilizar e conscientizar o público, sobre os problemas do meio ambiente e do desenvolvimento para fomentar nos indivíduos o senso de responsabilidade com relação a esses problemas e fazer com que participem da busca de solução;
- 3) promover treinamento para desenvolver recursos humanos para facilitar a transição para um mundo sustentável (BARBIERI; SILVA, 2011).

Neste sentido, este documento se apresenta como um dos principais resultados da Rio-92, que estabeleceu a importância de cada país a se comprometer a refletir, global e local, sobre a forma pela qual governos, empresas, organizações não governamentais e todos os setores da sociedade poderiam cooperar no estudo de soluções para os problemas socioambientais (ALIGLERI; ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009).

Após passado uma década da Rio-92, foi realizada pela ONU a Conferência Rio+10, em Johannesburgo, que buscou avaliar o progresso e as possíveis lacunas

existentes na implementação das decisões, concluindo que as medidas adotadas globalmente não eram satisfatórias.

Em 2002, a Assembleia Geral das Nações Unidas proclamou a Década da Educação das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, com duração de 2005 a 2014. A UNESCO foi escolhida para liderar o processo, com objetivo global de integrar os valores inerentes ao desenvolvimento sustentável em todos os aspectos da aprendizagem com o intuito de fomentar mudanças de comportamento que permitam criar uma sociedade sustentável e mais justa para todos (UNESCO, 2005).

A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), realizada em junho de 2012, no Rio de Janeiro, teve como objetivo renovar o compromisso internacional com o desenvolvimento sustentável, por meio da avaliação do progresso e da implementação das decisões adotadas, além de tratar temas como: economia verde, erradicação da pobreza, desenvolvimento sustentável, desemprego e outros.

No Brasil, somente quando o país passa a dar passos firmes em direção à industrialização inicia-se o esboço de uma política ambiental. Pode-se apontar que o poder público começa a se preocupar com o meio ambiente na década de 1930.

De certa forma, com relação a este tema, a educação brasileira vem se desenvolvendo nas últimas duas décadas, com alguns avanços significativos, como é o caso da recente legislação relativa a inserção da Educação Ambiental nas IES, que estabelece que esta deve ser promovida integradamente nos seus projetos institucionais e pedagógicos.

Entretanto, nas IES, as contribuições mais importantes e inovadoras vieram por iniciativas voluntárias que expressam um compromisso de atuar proativamente, na busca do desenvolvimento sustentável, das quais resultaram declarações e recomendações específicas inovadoras, indo além do que a legislação exige e utilizando processos de implantação de práticas alinhadas com esse novo modo de conceber o desenvolvimento.

Observa-se que as IES até a Rio-92, praticamente não estavam engajadas na discussão global do desenvolvimento sustentável, sendo que as declarações realizadas anteriormente (Tailloires e Halifax) enfocaram principalmente o caráter educacional das universidades.

Dentre tantos outros eventos relacionados à preocupação ambiental em Universidades, destaca-se a Declaração de Kyoto, em 1993, visando estimular as universidades do mundo inteiro a procurar estabelecer e transmitir uma compreensão mais clara de desenvolvimento sustentável. No ano seguinte, um programa da associação das universidades européias desenvolveu a Carta Copernicus, visando à cooperação para a educação e pesquisa voltadas à dimensão ambiental alinhada ao conceito maior do desenvolvimento sustentável e, recentemente, em 2012, foi realizada a Cúpula dos Povos – Rio + 20.

A realização de uma série de eventos demonstra a prevalência das questões ambientais no mundo contemporâneo, onde o Brasil tem se colocado a frente em diversas situações, atento a sua legislação e políticas públicas, embora a realidade, muitas vezes, ainda se contraponha a elas.

Neste estudo, não se fará distinção entre as expressões sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, que serão usados como sinônimos ou correlatos, apesar de haver consciência da discussão em algumas áreas de conhecimento, sobre a diferença possivelmente existente entre ambas.

Por meio de estudo bibliométrico, Souza e Ribeiro (2013), investigaram o perfil das pesquisas e a evolução do tema sustentabilidade ambiental nos artigos publicados em periódicos nacionais Qualis de Administração, de A1 a B2, no período de 1992 a 2011. A referida pesquisa mostrou alguns indícios que favorecem a qualidade e a consolidação da pesquisa neste tema no Brasil: crescimento do número de artigos, mesmo que concentrada em poucas revistas; pluralidade de subtemas principalmente nos últimos anos; aumento de estudos feitos por grupos de pesquisadores, crescimento de estudos quantitativos a partir de 2007.

O estudo dos autores supracitados, embora contenha uma amostra limitada, mostrou que os temas gestão ambiental e desenvolvimento sustentável são os que se destacam há mais tempo, seguidos de gestão de resíduos, recursos hídricos e contabilidade ambiental, marketing verde, sistemas de gestão ambiental, responsabilidade socioambiental e inovação ambiental. Dentre os autores, destaque para algumas citações internacionais, tais como Porter, Sachs, Donaire, Maimon, Linde, Elkington, Hart. No âmbito nacional, os autores Barbieri, Ribeiro, Nascimento, Andrade, Jacobi, Batalha, Oliveira, Demajorovic, Jabbour, Abreu, Guimarães, Campos e Santos, além de serem os que mais publicam sobre o tema

sustentabilidade ambiental, também são os mais citados nas referências dos artigos investigados.

Desse modo, diversos autores conceituam sustentabilidade buscando uma forma de operacionalizá-la nas organizações. Neste contexto é que surgiu o conceito de *Triple Bottom Line* – TBL, que considera três pilares como norteadores de decisões e ações relacionadas à gestão organizacional: econômico, social e ambiental. Essa expressão surgiu na década de 1990 e tornou-se conhecida em 1997, com a publicação do livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, de John Elkington. Desde então várias organizações, entre elas a *GRI (Global Reporting Initiative)*, vêm promovendo o conceito e seu uso em corporações de todo mundo. Também conhecida como Tripé da Sustentabilidade, reflete um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor nas três dimensões.

As organizações, para serem consideradas sustentáveis, precisam ter ações e programas, em que as três dimensões devem estar integradas, de modo que na esfera ambiental, os recursos sejam aproveitados de maneira eficaz. Com base no estudo de Elkington, apresenta-se o objetivo de cada dimensão no Quadro 7.

Dimensões	Objetivo
Social	Trata-se do capital humano de um empreendimento, comunidade, sociedade como um todo. Além de salários justos e estar adequado à legislação trabalhista, é preciso pensar em outros aspectos como o bem estar dos seus funcionários.
Ambiental	Refere-se ao capital natural de um empreendimento ou sociedade. É a perna ambiental do tripé. A princípio, praticamente toda atividade econômica tem impacto ambiental negativo. Nesse aspecto, a empresa ou a sociedade deve pensar nas formas de amenizar esses impactos e compensar o que não é possível amenizar. Uma empresa que utiliza determinada matéria-prima deve planejar formas de repor os recursos ou, se não é possível, diminuir o máximo possível o uso desse material.
Econômico	São analisados os temas ligados à produção, distribuição e consumo de bens e serviços e outros aspectos, que envolve o setor em que a empresa atua. Tem preocupação com a gestão eficiente de recursos e o fluxo regular de investimento público e privado, levando em consideração os seguintes aspectos: resultado econômico, direitos dos acionistas, competitividade, relação entre clientes e fornecedores.

Quadro 7 – Dimensões da sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Elkington (1997)

Segundo Oliveira (2002), a consolidação da proposta do TBL, o questionamento e o repensar do gerenciamento de respostas/ações organizacionais passam a considerar, de certa forma, a função social e ambiental da organização como membro de um sistema integrado à sociedade. Questões concernentes à missão, às crenças, aos valores e às estratégias, que serão propagados no longo prazo, serão contempladas neste repensar.

O Brasil é um dos países onde mais avança o conceito de sustentabilidade e a aplicação de tecnologias capazes de oferecer alternativas eficientes de Desenvolvimento Sustentável (ALIGLERI; ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009). Conforme os autores, as organizações que praticam a busca pela gestão socioambiental orientada, estão obtendo vários ganhos de caráter intangível como a imagem de marca e reputação, além de valores intangíveis, como solidariedade, projetos, etc.

Ao se referir a sustentabilidade, Ignacy Sachs (2009, p. 85-88), enfatiza que o conceito apresenta diversas dimensões, enumerando oito delas:

- 1) **Social:** que se refere ao alcance de um patamar razoável de homogeneidade social, com distribuição de renda justa, emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.
- 2) **Cultural:** referente a mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação), capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno (em oposição às cópias servis dos modelos alienígenas) e autoconfiança, combinada com abertura para o mundo.
- 3) **Ecológica:** relacionada à preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis e à limitação do uso dos recursos não renováveis.
- 4) **Ambiental:** trata-se de respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais.
- 5) **Territorial:** refere-se a configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público); melhoria do ambiente urbano; superação das disparidades inter-regionais e estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis.
- 6) **Econômica:** desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; com segurança alimentar; capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção,

razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica e, inserção soberana na economia internacional.

7) **Política (Nacional):** democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos, desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores e, um nível razoável de coesão social.

8) **Política (Internacional):** baseada na eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional; Pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento, baseado no princípio da igualdade (regras do jogo e compartilhamento da responsabilidade de favorecimento do parceiro mais fraco); controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios; controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, prevenção das mudanças globais negativas, proteção da diversidade biológica (e cultural), gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade; sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter *commodity* da ciência e tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade.

Uma política proativa implica um planejamento prévio em cima dos possíveis efeitos ambientais e uma atuação antecipada para evitar esses impactos, reestruturando os produtos e os processos envolvidos. Para alcançar o desenvolvimento sustentável, é necessário à aplicação de métodos preventivos que atuam sobre a origem dos problemas.

No mundo, diversas IES possuem políticas ambientais na sua gestão, entretanto poucas possuem certificação. As normas internacionalmente reconhecidas (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000) certificam as organizações em termos de gestão da qualidade, do meio ambiente, da saúde e segurança ocupacional e da responsabilidade social, respectivamente. Essas normas servem de base para as organizações atingirem desempenhos mais sustentáveis e podem ser implantadas de forma associada e simultânea em um único sistema, conhecido como Sistema Integrado de Gestão (SIG). A ISO 26000 é uma norma de diretrizes de responsabilidade social, sem propósito de certificação.

No Quadro 8 apresentam-se algumas normativas relacionadas à sustentabilidade.

DEMANDA	NORMAS E OBJETIVOS
ECONÔMICA	ISO 9001 (Gestão da qualidade) <ul style="list-style-type: none"> • Atender as exigências dos clientes, atender às exigências regulamentares, gerenciar os processos e oferecer produtos/serviços sem defeitos.
AMBIENTAL	ISO 14001 (Gestão do Meio Ambiente) <ul style="list-style-type: none"> • Controlar a poluição, atender aos requisitos legais e conservar os recursos naturais e o uso racional.
SOCIAL	OHSAS 18001 (Saúde e segurança ocupacional) <ul style="list-style-type: none"> • Controlar riscos de acidentes e manter bom relacionamento com os sindicatos.
	SA 8000 e a ISO 26000 (Responsabilidade Social) <ul style="list-style-type: none"> • Fornecem orientações sobre os princípios subjacentes à responsabilidade social (RES), reconhecendo a responsabilidade social e o engajamento das partes interessadas, os temas centrais e as questões pertinentes a RES e as formas de integrar o comportamento socialmente responsável na organização.

Quadro 8 – Demanda e Normas de sustentabilidade

Fonte: Elaborado com base em Araújo e Mendonça (2009) e ISO 26000 (ABNT, 2010).

Entre as normas, destaca-se a ISO 14001, que orienta a organização na elaboração da política ambiental e a ISO 26000, lançada em novembro de 2010, reconhecida como a mais abrangente e legítima referência mundial sobre responsabilidade social. Esta última, ISO 26000 (ABNT, 2010, p. 4) estabelece que responsabilidade social é a:

[...] responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de comportamento transparente e ético que:
 contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo saúde e o bem estar da sociedade;
 leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
 esteja de acordo com as leis aplicáveis e consistente com as normas internacionais de comportamento; e
 esteja integrada em toda a organização e praticada nos relacionamentos desta.

Uma ferramenta que contribui para a avaliação da gestão no que se refere ao respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, integrada com a ISO 26000, são os indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Esses indicadores abrangem sete temas: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade e, governo e sociedade; sendo subdivididos em variáveis. Em relação ao tema valores, transparência e governança, destacam-se os indicadores: compromissos éticos,

enraizamento na cultura organizacional e governança corporativa (INSTITUTO ETHOS, 2012).

A literatura apresenta, no contexto internacional e nacional, a discussão sobre gestão ambiental e sustentabilidade em IES. Alguns destes estudos são destacados no Quadro 9:

Título	Objetivo	Autores
Sustainable university: what can be the matter?	Propor, em quatro fases, um modelo de gestão estratégica focado na dimensão socioambiental das universidades, a partir de dados empíricos identificados em universidades de diferentes países.	Velazquez et al (2006)
Current University Environmental Management Practices	Investigar as universidades australianas, onde aplicaram testes e observaram a embrionariedade da gestão e das políticas socioambientais dessas instituições, que não atendem as expectativas da sociedade.	Hasan e Morrisson (2011)
Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração: Reflexão Sobre Paradigmas e Práticas.	Apresentar debate sobre o papel da educação superior e dos cursos de Administração e Gestão e a inserção da sustentabilidade na educação superior e nas escolas de Administração.	Jacobi, Raufflet e Arruda (2011)
Gestão Ambiental em Universidades Brasileiras.	Identificar práticas de Gestão Ambiental realizadas nas universidades brasileiras envolvendo 75 instituições. A pesquisa, evidenciou que as Instituições que priorizam a Gestão Ambiental, implantando Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e departamento específico, apresentam nível mais elevado de adoção de práticas. As principais barreiras que impedem a implementação estão relacionadas a falta de recursos, dificuldade de conscientização dos envolvidos e falta de interesse das próprias IES.	Engelman, Fracasso e Tometich (2012)
Instituições de Ensino Superior na transição para uma sociedade ambientalmente mais sustentável: grandes temas em debate à luz do conceito de sistema de gestão ambiental.	Analísaram as implicações da adoção de sistemas de gestão ambiental por universidades, com base na Norma ISO 14001.	Ferranti e Jabbour (2012)
Avaliação da Presença da Sustentabilidade Ambiental no Ensino dos Cursos de Graduação da Universidade de Passo Fundo.	Apresenta a aplicação da ferramenta AISHE (Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education) na Universidade de Passo de Fundo, com objetivo de avaliar a sustentabilidade ambiental dos cursos de graduação, tornando possível identificar prioridades no que tange a busca pela sua sustentabilidade ambiental.	Brandli et al (2012)

Quadro 9 – Alguns estudos sobre gestão ambiental e sustentabilidade em IES

Fonte: Elaborado pela autora

Diante destes estudos que envolvem as diferentes interfaces que compõem a sustentabilidade, percebe-se que as IES têm papel importante na disseminação desse tema e na transformação social e, ainda, por meio do uso de práticas ambientais vem a contribuir para um futuro ambientalmente sustentável. Segundo Tauchin e Brandli (2006), existem duas correntes referentes ao papel das IES em relação ao desenvolvimento sustentável, a primeira destaca que a educação como prática fundamental nas IES, onde deve incluir em suas práticas profissionais a preocupação com as questões ambientais, para qualificação de seus egressos e, a segunda, destaca em seus campos universitários, a implementação de exemplos práticos de gestão sustentável para a sociedade.

Deste modo, complementam os autores supracitados, que as IES com estruturas cada vez mais complexas, aliadas ao papel social que desempenham, como disseminadoras de conhecimento e formadoras do tomador de decisão do futuro nas mais variadas áreas, tornam-se responsáveis pela implementação da consciência sustentável na sociedade.

De acordo com a UNESCO (2005), a educação para o Desenvolvimento Sustentável reflete a preocupação por uma educação de alta qualidade e apresenta as seguintes características: ser interdisciplinar e holística; visar à aquisição de valores; desenvolver o pensamento crítico e a capacidade de encontrar solução para os problemas; recorrer à multiplicidade de métodos; estimular o processo participativo de tomada de decisão; ser aplicável e estar estreitamente relacionada com a vida local. Fundamentalmente, esta trata de valores, tendo como tema central o respeito ao próximo, incluindo as gerações presentes e futuras, à diferença e à diversidade, ao meio ambiente e aos recursos existentes no planeta.

Diante do exposto, Barbieri et al. (2010, p. 149) afirmam que:

[...] na sociedade atual, os valores ligados ao desenvolvimento sustentável e ao respeito às políticas ambientais têm sido institucionalizados em maior ou menor grau nos diversos países pela mídia, pelos movimentos sociais e ambientalistas, e pelos governos. Como resposta a essas pressões institucionais, surgem novos modelos organizacionais, vistos como os mais adequados para o novo ciclo que se inicia como é o caso das organizações inovadoras sustentáveis.

Uma organização inovadora sustentável introduz novidades que atendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas, levando a resultados positivos para ela, para a sociedade e o meio ambiente. Segundo autor, a

expressão “bases sistemáticas” significa a realização de inovações com autonomia, intencionalidade e proatividade.

Conforme destaca Mota (2011), a inovação apresenta um conjunto amplo de definições e abordagens, sendo reconhecida no cenário mundial contemporâneo como o instrumento fundamental para o desenvolvimento sustentável, para a geração de emprego e renda e para a democratização de oportunidades. Ainda, o autor observa que a educação superior, quando analisada sob a ótica da revolução educacional contemporânea está representada pelo universo das tecnologias educacionais inovadoras, da dominância de mídias e de sua adequada apropriação aos processos de ensino e aprendizagem.

De acordo com Jacobi et al (2011), as práticas educativas ambientalmente sustentáveis apontam para propostas pedagógicas centradas na criticidade dos indivíduos com vistas à mudança de comportamento e atitudes, ao desenvolvimento da organização social e da participação coletiva. Neste sentido, Senge (2008) define as “organizações que aprendem” como aquelas que aprendem a desenvolver novas habilidades e capacidades, que levam a novas percepções e sensibilidades, e, que revolucionam crenças e opiniões (ciclo de aprendizado profundo).

A inovação avança continuamente em todas as direções quando a organização tem uma cultura criativa. A criatividade (geração de novas ideias) é um dos fatores que constitui a essência de uma empresa inovadora. A inovação é essencialmente centrada em três fatores: geração de novas ideias, seleção das melhores e a implementação; com uma liderança e direção estratégicas bem definidas, estrutura e ambiente de trabalho favorável e vínculos proativos que possam colaborar no processo de inovação (BESSANT; TIDD, 2009).

A propriedade intelectual decorre da capacidade inventiva ou criadora do intelecto humano de seus criadores, dentre os quais os ativos intangíveis que são aqueles que não possuem existência física e são baseados no conhecimento.

O sistema de Propriedade Intelectual, em termos gerais, compreende: **Direito autoral**, se refere aos direitos de autor, conexos e softwares; **Proteção *sui generis*** abrange topografia de circuito integrado, cultivares, conhecimentos tradicionais e acesso ao patrimônio genético; e, a **propriedade industrial**, contempla patentes de invenção, registros de desenhos industriais, marcas e indicações geográficas (JUNGMANN; BONETT, 2010). Desse modo, o sistema visa garantir a propriedade

resultante da atividade intelectual nos campos industrial, científico, literário e artístico.

O economista Joseph A. Schumpeter foi um dos primeiros defensores da vinculação entre o desenvolvimento de um país e a capacidade inovativa. Ao abordar a importância da inovação, Schumpeter (1982), apresentou a tipologia, identificando cinco formas diferentes de se inovar: introdução de um novo produto ou uma qualidade nova (inovação de produto); introdução de um novo método de produção ainda não testado operacionalmente (inovação de processo operacional); abertura de um novo mercado consumidor; criação de um novo tipo de organização industrial; desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos.

A partir dessa interpretação, é possível perceber que o Manual de Oslo se aproxima a este entendimento, onde uma inovação pode ser conceituada como:

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

O Manual de Oslo, desenvolvido conjuntamente pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e a Comissão Europeia (Eurostat), constitui parte de uma família de manuais dedicada à mensuração e interpretação de dados relacionados a ciência, tecnologia e inovação. Este Manual apresenta a estrutura que representa uma integração de visões de várias teorias da inovação baseadas na empresa (alvo das pesquisas sobre inovação) com as abordagens que assumem a inovação como um sistema.

As inovações nas empresas referem-se a mudanças planejadas nas suas atividades com o intuito de melhorar seu desempenho, sendo que muitas inovações podem ter características que aparecem em mais de um tipo de inovação.

O Quadro 10 apresenta os quatro tipos de inovação propostas na 3ª edição do Manual de Oslo:

Tipos de Inovação	Definição
Inovação do produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em relação aos produtos existentes, tanto de características funcionais, como de usos previstos. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou novos usos ou novas combinações para conhecimento ou tecnologias existentes.
Inovação de processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Os métodos de produção envolvem técnicas, equipamentos e/ou softwares utilizados para produzir bens e serviços e os de distribuição, dizem respeito à logística da empresa. Incluem-se também as atividades de compras, contabilidade, computação e manutenção e implementação de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas, caso vise à melhoria de eficiência.
Inovação organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. As inovações organizacionais centram-se no papel das estruturas organizacionais, dos processos de aprendizado e da adaptação a mudanças na tecnologia e no meio-ambiente.
Inovação de <i>marketing</i>	É a implementação de um novo método de <i>marketing</i> , que pode envolver mudanças significativas na concepção do produto ou na embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços, buscando atender melhor os consumidores, com abertura de novos mercados ou reposicionamento do bem ou serviço.

Quadro 10 – Definição dos tipos de inovação.

Fonte: Adaptado OCDE (2005)

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação pode assumir quatro dimensões de mudanças, são elas: Inovação de Produto (mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece); Inovação de Processo (mudanças nas formas como os produtos ou serviços são criados e oferecidos); Inovação de Posição - mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos e Inovação de Paradigmas (mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz).

De acordo com os autores supracitados, as inovações podem estar situadas dentro de qualquer uma dessas dimensões, num espectro que varia de incremental (pequenas mudanças – fazer o que fazemos melhor) até radical (mudanças significativas - fazer diferente).

Um dos desafios das organizações que priorizam a inovação é a compreensão e a administração do processo de inovação, o que pressupõe o conhecimento de toda situação que se pretende mudar, seus pontos fortes e fracos, dos recursos disponíveis, do alinhamento estratégico até a obtenção da inovação (BESSANT; TIDD, 2009).

Diante do exposto, a inovação “é resultado de um processo complexo que envolve riscos e precisa de gerenciamento cuidadoso e sistemático” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 45). Tal processo envolve o acesso a ideias novas, a seleção das melhores, implementação, consistindo no desafio de fazer de forma organizada. As competências gerenciais estão na essência do processo de inovação, sendo propagadas por meio do empreendedorismo. A prática bem sucedida da inovação e empreendedorismo considera a interação e integração de três perspectivas: pessoal ou individual (ênfata a criatividade), coletiva ou social (ênfata a contribuição de equipe e grupos) e contextual (focaliza as estruturas, o ambiente, os processos e as ferramentas).

O Quadro 11 apresenta os fatores ou componentes que influenciam o processo de inovação, conforme alguns autores.

Autores	Fatores/componentes que influenciam o processo de inovação
Bessant e Tidd (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - direção e liderança estratégicas claras; - emprego de recursos que a viabilizem; - estrutura e ambiente que estimulem as pessoas a explorarem sua criatividade e compartilhem seus conhecimentos de forma a promover mudanças; - conexões proativas dentro da empresa e com agentes externos.
Davila, Epstein e Shelton (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação; - integrar a inovação à mentalidade do negócio; - alinhar a inovação com a estratégia; - administrar criatividade e captação de valor; - neutralizar os anticorpos organizacionais; - estabelecer redes além dos limites da organização; - criar indicadores de desempenho e incentivos.
Gibson e Skarzynski (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - liderança e organização: alinhamento de todos em torno de uma visão comum e de objetivos compartilhados; - pessoas e capacidades: esforço e disciplina para criar capacidades de inovação; - processos e ferramentas: abordagem sistêmica e ferramentas que favoreçam a inovação; - cultura e valores: incentivos à mudança, à uma cultura aberta e colaborativa.

Quadro 11 – Fatores ou Componentes do processo de inovação segundo alguns autores

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do exposto no Quadro 11, observa-se que existe uma certa similaridade em relação aos elementos que compõem o processo de inovação. Neste sentido, os autores Davila, Epstein e Shelton (2007) destacam que a qualidade da inovação e a sua extensão são influenciadas pelos elementos de inovação (liderança, estratégia, processos, recursos, indicadores de desempenho e incentivos), sendo influenciada pela estrutura e cultura organizacional.

No Brasil, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI, criado em 1985, tem como competências os seguintes assuntos: política nacional de pesquisa científica, tecnológica e inovação; planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades da ciência e tecnologia; política de desenvolvimento de informática e automação; política nacional de biossegurança; política espacial; política nuclear e controle da exportação de bens e serviços sensíveis.

O MCTI agrega as duas mais importantes agências de fomento do País, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e suas unidades de pesquisa. Deste modo, atua por meio de um conjunto de instituições, com funções estratégicas, desenvolvendo pesquisas e estudos que se traduzem em geração de conhecimento e de novas tecnologias, bem como a criação de produtos, processos, gestão e patentes nacionais.

A dinâmica da inovação quando relacionada às universidades, requer a articulação destas com os setores produtivos visando a transferência de tecnologias que possibilitem a melhoria de processos e o desenvolvimento de produtos para atender as exigências da sociedade. A ampliação da sinergia e os fluxos de conhecimento entre universidade e sociedade, são determinantes para a absorção, a aprendizagem e a geração de inovação e tecnologia.

Neste sentido, para estimular universidades e institutos de pesquisa públicos a contribuírem para o processo de inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, foi criada a Lei n. 10.973/2004 ou Lei de Inovação, regulamentada pelo Decreto n. 5.563, de 11 de outubro de 2005. Em consonância com a referida Lei, encontra-se a criação de Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) que são responsáveis pela política de inovação, pelo acompanhamento do processo de transformação da criação em inovação tecnológica, promovendo e gerenciando parcerias entre universidade e empresas.

Segundo Prahalad e Krishnan (2008) os processos internos, as articulações procedimentais das várias atividades da organização, constituem o capacitador essencial do potencial de inovação da empresa. Entretanto, se não forem adaptados as mudanças do ambiente, podem converter-se nos principais obstáculos à inovação e à mudança.

Os autores citados ressaltam que os processos internos influenciam e são influenciados pela arquitetura técnica (como os sistemas de TIC) e pela arquitetura social (como estrutura organizacional, poder decisório e sistemas de gestão do desempenho), sendo fundamentais para apoiar a cultura de inovação, pois são os elos básicos entre estratégia e ação. Desse modo, a arquitetura social como a soma dos sistemas, processos, crenças e valores que determinam os comportamentos, perspectivas e habilidades dos indivíduos na organização; deve desenvolver capacidade para a rápida criação do conhecimento, utilizando-se dos recursos da arquitetura técnica.

O arcabouço legislativo em matéria educacional e ambiental encontra-se alicerçado no texto constitucional. Neste contexto, a CF de 1988, em seu art. 214, estabeleceu o PNE, visando articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir as diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação nas diferentes esferas federativas. No que diz respeito à Educação Ambiental, a Constituição determina explicitamente no art. 225 que incumbe ao Poder Público promover a Educação Ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente (BRASIL, 1988). A Lei n. 6.938/81, anterior a Constituição, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, no inciso X do art. 2, já estabelecia que a Educação Ambiental deve ser estendida a todos os níveis de ensino, objetivando capacitar as pessoas para a participação ativa na defesa do meio ambiente.

A LDB, ao estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional, previa que a Educação tem como uma de suas finalidades a preparação para o exercício da cidadania e, no que se refere a educação superior, dentre outras, estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo do cidadão e desse modo, desenvolver o entendimento do ser humano e do meio em que vive (BRASIL, 1996).

A Lei n. 9.795 de 1999, dispõe especificamente sobre a educação ambiental e institui a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA). Tornou a educação

ambiental componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades de ensino, formal e não-formal. Nos termos desta lei, a Educação Ambiental é entendida como sendo o processo por meio do qual o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, à qualidade de vida e à sustentabilidade. A regulamentação em 2002, estabelece que devem ser criados, mantidos e implementados programas de educação ambiental integrados aos processos de capacitação de profissionais realizadas por empresas, entidades de classes, instituições públicas e privadas.

A Resolução do CNE/CP n. 02/2012, estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental a serem observadas pelos sistemas de ensino e suas instituições de Educação Básica e de Educação Superior. De acordo com esta Resolução, as instituições de ensino devem promover a Educação Ambiental, integradamente nos seus projetos institucionais e pedagógicos. O compromisso da instituição educacional, o papel socioeducativo, ambiental, artístico, cultural e as questões de gênero, etnia, raça e diversidade que compõem as ações educativas, a organização e a gestão curricular são componentes integrantes dos projetos institucionais e pedagógicos da Educação Básica e da Educação Superior.

Segundo esta Resolução, o atributo "ambiental" na Educação Ambiental brasileira e latino-americana se constitui em elemento estruturante que demarca um campo político de valores e práticas, mobilizando atores sociais comprometidos com a prática político-pedagógica transformadora e emancipatória capaz de promover a ética e a cidadania ambiental (BRASIL, 2012).

Diante do exposto, a gestão da instituição de ensino deve estimular a visão integrada, o pensamento crítico, o reconhecimento e valorização da diversidade dos múltiplos saberes e olhares científicos, as vivências que promovam o reconhecimento, a reflexão sobre as desigualdades socioeconômicas e seus impactos ambientais, que recaem principalmente sobre os grupos vulneráveis, visando à conquista da justiça ambiental.

A partir destas observações, percebe-se que a educação superior tem uma clara e indissociável responsabilidade na formação de valores, habilidades, destrezas e capacidades para que os profissionais egressos do sistema educacional possam adquirir, construir e transferir conhecimentos em benefício do todo.

Desse modo, tanto a inovação como a sustentabilidade devem estar contempladas no desenvolvimento das IES, que devem adaptar-se ao SINAES e, desta forma, utilizar um comportamento gerencial alinhado ao pensamento estratégico proposto no PDI, para que venha a ocorrer a difusão e implementação de ações estratégias inovadoras e sustentáveis.

2.4 O comportamento gerencial e a problemática de valores

As mudanças advindas de um ambiente de constantes transformações, dinamismo e imprevisibilidade da sociedade influenciam os comportamentos dos indivíduos nas organizações.

O estudo dos aspectos comportamentais nos proporciona uma visão mais fidedigna do real ambiente organizacional.

2.4.1 Bases do comportamento

As organizações também sofrem o impacto da aceleração das mudanças ambientais e rapidamente precisam reagir e serem capazes de responder as inovações que afetam a época que vivemos. Estas rápidas mudanças ocorridas no ambiente, confronta-se com a incerteza do futuro.

Segundo Caravantes (1984, p. 26):

A verdade é que justamente por não dispormos de condições para prever o futuro é que necessitamos de sistemas aperfeiçoados de planejamento, que nos permitam decidir agora calcados em pressupostos futuros, estabelecendo paralelamente mecanismos contínuos de correção em função das discrepâncias verificadas entre o planejado e o real.

O executivo tem um papel relevante no desenvolvimento organizacional, tomando decisões que promovam o aprimoramento e renovação organizacional para acompanhar as mudanças ambientais. Ele tem a responsabilidade decisória o que corresponde a dirigentes que ocupam altos postos numa organização complexa;

influenciam seus comandados levando ao alcance dos objetivos organizacionais. A compreensão do comportamento nas organizações torna-se importante, pelo “fato do grau de congruência entre os objetivos organizacionais e os de seus membros se constituírem em uma das principais variáveis condicionantes do sucesso de uma organização” (FOGUEL; SOUZA, 1995, p. 24).

As organizações públicas nos últimos anos passam por transformações visando à modernização e democratização da gestão pública; seguindo esta tendência, a gestão universitária vem exigindo novas competências e habilidades de seus líderes a fim de gerar valor para todas as partes interessadas: alunos e clientes, colaboradores, parceiros, mantenedores, acionistas, sociedade, entre outros (COLOMBO; RODRIGUES, 2011).

Assim, para entender ou explicar ou prever o comportamento humano, é necessário um entendimento do homem e o seu meio. Thompson e Van Houten (1975, p. 21), chamam de estratégia de sistema aberto aos enfoques básicos do conhecimento do homem, com as seguintes características:

A estratégia de sistema aberto, assim, vê o homem dirigido para objetivos, interdependente do meio físico e social, e ativamente envolvido em transações com esse ambiente à medida que persegue os seus objetivos. Isso exige não só que o homem desenvolva capacidades mentais de procedimento – de pensar, decidir, etc. – mas também que ele adquira informações e crenças que lhe permitam “conhecer” as pessoas e as coisas em seu meio e a enfrentá-las.

Neste sistema aberto, o homem recebe estímulos e informações do ambiente que o cerca. Como ele não consegue processar todos há uma seleção, um filtro que determinará os *inputs* aos quais os indivíduos são mais sensíveis ou menos sensíveis. A cultura é um dos filtros primordiais, pois contém as distinções categóricas (crenças, valores) que orientam percepções do ambiente e suas interpretações. O indivíduo possui uma identidade peculiar que é singular e distinta; sendo resultado da cultura e atuação na sociedade. Assim, as ações ou comportamentos específicos, permitirão melhor interação com o ambiente, atingindo objetivos desejáveis.

Caravantes (1984) apresenta, dentre os vários, quatro condicionamentos do comportamento aos quais denomina de bases do comportamento. São elas: percepções, concepções, traços de personalidade e práticas funcionais

incorporáveis. Este mesmo autor relata que para compreender a complexidade do comportamento deve-se associar sua imagem a um *Iceberg*.

De acordo com Caravantes (1984), o que os indivíduos exteriorizam - ou seja, seu comportamento – corresponde à parte mínima da sua personalidade como um todo. O mais importante, ou seja, os informadores ou condicionantes de seu comportamento, estão submersos, referindo-se às suas percepções e concepções. Conforme o autor, para que haja modificação significativa e duradoura no comportamento de outras pessoas é necessário atuar sobre seus condicionantes (percepções e concepções).

As percepções referem-se às imagens, descrições interiores, o modo de ver e interpretar o mundo. As pessoas agem em determinadas situação de formas diferentes, conforme a interpretação (percepção). As percepções por sua vez têm seus condicionantes, que são as concepções que se relacionam a escala de valores e as motivações.

Da mesma forma, Oliveira (2013, p.300) destaca que a desconsideração da realidade da empresa é inadequada para o planejamento estratégico. Segundo o autor, a cultura da empresa é representada pelo conjunto de crenças e expectativas de seus executivos e funcionários, e estes aspectos informais, por serem invisíveis, precisam ser considerados para que não haja efetiva resistência ao planejamento estratégico. Tal concepção, que o autor denomina *Iceberg* organizacional, é apresentada na Figura 2:



Figura 2 – Metáfora do *Iceberg*

Fonte: Adaptado Oliveira (2013)

Desse modo, torna-se importante conhecer os aspectos informais, pois a conduta da empresa será, necessariamente, um reflexo de decisões individuais e manifesta-se no comportamento das pessoas que a compõem enquanto agentes dessas decisões.

Para Robbins (2005, p. 54), “os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.” Conforme destaca o autor, “os valores geralmente influenciam as atitudes e o comportamento.” O comportamento organizacional se refere ao estudo das ações e atitudes dos colaboradores dentro das organizações, que passam por importantes desafios e um deles é a adaptação dos colaboradores em grupos ou setores, devido as diferenças individuais, tendo cada um seus valores culturais, suas preferências de estilo de vida e seu jeito de trabalhar.

Os cenários das organizações tanto públicas quanto privadas não são mais estáveis e controláveis; passam por constantes mudanças, sendo as pessoas as componentes mais afetadas neste processo. As mudanças nas organizações podem ocorrer dentro de várias dimensões e a velocidade vai depender das circunstâncias que rodeiam a organização e, sobretudo, da percepção de urgência e viabilidade da mudança por parte dos gestores da organização (GORESKE, 2007).

Há estudos que associam a mudança organizacional a elementos estruturais, tecnológicos, mercadológicos e estratégicos, no entanto, esta pode ser compreendida sob um enfoque que prioriza significados compartilhados, atitudes, crenças e valores individuais.

As mudanças nas organizações estão geralmente associadas às atitudes das pessoas, sendo que estas encontram dificuldades de quebrar paradigmas ou mesmo alterar comportamentos, pois estão apegadas ao arquétipo anterior, acarretando incertezas, afetando-as psicologicamente, provocando o medo e, de certa forma, gerando resistência (BORTOLOTTI, 2010). Entretanto, a insegurança não gera conhecimento e ação inovadora, mas temor e paralisia, aceitação do que foi decretado, rejeição da crítica, conservadorismo e autoritarismo (HARVEY, 1990).

Neste sentido, entende-se que a condução do processo de mudança organizacional, está associada a determinados comportamentos. Serão abordados no tópico seguinte os valores, que são variáveis que guiam o comportamento.

2.4.2 Questão de valores

O estudo dos valores teve seu início com a filosofia na primeira metade do século XIX e seu interesse como variável psicológica considerando o indivíduo, se mostra presente na literatura desde o início do século passado, por meio de pesquisa conduzida por Allport.

Segundo Almeida e Sobral (2009), o estudo que buscou identificar os valores humanos, tornando-se referência para as pesquisas posteriores envolvendo valores, foi de Rokeach, partindo da perspectiva de que os valores são importantes para compreender o pensamento e as ações humanas. Este autor foi o primeiro a sistematizar a medição de valores humanos, possibilitando aplicações em diversos contextos da ação humana, bem como sua obra serviu como precursora para o modelo desenvolvido por Schwartz (1992, 2005b). No Brasil, foi o pesquisador colombiano Tamayo que disseminou e replicou as pesquisas de Schwartz.

Neste sentido, Calvosa et al. (2011) realizaram uma pesquisa bibliométrica sobre valores pessoais, utilizando banco de dados da base do Google Acadêmico e da base Web of Science onde identificaram a relevância da contribuição de alguns autores, designadamente, como Jung, Allport, Rokeach, Hofstede, Schwartz e Tamayo, os quais seguem uma linha linear e evolutiva do conceito do constructo ao longo do século XX.

Além dos autores identificados na pesquisa, os quais são referenciados na literatura de valores pessoais, também se destaca o brasileiro Valdinei Gouveia. De acordo com sua teoria, os valores humanos podem ser explicados com base nas funções a que servem. Segundo Gouveia (2003), os valores são categorias de orientação, vistas como desejáveis; baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las; estas categorias são assumidas por atores sociais, podendo variar na sua magnitude e nos elementos constitutivos.

Os valores compreendidos numa perspectiva cultural, conforme destaca Hofstede (1980), somente é possível avaliar uma cultura a partir do momento que se acessam alguns de seus componentes de maneira indireta, entre eles, os valores. A cultura organizacional é adquirida e não herdada, está relacionada com a história e tradição da organização, possui profundidade, é difícil decifrar e explicar (devendo ser interpretada), é de natureza coletiva, compartilhada e ideacional, refere-se a

valores, crenças, conhecimentos dentre outros aspectos e, também é holística e subjetiva (HOFSTEDE et al., 1990).

A cultura organizacional compreende o conjunto de valores, regras e procedimentos que controlam as interações dos membros da organização entre si e com o meio externo. Determina a maneira como as pessoas se comportam e agem, de que forma tomam suas decisões e como gerenciam o ambiente, reflete a situação da entidade em determinado momento e a percepção daqueles que a compõem. Um dos autores mais referenciados quando o tema cultura é abordado denomina-se Schein, que define cultura organizacional como:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 12).

Por tal afirmação infere-se que a cultura organizacional, além de construir o imaginário de um determinado grupo, também estabelece as relações na organização, uma vez que o seu entendimento propicia conhecer como os indivíduos atuam na organização, seus anseios, comportamentos.

Para Schein (2009), a cultura apresenta três níveis, que são os artefatos, as crenças e valores expostos e as suposições básicas. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura do ambiente físico; a linguagem; a tecnologia e produtos; as criações artísticas; vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; as listas explícitas de valores; rituais e cerimônias observáveis.

Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis. A essência da cultura são os valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos.

As suposições básicas se referem a valores que regem o comportamento, os quais vão sendo internalizados e se tornam inconscientes a ponto de passarem a ser considerados naturais.

De acordo com Britto, Porto e Andrade (2003), um dos principais objetivos nas pesquisas da área de valores se apresenta na importância que eles têm na determinação do comportamento. Corroborando, Tamayo (1998) explicita a

importância a ser dada aos valores em orientar a vida da organização e, em consequência, o comportamento organizacional dos seus membros.

Dessa forma, Tamayo (2005) destaca que os valores “determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais”. São eles que dão base para a evolução das práticas organizacionais e orientam o comportamento de gestores e colaboradores, e acabam por motivar a obtenção de metas e objetivos.

Conforme Schwartz (1996), o que diferencia os valores entre si é o tipo de meta motivacional que eles expressam. O estudo das prioridades axiológicas refere-se, ao estudo de tipos motivacionais de valores. Esses tipos motivacionais de valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo, necessidades sociais de interação, necessidades sócio institucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1994).

Na perspectiva de Tamayo (2007b), as prioridades axiológicas de uma pessoa, expressam além das suas motivações, as suas concepções daquilo que é bom para si próprio, para a sociedade e para a organização onde trabalha. Cada pessoa possui seu sistema característico de valores, originário de experiências particulares com os agentes que afetam suas vidas, como ambiente cultural, família, dentre outros (TAMAYO, 2001; TINOCO et al, 2010).

O sistema de valores é uma estrutura cognitiva, carregada afetivamente, que contém um número finito de tipos motivacionais (compostos por agrupamentos de valores).

O Quadro 12 apresenta os objetivos e valores específicos, associando-os aos respectivos tipos motivacionais de valores que representam.

Tipos Motivacionais	Objetivos	Valores Específicos
Autodeterminação	Motivação que se refere à independência de ação e pensamento.	Criatividade, Independência, Escolha dos próprios objetivos Liberdade, Curiosidade
Estimulação	Refere-se ao estímulo por meio do novo, do desafio.	Audácia, Uma vida variada e Uma vida estimulante
Hedonismo	Fazer referência a sentimentos de prazer, satisfação e gratificações.	Prazer, Aproveitar a vida e Autoindulgência
Realização	Sucesso no que compete a aprovação e reconhecimento social.	Sucesso, Capacidade, Ambição e Influência
Poder	Objetivado pelo <i>status</i> social, pelo domínio e controle.	Poder social, Autoridade, Riqueza e Preservação da imagem pública
Segurança	Harmonia e estabilidade tanto em nível individual quanto grupal.	Segurança familiar, Segurança nacional, Ordem social, Limpeza e Retribuição de favores
Conformidade	A inibição de comportamentos que não são aceitos socialmente, restrição de ações.	Simpatia, Obediência, Autodisciplina e Respeito pelos pais e pelos idosos
Tradição	Refere-se à aceitação, respeito, acordo de costumes e cultura impostos socialmente.	Humildade, Aceitar os próprios limites, Devoção, Respeito pela tradição e Moderação
Benevolência	Diz respeito à preocupação com o bem-estar dos demais indivíduos que fazem parte do grupo, promovendo relações de cooperação.	Prestabilidade, Capacidade de perdão, Lealdade e Responsabilidade Honestidade
Universalismo	Refere-se à preocupação, compreensão, tolerância com o bem-estar não apenas do grupo de pertença, contrastando com os valores de benevolência, mas de todos e da natureza.	Mente aberta, Sabedoria, Justiça social, Igualdade, Um mundo de paz, Um mundo de beleza, União com a Natureza e Proteção do ambiente

Quadro 12 – Tipos motivacionais de valores, objetivos e valores específicos relacionados

Fonte: Adaptado a partir de Schwartz (2005b) e Almeida (2007).

A teoria permite compreender os dez tipos motivacionais universais, quatro motivações mais amplas e ainda três orientações mais gerais que são a egoística, a biosférica e a socialaltruística envolvidas nas relações entre valores. Essas três orientações tratam de questões e interesses individuais, de questões e interesses coletivos e de questões e interesses individuais e coletivos ao mesmo tempo, respectivamente.

Estes dez tipos de valores motivacionais estão sintetizados e agrupados em quatro dimensões de Valores de Ordem Superior (VOS): autotranscendência,

conservação, autopromoção e abertura à mudança. Eles correspondem a categorias mais amplas, que apresentam uma maior universalidade e podem sugerir o compartilhamento de princípios em um nível mais abstrato (SCHWARTZ, 1992).

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), estes tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões: abertura à mudança (autodeterminação, estimulação) *versus* conservação (segurança, conformidade e tradição) e autopromoção (poder, realização) *versus* autotranscendência (universalismo e benevolência). A primeira agrega os conteúdos motivacionais relacionados à busca do novo, variado e prazeroso em oposição à busca do que é tradicional, regrado e seguro; a segunda contrapõe metas relacionadas à busca do autointeresse à metas que refletem a preocupação pelos outros, que podem estar próximos ou distantes.

Outrossim, o tipo motivacional hedonismo possui elementos tanto da abertura à mudança quanto a autopromoção (SCHWARTZ, 2005b), como pode ser observado na Figura 3.



Figura 3 – Estrutura teórica de relações entre valores

Fonte: Schwartz (2005b, p. 30)

Estes tipos motivacionais formam uma estrutura circular de valores motivacionalmente opostas e compatíveis. Os cinco tipos motivacionais que expressam metas e interesses individuais (autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder) ocupam, no espaço multidimensional, áreas contíguas opostas àquelas reservadas aos tipos motivacionais que expressam primariamente metas e interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Os tipos motivacionais segurança e universalismo, constituídos por metas e interesses tanto individuais quanto coletivos, são opostos e situam-se nas fronteiras destas duas áreas (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O primeiro instrumento destinado à avaliação de valores proposto por Schwartz foi o SVS - *Schwartz Values Survey*, traduzido para o português como Inventário de Valores de Schwartz (SCHWARTZ 1992; 1994) e, posteriormente, para diminuir o grau de abstração do SVS, desenvolveu uma nova escala, o *Portrait Value Questionnaire* (PVQ), abrangendo 40 itens. Ambas as escalas de estudo de valores pessoais desenvolvidas por Schwartz, além de validadas em muitas partes do mundo, tanto a SVS (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993) quanto a PVQ (TAMAYO; PORTO, 2009) também foram testadas em diversas amostras brasileiras confirmando a sua adequação para o país. Configurando-se o terceiro instrumento de mensuração de valores de Schwartz, apresenta-se a chamada versão breve, com 21 itens (PVQ-21).

O Questionário dos Valores Básicos (QVB), instrumento de medição de valores pessoais criado pelo brasileiro Valdinei Gouveia a partir da lista de valores terminais de Rokeach e confirmado fatorialmente, composto de 18 itens, avalia seis subfunções valorativas de sua Teoria Funcionalista de Valores Humanos: experimentação, realização, existência, suprapessoal, interativa e normativa. Este autor também criou a variação QVB-I, utilizado para crianças e adolescentes.

Conforme Schwartz (2005a), os valores são caracterizados pelos seguintes aspectos: são crenças intrinsecamente ligadas à emoção; são um constructo motivacional; transcendem situações e ações específicas; servem como critérios para guiar a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos; e, são ordenados pela importância relativa aos demais.

De acordo com Schwartz (2005b), os tipos motivacionais de valores podem ser universais, pois eles são baseados em requisitos da existência humana, podendo representar as motivações cruciais das pessoas. Ainda, indivíduos e

grupos podem diferir na importância que atribuem aos valores, no entanto a mesma estrutura motivacional organiza seus valores (DAVIDOV;SCHMIDT;SCHWARTZ, 2008).

Os valores influenciam o comportamento dos indivíduos, bem como suas escolhas e decisões (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992). Algumas pesquisas enfatizam a importância dos valores humanos para explicar comportamentos pró-ambientais (AXELROD, LEHMAN 1993; CLARK et. al, 2003; STERN, 2000).

Os valores definem a crença e a convicção de uma instituição e são perenes. Eles permeiam as escolhas que as pessoas fazem em diferentes situações de suas vidas e servem para desvendar áreas de oportunidades nas organizações. “Os valores são crenças hierarquizadas sobre estilos de vida e formas de existência que orientam nossas atitudes e comportamentos” (ROS, 2006, p. 96).

O estudo sobre este tema tem permitido inferências populacionais sobre o comportamento, as atitudes, as escolhas e as preferências de indivíduos e de grupos específicos de interesse, segundo uma análise interna de suas prioridades de valor (BARDI; GOODWIN, 2011).

Assim, os valores representam importante papel no contexto organizacional, sendo que as teorias sobre os valores humanos têm sido desenvolvidas no sentido de oferecer um melhor entendimento sobre a complexidade humana e a previsibilidade de suas ações.

Na perspectiva dos valores humanos também é possível observar uma característica comportamental própria do indivíduo (idiosincrasia). Como destacado por Tamayo et al (1998), Gandal et al (2005) e Antonio et al. (2009) que encontraram diferenças ou particularidades nas prioridades axiológicas de indivíduos com profissões distintas. Corroborando, Fischer e Schwartz (2010) identificaram que a concordância de valores das pessoas de um mesmo país é baixa, razão pela qual um valor pode ser fundamental para existência de uma pessoa e ser dispensável para outra.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), existe uma similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Desta forma, abrem-se perspectivas para estudar mais adequadamente a integração do indivíduo à organização e para a definição de estratégias de gestão centradas na convergência de metas individuais e organizacionais.

Os valores pessoais e organizacionais compartilham várias características gerais dos valores. Ao se considerar o ponto de vista conceitual, por exemplo, ambos apresentam os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social.

Dessa forma, Tamayo (2005, p. 162) destaca que “o paralelismo entre valores pessoais e organizacionais refere-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador, quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa”.

Conforme Oliveira e Tamayo (2004), os resultados obtidos no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) confirmam a similaridade motivacional entre os valores pessoais e organizacionais, através da correspondência dos oito fatores as nove das motivações pessoais como ilustra o Quadro 13.

Valores Organizacionais	Correspondência - Valores Pessoais	Metas dos Valores Organizacionais
Autonomia	Autodeterminação/ Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a Coletividade	Benevolência/Universalismo	Promover à justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Quadro 13 – Valores organizacionais e a correspondência com os tipos motivacionais de valores e metas

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, p. 137)

Conforme Teixeira e Monteiro (2008), o comportamento das pessoas no âmbito organizacional pode ser compreendido por meio dos valores pessoais, sendo que apesar de crescentes estes estudos, ainda são escassos.

Este estudo fundamentado na teoria de Schwartz como referência principal, aborda os valores pessoais sob a perspectiva de uma relação hierárquica, motivados pelo seu grau de importância e, sob o ponto de vista do que foi escolhido como prioritário na vida e de forma intrínseca relaciona-se com o comportamento. Neste sentido, um grande desafio que se coloca às organizações é o desenvolvimento de ações inovadoras e sustentáveis, pois para isto, é necessário que venha a prevalecer valores que levem a este comportamento.

2.4.3 A questão valorativa da inovação e sustentabilidade

Evidências de toda ordem revelam que a forma como o homem pensa o mundo é fundamental para seu desenvolvimento, suas relações na vida e, até mesmo, a sobrevivência do planeta.

Ao considerar um sistema integrado, não linear, que envolve as esferas da natureza, da política, da economia, da educação, da ciência, da tecnologia e da sociedade como um todo, a ação humana voltada as questões ambientais, está fundamentada em determinados valores que embasam o comportamento humano, neste sistema de inter-relações.

Desse modo, a partir da abrangência da teoria de valores, e na tentativa de compreender os comportamentos humanos frente ao meio ambiente, algumas pesquisas relacionam os valores como elementos que predizem uma conduta pró-ambiental.

De acordo com Stern (2000), comportamentos pró-ambientais são aqueles capazes de gerar impactos positivos sobre a disponibilidade de materiais ou energia do ambiente, ou ainda pela influência positiva na alteração da estrutura e dinâmica dos ecossistemas. Comportamentos pró-ambientais se refletem em ações que influenciam o ambiente gerando mudanças sustentáveis no comportamento organizacional.

Diversos estudos, com evidências empíricas dão suporte à relação entre valores, atitudes e comportamentos pró-ambiental (MILFONT et al, 2003; SCHULTZ; ZELEZNY, 1999; VASKE; DONNELLY, 1999; COELHO; GOUVEIA; MILFONT, 2006). Neste sentido, as pesquisas de Pato (2004) e Pato e Tamayo (2006), objetivaram avaliar a possibilidade dos valores individuais e das crenças ambientais serem preditoras de comportamento ecológico.

De acordo com Rokeach (1968, 1981), as crenças, atitudes e valores estão atrelados, formando um sistema cognitivo funcionalmente integrado; sendo que a interferência em qualquer das partes causa impacto nas outras e culminará em mudança comportamental.

Desse modo, Stern e Dietz (1994) destacam que a orientação de valores pode afetar as crenças e atitudes dos indivíduos e, conseqüentemente, o seu comportamento. Diante do exposto, Stern e seus colaboradores (STERN; DIETZ, 1994; STERN; DIETZ; KALOF, 1993), partindo da Teoria de Ativação da Norma proposta por Schwartz, que contempla uma série de fatores relacionados ao comportamento altruísta, propuseram que as normas morais podem ser ativadas não só por valores socioaltruísticos, mas também por valores egoístas e biosféricos.

Por meio de pesquisa empírica, Stern e Dietz (1994) comprovaram a correlação positiva dos comportamentos pró-ambientais com valores biosféricos, e negativa com valores egoístas. Com base no trabalho destes autores, Schultz (2001) propõe a mensuração das preocupações referentes às conseqüências ambientais, dividindo-as em três fatores: altruísta, egoísta e biosféricos. Os indivíduos altruístas demonstram preocupações as outras pessoas, os egoístas a si próprios e, os biosféricos com a natureza de modo geral.

Nesta mesma linha, Thompson e Barton (1994) destacam dois tipos de motivos relacionados aos comportamentos ambientais: ecocêntricos e antropocêntricos. Enquanto o motivo ecocêntrico refere-se a pessoas que acreditam no valor da natureza por ela mesma, sendo a própria natureza o principal motivo de preservação; os indivíduos que apresentam motivo antropocêntrico acreditam no valor da natureza pelos benefícios que ela pode proporcionar entendendo ser o homem o principal motivo para preservação.

No contexto brasileiro, estudo realizado por Pato (2004), infere que a probabilidade de manifestação de comportamentos ecológicos é maior em indivíduos que têm crenças ecocêntricas do que em indivíduos que têm crenças

antropocêntricas. Segundo esta autora, o comportamento ecológico leva em consideração as intenções e a consciência das ações favoráveis ao meio ambiente, bem como os impactos de tais ações. Este comportamento manifesta uma preocupação com o meio ambiente e repercute no uso sustentável dos recursos, sendo que apresenta dois aspectos fundamentais: “uma ética que se baseia principalmente em princípios de sustentabilidade e qualidade de vida; e motivações que pressupõem atitudes não agressivas ou prejudiciais ao meio ambiente” (PATO, 2004, p. 9).

As pesquisas realizadas por Coelho, Gouveia e Milfont (2006) em amostras brasileiras, com propósito de conhecer o papel dos valores humanos como explicadores das atitudes ambientais e da intenção comportamental de universitários de agir em defesa do meio ambiente, apontaram que o tipo motivacional universalismo foi consistentemente o que melhor explicou ecocentrismo, corroborando com o observado em estudos anteriores (KARP, 1996; SCHULTZ e ZELEZNY, 1999). Estes autores verificaram que os valores de autotranscendência, particularmente os de orientação universalista, são preditores de comportamentos pró-ambientais.

Os valores parecem estar associados a distintas facetas do comportamento, como o contato intergrupal, a cooperação, a orientação política, o comportamento pró-ambiental, o uso de regras de justiça e a solução de conflitos (ROS, 2006). Tais entendimentos ressaltam a complexidade do contexto organizacional e desvendá-los seria relevante para tomada de decisões que possam levar ao bem-estar dos indivíduos e da organização.

Segundo Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) está cada vez presente entre os temas de gestão, a preocupação com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. A observação destas considerações torna-se cada vez mais acentuada para que a organização obtenha sucesso.

Na perspectiva de Rattner (1999), para evolução do conceito de sustentabilidade, faz-se necessário: democracia política, equidade social, eficiência econômica, diversidade cultural, proteção e conservação do meio ambiente. Para Almeida (2002) implementar as dimensões econômica, ambiental e social requer alguns pré-requisitos, tais como: democracia e estabilidade política, paz, respeito à lei e à propriedade, respeito aos instrumentos de mercado, ausência de corrupção,

transparência e previsibilidade de governos e reversão do atual quadro de concentração de renda nas esferas local e global. O referido autor destaca que as organizações sustentáveis baseiam suas práticas e premissas gerenciais de modo a atender os critérios de serem economicamente viáveis, mantendo competitividade no mercado, atendendo prioritariamente os conceitos de Ética, de Responsabilidade Social, de Transparência e de Governança Corporativa.

No Ensino Superior, a Responsabilidade Social da instituição é uma das dimensões da avaliação institucional do SINAES e sua contribuição está relacionada à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural da produção artística e do patrimônio cultural.

A ética nas atividades serve de base para a responsabilidade social e deve ser expressa por meio de princípios e valores praticados pela organização. Segundo De La Jara (2006), tal concepção no contexto universitário, significa fazer referência a princípios e valores voltados ao desenvolvimento humano com propósito de sustentar, iluminar e nortear qualquer empreendimento educacional que podem ser agrupados em três dimensões: universitária - excelência acadêmica, compromisso com a verdade, interdependência e transdisciplinaridade; pessoal - dignidade das pessoas, integridade e honestidade, liberdade; e, a social - bem comum e equidade social, desenvolvimento sustentável, aceitação e apreço à diversidade, sociabilidade e solidariedade, cidadania, democracia e participação. Dessa forma, a Responsabilidade Social atrelada à natureza institucional das IES, torna-se essencial para que esta adote uma atitude ética e transparente em suas atividades e relações, no respeito à diversidade, nas boas condições de trabalho, no respeito às normas democraticamente estabelecidas.

A inclusão da gestão de negócios com preocupação ambiental entre os objetivos da organização moderna e a mudança de valores, juntamente com as percepções e práticas novas, constituem o novo paradigma, o qual pode ser denominado como uma visão do mundo holística e sistêmica. Conforme Almeida (2002), a mudança de paradigma para o desenvolvimento sustentável requer o envolvimento de todas as áreas do pensamento e da ação humana. O autor ressalta algumas mudanças que se referem às características que tal paradigma deve assumir, conforme comparação no Quadro 14:

CARTESIANO	SUSTENTÁVEL
Reducionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e Valores fortemente relacionados
Parceiros éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas interrelacionados, o todo maior do que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda per capita)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização do poder	Descentralização do poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Quadro 14 – Visão cartesiana versus visão sustentável

Fonte: Almeida (2002, p. 66)

Este paradigma implica na necessidade de uma atuação conjunta e associada, por meio do compartilhamento de recursos, informação e conhecimento, dentre outras variáveis do contexto organizacional. Desse modo, Almeida (2002) considera a possibilidade de novos modelos que destaquem a cooperação, baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e ajuda mútua.

Conforme François Vallaey (2006, p. 39):

[...] a Responsabilidade Social Universitária exige, a partir de uma visão holística, a articulação das diversas partes da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável, com vistas à produção e transmissão de saberes responsáveis e à formação de profissionais cidadãos igualmente responsáveis.

Desse modo, a contribuição das universidades na pesquisa e transferência de conhecimento representa uma fonte insubstituível para a inovação, o caminho principal da mudança social no mundo atual. O ensino superior não tem apenas a função de formação de capital humano avançado necessário para a prosperidade de pessoas e países, mas também uma central para desenvolvimento dos cidadãos nos valores da democracia, justiça social, o pluralismo e a coexistência pacífica (ANDREANI; PONCHE, 2009, p. 11).

Simantob e Lippi (2003) ressaltam que uma cultura questionadora propicia um ambiente de trabalho inovador e, destacam nove dimensões que caracterizam esse ambiente, são elas: desafio e envolvimento, liberdade, tempo para criar, apoio das lideranças para criar, ambiente de competição, debates, humor e diversão, confiança e abertura, e tolerância ao risco.

Corroborando, Bessant e Tidd (2009) afirmam que a empresa deve usar de criatividade na resolução de problemas, estimulando as contribuições de todos os envolvidos e tendo um bom controle da situação, fazendo com que em sua estrutura e ambiente de trabalho haja o encorajamento dos indivíduos a explorarem sua criatividade e compartilharem seu conhecimento, acarretando com isso as mudanças necessárias.

O tema inovação e sustentabilidade acarreta preocupação gerencial nas IES, uma vez que a estas cabe protagonizar a elaboração e execução de projetos de gestão e de educação ambiental, como um elemento viável para uma formação profissional consistente e alinhada com as principais demandas da atualidade e do futuro. As organizações precisam se adequar às exigências de um novo perfil de trabalhador, mais qualificado, participativo e polivalente.

Como dedução teórica-conceitual elaborou-se o Quadro 15 que apresenta as dimensões do desenvolvimento sustentável e suas características de acordo com Sachs (2009), considerando a inserção dessas no PDI da instituição pesquisada e seus respectivos valores.

Dimensões	Características	Valores
Social	-Distribuição de renda justa; -Razoável homogeneidade social; -Igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais;	Universalismo
	-Qualidade de vida (bem-estar).	Benevolência
Cultural	-Mudanças com equilíbrio entre a tradição e inovação;	Tradição
	-Autonomia para elaboração de projeto nacional integrado;	Autodeterminação
	-Abertura para o mundo.	Universalismo
Ambiental / Ecológica	-Preservação da capacidade de suporte dos ecossistemas; -Limitar o uso dos recursos não-renováveis.	Universalismo
Territorial	-Configurações urbanas e rurais balanceadas; -Melhoria do ambiente urbano; -Superação das disparidades inter-regionais; -Conservação da biodiversidade.	Universalismo
Econômica	-Desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado;	Realização
	-Modernização contínua dos instrumentos de produção; -Razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; -Inserção na economia internacional;	Autodeterminação
	-Segurança alimentar.	Segurança
Política Nacional e Internacional	-Capacidade do Estado para implementar o projeto nacional em parceria com empreendedores; -Sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional; -Coesão social;	Benevolência
	-Aplicação do Princípio da Precaução; -Democracia definida em termos dos direitos humanos; -Controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios.	Conformidade

Quadro 15 – Dimensões do Paradigma do Desenvolvimento Sustentável e Valores

Fonte: Adaptado com base em Sachs (2009).

A análise dos dados obtidos no Quadro 15 permite identificar que alguns valores se destacam quando consideradas as dimensões propostas por Sachs (2009). Observa-se que as dimensões foram agrupadas em seis, sendo que dentre os valores o que mais aparece é o universalismo por estar presente em quatro destas dimensões, sendo que em duas delas apresenta todas as características. Os valores benevolência e autodeterminação aparecem em duas dimensões e em apenas uma dimensão estão os demais valores. Desta forma, de acordo com contexto teórico-conceitual, o desenvolvimento sustentável para a instituição em estudo, tem forte relação com o universalismo, valor voltado à proteção da natureza.

Ao concluir este capítulo foi elaborado quadro síntese do suporte teórico de algumas unidades conceituais (Quadro 16).

(continua)

Base Conceitual	Síntese	Principais Autores
Evolução da Educação Superior	<p>O Sistema Educacional Brasileiro é resultado de uma série de mudanças ao longo da história do Brasil. Para compreender a evolução da educação superior são destacados alguns dos eventos mais relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No período colonial o ensino superior era privilégio das elites e surgiram as primeiras faculdades; - Lei da Reforma Universitária (Lei n. 5.540/68); - Constituição 1988 e LDB (Lei n. 9.394/96); - Avaliação da Educação Superior - SINAES (Lei n. 10.861/2004); - Ampliação do acesso a educação por meio do PNE (Lei n. 10.172/01); do PDE de 2007 e programas especiais – PROUNI, REUNI e EAD. - Decreto 5. 773/2006 – PDI. 	Schuch Junior (1998), Cunha (2007), Tavares (2011), Corrêa et al (2012), Dias Sobrinho (2008), Schwartzman (2008), Sander (2007).
Gestão e Planejamento de IES	<p>As Instituições de Ensino Superior devido as exigências legais, tem se utilizado do PDI no planejamento de suas metas e ações. Entretanto, o planejamento ainda encontra-se incipiente nas IES, o que sinaliza a necessidade de adotar novas metodologias para a gestão, como também mudanças na estrutura, no sistema e nas técnicas organizacionais.</p> <p>Os modelos devem se adaptar a gestão universitária que apresenta peculiaridades, implicando a negociação permanente de diversos interesses, oriundos de unidades diversas, de grupos diferenciados e; estes interesses circulam numa teia complexa de relacionamentos (políticos), acarretando a formação de grupos de interesses específicos e articulados.</p>	Baldrige (1971), Meyer Jr. (2005), Meyer Jr. e Lopes (2008), Schuch Junior (1995), Colombo e Rodrigues (2011), Mizael et al (2012)
Administração estratégica	<p>O processo de administração estratégica tem seu início com avaliação do ambiente organizacional, envolvendo os fatores tanto internos como externos à organização, com intuito de identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras. Há vários conceitos para administração estratégica, por exemplo, para Matias-Pereira (2011) ela envolve o complexo processo de formulação e implantação de estratégias e a concepção e adoção de modelos organizacionais que viabilizem a concretização das estratégias escolhidas.</p>	Ansoff e Mcdonnell (1993), Baterman e Snell (1998), Certo e Peter (2010), Oliveira (2013), Matias-Pereira (2011).
Planejamento estratégico	<p>Para Almeida (2003) o planejamento estratégico passa por etapas onde são definidos: os objetivos, análise do ambiente externo e interno, formulação de estratégias e a implementação dos planos táticos e operacionais.</p>	Almeida (2003), Fischmann e Almeida (1991), Oliveira (2001, 2013), Matias-Pereira (2011), Mintzberg (2004)
Estratégia	<p>Sua origem reporta aos militares, através de ensinamentos das estratégias de combate e táticas de guerra.</p>	Ansoff e Mcdonnell (1993), Mintzberg et al (2010), Kaplan e

Base Conceitual	Síntese	Principais Autores
	Mintzberg et al (2010), destacam que a formulação de estratégia é um espaço complexo, tendo uma visão intuitiva e um aprendizado emergente que envolve transformação e perpetuação; depende de cognição individual e interação social, cooperação e conflito.	Norton (2000, 2004) e Matias-Pereira (2001, 2010, 2011).
Pensamento Estratégico	O pensamento estratégico contemporâneo busca o alinhamento da visão e missão, dos propósitos, princípios e valores da organização e dos colaboradores.	Senge (2002), Hock (1999), Cusumano, Markides (2002), Corrêa (2005) e Corrêa et al (2009).
Sustentabilidade e Inovação	As IES tem importância significativa no contexto da sociedade, contribuindo no fortalecimento de perspectivas sustentáveis e inovadoras. Sendo um espaço pluridimensional, no qual o ensino, a pesquisa e a extensão atuam no processo formativo, devem se adequar a legislação, promover a Educação Ambiental, integradamente nos seus projetos institucionais e pedagógicos, bem como observar as exigências relativas às políticas de difusão da inovação.	Elkington (1997), Sachs (2009), Barbieri et al (2010), Tauchin e Brandli (2006), Schumpeter (1982), Bessant e Tidd (2009), Davila, Epstein e Shelton (2007), Prahalad e Krishnan (2008)
Valores	Os valores são importantes nas organizações, pois proporcionam o entendimento da complexidade humana e a previsibilidade das ações. São a base na evolução das práticas organizacionais pois orientam o comportamento de gestores e colaboradores e acabam por motivar a obtenção de metas e objetivos contribuindo na efetividade do planejamento.	Rokeach(1973), Hofstede (1980,1990), Tamayo (1998, 2001, 2004, 2005, 2007a, 2007b), Schein(1992, 2009), Schwartz (1992, 1994, 1996, 2005a, 2005b)

Quadro 16 – Síntese dos temas abordados e principais autores

Fonte: Elaborado pela autora

No capítulo seguinte será apresentado o contexto do estudo.

3 O CONTEXTO DO ESTUDO

3.1 A Universidade Federal de Santa Maria

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi a primeira universidade federal instalada no interior do Brasil, fora do eixo das capitais. Tal fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro estado da Federação a contar com duas universidades federais.

Sua criação deu-se através da Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – USM, cujo idealizador e fundador foi o Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho.

A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Está situada na Cidade de Santa Maria, no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul, distante 290 km da capital do estado, Porto Alegre. Tem sua sede no Bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, onde se desenvolve a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui ainda, três campi fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Silveira Martins.

A regulamentação das suas atividades está ancorada na Lei n. 9.394/96-LDB; pelo Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC n. 801, de 27 de abril de 2001 e pelo Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer n. 031, de 15 de abril de 2011.

No início de suas atividades, em 1960, contava então, com a Faculdade de Farmácia, de Medicina, de Odontologia e o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico. Em 1962, com o advento do Estatuto da USM passaram a existir os seguintes órgãos: Administração Universitária, composta de Assembleia Universitária, Conselho Universitário e Reitoria; oito Faculdades Federais (Faculdade de Farmácia, de Medicina, de Odontologia, Politécnica, de Agronomia, de Veterinária, de Belas Artes e de Filosofia, Ciências e Letras); e vinte Institutos (de Física, de Matemática, de Química, de Anatomia, de Fisiologia, da Patologia, de

Farmacologia, de Ciências Naturais, Pesquisas Bioquímicas, de Parasitologia e Micologia, de Microbiologia e Imunologia, de Medicina Preventiva, de Histologia, de Embriologia e Genética, de Zootecnia, de Mecânica, de Tecnologia, de Solos e Cultura, da Fala e de Nutrologia e Bromatologia).

A Universidade foi federalizada pela Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965, e passou a denominar-se, então, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Em decorrência do Parecer n. 465/71/CFE foi aprovado o Estatuto UFSM/1970, reestruturando-a e criando os seguintes órgãos: o Conselho de Ensino e Pesquisa, o Conselho de Curadores e a Reitoria; as Faculdades e Institutos foram substituídos por Unidades de Ensino e, os Departamentos Didáticos.

A estrutura atual estabelecida, conforme organograma da UFSM 2011 (Apêndice B), conta com dez Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Educação Superior Norte-RS, Centro de Tecnologia e Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS. Além disso, a Instituição possui três unidades de ensino médio, técnico e tecnológico: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

O ensino a distância foi incorporado pela Instituição a partir de sua aprovação na 632ª Sessão do Conselho Universitário, de 23 de janeiro de 2004. A regulamentação foi feita pela Resolução n. 02/2004, de 30 de janeiro de 2004, e pela Portaria n. 4.208, de 17 de dezembro de 2004, do Ministério da Educação.

A instituição oferece 23 cursos de Educação Básica e Técnica, 95 cursos de graduação, 13 cursos superiores de tecnologia e 87 cursos de pós-graduação; entre eles, 24 de doutorado, 46 de mestrado e 17 de especialização. Além disso, na modalidade a distância, a UFSM oferece 4 cursos na educação básica e técnica, 9 cursos de graduação e 8 cursos de pós-graduação. (dados de 29/10/2013 - PROPLAN/UFSM).

Conforme dados obtidos em 29/10/2013 no Portal UFSM Indicadores, o corpo discente da Instituição, é constituído de 29.158 estudantes, em todas as modalidades de ensino e o quadro de pessoal conta com 4.653 servidores, sendo 1.837 docentes do ensino superior e da educação básica, técnica e tecnológica e, 2.816 técnico-administrativos em educação. O expressivo aumento de vagas nos

últimos anos foi em decorrência da adesão da UFSM ao processo de expansão das universidades.

Na estrutura organizacional, apresenta o Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), fundado em 1970, que representa uma referência em saúde para a região centro do Rio Grande do Sul e atua como hospital-escola, com sua atenção voltada para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e assistência em saúde. O HUSM representa um importante campo de práticas para estudantes de graduação e pós-graduação do Centro de Ciências da Saúde e demais cursos e programas da UFSM nas áreas do ensino e da pesquisa. Atualmente, tem seu Planejamento Estratégico vinculado ao Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários e ao PDI.

3.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM

A crise provocada pela insuficiência de recursos às IES desencadeou reações que se traduziram na necessidade de aperfeiçoamento de suas práticas de gestão. Uma das ferramentas gerenciais se refere ao planejamento das ações, uma vez que este orienta racionalmente as atividades institucionais, ao mesmo tempo em que dinamiza a gestão. O planejamento deve fazer parte do cotidiano organizacional como sistemática de gestão.

Na UFSM, o planejamento, teve início com a criação da Instituição e denominou-se de plano diretor, envolvendo o planejamento físico-estrutural. Na década de 1970 o planejamento foi denominado de plano global, responsável pela elaboração de diretrizes e políticas norteadoras das ações e programas.

O primeiro documento sobre planejamento foi elaborado e publicado em 1979, com o título: Roteiro e Métodos para Estabelecimento da Política Global, os Objetivos e o Plano Operativo da Universidade Federal de Santa Maria.

Em 1983, foram elaborados através de sugestões de centros de ensino, o primeiro e o segundo Ensaio do Plano Global da UFSM. As políticas norteadoras das ações e programas da UFSM resultantes deste plano foram aprovadas no Conselho Universitário, vigorando no biênio 1984 e 1985. Já em 1986 foi elaborado o planejamento estratégico para vigorar no período de 1987 a 1989.

A PROPLAN elaborou em 1990, um sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamento – SIPPO (1990-1993) e utilizando este sistema, em 1994, foi criado um plano de gestão para o período de 1994-1997.

Através da gestão da instituição, com atuação no período de 1997 a 2001, foi concebido um modelo de Planejamento Estratégico Organizacional, definindo diretrizes gerais, objetivos, estratégias e ações, buscando eficácia administrativa da instituição. Dessa forma, a PROPLAN ficou responsável pela disseminação e implantação a ser realizada através da adesão das diferentes unidades da UFSM. O Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM e o Hospital Veterinário da UFSM implementaram o Planejamento Estratégico. No decorrer deste período, foram realizados seminários sobre planejamento estratégico e qualidade que culminou com a criação do PDI para o período de 2001 a 2005.

Com o SINAES, para que o processo avaliativo seja efetivado, o planejamento estratégico passou a fazer parte das IES. O PDI configura-se como um instrumento de gestão flexível, identifica as IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às diretrizes pedagógicas que orientam as ações, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver, dentre outras.

O PDI 2006-2010 utilizou a metodologia do planejamento estratégico e teve como base o Seminário de Planejamento da Gestão 2006-2009, onde foi elaborado o plano de gestão do período. O Seminário de Planejamento teve como propósito a elaboração do plano da gestão, tendo a participação dos dirigentes das unidades e subunidades da Administração Central da UFSM.

Em 2010, foram elaborados o Plano de Gestão 2010-2013 e PDI 2011-2015 da UFSM. O processo de construção do Plano de Gestão foi conduzido considerando os seguintes princípios:

- A busca do desenvolvimento institucional sustentável;
- A elaboração do PDI para um horizonte de tempo de dez anos à frente, com revisão ao término dos cinco anos;
- A visualização da UFSM como uma cadeia de geração de valor que integre as atividades fins e de apoio, em busca do desempenho institucional esperado pela comunidade interna e externa;
- A sedimentação do planejamento como instrumento de gestão e integração da comunidade universitária;
- A integração do Planejamento Estratégico Institucional ao orçamento, aos indicadores de desempenho e à revisão dos processos;
- O aprendizado organizacional a partir da inserção de novos padrões operacionais e de desempenho institucional (UFSM, 2013, p. 11)

A adequação aos princípios definidos para elaboração do Plano de Gestão se desenvolveu por meio de um processo que procurou incorporar a participação e a busca de informações em diversas fontes. Entre estas, destacam-se as orientações estratégicas da Reitoria, a autoavaliação institucional, a opinião dos gestores ligados às atividades fins e de apoio, a participação da comunidade universitária por meio da página da PROPLAN, assim como os instrumentos que norteiam a gestão das universidades federais, tais como os indicadores externos e as diretrizes do sistema de governança.

Dentre as atividades realizadas durante o processo, destaca-se o Seminário de Gestão e Planejamento Institucional da UFSM, em abril de 2010, com a palestra do Secretário de Planejamento e Finanças da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), contando com a presença de 65 pessoas, entre os quais gestores, docentes, discentes, técnico-administrativos em educação e demais integrantes da comunidade universitária.

Em síntese, o processo de elaboração do Plano de Gestão foi estruturado em duas fases. A primeira, no primeiro semestre de 2010, teve como objetivo a definição da diretriz institucional que estabeleceu as linhas, objetivos e ações estratégicas e a segunda, no segundo semestre, prevendo o desdobramento da diretriz institucional em planos específicos das unidades e subunidades.

O processo de elaboração do plano tomou como base a metodologia do planejamento estratégico. A integração do Plano de Gestão com o Planejamento Estratégico Institucional e com o PDI 2011-2015 está ilustrada na Figura 4.

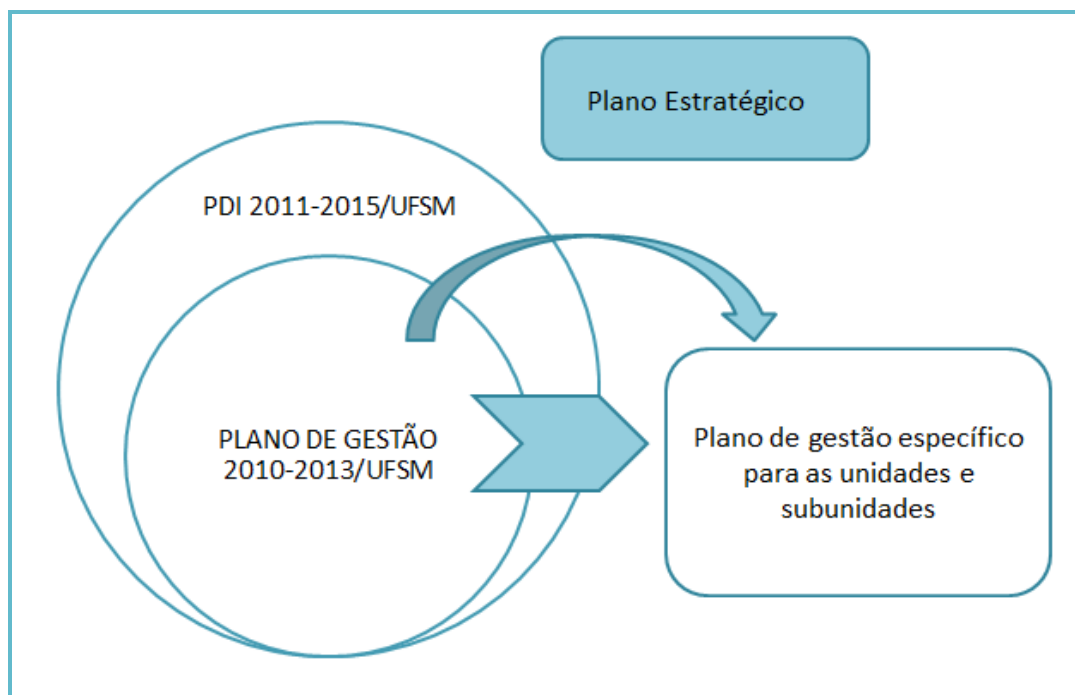


Figura 4 – Modelo do plano estratégico UFSM

Fonte: UFSM/PROPLAN – Plano de Gestão 2010 - 2013 (2010, p. 18).

O Plano de Gestão, integrado ao PDI, apresenta a concepção estratégica da Instituição, definindo suas linhas e objetivos estratégicos, assim como delimitando o campo de ação que possibilitará a definição dos planos específicos das suas unidades e subunidades.

O Planejamento Estratégico é a metodologia gerencial que orientou a elaboração do Plano de Gestão e deverá auxiliar os gestores das unidades e subunidades da UFSM no seu desdobramento. O modelo de planejamento estratégico é apresentado na Figura 5.

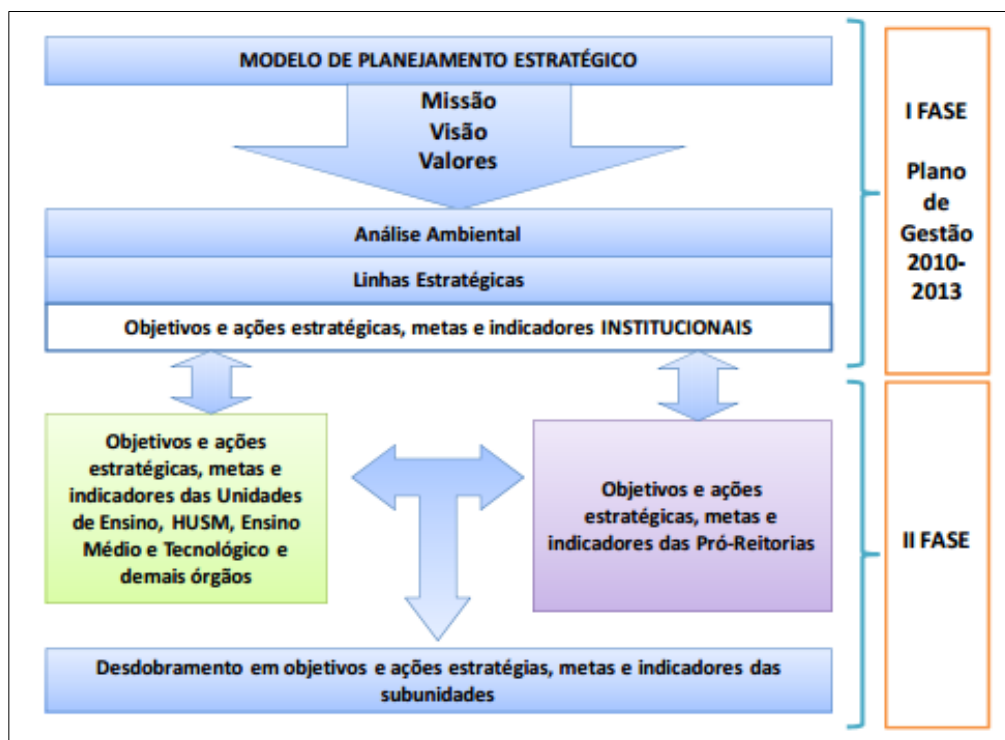


Figura 5 – Metodologia do Planejamento Estratégico

Fonte: UFSM/PROPLAN - Plano de Gestão 2010-2013 (2010, p. 18)

O modelo proposto apresenta a filosofia institucional onde considera: missão, visão e valores. A **missão** da organização responde à pergunta: “Por que a instituição existe?”, define a razão de ser da instituição, reflete os motivos pelos quais ela existe e estabelece como a instituição vê a sua contribuição no atendimento às necessidades sociais. A concepção da **visão**, consiste em definir o estado que a instituição deseja atingir no futuro e pode ser vista como “Desafio Estratégico” (ThompSon e STRICKLAND III, p. 36, 2004) e os **valores** são princípios que orientam os comportamentos desejáveis na Instituição e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

As linhas estratégicas definem o perfil, a identidade, delineiam o que a Instituição quer alcançar, considerando os dez anos vindouros. Os objetivos estratégicos trazem o detalhamento das linhas estratégicas, definindo como elas serão alcançadas e as ações estratégicas representam a operacionalização dos objetivos. As metas são os resultados a serem alcançados, por vezes associados ao tempo e à quantidade, representando a quantificação dos objetivos e os indicadores

representam os parâmetros de desempenho a serem atingidos pela Instituição em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

Os planos de ação permitirão a visualização da temporalidade do planejamento na medida em que terão que ser definidos no curto (até um ano), médio (de um a três anos) e longo prazo (de três anos ou mais).

A metodologia prevê ainda um ciclo de avaliação anual para o processo de planejamento, a ser realizado com a participação da comunidade universitária.

O planejamento estratégico aliado ao PDI deve se nortear pelos objetivos e as metas da instituição, bem como as propostas de desenvolvimento das suas atividades, definindo claramente os procedimentos relativos à qualificação do corpo docente, inclusive quanto a eventuais substituições, assim como o regime de trabalho, o plano de carreira, a titulação, a experiência profissional no magistério superior e a experiência profissional não acadêmica, levando em conta as condições de formação em pós-graduação de docentes na região, o projeto pedagógico dos cursos e as outras atribuições acadêmicas dos docentes.

Observa-se que a evolução dos PDIs na UFSM se deu de forma progressiva, ou seja, a cada novo PDI havia a preocupação com o aprimoramento do processo de planejamento e gestão.

3.2.1 Estrutura do PDI (legal)

O PDI da UFSM 2011-2015 foi aprovado pelo Conselho Universitário em junho de 2011 e delinea as diretrizes para o desenvolvimento da instituição entre 2011 e 2015. Este será o documento norteador das ações de planejamento da UFSM, sendo que esta tem como objetivos fundamentais:

- I. promover a educação integral;
- II. desenvolver ensino para a formação e o aperfeiçoamento de profissionais, técnicos e pesquisadores de alto nível;
- III. estimular a pesquisa pura ou aplicada;
- IV. incentivar a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- V. desenvolver a educação profissional nos diversos níveis: básico, técnico e tecnológico;
- VI. fomentar a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e aos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na Instituição;

- VII. divulgar os conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade; e
 VIII. transmitir o saber por meio do ensino, de publicações e/ou de outras formas de comunicação. (UFSM-PROPLAN-PDI 2011/2015, p. 34).

Considerando estes objetivos, são estabelecidos a filosofia institucional e os objetivos estratégicos da instituição para os cinco anos já mencionados. A filosofia institucional adotada no PDI/UFSM, abrange a missão, visão e valores.

No PDI 2011-2015 da UFSM, foi definida a filosofia institucional onde considera conforme Quadro 17:

Missão	Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de innovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável .
Visão	Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável .
Valores	Comprometer-se com a educação e o conhecimento, orientando-se pelos seguintes valores: Liberdade, Democracia, Ética, Justiça, Respeito à identidade e à diversidade, Compromisso social, Inovação, e Responsabilidade .

Quadro 17 – Filosofia Institucional da UFSM

Fonte: UFSM-PROPLAN (2011, p. 35)

Dessa forma, a filosofia institucional compreende a missão que define a razão de ser da organização e, reflete os motivos pelos quais esta foi criada e mantida e está associada as suas responsabilidades e contribuições no atendimento às necessidades sociais; a visão, que consiste no estado almejado pela organização para um futuro próximo e, os valores que servem de orientação à conduta da organização.

Segundo Certo e Peter (2010), a missão organizacional é o propósito ou razão de existência da organização. Sua importância está voltada a ajudar a concentrar esforços em uma direção comum evitando que a organização persiga propósitos conflitantes, fornece uma razão lógica para alocação de recursos organizacionais, indica as áreas gerais de responsabilidades funcionais e fornece os fundamentos para o desenvolvimento de objetivos organizacionais. Corroborando, Oliveira (2013) observa que a missão exerce a função orientadora e delimitadora da

ação empresarial, considerando um período relativamente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. A missão de uma organização pode permanecer ou variar no tempo (MAXIMIANO, 2006). A organização pode confirmar ou modificar sua missão, em função da avaliação da situação estratégica, da análise do ambiente.

A visão resume-se em o que a empresa quer ser no futuro, ou o que os seus principais responsáveis conseguem enxergar dentro de um período de tempo longo e com abordagem ampla. Segundo Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola, mostrando a direção para a qual a organização caminha, e apresentando um horizonte temporal para finalizar a implementação das estratégias.

A visão de futuro da Instituição está alicerçada em valores que irão orientar as ações do gestor. Eles serão fundamentais nos momentos críticos, quando as decisões mais difíceis forem necessárias, visto que fornecerão a segurança para a decisão mais adequada com vistas a materializar o expresso na visão. As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais pois eles possuem importância determinante na conduta dos membros organizacionais e impactam diretamente na imagem que a sociedade irá formar sobre a organização como um todo, sendo ainda norteadores da gestão estratégica.

Ao se referir a filosofia empresarial, Arantes (1998) destaca que o que deve ser assegurado é que as crenças, os valores e as expectativas dos empreendedores estejam, efetivamente, refletidos na filosofia do empreendimento, ou seja, não é simples transposição de objetivos individuais, é uma síntese que os integra numa visão capaz de caracterizar a empresa como instituição. O autor acrescenta que a filosofia empresarial, apesar de não receber importância na prática, constitui um dos mais fundamentais instrumentos de gestão, pois orienta o empreendimento em direção aos resultados esperados e ainda, para que seja um bom instrumento de gestão deve atender aos seguintes requisitos: estar refletida na prática, ser conhecida, entendida e aceita pelos colaboradores e público externo, ser motivadora, ser um instrumento presente no dia-a-dia, ser abrangente, ser peculiar à empresa, possível de ser avaliada e gerenciada.

Conforme Corrêa (2005a), o pensamento estratégico contemporâneo, com base nos estudos de Senge (2002), Hock (1999), Cusumano e Markides (2002), prioriza a dimensão humana, ou seja, a visão, missão e estratégia são consolidados

pelo alinhamento dos propósitos, princípios e valores do sistema organizacional e, após são estabelecidos os objetivos e metas.

Neste sentido, Corrêa et al (2012) salientam que para realizar o desdobramento do pensamento estratégico organizacional deve-se partir do pressuposto que a educação superior compõe-se de cinco elementos dialogicamente articulados:

- **Ensino:** nas diversas modalidades oferecidas nas IES, visão epistemológica, sistema dual e complementar de construção e avaliação do processo ensino-aprendizagem, perfil do professor e do estudante;
- **Pesquisa:** científica e tecnológica, básica, aplicada e desenvolvimento experimental – produção e divulgação, interação universidade/sociedade;
- **Extensão:** processo de socialização do conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural aos potenciais usuários; perfil do egresso;
- **Assistência:** prestação de serviços à sociedade;
- **Gestão:** processos acadêmicos e administrativos nos níveis, institucional (administração central – políticas); intermediário (unidades e subunidades de ensino) e operacional (setores de apoio e órgãos suplementares); perfil do gestor e do funcionário técnico-administrativo.

O pensamento estratégico das IES deve estar em sintonia com os objetivos do SINAES, que busca identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta; promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia (INEP, 2013).

Neste contexto, o PDI da UFSM apresenta seis eixos estratégicos e um conjunto de objetivos e ações estratégicas. Os eixos têm a finalidade de promover o desenvolvimento institucional e representam o elo entre as ações das diversas áreas de atuação da UFSM e a sua filosofia. O Quadro 18 apresenta os seis eixos:

Eixos	Descrição
Foco na inovação e na sustentabilidade	Este eixo baseia-se na prerrogativa de que as Universidades devem ser precursoras do desenvolvimento social e estar comprometidas com a construção de uma sociedade mais justa. Por meio da inovação visa o desenvolvimento, difusão e sedimentação dos conhecimentos e tecnologias na sociedade e na questão sustentabilidade, prevê o estímulo ao desenvolvimento de projetos e ações nas dimensões social, ambiental, cultural e econômica e em outras dimensões relacionadas às áreas de atuação da Instituição.
Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social	Tem como propósito elevar o grau de comprometimento social da UFSM, por meio do desenvolvimento de ações e de projetos para estabelecimento de parceria com os setores produtivos, empresariais e alternativos; inserção regional e interiorização; cooperação e inserção nacional e internacional; interlocução e difusão cultural e democratização do conhecimento científico produzido na UFSM.
Qualificação das atividades acadêmicas	Pauta-se pela adequação às novas exigências com relação a estrutura acadêmica e didático-pedagógica. Para tal, estimulam-se a investigação científica e extensão de alta qualidade, assim como a inclusão de novas tecnologias e modalidades de formação científica e profissional, em todos os níveis de ensino ofertados. Esse eixo está delimitado pelo desenvolvimento de ações referentes a qualificação da assistência aos estudantes, à mobilidade acadêmica, à gestão dos cursos, ao melhor aproveitamento das competências do quadro docente e outros.
Expansão acadêmica qualificada da UFSM	A expansão acadêmica deve ser conduzida de forma planejada, preservando a qualidade das atividades acadêmicas e administrativas. São compreendidos neste eixo o desenvolvimento de ações e projetos voltados para estruturação, consolidação, qualificação e implementação de novos cursos, novas unidades e subunidades universitárias, atendendo às demandas da sociedade e ao desenvolvimento do ensino superior.
Valorização das pessoas	Representa um grande desafio para área de gestão de pessoas. Considera neste eixo o desenvolvimento de ações e projetos voltados para a ampliação do quadro de servidores; o exercício do reconhecimento por parte das chefias e lideranças; o estabelecimento de mecanismos para retenção e transferência do conhecimento gerado pelas pessoas; a melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho; o convívio; a avaliação de desempenho; a integração entre os servidores e o relacionamento favorável ao desempenho das funções; a capacitação técnica, gerencial e comportamental e a qualificação permanente.
Otimização da gestão institucional	O processo de expansão, sua consolidação e o desenvolvimento institucional acarretam mudanças estruturais e gerenciais, necessitando de uma gestão proativa. São destacados neste eixo, o desenvolvimento de ações e projetos voltados para a reestruturação acadêmica, física e administrativa da universidade; otimização do processo de planejamento, da captação de recursos financeiros e do sistema informacional; desburocratização, simplificação e transparência de processos; aprimoramento da comunicação; divulgação das ações e discussão de políticas públicas de gestão universitária.

Quadro 18 – Eixos estratégicos e suas descrições

Fonte: UFSM/PROPLAN/PDI 2011/2015 (2011)

Também foram definidas nove áreas institucionais, a saber: Assuntos Estudantis, Ensino Médio, Técnico e Tecnológico, Extensão, Graduação, Pós-

Graduação e Pesquisa, Administração, Gestão de Pessoas, Infraestrutura e Planejamento, contendo cento e oitenta e nove ações estratégicas.

Os projetos e/ou programas das unidades/subunidades são relacionados ao eixo e a ação estratégica correspondente. Cada projeto deverá gerar um plano de ação. Os planos de ação representam a operacionalização do PDI e relacionam-se com as demandas das unidades/subunidades garantindo a institucionalização dos projetos e/ou programas, sendo que estes poderão sofrer alterações, modificações ou até serem cancelados, dependendo da situação.

Neste sentido, o planejamento estratégico em organizações públicas envolve etapas básicas como o referencial estratégico (missão, visão e valores), análise estratégica (ambiente externo e interno) e avaliação estratégica (definição de diretrizes estratégicas, indicadores e metas) tendo como resultado o mapa estratégico da instituição. Um mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como o foco nos objetivos estratégicos impulsionam as melhorias de desempenho nos processos internos da organização. A Figura 6 representa o mapa estratégico da UFSM.

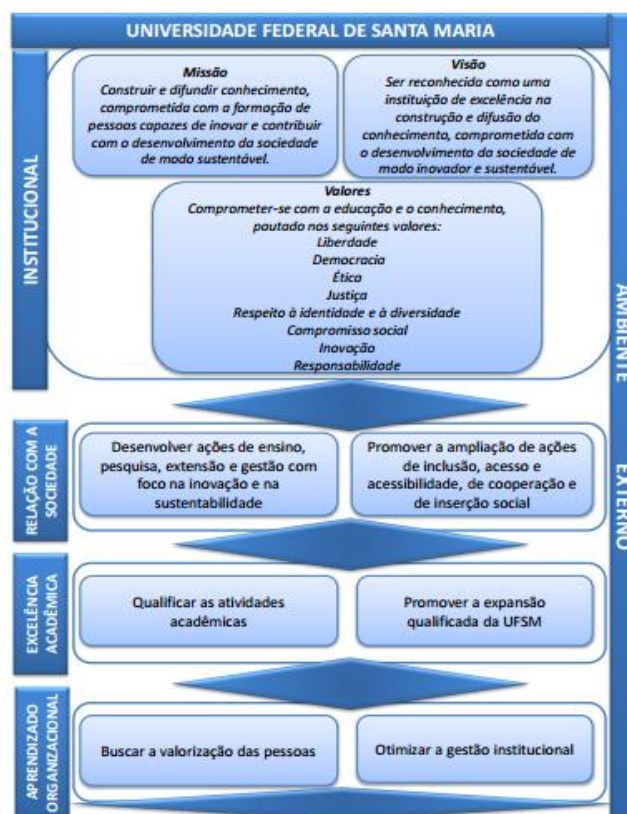


Figura 6 – Mapa estratégico da UFSM

Fonte: UFSM/PROPLAN/PDI 2011/2015 (2011, p.41).

A diretriz estratégica da UFSM apresenta as dimensões: institucional, relação com a sociedade, excelência acadêmica e aprendizado organizacional. A dimensão institucional expressa a filosofia da Instituição. A dimensão relação com a sociedade reforça o compromisso social e seus objetivos fundamentais e especiais, assegurados no estatuto, com ênfase na promoção de transformação social que tenha como base o conhecimento, inovação e sustentabilidade, acesso e acessibilidade de cooperação e inserção social. A dimensão excelência acadêmica explicita o compromisso assumido na missão e na visão de ser uma Instituição de excelência e, a dimensão aprendizado organizacional demonstra a preocupação permanente em promover o desenvolvimento das pessoas.

O PDI 2011-2015 representou um importante passo para consolidar a participação da comunidade de forma mais eficaz, por meio de novas formas de diálogo, interações entre gestores, docentes, técnico-administrativos em educação, estudantes e comunidade externa. A evolução mais significativa do PDI se deu no desenvolvimento do Sistema de Gerenciamento de Planos de Ação, criado com o objetivo de integrar os planos de ação com as ações estratégicas do PDI.

Ao analisar o conteúdo do PDI 2011-2015 fica evidenciado que este agregou novas perspectivas, especialmente quanto à orientação estratégica a qual se guia pelo conceito de desenvolvimento sustentável e pela inovação como elementos propulsores de uma nova fase da Instituição.

3.2.2 Processo de elaboração do PDI na UFSM

O PDI da UFSM representa um documento de gestão que busca a evolução dos processos pedagógicos e gerenciais, auxiliando a ação do gestor no desenvolvimento das atividades de maneira qualificada (UFSM, 2011).

Conforme delineado na proposta de encaminhamento do plano estratégico, foi necessário dotar a universidade de um plano que indicasse a direção futura da Instituição e que o mesmo contribuísse para manutenção da organização, promovendo integração das várias áreas de conhecimento e programas, com objetivo de atender a missão institucional e proceder a avanços a partir de uma visão de futuro.

Para elaboração do PDI 2011-2015 da Universidade Federal de Santa Maria, foi utilizado como base o “Documento Referência da Conferência Nacional de Educação - CONAE-2010” e o “Projeto de Lei referente ao Plano Nacional de Educação - PNE para 2011/2020”.

Em seu desenvolvimento e elaboração, foram realizados diversos eventos na UFSM no ano de 2010; buscando a participação de vários segmentos da comunidade universitária e da sociedade em geral. Também, foram realizadas várias ações que ampliaram o diálogo e a integração com a comunidade em um processo participativo. Os trabalhos foram coordenados pela PROPLAN - Pró-Reitora de Planejamento, que atua na coordenação das atividades de planejamento, orçamento e modernização administrativa no âmbito da universidade, bem como emite parecer sobre convênios, contratos, ajustes e acordos e analisa informações internas e externas à universidade, necessárias à avaliação do esforço educacional e à tomada de decisão.

O processo de construção do PDI pode ser sintetizado em três fases:

- 1ª) a busca de conhecimento e troca de experiências com outras IES;
- 2ª) a sensibilização da comunidade universitária e
- 3ª) o processo de elaboração do documento do PDI.

Em todas essas fases o processo contou com a participação de gestores, servidores, estudantes e comunidade externa.

As atividades de **busca de conhecimentos e a troca de experiências** desenvolvidas em parceria com outras IES, tais como seminários, palestras, visitas técnicas; tiveram a finalidade de trazer elementos significativos que pudessem ser anexados à realidade da UFSM.

As diversas fases do processo de construção do PDI envolveram atividades com troca de conhecimentos e de experiências, tendo em vista a complexidade de uma Instituição de Educação Superior.

Além dos eventos realizados, durante o processo, foram analisados PDIs de outras instituições, tais como Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Universidade Federal do Paraná – UFPR, Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS e Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

A **sensibilização da comunidade universitária** envolveu diversas ações coordenadas pela PROPLAN, que ampliaram o diálogo e a integração com a comunidade, tornando o processo participativo. Estas podem ser sintetizadas em seminários, reuniões envolvendo unidades universitárias, ações de divulgação (criação da marca do PDI, convite à comunidade universitária bem como envio de correspondências aos servidores, palestra no fórum de coordenadores e secretários de curso, mensagem no contracheque de todos os servidores, notícias na página da UFSM e mensagem no SIE) e outras atividades envolvendo a temática.

O **processo de elaboração do PDI** incorporou resultado do trabalho desenvolvido por meio de reuniões durante o primeiro semestre de 2010 que culminou com o Plano de Gestão 2010-2013. As proposições e sugestões da comunidade foram analisadas e consolidadas por meio de reuniões de trabalho com a participação de diversos dirigentes da UFSM.

Para orientar o processo de elaboração do planejamento institucional, serviram de parâmetros três questões que são a essência do planejamento estratégico: onde estamos, para onde vamos e como chegaremos lá. Em linhas gerais, foram abordadas a filosofia institucional (missão, visão e valores), bem como os eixos para nortear a gestão em todos os níveis nos próximos cinco anos.

A comunidade universitária e à comunidade externa, através de meio eletrônico disponibilizado na página da PROPLAN, puderam contribuir com críticas e sugestões referentes a missão, a visão e os valores da UFSM; bem como, sobre os eixos norteadores para o desenvolvimento institucional.

Em continuidade, reuniões de trabalho foram promovidas com Diretores de Unidades Universitárias, com propósito de discutir a metodologia de elaboração do PDI, o conteúdo e a estrutura do documento, repassando a proposta para Unidades para coleta de informações e sugestões. Também, com a finalidade de prestar esclarecimentos, buscar sugestões e discutir o processo do PDI, foram efetuadas reuniões com Gestores nas Unidades Universitárias e Pró-Reitorias.

Em novembro de 2010, foi realizado o I Seminário do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, que contou com palestras envolvendo representantes da UFRGS, UFPR e UNIPAMPA e ainda, constituição de grupos de trabalho tendo como participantes integrantes de diversos segmentos, sendo consolidada, em plenária: a missão, a visão, os valores e os eixos norteadores do desenvolvimento institucional da UFSM.

A integração com a autoavaliação Institucional, procurou fortalecer a autoavaliação como retroalimentação do processo de planejamento, possibilitando a ampliação das propostas de desenvolvimento das Unidades Universitárias, isto foi possível através da incorporação das sugestões da comunidade, por meio da análise dos Planos de Ação enviados pelas Comissões Setoriais.

No período compreendido entre outubro de 2010 a março de 2011, foram incorporadas as propostas de desenvolvimento institucional das unidades e pró-reitorias.

A redação do documento base e consolidação por parte dos gestores ocorreu entre março a maio de 2011, quando foram elaborados os capítulos com a participação e apoio dos gestores e profissionais conhecedores das especificidades de cada área de atuação da Instituição. A equipe coordenadora da PROPLAN consolidou as sugestões e encaminhou o texto base para os centros de ensino, colégios, HUSM, CEMTEC e Pró-Reitorias, que fizeram análise e sugestões finais.

Assim, as atividades desenvolvidas no segundo semestre de 2010 envolveram consulta à comunidade interna e externa referentes a filosofia institucional, dentre outras questões; reunião de trabalho com diretores de unidades universitárias, gestores em todas unidades universitárias e nas pró-reitorias sobre a elaboração do PDI; seminário sobre o PDI; autoavaliação Institucional; incorporação das propostas das unidades universitárias e pró-reitorias e, a redação conjunta do documento base e consolidação por parte dos gestores.

De acordo com UFSM (2011) a elaboração do PDI 2011-2015, não se encerra com a sua aprovação nos Conselhos Superiores da UFSM, ao contrário, representa o recomeço de um ciclo de desenvolvimento e crescimento.

3.2.3 A inovação e sustentabilidade

O desenvolvimento das IES é elemento essencial para o avanço social cabendo a elas a geração e a transmissão de conhecimentos, preparando o cidadão imbuído de um espírito crítico alicerçado em valores éticos e sociais.

Na Universidade Federal de Santa Maria, o compromisso social está presente na sua essência, sendo explicitado nos documentos que norteiam a instituição

desde sua fundação e, está incorporado no pensamento estratégico do atual PDI. A interação da instituição com a sociedade, através de ações e projetos desenvolvidos pelos docentes, discentes e demais integrantes da comunidade universitária, demonstra que a responsabilidade social é parte integrante do contexto organizacional. Tal fato é evidenciado através da atuação em diversas áreas do conhecimento, promovendo ações de qualificação profissional, educação, qualidade de vida, saúde, planejamento urbano, desenvolvimento rural, esporte, lazer, cultura e outras demandas sociais.

Os objetivos estratégicos, traçados pela Instituição com a finalidade de promover seu desenvolvimento, estão vinculados aos eixos norteadores, e estes, por sua vez, têm o propósito de interligar as diversas áreas de atuação da instituição e a sua filosofia.

Neste estudo será abordado o eixo que tem como foco a inovação e sustentabilidade, devido sua importância no desenvolvimento de ações e projetos voltados a sustentabilidade considerando as dimensões sociais, ambientais, culturais e econômicas e também a contribuição na construção de lideranças capazes de promover a inovação científica e tecnológica, difundindo e sedimentando estes conhecimentos e tecnologias junto à sociedade. Ainda, contempla o desenvolvimento tecnológico e de gestão, a obtenção e registro de propriedade intelectual sobre produtos e processos; de transferência dessa produção ou processos para sociedade, bem como a promoção do comportamento empreendedor.

As ações estratégicas estão vinculadas aos objetivos estratégicos e são resultantes da análise de dados gerados pela pesquisa junto à comunidade universitária. São atividades a serem desenvolvidas no processo de planejamento para o período de vigência do PDI, facilitando a ação do gestor e possibilitando o desenvolvimento das atividades acadêmicas de forma qualificada.

Desta forma, serão identificadas as ações e objetivos estratégicos com foco na inovação e sustentabilidade, consideradas no desenvolvimento acadêmico da instituição pautado no planejamento das áreas de assuntos estudantis; ensino médio, técnico e tecnológico; extensão; graduação e pós-graduação e pesquisa, e também no desenvolvimento administrativo e de gestão da instituição, para as áreas de administração e infraestrutura.

As ações estratégicas estão sintetizadas no planejamento institucional sendo relevante seu conhecimento no trabalho do gestor, auxiliando-o e contribuindo na busca da evolução de processos pedagógicos e gerenciais.

No Quadro 19 são apresentadas as ações estratégicas por área, propostas no PDI-UFSM 2011/2015, ao considerar o **desenvolvimento acadêmico da instituição**, referentes ao foco na inovação e sustentabilidade, cujo objetivo estratégico é desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão, conforme segue:

(continua)

Áreas	Ações Estratégicas
Assuntos Estudantis	Estimular o desenvolvimento de ações sustentáveis em parceria com o segmento discente.
Ensino Médio, Técnico e Tecnológico	Estimular a busca de investimentos e empreendimentos para a região, com foco na inovação e na sustentabilidade.
	Promover ações de educação e conscientização das pessoas nas temáticas da inovação, do comportamento empreendedor e da sustentabilidade.
	Integrar e expandir Tecnologias de Informação e Comunicação para todos os níveis e modalidades de ensino e atividades administrativas
	Incentivar a interação com órgãos e gestores públicos, na busca de soluções para os problemas ambientais e implementação de políticas públicas
	Elaborar programa de gestão ambiental que afirme a UFSM como universidade sustentável
	Promover ações para a difusão e transferência de conhecimento com foco na inovação para a comunidade
	Estimular o desenvolvimento de ações que visem ao desenvolvimento e proteção da Propriedade Intelectual
	Apoiar ações que visem à participação dos cursos em programas e projetos institucionais com foco no empreendedorismo, na inovação e na sustentabilidade
	Realizar o levantamento do capital intelectual disponível nas diferentes áreas do conhecimento, tendo em vista a criação de programas de pós-graduação e grupos interdisciplinares de pesquisa e inovação
	Estimular a criação de incubadoras que permitam projetos tecnológicos aplicados às indústrias locais
	Apoiar ações e projetos de caráter inovador e sustentável, aliando o interesse ecológico ao cultural, social e econômico
	Promover ações que visem à participação dos colégios técnicos em programas e projetos institucionais com foco no empreendedorismo, na inovação e na sustentabilidade
	Conscientizar e sensibilizar os atores institucionais quanto à responsabilidade socioambiental e ao uso racional dos recursos naturais, estimulando o desenvolvimento de hábitos saudáveis em relação ao ambiente
Regulamentar a sistemática e o aparato legal para o desenvolvimento de ações de empreendedorismo e inovação	
Extensão	Promover ações para a difusão e transferência de conhecimento com foco na inovação para a comunidade
	Incentivar a interação com órgãos e gestores públicos, na busca de soluções para os problemas ambientais e implementação de políticas públicas
	Estimular a busca de investimentos e empreendimentos para a região, com foco na inovação e na sustentabilidade
	Apoiar ações que visem à participação dos cursos em programas e projetos institucionais com foco no empreendedorismo, na inovação e na sustentabilidade
	Apoiar ações e projetos de caráter inovador e sustentável, aliando o interesse ecológico ao cultural, social e econômico

Áreas	Ações Estratégicas
Graduação	Integrar e expandir Tecnologias de Informação e Comunicação para todos os níveis e modalidades de ensino e atividades administrativas
	Apoiar a inovação e sustentabilidade nos processos seletivos de ingresso
	Incentivar o desenvolvimento do comportamento e competências empreendedoras e a inclusão da temática sustentabilidade no contexto da formação e em atividades didático-pedagógicas
	Apoiar as ações e projetos acadêmicos e administrativos que envolvam os conceitos de inovação e sustentabilidade
	Apoiar ações que visem à participação dos cursos em programas e projetos institucionais com foco no empreendedorismo, na inovação e na sustentabilidade
	Apoiar ações e projetos de caráter inovador e sustentável, aliando o interesse ecológico ao cultural, social e econômico
	Estimular ações que visem promover a pós-graduação e a pesquisa no HUSM
Pós-Graduação e Pesquisa	Incentivar o desenvolvimento de ações integradas com os setores público e privado, visando à produção cultural e tecnológica e à geração de inovação
	Realizar o levantamento do capital intelectual disponível nas diferentes áreas do conhecimento, tendo em vista a criação de programas de pós-graduação e grupos interdisciplinares de pesquisa e inovação
	Estimular a inserção do ensino médio, técnico e tecnológico nos editais para pesquisa, extensão e inovação
	Apoiar ações que visem à participação dos cursos em programas e projetos institucionais com foco no empreendedorismo, na inovação e na sustentabilidade
	Buscar instrumentos para o redimensionamento da força de trabalho
	Estimular o desenvolvimento de ações que visem ao desenvolvimento e proteção da Propriedade Intelectual

Quadro 19 – Ações estratégicas considerando o desenvolvimento acadêmico da Instituição

Fonte: Elaborada pela autora a partir do PDI 2011/2015 (UFSM/PROPLAN, 2011)

As ações estratégicas, considerando o desenvolvimento acadêmico da Instituição, tendo como foco a sustentabilidade e inovação apresentam similaridades para algumas ações apresentadas, nas áreas especificadas, tais como: “Apoiar ações que visem à participação dos cursos em programas e projetos institucionais com foco no empreendedorismo, na inovação e na sustentabilidade”.

Considerando o **desenvolvimento administrativo e da gestão da instituição**, são apresentadas, no Quadro 20, as ações estratégicas propostas no PDI-UFSM 2011/2015, referentes ao foco na inovação e sustentabilidade, cujo objetivo estratégico é desenvolver ações de ensino, pesquisa e extensão com foco na inovação e sustentabilidade, conforme segue:

Áreas	Ações Estratégicas
Administração	Elaborar programa de gestão ambiental que afirme a UFSM como universidade sustentável.
	Apoiar ações e projetos de caráter inovador e sustentável, aliando o interesse ecológico ao cultural, social e econômico.
	Conscientizar e sensibilizar os atores institucionais quanto à responsabilidade socioambiental e ao uso racional dos recursos naturais, estimulando o desenvolvimento de hábitos saudáveis em relação ao ambiente.
	Integrar e expandir Tecnologias de Informação e Comunicação para todos os níveis e modalidades de ensino e atividades administrativas.
Infraestrutura	Desenvolver ações para a recuperação ambiental e revitalização de espaços de lazer nos campi.
	Estimular a construção de obras “ecologicamente corretas”, de acordo com as legislações pertinentes.
	Adaptar a infraestrutura existente de forma a maximizar o uso de energias alternativas e o uso racional de água e energia.

Quadro 20 – Ações estratégicas considerando o desenvolvimento administrativo e da gestão da Instituição

Fonte: Elaborada pela autora a partir do PDI 2011/2015 (UFSM/PROPLAN, 2011)

Conforme observado no quadro acima, quanto ao desenvolvimento administrativo e da gestão da instituição, fica evidente a preocupação com a sustentabilidade na área de infraestrutura e, para área da administração tanto para inovação como sustentabilidade. Observa-se que a UFSM apresenta proposta de ações ambientais nas diversas áreas de atuação e a inovação e sustentabilidade estão contempladas na missão, visão e em seus valores, ou seja, em seu pensamento estratégico.

4 MÉTODO

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, expondo a caracterização da pesquisa e os procedimentos de amostragem, coleta e análise de dados.

4.1 Delineamento da pesquisa

A metodologia utilizada neste estudo é caracterizada como uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa; com a utilização do método de estudo de caso.

O estudo, inicialmente, envolve delineamento exploratório-descritivo que consiste em levantamento documental dos construtos utilizados no embasamento da proposta contribuindo para melhor compreensão da realidade.

Na fase exploratória deste trabalho realizou-se uma apreciação crítica dos temas abordados. Conforme Gil (2008, p. 27) as “[...] pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato [...]”, sendo utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado e apresenta dificuldade para a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A pesquisa apresenta caráter descritivo, uma vez que os dados foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que nenhuma interferência fosse feita sobre eles (ANDRADE, 2004).

A pesquisa se caracteriza no que se refere à estratégia, como um estudo de caso, o qual, de acordo com Yin (2006), objetiva a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando não se consegue estabelecer claramente os limites entre o fenômeno e o contexto.

O delineamento metodológico é apresentado na Figura 7.

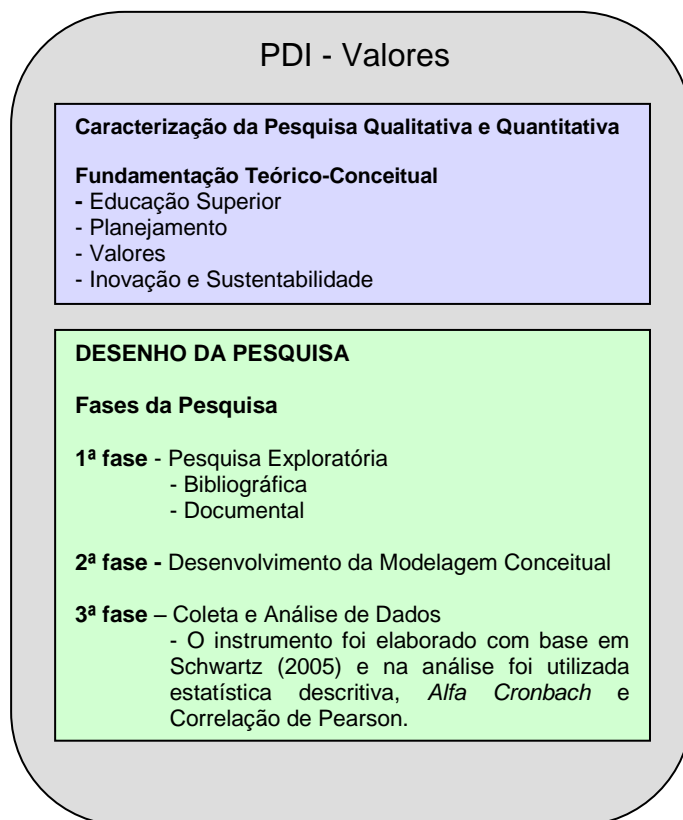


Figura 7 – Delineamento Metodológico da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Para consecução dos objetivos do estudo foi planejada uma pesquisa com um delineamento qualitativo e quantitativo, pois segundo Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa possibilita melhor visão e compreensão do problema elencado, enquanto a abordagem quantitativa busca quantificar os dados com a utilização de ferramentas e métodos de análise estatística. Esta foi desenvolvida em três fases:

1ª Fase: Fase exploratória

Esta fase de natureza qualitativa foi desenvolvida por meio da análise documental e pesquisa bibliográfica, a partir da qual foi elaborada a fundamentação teórica e realizado um estudo sobre o estado da arte sobre o assunto investigado. Conforme Gil (2010), a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Para a realização deste estudo utilizou-se a análise de documentos relacionados à organização, particularmente o PDI, onde foram identificados os

componentes do pensamento estratégico (missão, visão e valores) e relacionadas às ações estratégicas referentes a sustentabilidade e inovação.

Nesta etapa também, foi realizado um estudo teórico envolvendo os temas inovação e sustentabilidade com o objetivo de levantar informações sobre os valores relacionados a estes temas, definindo categorias a priori. Ainda, a partir do referencial teórico realizou-se uma análise interpretativa dos valores identificados na fase quantitativa relacionados com inovação e sustentabilidade.

2ª Fase: Desenvolvimento da Modelagem conceitual

A partir da pesquisa bibliográfica e documental, da definição dos instrumentos de coleta e análise dos dados foi desenvolvida a modelagem conceitual proposta, concebida como uma estrutura de referência para avaliar a congruência de valores pessoais dos gestores com o pensamento estratégico organizacional, a qual será apresentada no próximo capítulo deste estudo. O desenho da modelagem proposta foi para a realização de um estudo de caso da congruência dos valores dos gestores de uma IFES.

3ª Fase: Coleta e análise dos dados

A terceira fase envolveu um levantamento descritivo, quantitativo que identificou os valores pessoais dos gestores pesquisados, percepções e opiniões dos gestores sobre valores de acordo com o modelo adotado. Segundo Trivinõs (2007) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno.

Para a coleta de dados sob o enfoque quantitativo, utilizou-se um questionário estruturado, o qual consiste em uma adaptação do instrumento PVQ-21 proposto por Schwartz, consolidado em distintas aplicações, conforme constatado no estado da arte sobre as pesquisas com a temática de valores. O referido instrumento foi traduzido e validado para o português por Sambiase Lombardi et al. (2010).

Conforme ressalta Richardson (1989), a pesquisa quantitativa impõe a estrutura pré-determinada ao respondente, diminuindo a heterogeneidade da coleta dos dados e assim inferindo mais confiabilidade aos resultados.

4.2 Sujeitos pesquisados

O estudo que deu origem a esta proposta foi desenvolvido com base em uma pesquisa realizada em uma Universidade Federal. A escolha de uma IFES deu-se por estas serem fontes de conhecimento e servirem de exemplo influenciando a sociedade e, acredita-se que as ações gerenciais são cruciais no desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, que envolvem o cotidiano de uma universidade.

Os dirigentes devem ser entendidos em sentido amplo, ou seja, é considerado dirigente, para efeitos desta pesquisa, qualquer gestor com significativo poder de decisão ou de influência sobre decisões relativas às estratégias e políticas da instituição. Desse universo, para concretização do pretendido, restringiu-se o estudo aos dirigentes superiores da IES, ao nível estratégico da instituição.

Nesta perspectiva, a população foi composta por colaboradores da organização, adotando-se a amostragem não probabilística, intencional e por conveniência, ao considerar os critérios de acesso e proximidade geográfica.

A amostra constou de pró-reitorias e coordenadores de coordenadorias (pró-reitorias adjuntas ou substitutas); diretores de unidades universitárias e vice-diretores de unidades universitárias; coordenadoria de ensino; unidades de ensino médio, técnico e tecnológico e seus substitutos, perfazendo um total de 43 pessoas.

4.3 Técnica de coleta e análise de dados

Para coleta de dados, na etapa qualitativa, foi efetuada pesquisa documental do PDI da Universidade pesquisada e estudo teórico envolvendo os temas inovação e sustentabilidade. A abordagem qualitativa tem como campo de observação um universo abrangente, mas tem como fonte de resposta as percepções das pessoas entrevistadas.

Na etapa quantitativa, foi realizada entrevista estruturada com aplicação de questionários a gestores do nível estratégico na unidade sede de Santa Maria. Para as unidades localizadas fora da sede (Frederico Westphalen e Silveira Martins) foi enviado o referido questionário via e-mail utilizando a ferramenta *Google Docs*. O

estudo desenvolvido através de entrevista estruturada é a técnica de coleta de dados utilizada nos levantamentos que se valem de entrevista, pois mesmo que as respostas não sejam fixadas anteriormente, o entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que exige alguns cuidados tendo em vista à reação da pessoa no momento do contato. (GIL, 2010; COOPER; SCHINDLER, 2003; SELLTIZ et al, 2001).

O questionário utilizado inclui itens visando identificar o perfil do respondente e suas opiniões sobre o PDI além de um instrumento validado de Perfis de Valores, constituído por itens fechados. Entre as abordagens para identificar os valores humanos em estudos empíricos, destaca-se a identificação a partir do comportamento perante situações estruturadas. Rokeach (1973) defende que o questionamento fechado sobre valores permite ultrapassar algumas das principais limitações das abordagens alternativas mais utilizadas, sem com isso perder informação significativa.

Desta forma, o instrumento de coleta de dados utilizado, consta no Apêndice A, sendo organizado em duas partes. A primeira consiste em identificar o perfil dos sujeitos pesquisados, apresenta questões relacionadas a variáveis demográficas e ocupacionais e ainda sobre o PDI.

A segunda parte foi estruturada a partir do PVQ-21 (ESS EDUNET, 2009), que apresenta 21 questões, a qual foi adaptada e inaugurada em 2003, em uma pesquisa realizada pela *European Social Survey* (ESS) e, a versão em português foi traduzida e validada por Sambiasi Lombardi et al. (2010), onde são identificadas os valores pessoais. Foi utilizado este instrumento devido ao tamanho da amostra face à quantidade de questões e, por este estar sendo aplicado nacionalmente, assim como em um grande número de estudos internacionais (BILSKI, 2009; BILSKI et al., 2010; DAVIDOV et al, 2008).

Visando a facilitar a compreensão e a atribuição de uma resposta pelos entrevistados, a pontuação da escala foi invertida. Assim, a escala do PVQ, do tipo Likert de 6 pontos contou com as variações: (1) Não se parece nada comigo, (2) Não se parece comigo (3) Se parece pouco comigo, (4) Se parece mais ou menos comigo, (5) Se parece comigo, (6) Se parece muito comigo. Demonstra-se no Quadro 20 a distribuição das questões em cada fator.

Cada item é constituído por duas frases descritivas: uma referente à importância de um valor específico, e a outra, a um sentimento complementar relacionado com o mesmo valor.

Valores	Itens do questionário
Autodeterminação	1, 11
Hedonismo	10, 21
Benevolência	12, 18
Realização	4, 13
Universalismo	3, 8, 19
Conformidade	7, 16
Estimulação	6, 15
Poder	2, 17
Segurança	5, 14
Tradição	9, 20

Quadro 21 – Itens do inventário de valores

Fonte: Elaborado de acordo com teoria PVQ 21

Os dados obtidos por meio dos questionários foram codificados e preparados utilizando o software Microsoft Excel 2011. Para a realização das análises foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), sendo realizadas análises descritivas dos constructos, confiabilidade do instrumento geral (*Alfa Cronbach*), correlação de Pearson.

Para identificar os níveis de valores resultantes da resposta de cada indivíduo, os dados intervalares foram transformados em dados categóricos. A categorização dos dados levou em conta o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação a escala *Likert* de 6 pontos utilizada no questionário. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram padronizadas entre 0 a 100% assim foram convencionadas duas categorias distintas (Baixa e Alta). Para tanto, utilizou-se duas categorias: Baixa (média de 0,00% a 50,00%) e Alta (média de 50,01% a 100%) conforme a equação a seguir:

$$Sp_i = 100. \frac{SOMA-MÍNIMO}{MÁXIMO-MÍNIMO} , i = 1, 2, \dots, n.$$

onde:

i = número de construtos;

Soma = Somatório das respostas válidas;

Mínimo = menor soma possível das respostas válidas;

Máximo = maior soma possível das respostas válidas.

Essa padronização teve como intuito esclarecer o nível atingido por cada variável dos modelos teóricos utilizados no presente estudo.

Por meio do estudo foi possível traçar um paralelo com os valores identificados pelos gestores, conforme verificado na realidade empírica através do estudo quantitativo e o foco dado à sustentabilidade e inovação no pensamento estratégico da IES, identificados através de análise documental do PDI. Trata-se de uma análise qualitativa aonde busca-se a convergência da questão valorativa de acordo com a autopercepção dos gestores com o pensamento estratégico da Instituição.

Discorridos o percurso metodológico adotado, os capítulos subsequentes apresentam o desenho da modelagem conceitual proposta e os resultados obtidos no estudo de caso, o qual teve como escopo precípua a identificação da congruência dos valores dos gestores de uma IFES com o PDI, sob o enfoque da inovação e sustentabilidade.

5 MODELAGEM PROPOSTA

A modelagem proposta relaciona-se a congruência dos valores pessoais com o pensamento estratégico organizacional sob o prisma da inovação e sustentabilidade. Desse modo, o desenvolvimento da modelagem consiste em identificar a congruência dos valores pessoais dos gestores com o pensamento estratégico explicitado no PDI, de maneira a contribuir com a gestão da instituição para que esta utilize ferramentas gerenciais que possibilite desenvolver estratégias e ações planejadas a fim de enfrentar os desafios e obter resultados satisfatórios.

De acordo com o modelo adotado são dez as variáveis que se referem a valores, listadas a seguir:

- Autodeterminação;
- Estimulação;
- Hedonismo;
- Realização;
- Poder;
- Segurança;
- Conformidade;
- Tradição;
- Benevolência; e
- Universalismo.

Além do perfil de valores dos gestores o estudo integra ainda outras variáveis com o objetivo de verificar como os gestores dimensionam a influência, importância e resultados do PDI.

Inicialmente, foi importante construir um mapa conceitual para explicar o que seria estudado. Após, fez-se o levantamento dos dados quanto às características específicas da universidade investigada para poder identificar alguns fatores, bem como conhecer a percepção dos gestores pertencentes ao nível estratégico.

Desta forma, o modelo conceitual da pesquisa foi o apresentado na Figura 8.

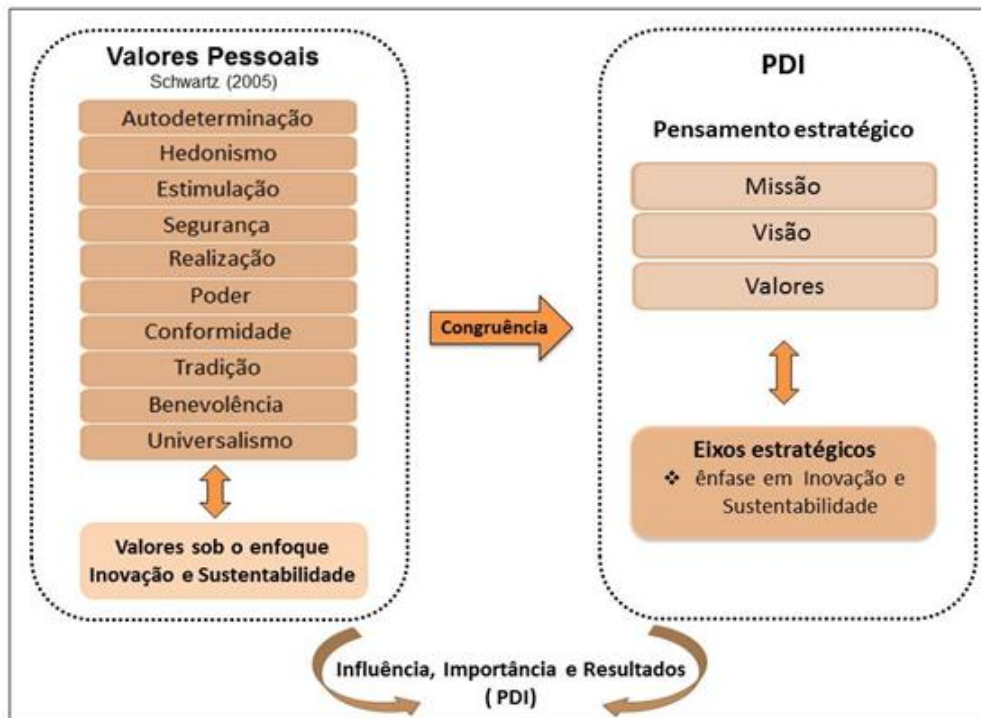


Figura 8 – Modelagem Conceitual da Pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, traça-se um paralelo entre as inferências realizadas no estudo exploratório e a sua verificação na realidade empírica, concluindo-se dessa forma a apreciação crítica ao estudo proposto.

6 RESULTADOS

6.1 Perfil dos gestores

Em relação aos respondentes, na pesquisa quantitativa, foram investigados trinta e cinco gestores do nível estratégico de uma universidade federal. A Tabela 1 apresenta o perfil dos gestores que compõem a amostra.

Tabela 1 – Perfil dos Gestores

Variáveis	Entrevistados	Frequência	%
Sexo	Masculino	31	88,57
	Feminino	4	11,43
Idade	Até 40 anos	2	5,71
	De 41 a 45 Anos	9	25,71
	De 46 a 50 Anos	5	14,29
	De 51 a 55 Anos	11	31,43
	De 56 a 60 Anos	3	8,57
	Acima de 61 Anos	5	14,29
Estado Civil	Casado	29	82,86
	Divorciado/Separado	6	17,14
Escolaridade	Superior completo	2	5,71
	Especialização completa	5	14,29
	Mestrado completo	5	14,29
	Doutorado completo	19	54,29
	Pós-Doutorado completo	4	11,43
Cargo/emprego	Professor	31	88,54
	Administrador	3	8,57
	Engenheiro Eletricista	1	2,86
Tempo de serviço na Instituição	De 4 a 8 Anos	3	8,57
	De 9 a 15 Anos	2	5,71
	De 16 a 20 Anos	7	20,00
	De 21 a 25 Anos	10	28,57
	Acima de 25 Anos	13	37,1
Função/Cargo de Direção	Diretor de Centro	8	22,86
	Vice-Diretor de Centro	8	22,86
	Pró-Reitor	6	17,14
	Coordenador de Coordenadoria	8	22,86
	Diretor de Escola Técnica	2	5,71
	Vice-Diretor de Escola Técnica	3	8,57

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa revelaram uma predominância do sexo masculino, com 88,57% dos respondentes e, sobre o estado civil, os indivíduos casados com 82,86% dos entrevistados. Dentre os participantes, a faixa etária predominante foi de 51 a 55 anos com 31,43% dos entrevistados seguida da faixa etária de 41 a 45 anos com 25,71%.

Em relação à escolaridade, houve predomínio do doutorado, com 54,29% dos entrevistados e o cargo/emprego com maior percentual foi o de professor, com 88,54%. Observa-se quanto ao tempo de serviço na instituição, que as pessoas com mais tempo apresentaram maiores índices o que denota experiência profissional dos respondentes. Quanto a função/cargo de direção ocupado houve um equilíbrio na distribuição dos mesmos, sendo que uma grande parte (65,71%) está a menos de quatro anos no cargo, devido ao fato dos cargos estarem atrelados ao tempo do mandato, sendo os demais reeleitos ou reconduzidos aos cargos. Percebe-se que a grande maioria já ocupou outras funções de direção e chefias antes da atual, destacando-se a coordenação de curso (graduação e/ou pós-graduação) que foi mencionada por aproximadamente 54,29% dos respondentes.

6.2 Perfil de valores

Em relação à escala de valores utilizada, fazem-se necessárias algumas considerações. Os autores Almeida e Sobral (2009), quando da adaptação do PVQ de Schwartz (2001), alertaram para a consistência interna da escala, que conforme previsto pelo autor, dificilmente os *Alfas de Cronbach* seriam elevados face o amplo espectro de significados dos tipos motivacionais. Da mesma forma, o número de itens e a forma condensada do PVQ (dois itens por tipo motivacional, exceto para universalismo) também condiciona as correlações internas da escala. Desse modo, é recomendado que o *Alfa* não seja levado em conta como medida de fidedignidade para a montagem dos tipos motivacionais, aconselhando-se o uso de tal parâmetro na avaliação dos agrupamentos de ordem superior (ALMEIDA; SOBRAL, 2009).

Diante dos alertas de consistência imanentes ao modelo, os tipos motivacionais serão agrupados nos VOS, conforme a mesma teoria, numa tentativa

de redução da quantidade de indicadores finais, como é do feitio de uma análise fatorial. Devido à indefinição teórica sobre a posição do tipo motivacional hedonismo, este pode situar-se em abertura à mudança ou autopromoção, o que dependerá da amostra (SCHWARTZ, 1992, 2005b). Com base na análise preliminar dos dados, optou-se por posicioná-lo no VOS autopromoção, confirmando o reforço dos *Alfas* em ambos os grupos. Na amostra, o teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach* para os valores motivacionais tiveram uma média de 0,702 e os resultados para os VOS, variaram de 0,531 para Conservação até 0,815 para o VOS autopromoção. No entanto, a análise deve prosseguir respeitando a estrutura prevista da escala, a fim de não comprometer a consistência teórica original dos itens.

De acordo com o critério de análise adotado que envolveu uma adaptação dos dados intervalares para os dados categóricos, os valores motivacionais e de ordem superior apresentam-se conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Dados referentes aos Valores Motivacionais e de Ordem Superior

(continua)

Valores de Ordem Superior	Valores Motivacionais	Frequência	Porcentagem (%)
AUTOTRASCENDÊNCIA Média – 5,24	Benevolência		
	Alta	34	97,14
	Média		
	Baixa	1	2,86
	Universalismo		
	Alta	35	100,00
	Média		
	Baixa	0	0,00
CONSERVAÇÃO Média - 4,36	Conformidade		
	Alta	28	80,00
	Média		
	Baixa	7	20,00
	Segurança		
	Alta	25	71,43
	Média		
	Baixa	10	28,57
	Tradição		
Alta	28	80,00	
	Média		
	Baixa	7	20,00
ABERTURA À MUDANÇA Média - 4,10	Autodeterminação		
	Alta	29	82,86
	Média		
	Baixa	6	17,14
	Estimulação		
	Alta	14	40,00
	Média		
	Baixa	21	60,00

Valores de Ordem Superior	Valores Motivacionais	Frequência	Porcentagem (%)
AUTOPROMOÇÃO Média - 3,39	Poder		
	Alta	7	20,00
	Média		
	Baixa	28	80,00
	Realização		
	Alta	19	54,29
	Média		
	Baixa	16	45,71
	Hedonismo		
Alta	13	37,14	
Média			
Baixa	22	62,86	

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da pesquisa demonstraram que houve predominância de autotranscendência com um escore elevado para este indicador, agrupamento axiológico de ordem superior e aglutinador dos tipos motivacionais - universalismo e benevolência. Este, expressa a motivação da pessoa em transcender preocupações egocêntricas, estando inclinada a contribuir para o bem-estar do seu grupo e ações ligadas a temas de interesse geral, por exemplo, o respeito à natureza (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Em oposição, os indivíduos apresentaram baixa valorização de elementos voltados para a autopromoção, confirmando o antagonismo entre os valores de ordem superior (VOS) destes eixos, conforme suposto pela teoria. Os valores de autotranscendência e autopromoção encontram-se no eixo dos valores éticos, enquanto os primeiros centram-se no bem-estar coletivo, os segundos centram-se no bem-estar individual.

A Teoria de Schwartz identifica a estrutura dinâmica de valores, e sugere que, a busca da autopromoção implica decisões, escolhas e comportamentos que comprometem o reforço simultâneo da autotranscendência, dada a oposição teórica entre estas dimensões.

No outro eixo, estão os valores práticos, que envolvem a abertura à mudança *versus* conservação. A segunda dimensão, onde se encontra os tipos motivacionais de segurança, conformidade e tradição, apresentou pouca diferença em relação a primeira. Este fato indica que os indivíduos têm motivação na busca de estabilidade, segurança, ordem social, autocontrole e respeito à tradição opondo-se aos tipos motivacionais estimulação e autodeterminação, com valores ligados a inovação, criação, autonomia e abertura a desafios nas várias áreas da vida. Conforme

Schwartz (2005a, 2005b) as pessoas podem buscar valores antagônicos, mas em contextos diferentes. Em uma mesma ação, elas precisam decidir por um dos valores opostos e usam, para isso, suas prioridades axiológicas.

Desse modo, observa-se que as escolhas que as pessoas fazem em diferentes situações de suas vidas, estão vinculadas a seus valores, com isto determinados comportamentos são previsíveis, definidores de sua sobrevivência e podem vir a interferir nas definições de diretrizes estratégicas.

Com a finalidade de identificar a existência de correlação entre os construtos, foi utilizado um tratamento estatístico com o teste correlação não paramétrico de Pearson. Conforme Pestana e Gageiro (2003), o coeficiente de correlação linear de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Estes autores destacam que quanto mais próximo de 1, maior é a tendência de relação linear positiva, quanto mais próximo o valor estiver de zero menor será a correlação linear e quanto mais próximo de -1, maior é a relação linear negativa. Por convenção, as variações do coeficiente de correlação entre 0,01 e 0,39 são classificadas como associações baixas, entre 0,4 a 0,69 são associações moderadas e entre 0,7 e 1 são consideradas associações altas (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Na Tabela 3, são apresentadas as relações resultantes do teste entre as médias das variáveis estudadas por dimensões.

Tabela 3 – Correlações de Pearson - Valores Pessoais x Valores de Ordem Superior

	Autotranscendência	Autopromoção	Abertura à Mudança	Conservação
Autodeterminação	0,417*	0,099	0,725**	0,107
Benevolência	0,899**	-0,159	0,506**	0,327
Conformidade	-0,035	0,253	-0,001	0,586**
Estimulação	0,439**	0,077	0,809**	0,063
Hedonismo	-0,153	0,768**	0,158	0,107
Poder	-0,052	0,886**	0,158	0,052
Realização	-0,328	0,879**	-0,011	0,021
Segurança	0,314	-0,025	0,123	0,776**
Tradição	0,456**	-0,039	0,094	0,766**
Universalismo	0,885**	-0,235	0,485**	0,329

* Correlação é significativa ao nível de 0,05.

** Correlação é significativa ao nível de 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados da Tabela 3 observa-se que existe correlação positiva entre os valores de ordem superior e cada um dos respectivos valores motivacionais que o compõem. Todas as correlações são consideradas altas, com valores entre 0,725 a 0,899. Entretanto, na correlação realizada entre a conservação e conformidade, a associação foi de 0,586, considerada como uma associação moderada. Outras correlações moderadas podem ser observadas nos eixos superiores com outros valores motivacionais.

6.3 PDI

A percepção dos respondentes da pesquisa, em relação a como estes dimensionam a influência, importância e os resultados do PDI nas suas ações gerenciais, são apresentadas nos gráficos a seguir:

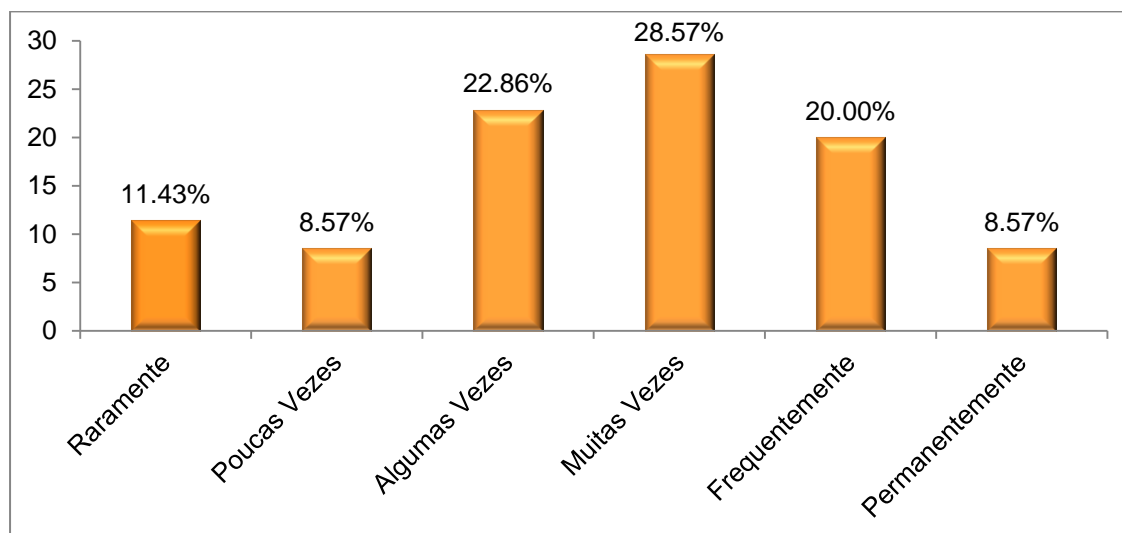


Figura 9 – Frequência de uso efetivo do PDI como referência nas ações gerenciais

Fonte: Dados da pesquisa

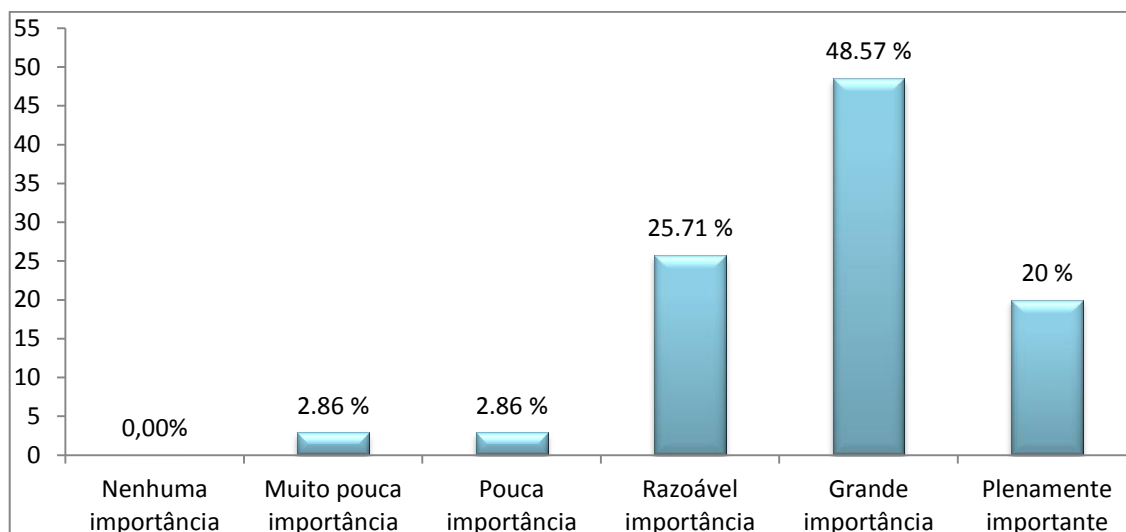


Figura 10 – Importância atribuída ao PDI como instrumento de gestão

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados nos gráficos anteriores mostraram que embora os entrevistados tenham declarado elevada importância para o uso do PDI como instrumento de gestão, em relação à frequência de seu uso efetivo, quando considerado o conjunto dos itens - raramente, poucas vezes e algumas vezes - o índice foi baixo (42,86%). Deste modo, observa-se que quase a metade dos gestores não utiliza efetivamente o PDI como referência nas suas ações gerenciais, muito embora atribua importância ao PDI como instrumento de gestão. Isto pode significar que o plano das intenções não corresponde ao plano de ação.

Assim, embora o PDI seja uma exigência do MEC, ainda não há uma cultura unânime para uso efetivo do PDI nas ações gerenciais na instituição analisada.

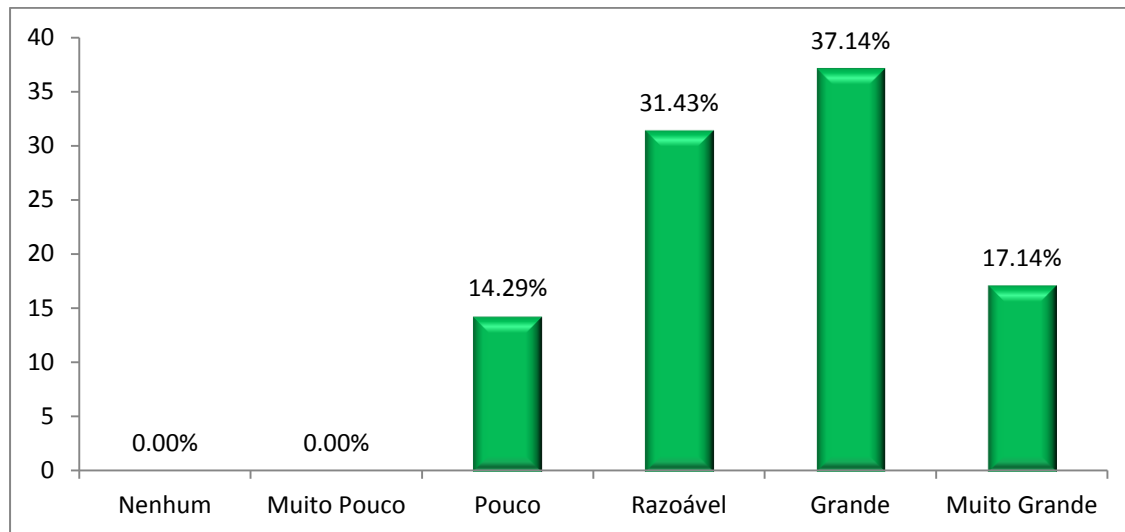


Figura 11 – Efeitos/resultados do uso do PDI como referência nas ações gerenciais

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao gráfico apresentado, sobre os efeitos/resultados da utilização do PDI, observa-se que as opções de resposta utilizadas no questionário envolviam: nenhum, muito pouco, pouco, razoável, grande e muito grande, sendo que os dois primeiros não apresentaram percentual. Deste modo, as opções mais favoráveis apresentaram um índice elevado (razoável, grande e muito grande) quando comparado com os que consideram baixo seu uso. De certa forma, estes índices mostram que ainda não há uma preocupação efetiva para o uso do PDI como referência e, as ações gerenciais podem estar relacionadas com os valores os quais variam em termos de importância relativa dada para o uso.

6.4 Análise Interpretativa dos Resultados

Na análise dos resultados realiza-se a sua interpretação por meio da contextualização dos achados com a revisão da literatura.

6.4.1 Inovação e sustentabilidade no pensamento estratégico da UFSM

Os temas inovação e sustentabilidade estão vinculados ao PDI da instituição em estudo, sendo este o documento base para delinear as diretrizes para o desenvolvimento da instituição. Este plano norteador das ações de planejamento apresenta o pensamento estratégico que, considerado em sua filosofia institucional, agrega a missão, a visão e os valores, sendo estes o alicerce para concretização dos objetivos estratégicos. A evolução estratégica acontece através das ações vinculadas aos eixos norteadores.

A universidade estudada apresenta em sua **missão** o propósito de gerar e disseminar conhecimentos, comprometida na formação de pessoas capazes de inovar e desenvolver a sociedade, de forma sustentável. Desse modo, agrega em sua missão a temática do desenvolvimento sustentável, presente na conjuntura mundial que na sua amplitude busca um futuro sustentável, e para tal, desenvolve ações com intuito de reduzir os danos ao meio ambiente gerando benefícios à sociedade. Para concretização dos objetivos, atua como agente inovador, pois além de possibilitar a formação de recursos humanos qualificados, também é responsável pelo processo dinâmico de criação e disseminação do conhecimento técnico-científico por meio da pesquisa básica e aplicada, fomentando as bases do processo inovativo no contexto interno e externo da instituição.

Destaca-se que a instituição tem sua **visão** voltada para construir e difundir conhecimento de forma a ser reconhecida como uma instituição de excelência, buscando o desenvolvimento da sociedade de modo inovador e sustentável. Para a concretização da missão e visão, compromete-se com a educação, orientada pelos seguintes **valores**: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação e Responsabilidade.

Diante do exposto, a universidade é um espaço pluridimensional, no qual o ensino, a pesquisa e a extensão contribuem no processo formativo, orientando-se por valores, alguns destes relacionados à sustentabilidade e inovação, destacando-se o compromisso social e a inovação. O planejamento, alinhado à missão, visão e valores, demonstra que estes temas são direcionadores sob o ponto de vista da gestão. Desse modo, o pensamento estratégico tem seu desdobramento vinculado aos elementos que compõem o processo educacional: ensino, pesquisa, extensão,

gestão; de modo que em todos eles estão sendo desenvolvidas ações estratégicas voltadas à sustentabilidade e inovação.

As ações estratégicas envolvendo o foco sustentabilidade e inovação, foram planejadas para se desenvolverem no período de implementação do PDI. Conforme relatório de gestão da instituição em estudo, publicado anualmente, foi possível constatar que algumas das ações em desenvolvimento já foram concluídas. No entanto, apesar do tema estar integrado ao pensamento estratégico da instituição, observa-se que nem todas as unidades desenvolvem ações estratégicas voltadas para este foco. De acordo com Oliveira (2013), o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico está relacionado com a efetiva participação e envolvimento de todos os níveis (principalmente da alta e média administração) e unidades organizacionais, em todas as etapas.

De certa forma, a compreensão de que o ambiente nas organizações é mutável, exigindo adaptações devido às aspirações advindas da sociedade, requer envolvimento do pensamento e ação humana, uma visão holística na qual considera valores capazes de ajudar na identificação e solução de problemas econômicos, sociais e ambientais.

6.4.2 Inovação e sustentabilidade e valores dos gestores

Um grande desafio para o século XXI é a busca por soluções conscientes e sistêmicas que reconheçam a complexidade dos problemas ambientais e sociais.

Por meio deste estudo, investigou-se como os valores dos gestores se articulam com o pensamento estratégico em termos de inovação e sustentabilidade, expresso no PDI, uma vez que as decisões e ações humanas são essenciais para a proteção ambiental, bem como determinantes do futuro das próximas gerações. O desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, com preocupação de uso de insumos visando a redução do impacto ambiental, tem forte relação com a inovação como instrumento para uma abordagem sustentável.

A universidade tem uma importância significativa no contexto da sociedade, pois além da formação de profissionais de excelência, contribui no fortalecimento de perspectivas sustentáveis e inovadoras. Por meio dos trabalhos desenvolvidos nas

mais variadas áreas de atuação, quais sejam ensino, pesquisa e extensão, cumpre a função social de despertar na comunidade a consciência do seu papel na tomada de decisão para as mudanças necessárias visando um futuro inovador e sustentável.

Desta forma, a cultura como propulsora destas modificações, tem na educação seu vetor de transmissão, que por meio de valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos, impactam positiva ou negativamente o meio em que vivem. Os valores acabam sendo entendidos como reflexo do conhecimento e habilidade, sendo necessários para a compreensão do comportamento humano nas organizações.

No que se refere à sustentabilidade e inovação, a instituição deve adequar-se a legislação e, conforme estabelecido deve promover a Educação Ambiental integradamente nos seus projetos institucionais e pedagógicos, bem como observar as exigências relativas às políticas de inovação. Neste sentido, as evidências apontam que há esforços da instituição para viabilizar seus projetos com base em pressupostos de uma educação voltada para a sustentabilidade e inovação.

As soluções de problemas ambientais ou sua minimização envolve decisões e adoção de concepções administrativas e tecnológicas para esta finalidade, as quais estão relacionadas a interação entre a sociedade e as medidas governamentais. Segundo Sachs (2009) deverá haver um equilíbrio entre o mercado, o Estado e a sociedade civil, considerando as instituições externas ao mercado como necessárias para fiscalizar e corrigir os seus excessos e deficiências.

Deste modo, para que as dimensões da sustentabilidade sejam exploradas na sua totalidade é necessária a adoção de um planejamento na organização, pois este é uma ferramenta indispensável para projetar e promover estratégias de desenvolvimento sustentável.

Neste sentido, a instituição em estudo, apresenta um PDI que prevê o estímulo ao desenvolvimento de projetos e ações alinhadas à sustentabilidade, nas dimensões social, ambiental, cultural, econômica e em outras dimensões ligadas as diversas áreas de atuação da instituição.

Nesse estudo foi apresentada, uma síntese do conjunto das ações dentro das grandes áreas do planejamento voltadas ao desenvolvimento acadêmico, bem como o administrativo e da gestão com o foco na inovação e sustentabilidade. A listagem completa, detalhada por unidade, pode ser encontrada no PDI 2011-2015 (UFSM-PROPLAN-PDI, 2011).

São a seguir destacados alguns projetos que ilustram as dimensões de Sachs (2009) adotadas nesta análise.

A dimensão social da sustentabilidade está ancorada no princípio da equidade, na distribuição de renda e de bens, na igualdade de direitos de modo garantir que todas as pessoas tenham condições iguais de acesso a bens, serviços de boa qualidade necessários para uma vida digna.

A universidade apresenta como um dos grandes objetivos estratégicos, a relação com a sociedade. O compromisso social da UFSM está explicitado nos documentos que regem as atividades acadêmicas desde sua fundação, nos valores que compõem sua filosofia e nos eixos norteadores do PDI. Sua história de atuação junto à sociedade tem sido reafirmada, combinando tradição e inovação, promovendo processos de mudança sem rompimento da identidade cultural e assim, interagindo nas mais diversas áreas do conhecimento, com a comunidade local, regional, nacional e internacional.

Diversas são as ações e projetos sociais que denotam seu papel social, demonstrando sua responsabilidade com a sociedade em que se insere, como qualificação profissional, educação, qualidade de vida, saúde, planejamento urbano, desenvolvimento rural, esporte, lazer e cultura. A responsabilidade social engloba o desenvolvimento econômico e social, a inclusão social e o meio ambiente. Dentre os vários exemplos, pode ser destacado o Projeto Inclusão Social dos Catadores de Materiais Recicláveis do Município de Santa Maria/RS/Brasil, pela geração de trabalho em Economia Solidária, desenvolvido pelo CCSH (UFSM-PROPLAN-PDI, 2011, p. 74).

Cabe destacar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo HUSM, que oferece atendimento diário a milhares de pacientes da cidade e de regiões vizinhas. Entre as várias ações, cita-se a desenvolvida pela Comissão de Gestão Ambiental do HUSM, com o objetivo de contribuir na redução do impacto ambiental devido ao elevado consumo de água e energia, como também na geração dos resíduos sólidos, líquidos e gasosos.

A UFSM, caracteriza-se como uma instituição de incentivo à cultura, promove eventos culturais nas diversas áreas de atuação, preservando e divulgando a cultura regional e nacional, desenvolve atividades e projetos de extensão, interage com outros órgãos através de convênios, cooperação, participação e trabalho

coletivo, bem como, busca desenvolver o estímulo ao pensamento crítico de seus colaboradores e discentes por meio de cursos, palestras, jornadas e outros.

Em relação à dimensão ambiental e ecológica, a instituição apresenta diversas ações e projetos, dentre os quais, destacam-se: a conscientização para o uso racional de recursos naturais; a busca de soluções para os problemas ambientais, tais como, o desenvolvimento de novas tecnologias para reutilização de produtos e de novas formas para troca do paradigma papel pelo meio eletrônico; o atendimento a legislação que normatiza as questões socioambientais e outras. Um exemplo desta dimensão é o projeto da Pró-Reitoria de Infraestrutura sobre a revitalização do paisagismo (plantar novas espécies e conservar as existentes).

Os critérios que compõem a dimensão econômica envolvem a análise e o planejamento financeiro, bem como as decisões de investimento e financiamento. Consideram-se estratégias sustentáveis as ações: otimização dos recursos disponíveis e do processo produtivo e tecnológico; captação de recursos por meio de grupos de excelência (submeter projeto para viabilizar aporte de recursos), incentivo à pesquisa científica (autonomia), reconhecimento de patentes as quais podem ser usadas como indicadores de desenvolvimento tecnológico da instituição e do país, entre outras.

A sustentabilidade política está voltada para a condução de políticas que venham a sensibilizar, motivar e mobilizar a participação ativa dos colaboradores, favorecendo o acesso às informações, permitindo maior compreensão dos problemas e oportunidades e buscando o consenso nas decisões coletivas. A instituição em sua política nacional e internacional considera a busca do melhor para a sociedade como um todo; a forma de escolha dos dirigentes; a parceria pública e privada; políticas de cooperação institucional, convênios e acordos; incentivo para desenvolvimento de trabalhos técnicos e científicos em âmbito nacional e internacional; criação de órgãos de controle e fiscalização pelo cidadão (Ouvidoria), respeito à dignidade da pessoa humana nos moldes da constituição de 1988 e ainda, o estudo do impacto ambiental com vistas a prevenção dentre outras. Um dos exemplos é o projeto proposto pela Pró-Reitoria de Extensão - a Interação UFSM-COREDE Central, AM Centro e Outros – onde são realizadas reuniões de discussão, proposição e encaminhamento de Programas e Projetos de desenvolvimento local e regional, com o apoio técnico das diferentes áreas de conhecimento da UFSM.

A dimensão territorial envolve entre outros projetos, o planejamento de acessos à área urbana e rural, o melhor aproveitamento das qualidades intrínsecas do local para construções e a expansão da malha viária de acesso à universidade, levando em conta o menor impacto ambiental.

Desta forma, ao analisar as dimensões da sustentabilidade, propostas por Sachs (2009), observa-se que a instituição, apesar da complexidade que envolve o tema, apresenta ações e projetos que contemplam tais dimensões. A incorporação das dimensões sustentáveis, leva em conta o argumento de Stern e Dietz (1994), de que a orientação de valores pode afetar as crenças e atitudes dos indivíduos e, conseqüentemente, o seu comportamento, uma vez que seu estudo pode contribuir consistentemente para a modificação de condutas de descaso ambiental.

Os resultados obtidos nas entrevistas apresentaram elevados índices para os valores de universalismo e benevolência. São valores com forte propensão para comportamentos gerenciais que valorizam o entendimento das necessidades alheias e a ajuda ao próximo e ainda, consideram as relações interpessoais, com habilidade para resolução de conflitos e negociações e de abertura para opiniões e críticas. Além de que o universalismo está voltado à preservação da natureza, com características relacionadas a atitudes ecocêntricas que influenciam comportamentos pró-ambientais no âmbito organizacional.

Conclui-se que a universidade pesquisada avança no desenvolvimento de ações sustentáveis. Salienta-se a elaboração do Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS 2013-2015, conforme havia sido previsto no PDI 2011-2015/UFSM. O PLS é um instrumento de planejamento que define objetivos, responsabilidades e prazos para que a UFSM venha a inserir novas práticas de sustentabilidade e racionalização do uso de materiais e serviços abrangendo material de consumo, energia elétrica, água e esgoto, coleta seletiva, qualidade de vida no ambiente de trabalho, compras e contratações sustentáveis e deslocamento de pessoal. O Plano encontra-se disponível no Portal da UFSM, no *menu* Institucional, em Documentos Oficiais Diversos.

As universidades por meio do ensino, da pesquisa e da extensão visam gerar conhecimento, tecnologia e inovação. De certa forma, um novo modelo de IES tem-se arquitetado, para atender exigências da qualidade e da excelência acadêmico-científica.

A integração entre a universidade e empresa, bem como a força dos processos de cooperação internacional se fazem presentes nas dinâmicas institucionais, as quais são resultantes de transformações no mercado de trabalho, inovações nas áreas de informática e comunicação, revolução tecnológica, inovações e outras.

Observa-se que o ensino superior no Brasil, ainda apresenta resistências históricas às mudanças, mesmo com avanços nos últimos anos, ainda apresenta dificuldades na aproximação com as empresas, sendo as interações fundamentais no processo de inovação. Para se adequar a este modelo, com vistas a desenvolver o conhecimento e produzir a partir dele tecnologia e inovação, estão sendo criadas incubadoras de empresas e polos tecnológicos. Estas iniciativas já se fazem presentes no contexto da instituição em estudo que além da incubadora, recentemente inaugurou o Polo de Inovações Tecnológicas e Sociais.

A inovação tem forte relação com o avanço do conhecimento científico, sendo necessário alavancar estruturas que estimulem a integração e incentivem o compartilhamento do conhecimento. Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007) a estratégia orientará o foco dos esforços da inovação, a estrutura estabelecida será o fundamento do processo e o sistema de gestão fará com que o processo venha acontecer. O processo inovador de uma organização pode ser enriquecido integrando os componentes internos de desenvolvimento ao ambiente institucional, reforçando a relevância das competências internas na gestão do processo.

O Manual de Oslo apresenta a inovação como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação. As atividades inovadoras dependem em parte da variedade e da estrutura de suas interações com as fontes de informação, conhecimentos, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros.

Destarte, no contexto de uma universidade, a inovação pode ser aplicada tanto nos serviços ofertados, quanto nos processos, nas tecnologias empregadas, nas práticas de ensino e de gestão, nos negócios ou nos investimentos institucionais, entre outras.

A inovação é um processo contínuo, composto por sucessões de mudanças o que de certa forma dificulta uma avaliação com critérios consistentes que permita segurança nos resultados.

O aprendizado acontece em todas as fases de mudanças e constrói a base do conhecimento para lidar assertivamente com os desafios. O conhecimento e aprendizado individual, organizacional, interorganizacional e a cooperação entre os atores tornam-se importantes para que a inovação venha a ocorrer.

No ensino superior, o conhecimento levará à formulação das políticas de inovação para produção de ciência, mas se houver reconhecimento e interação crescente com a sociedade leva à construção de políticas orientadas na direção da difusão da inovação. Desse modo, uma política de inovação deve ser diversificada e integrar várias ações, proporcionar competências visando ampliar o desenvolvimento dos recursos humanos, criar novas formas de organização, construir novas redes, reorientar o setor de serviços.

A inovação envolve a capacidade da organização de articular e mobilizar recursos, processo de transformação de ideias em soluções que atendam às necessidades. Por essa perspectiva, torna-se resultado de uma atividade criativa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados. As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações.

Neste estudo, a escolha das fontes para a análise de conteúdo quando relacionada a inovação, foi centrada basicamente no Manual de Oslo (2005), especificamente nos quatro tipos de inovações: produto (bem ou serviço), processo, marketing e organizacional.

O estudo dos dados levantados permitiu observar que a instituição apresenta tanto no desenvolvimento acadêmico como administrativo diversas ações e projetos que contemplam os quatro tipos de inovações proposto no Manual de Oslo, sendo ilustrado por meio de algumas considerações, conforme Figura 12.

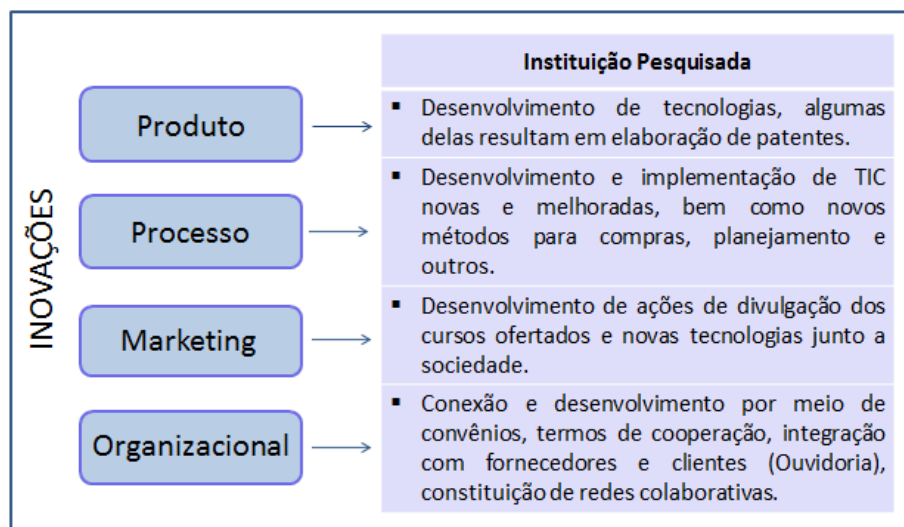


Figura 12 – Considerações sobre os tipos de inovações na Instituição pesquisada

Fonte: Elaborado pela autora com base no Manual de Oslo (2005)

O PDI da Instituição em estudo registra várias ações de inovações que envolvem diversos projetos, entre os quais destacamos: Transferência de Tecnologia, Propriedade Intelectual, Convênios nas Áreas Tecnológicas, Grupos e linhas de Pesquisa na Área Tecnológica, Incubadoras Tecnológicas, Tecnologias Educacionais Inovadoras, Inovação nas práticas de gestão, Incubadora de Projetos Populares da UFSM, Projeto de incentivo ao uso das TIC na graduação, Estimular características intrínsecas ao comportamento empreendedor, Programa Pró-Publicações, Programa Pró-Revistas, Programa Pró-Equipamentos Institucional, Apoio à produção científica, Captação de recursos por meio de Grupos de Excelência da Instituição dentre outros.

No desenvolvimento das ações inovadoras, os valores utilizados são voltados para autodeterminação e estimulação, pertencentes ao eixo de valores práticos, que se identificam com os seguintes pontos: criatividade, iniciativa, enfrentar desafios, tolerância aos riscos, liberdade, interação social para compartilhar conhecimento e experiências, aprendizagem contínua e consciência corporativa. Conforme destacam Bessant e Tidd (2009), a empresa deve encorajar os indivíduos a explorarem sua criatividade e compartilharem seu conhecimento, suscitando a partir disso as mudanças necessárias.

Os dados da pesquisa, mostraram que estes valores não ocuparam as primeiras posições, indicando que ainda são incipientes as atividades inovativas, isto

deve-se a algumas barreiras que impedem sua concepção tais como: processos burocráticos da universidade, a transformação da pesquisa básica em tecnologia e inovação, novas formas de organizar as relações com empresas, dentre outras. Também, observa-se que o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) no âmbito desta instituição, foi criado em 2005, ocorrendo de certa forma a partir desta data, o início do processo para definir as políticas internas de gestão da propriedade intelectual.

Os valores de conformidade e tradição, com índices superiores a estimulação, denotam certa preferência por aquilo que é conhecido e familiar evitando aquilo que é diferente e novo. A ênfase nestes valores pode estar associada à relutância em aceitar mudanças, sendo estes valores correlacionados negativamente com inovação. O valor autodeterminação ocupou a terceira posição. Salienta-se que a diferença entre o VOS conservação em relação ao VOS abertura a mudança, foi muito pequena.

Diante do apresentado, conforme dados fornecidos pelo NIT/UFSM, constata-se que nos últimos anos houve um significativo aumento na proteção da propriedade intelectual, especificamente no número de patente de invenção, programa de computador e desenho industrial (Figura 13). De certa forma embora se considere que houve uma maior preocupação da proteção da propriedade intelectual, tal percepção de desempenho denota um avanço nas ações inovativas mesmo diante de entraves burocráticos.

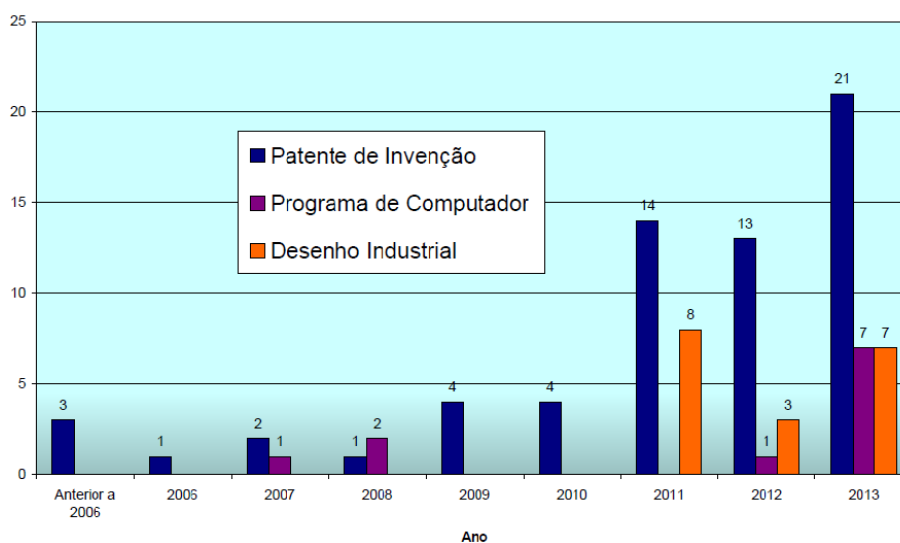


Figura 13 – Números da Propriedade Intelectual na UFSM

Fonte: Dados fornecidos pelo NIT/UFSM

Conforme a figura 13 houve um crescimento significativo nos anos finais, especialmente, em relação ao número de depósito de patentes e, segundo o NIT, a previsão para o ano de 2013 está na ordem de 21, dos quais 9 já estão depositados e 12 documentos estão em fase de redação junto ao escritório que dá apoio a área.

Pelo estudo realizado nota-se que há uma possível congruência entre a dimensão valorativa de inovação e sustentabilidade e os valores dos gestores o que de certa forma leva a consolidação do pensamento estratégico do PDI.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As IES no intuito de primar pela qualidade do ensino estão se empenhando para implementar um planejamento institucional que contemple melhorias nas práticas de gestão.

O comportamento gerencial necessita estar alinhado ao pensamento estratégico que nas IES deve estar proposto no PDI, para que ocorra a difusão e implementação das ações estratégicas. Segundo Oliveira (2013) é praticamente impossível desvincular o planejamento estratégico, das atitudes, dos comportamentos das pessoas e da administração estratégica nas empresas.

Os comportamentos das pessoas são explicados pela hierarquização de seus valores. Desta forma, os valores e percepções são compartilhados no cotidiano da organização e contribuem na concepção de uma gestão proativa.

Para tanto, verificou-se por meio do levantamento realizado, considerando a percepção dos colaboradores, que na instituição investigada, os valores prioritários foram Universalismo e a Benevolência que fazem parte dos Valores de Ordem Superior Autranscendência, que segundo a teoria de valores básicos (Schwartz, 1992, 2005a) evidenciam a preocupação com o bem-estar, compreensão, atenção e apreço tanto pelas pessoas como pela sociedade, assim como pela natureza. Por outro lado, a hierarquia atribuída aos valores de Autodeterminação e Estimulação, pertencentes aos Valores de Ordem Superior abertura à mudança, não ocuparam as primeiras posições, com motivações que se refere a independência de pensamento e ação, criatividade e a desafios, estando relacionados com aspectos voltados a inovação. No entanto, quando considerado as ações propostas no PDI, com foco na Inovação e Sustentabilidade, observa-se que a instituição em estudo apresenta ações tanto sustentáveis como inovadoras.

Também, observou-se que a maioria dos gestores atribui importância ao PDI como instrumento de gestão, muito embora alguns declarem a pouca utilização como referência nas suas ações.

Este estudo pode vir a subsidiar o desenvolvimento de metodologias de gestão nas IES, uma vez que estas devem buscar a constante inovação para estar em sintonia com as mudanças evidenciadas no mundo moderno, oferecendo

serviços, produtos ou formas administrativas novas ou melhoradas, com o objetivo de gerar benefícios à sociedade em que se insere.

Nesta perspectiva, e devido à complexidade que envolve as IES, cujo contexto muda significativamente com os respectivos grupos de interesses diferenciados e com uma cultura organizacional enraizada em um processo onde não há motivação por desempenhos extraordinários, com certa dificuldade na implantação e operacionalização do PDI devido a resistência à mudanças; tomada de decisões não coerentes com os planos, dentre outras.

A pesar das limitações, planejar estrategicamente, incluindo-se aí neste pensar a questão da operacionalização estratégica, leva a vislumbrar o futuro sobre as questões que envolvem novas possibilidades institucionais, considerando que o processo de reflexão estratégica, ajuda elaborar novos modelos e formas de produzir e utilizar a informação, para ofertar serviços de qualidade.

Do ponto de vista de aplicação, o estudo identificou como as prioridades percebidas pelos indivíduos podem influenciar no processo de planejamento, servindo de subsídios aos gestores em busca de novas formas de gestão.

Os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser utilizados como referência no processo de definição de políticas estratégicas ou ajudar a melhor fundamentar as políticas institucionais que interferem e/ou induzam práticas sustentáveis e inovadoras. Também podem contribuir para que as organizações possam refletir sobre os valores culturais capazes de gerar um novo comportamento organizacional, fornecendo subsídios para a gestão de pessoas e para o planejamento estratégico da organização.

Por meio da pesquisa identificou-se que a universidade estudada apresenta estratégias ambientais e inovadoras, entretanto, para que haja implicações positivas, de forma mais abrangente, faz-se necessário que as atividades administrativas e operacionais atuem de modo integrado em um constante *feedback*.

Muito embora as contribuições que o estudo apresenta, destaca-se que foi concentrado nos gestores superiores, limitando a sua generalização, além de que a coleta de dados com base em um único instrumento pode não ter apreendido plenamente uma realidade tão complexa como a de valores pessoais. Outros estudos podem ser realizados envolvendo diferentes segmentos, na mesma ou em outras instituições.

REFERÊNCIAS

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR ISO 26000**: Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2010. 110p.

ALBUQUERQUE, L. G. D.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **RAUSP**, FEA-USP, São Paulo, v. 33, n.2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, F. J. R. **Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos**: Um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros. 2007. 466 p. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2007.

ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. O Sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **RAM -Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 3, p.101-126, maio/jun. 2009.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.156 p.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDREANI, A. A.; PONCE, E. R. (ed.). Desafíos de la dirección estratégica de las instituciones universitarias. In.: **Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias**. Ediciones CNA. Chile. 2009. 549p.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONIO, F. A. A. et al. Há diferenças nos valores de administradores de empresas que atuam em áreas funcionais distintas? In: SEMEAD – Seminário em Administração, **Anais...** São Paulo: FEA-USP, p. 1-15, 2009.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: Conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Analysis of Implantation Process of Enterprise Sustainability Rules: Study Of Case In The Beef Agro Industry. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, mar./abr. 2009.

ASSEN, M.; BERG, G.; PIETERSMA, P. **Modelos de Gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

AXELROD, L. J.; LEHMAN, D. R. Responding to environmental concerns: what factors guide individual action? **Journal Environmental Psychology**, v. 13, p. 149–159, 1993.

BARBIERI, J. C.; SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista de Administração da Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 51–82, maio/jun. 2011.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, p.146-154, abr./jun. 2010.

BARDI, A.; GOODWIN, R. The Dual Route to Value Change: Individual Processes and Cultural Moderator. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 271-287, march 2011.

BARREYRO, G. B. De exames, rankings e mídia. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 863-868, 2008.

BATERMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo. Atlas, 1998.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BILSKI, W. A. Estrutura de Valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 12-33, maio./jun. 2009.

BILSKI, W.; JANIK, M.; SCHWARTZ, S. H. The Structural Organization of Human Values: Evidence From Three Rounds of the European Social Survey (ESS). **Journal of Cross-Cultural Psychology**. v. 41, n. 4, July, 2010.

BORNHOLDT, W. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração estratégicas e mudanças**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

BORTOLOTTI, S. L. **Resistência à mudança organizacional: Medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. Tese de Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.

BRANDLI, L. L.; FRANDOLOSO, M. A. L.; FRAGA, K. T.; VIEIRA, L. C.; PEREIRA, L. A. Avaliação da Presença da Sustentabilidade Ambiental no Ensino dos Cursos de Graduação da Universidade de Passo Fundo. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 433-454, jul. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 75, de 16 out. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 18 nov. 2013.

BRASIL. Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 mai. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em 18 nov. 2013.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em 18 nov. 2013.

BRASIL. Lei 10.172, de 9 de jan. 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em 18 nov. 2013.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em 18 de nov. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação. **Diário da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 dez. 2010. Disponível em: <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/17>>. Acesso em 18 nov. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CP n. 02 de 15 de junho de 2012. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 jun. 2012, Seção 1, p. 70.

BRITO, M. J. P. de; PORTO, J. B.; ANDRADE, J. E. B. Valores, Suporte Psicossocial e Impacto do Treinamento no Trabalho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, v. 7, Atibaia (SP). **Anais...** São Paulo, 2003.

BRITO, M. R. F de. O SINAES e o ENAPE: da concepção à implantação. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 841-850, nov. 2008.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CALVOSA, M. V. D.; SILVA, P. L. C.; SERRA, F.A.R.; ALMEIDA, M.I.R. Quais são as prioridades axiológicas dos docentes de IES? Uma survey sobre a hierarquização de seus valores pessoais. **ENAMPAD**, Rio de Janeiro, 4 a 7 de set. 2011.

CARBONE, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D.; Vilhena, R. M. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009, 176 p.

CARAVANTES, G. R. **Administração por Objetivos**: uma abordagem sócio-técnica. Porto Alegre, 3. ed. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. Trad. e Adap. Reynaldo Cavalherio Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3. ed. Pearson Education do Brasil, 2010.

CLARK, C. F. et. al. Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program. **Journal of Environmental Psychology** n. 23, p. 237–246, 2003.

COELHO, J. A. P. M.; GOUVEIA, V. V., MILFONT, T. L. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. **Psicologia em Estudo**, v. 11, n. 1, p. 199-207, 2006.

COLOMBO, S. S. Liderança e Gestão do Capital Humano nas Instituições de Ensino Superior. In.: COLOMBO, S. S; RODRIGUES, G. M. (Org.) **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artemed, p. 123-143, 2011.

COLOMBO, S. S; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artemed, 2011.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO-CMMAD. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, A., COELHO, C. S. R., SELIG, P. M., Mapas Estratégicos do Balanced Scorecard como um SCA: Uma Abordagem Quântica à Estratégia. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre. **Anais...** XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre: Álvaro Gehlen de Leão, PUCRS, 2005b.

CORRÊA, A. C., ERDMANN, R. H., MELO, P. A. de., RISSI, M., TECCHIO, E. L. Mapa Estratégico para as IES fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado: uma proposta metodológica para a implementação do PDI. In: VIII Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 2008, Assunción. Paraguay. **Anais...** Universidade Tecnológica Intercontinental, p. 1-16, 2008.

CORRÊA, A. C.; JUNIOR, F. J. M.; ANDRADE, D. F.; JUNIOR, V. F. S.; OLIVEIRA, C. C; **Modelagem de um Instrumento de Medida de Avaliação do ENADE fundamentado na Teoria de Resposta ao Item (TRI):** desenho para o MEES. 2012.

CORRÊA, A. C. **O Balanced Scorecard como um Sistema Adaptativo Complexo:** uma abordagem quântica à estratégia. 2005. 360 f. Tese (Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005a, Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8758.pdf>>.

CORRÊA, A. C. Sistema de Gestão para as IES com base no Balanced Scorecard como um Sistema Complexo Adaptativo: Uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI. In: VII Colóquio de Gestión Universitaria de América Del Sur, 2007, Mar Del Plata. Argentina. **Anais...** Mar Del Plata, 2007b.

CORRÊA, A. C. Um olhar reflexivo à dimensão políticas de pessoal das IFES por meio do Programa de Autoavaliação Institucional da UFSC. In: VII Colóquio de Gestión Universitaria de América Del Sur, 2007, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata, 2007a.

CUNHA, M. I. da, **Reflexões e práticas em pedagogia universitária.** Campinas, SP: Papyrus, 2007.

CUSUMANO, M.; MARKIDES, C. C. **Pensamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2002

DAVIDOV, E.; SCHMIDT, P.; SCHWARTZ, S. H. Bringing values back in the adequacy of the european social to measure values in 20 countries. **Public Opinion Quarterly**, v. 72, n. 3, p. 420-445, 2008.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da inovação:** como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007, 336p.

DE LA JARA, M. J.; FONTECILLA, J. M. F. TRONCOSO, C. D. Responsabilidade Social. Universitária: uma experiência inovadora na América Latina. **Estudos**. Brasília, ano 24, n. 36, p. 57 – 74, Jun. 2006.

DELORS, J. et al. **Educação**: um tesouro a descobrir: relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez, 2006.

DIAS SOBRINHO, J. Qualidade, avaliação: do SINAES e Índices. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, São Paulo, v.13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

DURAND, T. L'alchimie de La compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, v.127, p.84-102, janv./févr. 2000.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997, 402p.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M.; TOMETICH, P. Gestão ambiental em universidades brasileiras.. In: XIV ENGEMA. **Anais...** São Paulo, 2012.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. In: Encontro de Adm. Pública e Governança, Vitória/ES, **Anais...** Vitória: EnAPG, 2010.

FERRANTI, M. P.; JABBOUR, C. J. C. Instituições de Ensino Superior na transição para uma sociedade ambientalmente mais sustentável: grandes temas em debate à luz do conceito de sistema de gestão ambiental. **Educação Ambiental em Ação**. v. 39, p. 1-9, 2012.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L.G.D. Trends of the human resources management model in brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. **The International Journal of Human Resource Management**, London, Routledge, v. 16, n. 7, p. 1211-1227, 2005.

FISCHER, R.; SCHWARTZ, S. Whence differences in value priorities? Individual, cultural, or artifactual sources. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Thousand Oaks, Sage Publications, v. 20, n. 10, p. 1-18, 2010.

FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991, 168p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, Rio de Janeiro, p. 183-196, 2001.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. **Desenvolvimento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GANDAL, N. et al. Personal value priorities of economists. **Human Relations**, Thousand Oaks, Sage Publications, v. 58, n. 10, p. 1227-1252, 2005.

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação prioridade nº 1: o caminho para transformações nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOLO, J. "SINAES" Intermitentes. **Avaliação**. Campinas, Sorocaba, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 851-856, 2008.

GORESKE, A. M. Mudança organizacional: capacidade de adaptação. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, v. 2, p. 01/05-13, 2007.

GOUVEIA, V. V. A Natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, Natal, RN, v. 8, n. 3, p. 431-443, 2003.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, mai/jul. 2004.

HARVEY, D. **The Condition of Postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change**. Cambridge, MA: Blackwell, 1990.

HASAN, M.; MORRISON, A. Current University Environmental Management Practices. **Journal of Modern Accounting & Auditing**, v. 7, n. 11, p. 1292-1300, 2011.

HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2, 286-316, 1990.

INSTITUTO ETHOS. **Relatórios de Sustentabilidade – GRI**. 2012. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1400/o_instituto_ethos/o_uniethos/o_que_fazemos/cursos/relatorio_gri/relatorio_de_sustentabilidade_-_gri.aspx> Acesso em: 27 mar. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, Brasília. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM**, São Paulo, SP, v. 12, n. 03, p.21-50, edição especial, maio/jun. 2011.

JUNGMANN, D. M.; BONETT, E. A. **A Caminho da Inovação**: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual, guia para o empresário. Brasília, IEL, p. 125, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Campus. Rio de Janeiro, 2000.

KARP, D. G. Values and their effect on proenvironmental behavior. **Environment e Behavior**, 28, p.111-133, 1996.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEITE, D. Ameaças pós-rankings sobre vivência das CPAs e da autoavaliação. **Avaliação**. Campinas, Sorocaba, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 833-840, 2008.

LIMANA, A. Desfazendo mitos: o que estão fazendo com o SINAES? **Avaliação**. Campinas, Sorocaba, São Paulo, v. 13, n.3, p. 869-873, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; KANIKADAN, A. Y. S. A Construção de um Instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 – e do modelo de competência do bem-estar – BEO – sobre a gestão da qualidade de vida do trabalho. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, UFRGS, v. 12, n. 6, p. 1-23, nov./dez., 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCELINO, G.; MATIAS-PEREIRA, J.; BERBERT, C.O. Gestão estratégica em ciência e tecnologia: avaliação de uma experiência de alinhamento estratégico no governo federal. In.: MENDONÇA, G.M. **Estudos Contemporâneos em organização e gestão**. São Luis: Editora UEMA, 2008. p. 111-148.

MATIAS-PEREIRA, J. **A utilização da estratégia e do planejamento estratégico na construção de parcerias estratégicas flexíveis**. Brasília: Relatório da Pesquisa do PPGA/Universidade de Brasília, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo. Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEYER JR., V. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Seminário Internacional de Gestão pela Qualidade em Universidades**, UDESC, Florianópolis, Santa Catarina, 1997.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. Gestión escolar: desafíos y alternativas gerenciales. **Visiones de la Educación**, Concepción, Chile, n. 13, 2008, p. 55-65.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v.12, n.3, p. 373-389, 2005.

MILFONT, T. L.; COELHO JÚNIOR, L. L.; GOUVEIA, V. V.; COELHO, J. A. P. M. **Human values**: Their correlation with environmental attitudes and behaviours. Trabalho apresentado em Reunião Bianual (5th Biannual Meeting) da Division of Environmental Psychology of the German Psychological Association, Eindhoven, The Netherlands, set. 2003.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004, 359p.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J. AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2. ed. 2010, 392p.

MIZAEAL, G. A. et al. Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais do Consórcio Sul-sudeste de Minas Gerais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 21-42, 2012.

MOTA, R. O papel da Inovação na Sociedade e na Educação. In.: COLOMBO, S. S; RODRIGUES, G. M. (Org.) **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artemed, p. 81-96, 2011.

OGBONNA, E.; HARRIS, L.C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**, London, Routledge, v. 11, n.4, p. 766-788, 2000.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr./jun. 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J. H. R. **M.A.I.S.**: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional. 2002. 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**. 3.ed. Paris, OCDE: 2005. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 15 out. 2013.

PATO, C. M. L. **Comportamento ecológico**: relações com valores pessoais e crenças ambientais, 2004. 164f. Tese (Doutorado em Psicologia), UnB, Brasília, 2004.

PATO, C.; TAMAYO, A. A escala de comportamento ecológico: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. **Estudos de Psicologia**, n. 11, p. 289-296, 2006.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. In: Encontro de Administração Pública e Governança, Vitória/ES, **Anais...** Vitória: EnAPG, 2010.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F.; MELO, P. A.; CUNHA, M. S. A História e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o Processo de Planejamento Estratégico. In: DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. **Gestão de Ensino Superior: temas contemporâneos**. Blumenau: Edifurb, p.127-150, 2008.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N.. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2003.

POLIDORI, M. M. Políticas da Educação Superior Brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e...outros índices. **Avaliação**. Campinas;Sorocaba, São Paulo, v. 14, n.2, p. 439-452, jul. 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. **A Nova Era da Inovação**: Impulsionando a Co-Criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente & Sociedade**. Campinas, São Paulo, ano II, n. 5, p. 233-240, 1999.

REID, D.M. Operationalizing Strategic Planning. **Strategic Management Journal**. v. 10, n. 6, p. 553-567, nov./dez. 1989.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROKEACH, M. **Beliefs, Attitudes and Values**: a theory of organization and change. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1968.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROKEACH, M. **The Nature of Human Values**. Free Press, New York, NY, 1973.

ROTHEN, J. C.; BARREYRO, G.B. Avaliação da Educação Superior no segundo governo Lula: “Provão II” ou a reedição de velhas práticas. 32ª Reunião Anual da ANPED. **Anais**. Caxambu, Minas Gerais, 2009.

ROS, M. Valores, atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos**: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. Tradução Olga Cafalchio. São Paulo: Editora Senac, p.87-114, 2006.

RUSLI, B. N.; EDIMANSYAH, B.A.; NAING, L. Working conditions, self-perceived stress, anxiety, depression and quality of life: A structural equation modelling approach. **BMC Public Health**. London, Biomed Central, v. 8, p. 1-12, 2008.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009, 96p.

SAMBIASE-LOMBARDI, M. F. S. et al. Confrontando estruturas de valores: um estudo comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. Encontro Nacional dos Estudos Organizacionais, **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007, 135p.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

SCHUCH JÚNIOR, V. F. A Estruturação da Universidade em Questão: o Caso da UFSM. **RBAE**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 59-96, jul./dez. 1995.

SCHUCH JÚNIOR, V. F. **Educação e Universidade, Raízes Históricas e Situação Brasileira.** Santa Maria, 1. ed., v. 500, 1998.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWARTZ, S. H. Beyond individualism/collectivism: new dimensions of values. In: KIM, U.; TRIANDIS, H. C.; KAGITCIBASI, C.; CHOI, S. C.; YOON, G. **Individualism and collectivism: theory application and methods.** Newbury Park: Sage, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in experimental social psychology.** New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: Tamayo, A.; Porto, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações.** Petrópolis: Vozes, p. 56-95, 2005a.

SCHWARTZ, S. H. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J.M.; ZANNA, M.P. (Eds.). **The psychology of values: the Ontario symposium.** Ontario, Mahwah, New Jersey. v. 8, p. 1-24, 1996.

SCHWARTZ, S. H. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In.: Tamayo A.; J. B. Porto (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, p. 21-55, 2005b.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 52, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZMAN, S. **O conceito preliminar e as boas práticas de avaliação do ensino superior**. Brasília: IETS, 2008.

SELLTIZ, C; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S.; KIDDER, L. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. v. 2. Medidas na Pesquisa Social. São Paulo: EPU, 1987.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 24. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SENGE, P. M. **O pai do aprendizado organizacional**. HSM Management Informação e conhecimento para a gestão empresarial. n.35, ano 6, p.22-23, nov./dez. 2002.

SCHULTZ, P. W. The structure of environmental concern: concern for self, other people and the biosphere. **Journal of Environmental Psychology**. v. 21, p. 327-339, 2001.

SCHULTZ, P. W.; ZELEZNY, L. Values as predictors of environmental attitudes: Evidence for consistency across cultures. **Journal of Environmental Psychology**, v. 19, p. 255-265, 1999.

SILVA, O. R. **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações**, Campos, 2009.

SIMANTOB, M. e LIPPI, R. **O Valor de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SINAES – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 5. ed., rev. ampliada, Brasília: INEP, p. 328, 2009.

SOUZA, M. T. S. de; RIBEIRO, H. C. M. Environmental sustainability: a meta-analysis of production in brazilian management journals. **RAC**, Rio de Janeiro, v.17, n. 3, p. 368-396, maio/jun. 2013.

SOTO, M. J. D. C. M. **Planejamento institucional**: capacidade de conduzir ações. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: Fundação Seade, v.17, n.3-4, p.198-204, jul./dez. 2003.

STERN, P. C.; DIETZ, T.. The value bases of environmental concern. **Journal of Social Issues**, n.50, p.65-84, 1994.

STERN, P. C., DIETZ, T.; KALOF, L. Value orientations, gender, and environmental concern. **Environment e Behavior**, v. 25, p. 322-348, 1993.

STERN, P. C.. Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. **Journal of Social Issues**, v.56, p.407-424, 2000.

TAMAYO, A. Contribuição ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e Organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2007b, v. 23, n. especial.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAMAYO, A. Prioridades Axiológicas, Atividade Física e Estresse Ocupacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5. n. 3. set./dez. 2001.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **RAUSP - Revista de Administração**. v. 33, n. 3, p. 56-63,1998.

TAMAYO, A. et al. Diferenças nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, UFRGS, v. 11, p. 281-294, 1998.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAMAYO, A.; PORTO, J. Validação do Questionário de Perfis de Valores (PVQ) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v.25, n. 3, p. 369-376, jul./set. 2009.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 9, n.2, p. 329-348, 1993.

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 13, n. 3, p. 503-515, set./dez. 2006.

TAVARES, S. M. N. Governança no Ensino Privado. In.: COLOMBO, S. S; RODRIGUES, G. M. (Org.) **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artemed, p. 175-180, 2011.

TEIXEIRA, M. L. M.; MONTEIRO, R. S. Valores pessoais no ambiente de negócios. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Ed.), **Valores humanos e gestão: Novas perspectivas**, São Paulo, São Paulo: Senac, p. 47-80, 2008.

THOMPSON, J. D.; VAN HOUTEN, D. R. **As Ciências do Comportamento: Uma Interpretação**. São Paulo: Atlas, 1975.

THOMPSON JR., A, A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2004.

THOMPSON, C. G.; BARTON, M. A. Ecocentric and anthropocentric attitudes toward the environment. **Journal of Environmental Psychology**. v. 14, p. 149-157, 1994.

TINOCO, J. E. P.; ASSÊNCIO, E.; JOÃO, B.; CLARO, J. **Influência dos Valores Individuais no Desempenho Empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz**. In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo: XIII SEMEAD, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. 1. ed. São Paulo: Futura, 1998.

UNESCO. **Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014**: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005. 120p. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139937por.pdf>>. Acesso em: 06/09/2013.

UNESCO. **World Conference on Higher Education**: The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development. Communiqué. Paris, 5-8 jul. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Pró-Reitoria de Planejamento, PROPLAN**. Disponível em: <<http://www.ufsm.br>>. Acesso em: 21 de junho 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses**: MDT. 8. ed. – Santa Maria : Ed. da UFSM, 2012.

VALLAEYES, F. Que significa responsabilidade social universitária? **Estudos**. Brasília, ano 24, n. 36, p. 35-55, Jun. 2006.

VASKE, J. J.; DONNELLY, M. P. A value-attitudebehavior model predicting wildland preservation voting intentions. **Society e Natural Resources**, v. 12, p. 523-537, 1999.

VELAZQUEZ, L. et al. Sustainable university: what can be the matter? **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 9-11, p. 810-819, 2006.

YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZELEZNY, L. C.; SCHULTZ, P. W. Promoting environmentalism. **Journal of Social Issues**, v. 56, n. 3, p. 365-371, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de dados



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

**Parte I – Dados Pessoais/Ocupacionais e PDI**

01. Data de Nascimento: ____/____/____
02. Sexo:
1. Masculino 2. Feminino
03. Estado Civil:
1. Solteiro
2. Casado
3. Viúvo
4. Divorciado/Separado
5. Outro
04. Tempo de serviço na UFSM:
1. Menos de 3 anos
2. De 4 a 8 anos
3. De 9 e 15 anos
4. De 16 a 20 anos
5. De 21 a 25 anos
6. Acima de 25 anos
05. Cargo Atual:

06. Tempo em que está no cargo: _____ anos .(Se ocorreu alteração na denominação do cargo, considere como sendo o mesmo cargo).
07. Grau de escolaridade:
1. Ensino médio completo ou equivalente
2. Médio profissionalizante completo
3. Superior completo
4. Especialização completa
5. Mestrado completo
6. Doutorado completo
7. Pós-Doutorado completo
08. Órgão de lotação atual:

09. Nível da função de chefia:
1. CD1
2. CD2
3. CD3
4. CD4

- 5. FG1
 - 6. FG2
 - 7. FG3
 - 8. FG4
10. Com que frequência você utiliza efetivamente o PDI como referência para as ações gerenciais de sua unidade/subunidade, levando em conta as políticas nele contidas?
- 1. Raramente
 - 2. Poucas vezes
 - 3. Algumas vezes
 - 4. Muitas vezes
 - 5. Frequentemente
 - 6. Permanentemente
11. Importância atribuída ao PDI como instrumento de gestão?
- 1. Nenhuma importância
 - 2. Muito pouca importância
 - 3. Pouca importância
 - 4. Razoável importância
 - 5. Grande importância
 - 6. Plenamente importante
12. Efeitos/resultados do uso do PDI como referência para as suas ações gerenciais.
- 1. Nenhum
 - 2. Muito pouco
 - 3. Pouco
 - 4. Razoável
 - 5. Grande
 - 6. Muito grande

Parte II - PVQ 21 (Portrait Value Questionnaire)

(Fonte: Elaborado por Sambiase Lombardi et al. 2010)

Segue abaixo a descrição de algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Assinale com um "X" a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.

Use a seguinte escala:

	1	2	3	4	5	6					
	Não se parece nada comigo	Não se parece comigo	Se parece pouco comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece comigo	Se parece muito comigo					
01	Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original.					1	2	3	4	5	6
02	Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.					1	2	3	4	5	6
03	Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.					1	2	3	4	5	6
04	É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.					1	2	3	4	5	6
05	É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.					1	2	3	4	5	6
06	Ela gosta de surpresas e está sempre procurando coisas novas para fazer. Ela acha ser importante fazer muitas coisas diferentes na vida.					1	2	3	4	5	6
07	Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.					1	2	3	4	5	6
08	É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.					1	2	3	4	5	6
09	É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.					1	2	3	4	5	6
10	Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.					1	2	3	4	5	6
11	É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros.					1	2	3	4	5	6
12	É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.					1	2	3	4	5	6
13	Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações.					1	2	3	4	5	6
14	É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos .					1	2	3	4	5	6
15	Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante.					1	2	3	4	5	6
16	É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam dizer que é errado.					1	2	3	4	5	6
17	É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz.					1	2	3	4	5	6
18	É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela.					1	2	3	4	5	6
19	Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.					1	2	3	4	5	6
20	Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela sua família.					1	2	3	4	5	6
21	Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe tragam prazer					1	2	3	4	5	6

APÊNDICE B – Estatística descritiva

Valores Motivacionais	Média	Desvio Padrão
AUTODETERMINAÇÃO	4,7429	0,81684
PODER	2,9429	1,00566
UNIVERSALISMO	5,3048	0,46703
REALIZACAO	3,6571	1,16803
SEGURANCA	4,2143	0,96471
ESTIMULACÃO	3,4571	0,95772
CONFORMIDADE	4,2571	0,75119
TRADICÃO	4,6000	0,92195
HEDONISMO	3,5571	0,99832
BENEVOLÊNCIA	5,1429	0,74332

ANEXO

ANEXO A – Organograma UFSM 2011

