

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA

**O ALINHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) EM UMA ORGANIZAÇÃO
UNIVERSITÁRIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES**

CURITIBA

2012

SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA

**O ALINHAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) EM UMA ORGANIZAÇÃO
UNIVERSITÁRIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Victor Meyer Junior

CURITIBA

2012

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

B139a 2012	Baena, Silvia Cristina Pereira O alinhamento do plano estratégico e plano de desenvolvimento institucional (PDI) em uma organização universitária e limitações / Silvia Cristina Pereira Baena ; orientador, Victor Meyer Junior. – 2012. 169 f. : il. ; 30 cm Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012 Bibliografia: f. 147-164 1. Universidades e faculdades - Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Desenvolvimento institucional. I. Meyer Junior, Victor. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. CDD 20. ed. – 658.9
---------------	--

TERMO DE APROVAÇÃO

“A INTEGRAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) EM UMA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES”

Por

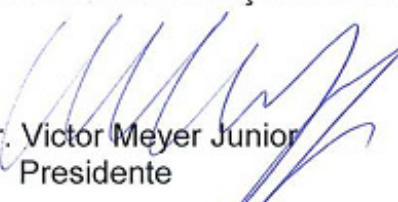
SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Victor Meyer Junior
Presidente



Prof. Dr. Ubiratã Tortato
Examinador



Prof.ª Dr.ª Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza
Examinadora



Prof.ª Dr.ª Maria Cecília Barbosa Lopes
Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus que me capacitou e permitiu sua realização. Aos meus queridos pais Socorro Moraes e Antonio Baena, pelo incentivo à formação educacional contínua, dedicação e apoio incondicional. A minha querida irmã Renata, pela paciência. A minha amada sobrinha Bia, pelos momentos de descontração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Victor Meyer Jr. pela orientação e dedicação, pelos grandes ensinamentos teóricos e práticos que me proporcionou, por sua amizade sincera e seu respeito pessoal e profissional mostrados durante a realização deste trabalho.

Agradeço à Profa. Dra. Ângela Corrêa, coordenadora do Projeto MEES, realizado pela UFSC, apoiado pela CAPES, que em parceria com a PUCPR me permitiu, através da bolsa de estudos concedida, contribuir com o meu trabalho a este projeto maior.

Ao Departamento de Mestrado em Administração da PUCPR; aos coordenadores pelo apoio; a todo corpo docente do programa, pelo compartilhamento de conteúdos nas disciplinas ministradas e pela demonstração de carinho e zelo na realização da nobre missão de educador; e às secretárias, que sempre nos apoiaram com informações e orientações.

À Instituição de Educação Superior estudada, pela oportunidade de realizar a pesquisa. Agradecimento, em especial, ao Reitor Prof.Dr. Zaki Akel Sobrinho, ao Vice-Reitor Prof. Dr. Rogério Andrade Mulinari e ao coordenador Prof. Dr. Paulo de Tarso Chaves, que abriram caminhos para coleta de dados da pesquisa.

Aos colegas mestrandos e doutorandos, pela troca, apoio e amizade, em especial às queridas amigas Andréa Albuquerque, Denize Moraes e Simone Sanderson.

À colega Profa. Dra. Lucilaine Maria Pascucci, pela troca de experiências e por “abrir minha mente” para o ato de entrevistar.

Aos meus amigos e a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

“A prática do planejamento e a formulação de estratégia nas organizações acadêmicas, implica em uma combinação de análise racional, manobras políticas e interações psicológicas, com participação e grande dose de tolerância.”

(KELLER, 1983)

RESUMO

As organizações universitárias são complexas, imprevisíveis e desafiantes. Aspectos como vulnerabilidade a fatores externos, representados por pressões econômicas e políticas governamentais que regulam o setor educacional para melhor atendimento às expectativas da sociedade, aliados a fatores organizacionais, têm exigido uma gestão estratégica capaz de lidar com suas características especiais. A questão fundamental abordada neste âmbito tem destaque no desenvolvimento de iniciativas e esforços com objetivo de direcionar e auxiliar a organização na elaboração de planos estratégicos, como forma de integração de ações, visando ao cumprimento de sua missão. O objetivo central da pesquisa foi analisar a possível integração entre dois esforços de planejamento desenvolvidos por uma organização universitária: O planejamento estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, examinando possibilidades e limitações deste esforço de integração gerencial. Para isso, examinaram-se fatores organizacionais como estrutura, comportamento e processos que poderão contribuir ou prejudicar este esforço. Em termos teóricos, este estudo se fundamentou na teoria estratégica nas organizações e teorias da complexidade, tratando especificamente da discussão sobre o planejamento estratégico em universidades, como objeto das mais variadas abordagens da gestão estratégica e em sua essência nas contribuições de Simon (1960) racionalidade limitada, Baldrige (1971) dimensão política, Cohen & March (1974) anarquia organizada, Weick (1976), sistema frouxamente articulado, Birnbaum (1989) modelo cibernético, Meyer (2007) complexidade, Mintzberg (2004) estratégia, Chaffee (1985) modelos de estratégia, Rebelo (2004) estratégias em universidades e Meyer e Lopes (2006) planejamento universitário. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, em uma instituição pública de educação superior (IES), localizada em Curitiba- PR. Os dados foram coletados por meio da técnica de entrevistas semi-estruturadas aplicadas a 35 gestores da administração superior, de níveis intermediários, coordenadores de cursos e avaliadores institucionais responsáveis pelo planejamento, e por meio da análise documental, cujo principal amparo metodológico para a análise dos dados baseou-se na análise de conteúdo (Bardin, 1977). A análise dos dados revelou que as estratégias organizacionais são essencialmente resultantes da dinâmica da universidade que mesclam aspectos políticos e simbólicos e pouca semelhança com modelos racionais identificados na literatura. A análise também evidenciou a existência de lacunas na implementação de ações previstas, com pouca integração entre processos, estrutura e comportamento. As conclusões deste estudo apontam que o esforço do planejamento e de seus produtos, materializados em planos como PDI e plano estratégico, tem se constituído atualmente mais em instrumentos políticos ou formas de se legitimar perante seus *stakeholders* externos e internos, do que efetivos instrumentos norteadores de ação estratégica na instituição. O estudo apontou ainda que, diante da natureza das organizações universitárias, sua estrutura colegiada, grupos de interesses diversificados, poder compartilhado e a autonomia dos agentes, com destaque para o setor acadêmico, reforçam o que já destaca a literatura na área quanto ao gerenciamento de sistemas complexos como as universidades. Assim, quaisquer esforços de integração, destes planos têm nas próprias características organizacionais da universidade as verdadeiras barreiras para sua concretização indicando a enorme dificuldade de se alinhar intenções e ações em busca de resultados desejados, afinal as ações não são necessariamente precedidas de intenções e análises detalhadas de determinado contexto mas, ao contrário, ações são inicialmente praticadas sendo sua justificativa ou intencionalidade compreendidas e explicitadas após sua realização, numa visão retrospectiva interpretativa.

Palavras-chave: Universidade. Alinhamento. Planejamento estratégico. PDI. Possibilidades. Limitações

ABSTRACT

The university organizations are complex, unpredictable and challenging. Aspects such as vulnerability to external factors, represented by economic pressures and government policies that regulate the education sector to better meet the expectations of society, combined with organizational factors, have required a strategic management can deal with their special features. The fundamental question addressed in this area has highlighted the initiatives and efforts in order to direct and assist the organization in strategic planning as a way to integrate actions in order to fulfill its mission. The main objective of this research was to analyze the possible integration between the two planning efforts developed by a university organization: Strategic planning and Institutional Development Plan-PDI, examining possibilities and limitations of this integration effort management. For this, we examined factors such as organizational structure, behavior and processes that may help or hinder this effort. In theory, this study was based on the strategic theory in organizations and theories of complexity, dealing specifically with the discussion on strategic planning in universities, as the object of various approaches to strategic management and its core contributions of Simon (1960) Rationality limited, Baldrige (1971) political dimension, Cohen & March (1974) organized anarchy, Weick (1976), loosely articulated system, Birnbaum (1989) cybernetic model, Meyer (2007) complexity, Mintzberg (2004) strategy, Chaffee (1985) models of strategy, Rebelo (2004) strategies in universities, Meyer and Lopes (2006) college planning. This is a case study of a qualitative nature, in a public institution of higher education (IHE), located in Curitiba-PR. Data were collected using the technique of semi-structured interviews applied to 35 top managers of the administration of the intermediate levels, course coordinators and evaluators responsible for institutional planning, and through documentary analysis, whose main methodological support for the analysis of data was based on content analysis (Bardin, 1977). Data analysis revealed that organizational strategies are essentially due to the dynamic aspects of the university that mix political and symbolic little resemblance to rational models identified in the literature. The analysis also showed that there were gaps in the implementation of planned actions, with little integration between processes, structure and behavior. The findings of this study indicate that the effort of planning and its products embodied in plans as PDI and strategic plan, has now made more policy instruments or ways to legitimize itself before its internal and external stakeholders, than effective instruments for guiding strategic action in the institution. The study also showed that, given the nature of university organizations, collegiate structure, groups of diverse interests, shared power and autonomy of agents, especially the academic sector, reinforcing what is already out in the literature regarding the management systems complexes such as universities. Thus, any integration efforts, these plans have in their own organizational characteristics of the true university barriers to their achievement indicating the enormous difficulty of aligning intentions and actions in pursuit of desired results after all the actions are not necessarily preceded by intentions and detailed analyzes a certain context but, rather, actions are initially being practiced their justification or intentionality understood and explained afterwards, in hindsight interpretation.

Key-words: University. Alignment. Strategic planning. PDI. Possibilities. Limitations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formação de amostra para entrevista e análise documental	59
Quadro 2 - Características do grupo	68
Quadro 3 - Escolaridade dos gestores	69
Quadro 4 - Tempo de serviço dos gestores	69
Quadro 5 - Experiência gestor na organização	70
Quadro 6 - Síntese da categoria de análise - processo de planejamento estratégico...	85
Quadro 7 - Comparativo entre os planos	86
Quadro 8 - Síntese da categoria de análise - processo de formação do PDI.....	95
Quadro 9 - Síntese da categoria de análise- alinhamento entre o PE e PDI.....	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	-Avaliação Institucional
AUs	-Avaliação das Unidades
CAPES	-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
ed.	-Edição
Ed.	-Editor
f.	-Folha
IES	-Instituições de Educação Superior
MEC	-Ministerio de Educação e Cultura
p.	-Página
PDI	-Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	-Plano Estratégico Institucional
PEUs	-Plano Estratégico das Unidades
PPI	-Plano Pedagógico Institucional
PPUs	-Plano Pedagógico das Unidades
PUCPR	-Pontifícia Universidade Católica do Paraná
REUNI	-Projeto de Reestruturação das Universidades.
SINAES	-Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
Trad.	-Tradutor
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UFSC	-Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	19
2.1 AS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS	19
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	26
2.2.1 Abordagem clássica	27
2.2.2 Abordagem adaptativa	30
2.2.3 Abordagem interpretativa	35
2.2.4 Planejamento e gestão estratégica nas organizações universitárias	36
2.3 PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	44
2.3.1 Plano de desenvolvimento institucional (PDI)	48
3 METODOLOGIA	52
3.1 PROBLEMA CENTRAL E QUESTÕES DE PESQUISA	52
3.1.1 Perguntas de pesquisa	52
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
3.2.1 Estratégia de pesquisa: estudo de caso	54
3.2.2 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas	55
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	57
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	58
3.4.1 Instrumentos de coleta de dados	60
3.4.1.1 Documentação geral	61
3.4.1.2 Instrumento de coleta de dados dos sujeitos sociais	61
3.5 PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	63
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	64
3.6.1 Com relação ao método	64
3.6.2 Com relação ao desenvolvimento do estudo	65

3.7 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO FOCO DE ESTUDO	65
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	67
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	68
4.1.1 Processo de planejamento estratégico	70
4.1.1.1 Função e características do processo de elaboração e implementação do plano	70
4.1.1.2 Importância e participação no processo	79
4.1.1.3 Elementos desencadeadores e período	83
4.1.2 Processo de formação do PDI	85
4.1.2.1 Função e características do processo	86
4.1.2.2 Importância e participação no processo	91
4.1.2.3 Elementos desencadeadores e período	94
4.1.3 Alinhamento entre o plano estratégico e PDI	96
4.1.3.1 Alinhamento de objetivos	96
4.1.3.2 Integração de processos	100
4.1.3.3 Integração do PE e PDI com as estratégias praticadas na Instituição	110
4.1.3.4 Fatores que dificultam ou facilitam o alinhamento	115
4.2 RESUMO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	125
5 CONCLUSÃO	131
5.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA	131
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	143
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
REFERÊNCIAS	147
Anexo A - Carta de Solicitação para participação em pesquisa - Reitor	155
Anexo B - Carta de Solicitação para participação em pesquisa- Vice Reitor ..	156
Anexo C - Carta de Solicitação para participação em pesquisa - Coordenador responsável pelo planejamento	157
Anexo D - Termo de autorização para entrevista	158
Anexo E - Questionário - Alta Administração	159
Anexo F - Questionário- Gestores de nível intermediário	161
Anexo G - Questionário - Comissão Própria de Avaliação	163
Anexo H - Quadro de análise dos resultados	165
Anexo I - PDI 2012/2016 em Construção. FLUXOGRAMA OPERACIONAL, SETEMBRO DE 2010 A OUTUBRO DE 2011	166

Anexo J - Documentos de referência para elaboração do PDI.....	168
Anexo L - Avaliação do PDI 2007 - 2011 em dezembro de 2009- PROPLAN	169

1 INTRODUÇÃO

A educação superior brasileira tem apresentado mudanças significativas como resposta às pressões originadas pelas políticas governamentais que regulam o setor e, também, em função das demandas da sociedade. Estas mudanças têm sido observadas pela expansão da educação superior pública e privada, favorecida por políticas governamentais de incentivo e expansão ao acesso e permanência na educação superior, como o Pro UNI e REUNI, e por investimentos da iniciativa privada visando à ampliação de projetos educacionais como oportunidades de negócio.

As Instituições de Educação Superior (IES), a exemplo de outras organizações sociais, enfrentam grandes desafios relacionados a um ambiente complexo e dinâmico, marcado por mudanças de ordem econômica, social, política, tecnológica e cultural. Estes fatores têm afetado significativamente o seu desempenho, como competitividade no mercado e sua disponibilidade de enfrentar oportunidades e ameaças que surgirão neste ambiente.

A educação no Brasil é altamente regulamentada, o que se justifica pelo fato de serem serviços essenciais para o país e fundamentais para os indivíduos e para o funcionamento da sociedade. Os serviços educacionais necessitam de qualidade, acessibilidade e devem principalmente apresentar confiabilidade. Por estas razões é imprescindível que haja a supervisão do funcionamento do sistema e do desempenho das instituições, tarefa esta atribuída aos órgãos governamentais competentes.

As IES possuem um papel de fundamental importância para a educação superior brasileira. Além de produzir conhecimento essencial ao desenvolvimento econômico do país, a educação superior possui o compromisso de preparar os indivíduos para o mercado de trabalho, colocando-os em sintonia com um mundo globalizado, ampliando o valor deste profissional no mercado e a importância da sua função no desenvolvimento da sociedade.

Esse cenário tem conduzido tais instituições à busca de melhores práticas gerenciais, com destaque para a administração estratégica, a qual tem sido utilizada no gerenciamento de oportunidades para o alcance de um melhor desempenho. Isso representa aos gestores o desafio de formular com criatividade modelos e abordagens gerenciais que permitam lidar com um contexto complexo, paradoxo e

repleto de ambiguidades tão presentes nessas organizações. Contudo, este panorama vem se revelando incapaz de combinar este tipo de gestão, pois tem sido marcado pela sua natureza amadora ao selecionar gestores que adotam práticas gerenciais inadequadas à realidade organizacional das IES.

Assim, a administração das instituições de ensino vem desenvolvendo iniciativas e esforços com objetivo de direcionar a organização para o futuro. Neste sentido, planos estratégicos têm sido elaborados como uma forma de orientação e integração de objetivos e ações, visando o cumprimento de sua missão institucional e responder às expectativas e necessidades do setor produtivo e da sociedade em geral.

Outro esforço paralelo é a elaboração do chamado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Neste plano são articulados o Projeto Pedagógico Institucional e os resultados da avaliação institucional como referência, no qual está inserido o seu plano estratégico ou ainda Plano de Negócios das IES.

No entanto, constata-se a necessidade de uma otimização destes instrumentos com o propósito de evitar duplicidade de informações e convergência de esforços. Além de evitar os excessos do caráter regulatório do SINAES — Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, uma exigência legal do Ministério de Educação e Cultura, num processo de revisão das atribuições e competências de alguns de seus órgãos.

Esta imposição ocorre devido à necessidade de se incluir o PDI como parte integrante de um amplo projeto avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES). O PDI é uma exigência do Ministério da Educação para todas as IES, uma programação em que se detalham os objetivos e metas principais da instituição, projetando-os para um futuro de cinco anos.

Este processo orientado a prever mudanças e transformações projetadas para um horizonte futuro é realizado por meio de avaliações sistêmicas com relação a fatores que afetem seu desenvolvimento. Assim, são observados fatores como competências e desempenho, visando a projeção de mudanças potenciais, inovação, expansões, excelência no padrão de qualidade e desenvolvimento sustentável.

Um dos grandes desafios dos gestores universitários tem sido a busca de integração destes dois esforços de planejamento institucional. As dificuldades são inúmeras, pois se tratam de documentos com propósitos distintos e processos

diferenciados.

Assim, de um lado, um planejamento estratégico baseado na realidade da instituição, com a exploração criativa influenciada por pessoas com percepções diferentes, por recursos e principalmente pelo ambiente de constantes mudanças. Do outro, a racionalidade, e o cumprimento de regras para melhor adequação da instituição. Finalmente, a necessidade de se convergir em uma única linguagem, clara e objetiva às atividades de educação superior para que seja aceita perante os meios legais.

Então, esforços em duplicidade, cujas decisões em geral são distintas, num âmbito em que se permeiam conflitos de percepção e de interpretação quanto a desafios, metas e propósitos, e que, portanto, nem sempre se completam, revelando, na prática, pouca ou quase nenhuma integração entre os documentos de planejamento, realizados muitas vezes em períodos e níveis específicos.

Fatores importantes, como complexidade organizacional das IES, têm sido apontados como barreiras a serem enfrentadas vis-à-vis os modelos e abordagens adotados em ambos os documentos de planejamento. Este trabalho tem como objetivo analisar as possibilidades e limitações de alinhamento do Plano Estratégico com o Plano de Desenvolvimento Institucional, num esforço de integração gerencial em uma organização universitária.

1.1 OBJETIVOS

Com propósito de responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos assim definidos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as possibilidades e limitações de alinhamento entre o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior.

1.1.2 Objetivos específicos

Os seguintes objetivos específicos foram assim definidos:

- a) examinar o processo de planejamento estratégico na IES;
- b) examinar o processo de formação do PDI praticado pela instituição;
- c) identificar aspectos convergentes e divergentes dos processos;
- d) identificar as possíveis barreiras na integração gerencial deste esforço;
- e) analisar os fatores organizacionais que podem contribuir ou prejudicar o possível alinhamento entre o Plano Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na IES pesquisada.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Esta dissertação integra um projeto maior denominado "Mapas Estratégicos para a Educação Superior Fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado: uma proposta metodológica para implementação do PDI". O projeto foi financiado com recursos do edital pró-administração da CAPES, sendo coordenado pela UFSC no Programa de Pós-Graduação em Administração. Participam deste projeto maior a Universidade Federal de Santa Maria e a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, além da própria UFSC.

O projeto propõe um mapa estratégico para as instituições de ensino superior fundamentado em um sistema de gestão integrado, que consiste em uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI de Instituições de Ensino Superior (IES). Na metodologia proposta, o PDI é construído coletivamente a partir das bases, ou seja, do Plano de Desenvolvimento das Unidades, constituindo-se de três fases interligadas: construção coletiva do Projeto Pedagógico Institucional e das Unidades (PPI/PPUs); Avaliação Institucional e das Unidades (AI/AUs) à luz do SINAES e elaboração do Plano Estratégico Institucional e das Unidades (PEI/PEUs).

Assim, como parte integrante do projeto mencionado, a justificativa teórica para elaboração desta pesquisa reside na compreensão do processo de planejar e do agir estratégico, o qual é influenciado por fatores estruturais, comportamentais e processuais presentes nas organizações complexas que dificultam a integração gerencial deste esforço. O estudo poderá contribuir ainda para o entendimento de benefícios e obstáculos que o alinhamento estratégico destes planos e ações pode acarretar para organizações universitárias.

Sob o ponto de vista prático, a grande contribuição do estudo está em uma maior e melhor compreensão a respeito das possibilidades e limitações de esforços

de racionalidade em organizações educacionais, com implicações no processo estratégico. A contribuição desta pesquisa para os estudos da administração universitária está na compreensão dos fatores que influenciam a implementação da estratégia, como processos, estruturas e comportamentos. As instituições em seu contexto realizam ações paralelas, tais como: planejamento, estratégias para seu desenvolvimento e crescimento, enquanto que o Ministério de Educação exige que se elaborem um Plano de Desenvolvimento Institucional apresentado como pré-requisito de credenciamento ou credenciamento.

Estas duas atividades são distintas e produzidas separadamente, gerando duplicação de esforços, incongruências e conflitos na gestão das instituições. Assim, o planejamento estratégico das universidades estipula determinadas metas e objetivos, enquanto que o PDI, como um documento formal, exige outras, baseadas em regras e métodos próprios, portanto dois documentos diferentes. Como, então, convergir os esforços para que ambos sejam executados de forma alinhada? Como atender a duas situações e a dois tipos de coordenação?

As IES reconhecem a importância e a vantagem do planejamento e de uma gestão estratégica. Defrontam-se no mundo globalizado com pressões competitivas que exigem atitudes dinâmicas com relação ao ambiente tão vulnerável a mudanças e inovações. Nesta nova realidade, no esforço de alinhar as novas demandas e direcionar a universidade rumo a um futuro promissor, as IES são obrigadas a elaborar e desenvolver uma gestão que possibilite integrar e desempenhar seu papel de forma eficaz no mercado e perante a sociedade, no intuito de criação de valor.

Porém, nas IES, o projeto de planejamento estratégico combina aspectos técnicos e políticos, no qual se tornam um processo demorado, caro e seus resultados algumas vezes questionáveis. Na prática, segundo Meyer Junior e Lopes (2006), o que se observa é que este projeto é limitado a um conjunto de intenções organizadas no âmbito do plano desenvolvido pela administração e sem grandes contradições na área acadêmica. Logo, na prática gerencial tem havido uma tendência do planejamento se caracterizar como uma atividade isolada e localizada no topo da administração, sem maiores implicações nos demais níveis hierárquicos das IES.

Portanto, integrar estes esforços não tem sido uma tarefa fácil, pois os modelos de planejamento se fundamentam em abordagens feitas para organizações

mecanicistas vindas do meio empresarial, cuja natureza do produto é um bem tangível, distinto portanto, das organizações universitárias. Assim, esta pesquisa traz subsídios para o entendimento amplo da influencia destes fatores no esforço de integração gerencial destes produtos do planejamento. E, ainda, o revela como um processo lento e com pouco êxito, caracterizando o plano como símbolos, propaganda para investimentos, jogos de negociação e justificativas para interações, os quais não influenciam decisões, ou seja, as decisões não possuem conexão com os planos (COHEN; MARCH, 1974).

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este estudo se limitou a analisar como ocorre a integração de esforços visando um possível alinhamento do Plano Estratégico e o PDI como forma de racionalizar intenções coletivas e recursos em uma instituição de educação superior. Baseia-se na percepção de gestores do escalão superior, intermediário e inferior da organização universitária como maiores responsáveis pela elaboração dos planos institucionais.

O interesse maior deste estudo concentra-se no processo de elaboração destes planos e de fatores relacionados à execução das estratégias como recursos, ações individuais, comprometimento, ambiguidades de conceitos, objetivos e propósitos que podem interferir nesse processo e no desempenho organizacional da instituição, como características marcantes das organizações complexas, sendo ainda considerados neste estudo fatores de interferência como dimensão humana, dimensão política e simbólica (MEYER JUNIOR, 2003; BALDRIDGE, 1971; SCHEIN, 1992).

Assim, a fim de delimitar este estudo, não foram aprofundados os aspectos relacionados ao processo de formação da estratégia, exceto aqueles que influenciaram a produção dos planos estratégicos. Em termos geográficos, o foco de análise centrou-se na realidade de uma instituição de educação superior, localizada na cidade de Curitiba, Paraná.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

As universidades, a exemplo de outras organizações, têm se utilizado de práticas gerenciais, como a utilização do planejamento estratégico e de planos de desenvolvimento institucional de longo prazo, para se desenvolverem. A construção do futuro para muitas organizações requer o uso sensato de abordagens como a gestão estratégica na busca de melhor desempenho e cumprimento da missão organizacional, além de sobreviverem em um mercado tão turbulento. O ambiente atual, repleto de competitividade e de transformações econômicas, tecnológicas, sociais e políticas vêm exigindo destas organizações uma postura mais dinâmica e respostas mais rápidas a oportunidades e ameaças que possam surgir ao longo de sua trajetória.

2.1 AS UNIVERSIDADES COMO ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

As organizações educacionais são identificadas na literatura como organizações complexas (BALDRIDGE et al. 1997; COHEN; MARCH, 1974; MILLET, 1962; WEICK, 1976; BIRNBAUM, 1989). As organizações complexas possuem particularidades que se diferenciam significativamente de organizações tradicionais, exigindo uma gestão estratégica capaz de lidar com sustentabilidade e atendimento das expectativas da sociedade.

Seu ambiente é paradoxal, marcado por atividades essencialmente individuais do ponto de vista de produção intelectual, criatividade, ideias e pensamentos, o qual é executado por profissionais altamente qualificados e especializados e que desfrutam de grande autonomia de decisões. O foco destas organizações está voltado para formação e disseminação de um produto intangível e de difícil mensuração (BALDRIDGE; DEAL, 1993).

Sendo seu ambiente vulnerável a pressões internas e externas, é marcado pela imprevisibilidade, ações não rotineiras e complexas, relações complexas de interdependência e ainda por uma estrutura tecnológica pouco eficiente (BALDRIDGE et al. 1983). Meyer Junior (2007) explica que os profissionais que atuam nas organizações universitárias se constituem em diversos grupos, com base na área de competência, apresentando dupla lealdade e comprometimento com a organização que servem e com a classe profissional a que pertencem.

Baldrige (1980 apud BALDRIDGE; DEAL, 1983, p. 20), ao examinar as universidades, explica que estas se caracterizam por seus objetivos e metas ambíguas, vagas e difusas. Seu sistema hierárquico e estruturas, segundo o autor, são diferenciados das demais organizações burocráticas, desenvolvendo estilos divergentes de coordenação e governança, assim como relações discrepantes com os ambientes externos delas.

No caso específico das universidades, muitos de seus objetivos chegam a ser conflitantes, os quais se desdobram em diversas atividades e funções (educação superior, pesquisa e extensão, por exemplo) com estruturas, propósitos que nem sempre interagem entre si. A universidade está dividida entre os mais variados propósitos a serem perseguidos, que dificultam uma união de esforços e recursos na busca de sanar as diferentes necessidades de seus clientes. Suas estruturas de poder são diferenciadas, com extrema propagação da autoridade, poder e de influência que se sobrepõem, com ações internas com pouco ou nenhum controle do poder central (BALDRIDGE; DEAL, 1983).

O ambiente formado por grupos heterogêneos de pessoas, com pensamentos, conhecimentos e visões diferenciadas, permite maior liberdade e autonomia profissional no que se refere à tomada de decisões, coordenação e controle entre as partes, caracterizada como “anarquia organizada” por Cohen e March (1974). Na percepção dos autores, a “anarquia organizada” reflete a natureza confusa, ambígua, desconexa e fluida que caracteriza a organização acadêmica existente no interior das Instituições de Ensino Superior.

A anarquia é organizada em organizações educacionais, cada indivíduo é visto como um tomador autônomo de decisões, e professores atuam livremente, decidindo quando e o que ensinar, os estudantes decidem o que aprender e ainda os legisladores e doadores decidem quando e o que apoiar. Não existe, neste caso, a prática de coordenação e controle sobre estas ações, o que se difere radicalmente de uma burocracia bem-organizada tão presente em organizações tradicionais.

A multiplicidade de valores, crenças e interpretações, características da anarquia organizada nestas organizações, demonstram em suas relações a incoerência da formalidade tradicional que cerca discussões de construção da decisão e, ao mesmo tempo, o espírito confuso de uma instituição acadêmica com metas e tecnologias obscuras, a qual é marcada por baixa, ou mesmo falta de vantagem competitiva.

A fraca capacidade de resposta às demandas externas são características próprias de um sistema “frouxamente articulado” defendido por Weick (1976). Para o autor, questões como qualidade, ineficiência e a falta de líderes capacitados em gestão organizacional que assumam cargos com a qualificação exigível, e não apenas por confiança ou outros meios políticos, precisam ser observados com grande cautela. Afinal, o cenário aponta a extrema necessidade de eficiência em recursos tecnológicos que permitam melhor avaliação do desempenho organizacional.

A estrutura nas IES é identificada por Weick (1976) como “sistema frouxamente articulado”, o qual analisa a presença de elementos conectados dentro destas organizações que compartilham pontos ou visões em comum, mas que, ao reagirem a outros fatores, mantêm sua identidade ou características próprias. O autor compara estas organizações como um campo de futebol, em que cada integrante possui um único objetivo, porém não há regras rígidas pré-estabelecidas de controle sobre o ato de cada jogador, podendo este atingir sua meta a qualquer momento. A reunião destas características permite o surgimento de novas viabilidades para o conjunto, cujas qualidades emergentes também retroalimentam estes indivíduos, estimulando-os a expressar suas potencialidades pessoais.

O homem, por exemplo, associado a outros homens, é integrante de uma sociedade produtora de cultura que, ao mesmo tempo, o estimula e o constrange Morin (1996 apud BAUER, 1999). Assim, a realidade das universidades, que parecem disfuncionais diante de tanta diversidade e contradições de pensamentos e percepções de seus atores, são partes constitutivas da organização e peculiares ao seu ambiente multifacetado. MORIN (1996) destaca nesse sentido que o todo existe de fato enquanto uma única unidade global, mas as partes detêm dupla identidade, preservando suas identidades próprias, não redutíveis ao todo, e também constituindo uma identidade comum, uma cidadania sistêmica.

Para Weick (1976), existe uma forte pressão para que tais organizações sejam mais racionais, porém destaca que os elementos dentro delas são ligados mais livremente na concepção, cujas intenções e as ações são fracamente acopladas. Sob este aspecto, os elementos entre si são interligados numa variável ou propósito comum ao grupo, mas que a forma como este será atingido dependerá de ações isoladas, conforme a interpretação e intenção de cada um.

Meyer Junior (2007) acrescenta que nestas organizações o trabalho é

desenvolvido por indivíduos que desfrutam de uma grande autonomia profissional, agrupados em unidades semiautônomas de decisão, onde o compartilhamento de objetivos e ações é reduzido e os indivíduos e grupos participantes do sistema preservam suas próprias características e autonomia. Neste sentido, Weick (1976) esclarece que estas unidades são pouco articuladas horizontalmente e não integradas, em sua essência, à administração central da organização. Ao contrário do sistema justaposto das organizações tradicionais, onde elementos que integram não atuam de forma independente, possuindo controle mais rígido pela alta administração, no sentido de alinhar as estratégias na busca por respostas eficientes aos desafios do sistema.

O sistema “frouxamente acoplado” pode aparecer e desaparecer em função do contexto e do tempo, podendo emergir de forma inesperada e aleatória. Weick (1976) ressalta, neste sentido, que tais sistemas possuem maior capacidade de adaptação a mudanças imprevistas e flutuações dos ambientes externos, considerando principalmente a autonomia das pessoas ou grupos de buscarem adaptações locais e soluções criativas como resposta rápida às demandas ambientais.

Este contexto é claro ao observar as universidades e outras instituições de educação superior, nas quais o corpo docente é constituído por vários profissionais com suas especialidades e identidade que, entretanto, acabam criando uma afinidade comum ao grupo ao adequar propósitos, visões, valores e opiniões. Passam, assim, a fazer parte de uma comunidade, tornando-se muitas vezes corporativistas no que diz respeito ao apoio e proteção do membro no grupo.

Na visão de Mintzberg (2004), as organizações acadêmicas são uma “burocracia profissional”, a qual apresenta maior flexibilidade, descentralização, autonomia, criatividade, inovação e menor rigor no controle. O poder, segundo o autor, é descentralizado e distribuído entre os grupos de interesse. Nesta lógica, Hardy e Fachin (2000) comentam que a existência de valores profissionais, que guia, motiva e controla os membros de uma organização é que torna possível o “autogoverno”.

Sendo a matéria-prima o conhecimento e a especialidade profissional nas organizações universitárias, Mintzberg (1973, p. 213) ressalta que o controle sobre o trabalho significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve. A qualidade, portanto, da instituição não está

diretamente ligada com a qualidade do professor que atua nela, podendo ser duas coisas distintas, muitas vezes.

Além disso, as organizações universitárias possuem uma dinâmica diferente em suas relações quanto ao processo de liderança e decisão, sendo influenciados diretamente por aspectos burocráticos, políticos, colegiados e anárquicos (BALDRIDGE; DEAL, 1983). A presença da burocracia nestas organizações é bastante comum e faz parte de sua estrutura, de seus propósitos e do comportamento de indivíduo. A forma racional de organização, como um tipo ideal, baseia-se em regras e regulamentos, assim como no trabalho profissional, impessoalidade, relações funcionais e na divisão do trabalho, buscando previsibilidade de comportamento e eficiência no desempenho organizacional por meio do controle e do exercício do poder.

As universidades, neste sentido, possuem uma hierarquia formal, com leis específicas de relações entre cada centro ou direção de setor, com relações de autoridade burocráticas bem definidas, em que alguns funcionários exercitam autoridade em cima de outros. Além de regras e regulamentos que devem ser obedecidos interna e externamente, com diretrizes na intenção de padronizar e controlar ações, e ainda processos e etapas específicas que moldam a rotina de trabalho e sua relação com os estudantes, assim como processos de decisão, cuja decisão rotineira é formal e de responsabilidade da estrutura administrativa.

Sua dinâmica também é construída por consensos de forma colegiada, o que favorece a autoridade ou mesmo a burocracia profissional, enfatizando a habilidade do profissional de tomar suas próprias decisões e a sua necessidade de liberdade de restrições organizacionais para que possa cumprir seu trabalho de forma livre. Segundo Millet (1962), esta fragmentação colegiada, descentralizando decisões, tornando-as fragmentadas e com elevada autonomia, exige negociação entre as partes. O modelo colegiado tenta persuadir e atrair as pessoas com argumentos no sentido de receber apoio do grupo na tomada de decisões, assim como uma forma das pessoas tomarem para si a responsabilidade e o comprometimento com o bem-estar do grupo.

Millet (1962) acredita que o conceito de hierarquia não é uma representação real das relações interpessoais que existem dentro de um colegiado ou de uma universidade, e nem que esta estrutura seja desejável para a mesma. A existência do profissionalismo e especialização os torna independentes em conhecimento,

permitindo que haja a troca de informações e o compartilhamento dos mesmos recursos.

Neste contexto, apesar da independência, o corporativismo é bastante forte e o ambiente está sujeito a constantes mudanças, como alterações frequentes dos principais administradores, afetando diretamente a tomada de decisões, tornando-as muitas vezes confusas, descentralizadas e incrementalistas, devido à influência de vários grupos. Neste âmbito permeiam relações de poder e conflito, no qual Baldrige (1971) propõe a direção da universidade como um modelo de “sistema político”.

Assim, este contexto se desenvolve perante a interação destes grupos na busca por poder e influência, nos quais são formuladas políticas para alocação de recursos, participação efetiva de pessoas que buscam defender pontos de vista, interesses, direitos, negociação e articulação de ações, influenciando e barganhando com grupos e pessoas na organização. Birnbaum (1989) explica que, na busca de melhores resultados, é necessário investir tempo e esforço para ganhar apoio, e isto requer o desenvolvimento de coalizões entre vários grupos, intercâmbios e acordos. Já Baldrige (1983) explica que a política nestas organizações é o foco central e vital de atividades de grupos de interesse que adentram a universidade, sendo o conflito algo natural.

A política dentro destas instituições também é como um “jogo”, no qual é usado o poder para influenciar a distribuição de recursos em defesa das preferências do grupo (BIRNBAUM, 1989). O sistema político da organização acadêmica se traduz em uma estrutura social complexa que gera pressões múltiplas, nas quais existem muitas fontes e formas de poder. As implicações destes modelos, portanto, influenciam diretamente a liderança nas universidades, fazendo com que estas tenham uma característica distinta de outras organizações. Porém, na universidade este poder se torna mais difuso por conta de metas ambíguas, das especialidades de profissionais, muitos departamentos e subdivisões e pela vulnerabilidade do ambiente.

Logo, a gestão destas organizações é de fato complexa, pois além destes modelos que influenciam o processo de tomada de decisão, o sistema de avaliação é limitado, já que não existem formas definidas de se medir o desempenho dos funcionários quanto ao ensino e o conhecimento adquirido pelos alunos. Este contexto dificulta, portanto, o compromisso com um resultado.

Para Meyer Junior (1991), as universidades constituem um tipo peculiar de organização complexa, exigindo uma gestão estratégica diferenciada na intenção de sobreviver ao ambiente competitivo e sujeita a profundas transformações, as quais estão submetidas e que cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens do planejamento e da administração estratégica. No entendimento do autor, a preocupação com o aperfeiçoamento do processo de gestão tem levado os gestores universitários a utilizarem o planejamento estratégico como forma de integrar esforços e cumprir os objetivos e missão organizacionais.

Para Rebelo (2004), a gestão é um meio de viabilizar objetivos. Assim, quando uma organização pretende alcançar bons resultados, precisa contar com o planejamento, definindo metas a serem atingidas, distribuindo responsabilidades e executando o que foi planejado, abrindo espaço para entrada de planos novos e emergentes, bem como avaliar continuamente os resultados obtidos. A autora analisa ainda que a revolução econômica e social se deslocou em direção ao conhecimento, entendida como o verdadeiro fator gerador de mudanças na sociedade.

Neste contexto, Rebelo (2004) relata ainda que as instituições de ensino são um grande instrumento de coesão social, as quais cumprem esse papel através de suas áreas dedicadas à criação de competências. Neste sentido, as universidades que possuem um papel fundamental na sociedade atual, já que preparam os profissionais que irão aplicar e lidar com as mudanças necessárias à adaptação e à sobrevivência organizacional necessária frente aos novos tempos e às novas demandas sociais.

Meyer Junior (2003) considera que, para que as instituições universitárias estejam mais sólidas ao trilharem em direção ao paradigma da contemporaneidade, torna-se necessário transpor duas posições antagônicas: a primeira destacando que nas instituições de ensino superior não existe correlação entre administração e desempenho, e o sistema seria tão frouxamente articulado que a decisão institucional e ação concreta estão distantes e pouco controladas, não havendo integração entre elas; já a segunda posição pressupõe que o sucesso das organizações depende muitas vezes do sucesso de sua administração.

Para Lockwood (1985), a complexidade contida nestas organizações, tornando-as atípicas, tem múltiplos efeitos práticos no ambiente de funcionamento de todos aqueles que fazem parte da universidade, e a compreensão das causas

desse efeito podem aumentar a participação efetiva de gestores na administração eficiente da instituição. Anteriormente, ainda segundo o autor, poucos gestores profissionais em universidades eram orientados sobre as diferenças na administração de uma instituição de ensino e outro tipo de organizações, como as empresariais, observando seu contexto econômico e suas distinções entre autoridade e poder.

Neste sentido, percebe-se nas organizações universitárias que o tipo de administração adotada tem atribuído à sua realidade o adjetivo “amador”, no qual cargos de direção nestas instituições vêm sendo assumidos por professores que, muitas vezes, são direcionados a posições administrativas sem qualquer preparo técnico para a função. A realidade das organizações universitárias acima relatadas tem trazido consigo sérias dificuldades para sua gestão. O fato é que não existe um preparo das pessoas que ocupam estes cargos, no sentido de absorver as mudanças e tendências que o setor sofre, desenvolvendo instrumentos adequados às suas características específicas, no intuito de prepará-las para enfrentar incertezas e aproveitar as oportunidades para melhor responder ao ambiente.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

O novo contexto em que se inserem as universidades as impulsiona em direção à busca por capacitação, tornando-as mais funcionais em sua administração para obtenção de resultados positivos nas atividades a que se propõem. Assim, a gestão estratégica passa a ser um instrumento que pode proporcionar estes resultados para as organizações universitárias, com estratégias inovadoras e criativas que permitam maior competitividade e êxito em seus serviços.

Bryson e Alston (1996) acreditam que a utilização da gestão estratégica permite com que as organizações possam examinar o ambiente em que operam, explorando os fatores e tendências que afetam seu negócio, buscando meios de cumprir sua missão. Para os autores, a partir disso, formam estratégias que viabilizam o cumprimento de seus propósitos, produtos, serviços, custos e processos.

O tipo de estratégia a ser adotada numa organização carrega uma importância fundamental, pois sua definição configura-se no processo central da efetividade organizacional. A estratégia ainda possui inúmeros significados,

existindo, embora, a convergência em alguns aspectos como conceito, conteúdo e os processos de formação da estratégia, que são objetos das mais variadas abordagens, identificando a forma com que os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento.

Chaffee (1985) propõe uma tipologia que agrupa as diferentes abordagens da estratégia, baseadas em modelos distintos evidenciados em três categorias: linear, adaptativa e a interpretativa, que interrelacionam a organização e o ambiente em suas estratégias utilizadas pelas mudanças afetadas. Segundo a autora, o modelo linear de estratégia é amplamente racional, cujo foco e planejamento ocorrem de maneira metódica, na qual sua estratégia consiste de decisões integradas, ações e planos que se amparam em metas viáveis para organização. Este processo possui uma visão limitada, entendendo que a formulação e a implementação são ações distintas, negligenciando as várias dimensões administrativas e processuais, assim como variáveis técnicas, psicológicas e políticas que envolvem o processo.

O modelo adaptativo baseia-se no desenvolvimento de ações viáveis entre a capacidade de explorar as oportunidades e riscos do ambiente externo, permitindo que haja um ajuste e mudanças constantes nas organizações. Neste modelo, os componentes sociais e políticos já são presentes na tomada de decisão, demonstrando uma realidade multifacetada e, conseqüentemente, menos centralizada em grupos hierárquicos específicos (CHAFFEE, 1985).

Enquanto isso, o modelo interpretativo está baseado num acordo social e cooperativo, em que os indivíduos colaboram mutuamente, com sua identidade, seu conhecimento, cultura e interpretação, na troca de experiência entre eles. Logo, a realidade é socialmente construída e cada ator social a interpreta a partir de suas próprias crenças, interesses, entendimento e sua percepção de mundo. A ênfase é dada à natureza política e processual da estratégia (CHAFFEE, 1985).

2.2.1 Abordagem clássica

Na abordagem clássica, a administração é fundamentalmente relacionada à tomada de decisão mais racional, em que a responsabilidade de decisão está diretamente ligada à alta administração num processo mais metódico, analítico e linear. Neste caso, o gestor age com autoridade e firmeza, preocupando-se com a maximização de resultados (lucros) e controle absolutos das ações necessárias ao

alcance dos objetivos. A formulação de estratégias é a principal atividade da cúpula administrativa, como na afirmação de Porter (1996), em que a estratégia numa organização pede líderes firmes, dispostos a fazer escolhas e promover disciplina na decisão sobre quais mudanças do mercado e quais necessidades dos clientes serão atendidas pela empresa, fazendo menção aos gestores como líderes e heróis.

A percepção racional do planejamento ainda cria a ideia de um olhar futuro, cujas decisões estão pautadas em convicções sobre condições futuras e de um ambiente relativamente previsível, ou de que a organização é bem separada do ambiente. Na visão de Chandler (1962), a estratégia enfatiza o longo prazo, cuja concepção de metas e objetivos é apresentada de forma categórica, em que a formulação e implementação da estratégia são processos bem distintos.

Para Andrews (1980), a estratégia é o padrão de decisão numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir estas metas. Na visão de Steiner e Miner (1977), a estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecendo objetivos à luz das forças internas e externas, além da formulação de políticas específicas e estratégicas para atingir metas e assegurar a sua adequada implantação de forma que os fins sejam atingidos.

Ansoff (1977, p. 8-9) vê a seleção de estratégia e formulação de política, sobretudo como um processo de decisão e previsibilidade do ambiente. Primeiro são fixadas metas, após o que (usando uma série de técnicas analíticas) são desenvolvidas alternativas e (ainda usando técnicas analíticas) é feita uma escolha entre ambas, após alguns ajustes nas metas originais.

Assim, a formulação da estratégia (MILES; SNOW, 1978) nas organizações pode estar disposta de acordo com quatro tipos de estratégia: prospectiva, analisadora, defensiva e reativa, as quais são de responsabilidade da administração de cúpula, e que podem estar relacionadas a condições ambientais semelhantes aos modos de interpretação.

A estratégia prospectiva reflete um alto nível de iniciativa com respeito ao ambiente, que é visto como uma oportunidade para desenvolvimento de novos produtos, empreendendo novas iniciativas. A estratégia analisadora é, porém, mais cuidadosa e interessada em manter um núcleo estável de atividades, com inovações ocasionais nas áreas menos desenvolvidas do ambiente, se o mesmo permitir.

Já a estratégia defensiva é aquela em que a alta administração percebe o

ambiente como analisável e estável, assim, sua gestão está determinada a preservar e proteger seu mercado tradicional, focando-se na eficiência interna. A estratégia reativa, que não é considerada uma estratégia de fato, pois ela age aceitando mais ou menos o que vier, reagindo a variações aleatórias semelhantes no ambiente, está associada ao modo de interpretação classificada como visão não direcionada.

Porém a ideia de planejamento “*Top down*” vem sendo substituída pela ideia de que os agentes do nível intermediários da organização também são responsáveis pela formação da estratégia, ou seja, a interação destes agentes de base operacional com outros agentes organizacionais e clientes, onde estas atividades cotidianas podem ser ou virem a se tornar estratégicas (CUMMINGS, 2008).

A estratégia na organização também precisa ser compreendida em termos processuais, como um produto do jogo político interno; e em termos contextuais, o qual é produto da interação entre a ideologia interna e percepções do ambiente externo, ou seja, as organizações são consideradas grandes espaços políticos, por ser um ambiente de falta de consenso, de inúmeros interesses dos atores, grupos e coalizões. Assim, a tomada de decisão é encarada como um processo político (PFEFFER, 1973; PETTGREW, 1975).

Uma outra fonte de poder é o controle da informação disponível, ou seja, normalmente quem possui maior influência no resultado final do processo decisório é quem determina o tipo de informação e alternativas necessárias para tomada de decisão. Segundo Pettgrew (1975), as decisões precisam ser compreendidas no contexto organizacional, vinculadas às políticas da organização, as quais são influenciadas por predisposições políticas e jogos de poder.

Simon (1965) possui uma percepção diferenciada com relação a estas tomadas de decisões estratégicas numa organização. Para o autor, a decisão representa o processo pelo qual uma alternativa de comportamento ou estratégia é selecionada e realizada em determinado momento. Explica, ainda, que o comportamento humano nas organizações é, pelo menos em boa parte (se não for totalmente), intencionalmente racional, pois o ser humano busca a melhor solução, mas não a consegue devido às suas limitações ou critérios em que baseia a sua escolha.

Na visão do autor, o homem é tido como um “ator econômico bombardeado por escolhas e decisões”, mas possuindo um estoque limitado de informações e

capacidades de processamento. O mesmo não dispõe de todas as alternativas e nem possuirá o conhecimento de todas as consequências de sua tomada de decisão, que chama de racionalidade limitada.

Quando o indivíduo é limitado seu comportamento real não alcança a racionalidade objetiva (melhor escolha), pois se limita e sofre influência, muitas vezes de sua própria capacidade física, seus valores e conhecimento. E esta situação se agrava ainda mais, quando muitas pessoas estão envolvidas no processo de tomada de decisão, no qual Simon (1965) destaca que:

Não podemos prever o comportamento humano pelas montagens de modelos abstratos, do que é racional, da estrutura comportamental, pois não temos como saber a tremenda quantidade de informações que está na cabeça das pessoas, sobre que são os interesses pessoais.

2.2.2 Abordagem adaptativa

A estratégia em certas organizações com realidades específicas e imprevisíveis não é desenvolvida por processos lógicos, como aquelas encontradas em documentos prescritivos, havendo pouco controle sobre o seu processo. A estratégia, neste caso, simplesmente se configura pelo aprendizado, aliado à capacidade interna da organização, em que o processo é mais flexível e experimental.

Para Mintzberg (2004), a formulação de estratégias em organizações profissionais é quase diametralmente oposta ao da organização racional e da sabedoria convencional. O autor reforça ainda que se constitua num processo mais fragmentado, sendo as estratégias da organização normalmente um agrupamento de todos os tipos de estratégias individuais e coletivas.

Nesta lógica, seguindo uma abordagem mais adaptativa, as estratégias ocorrem de forma mais incremental, emergindo conforme as ações se desenrolam. Quinn (1980) explica que as decisões internas ocorrem em conjunto com eventos externos, mas que são guiados de forma pró-ativa na direção de estratégias conscientes. O autor sugere que a estratégia é um modelo ou o plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente (QUINN, 2001). O autor afirma ainda que a estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e

viável, baseada nas competências e deficiências internas relativas, na antecipação de mudanças no ambiente e na providência contingente, realizadas por oponentes inteligentes.

Quinn e Voyer (2001) colaboram com esta percepção, apresentando uma visão diferente ao alertarem que os processos de formulação e implementação de estratégias nas organizações complexas raramente se parecem com os modelos analítico-rationais destacados na literatura. Para os autores, as estratégias nas organizações resultam da integração de decisões internas e eventos externos que direcionam a um consenso sobre as decisões e ações a serem desenvolvidas na organização.

Em organizações complexas, a execução da estratégia nem sempre são perfeitamente realizadas, já que a perfeição exigirá uma previsibilidade completa, sem erros e totalmente “engessada”. Mintzberg (2004) afirma que é inevitável pensar à frente, porém é importante ter certa adaptação durante o percurso. Para isso o autor esclarece algumas estratégias e suas intenções. Por exemplo, aquelas que possuem intenções plenamente realizadas são as chamadas deliberadas e as estratégias não-realizadas, ambas reconhecidas pela literatura do planejamento, dando preferência sempre à primeira.

Porém, no contexto das organizações complexas percebe-se que muitas das estratégias surgem em meio às situações emergenciais e imprevisíveis, necessitando de alterações ou adequações às estratégias deliberadas. Mintzberg (2004) as chama de estratégia emergente, como um terceiro caso, com relação às estratégias mencionadas anteriormente. O autor descreve, ainda, que este tipo de estratégia ocorre quando um padrão não foi expressamente pretendido. Neste caso, são tomadas providências, sequencialmente, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão em que, ao invés de perseguir um plano de diversificação, tomaram-se decisões com o método de “tentativas e erros”, sendo que esta experiência poderá ser possivelmente adotada no quadro de estratégias da empresa.

Nesta perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao discordarem do processo de estratégia baseado no planejamento e controle antecipado, descrevem o conceito de “estratégia emergente” como uma estratégia em que se desenrola durante a implementação, ou até mesmo após ela. Segundo os autores, o fato gera aprendizado estratégico, permitindo que a organização tenha a capacidade de

experimental através de *feedbacks* que permitem que a estratégia seja reformulada até que se chegue a um fator comum, um padrão a ser seguido.

A respeito do aprendizado estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que este é especialmente importante para as organizações que operam em ambientes altamente complexos, nos quais o conhecimento necessário para criar estratégias é bastante difuso, como é o caso das universidades e hospitais, considerados organizações do tipo profissional.

Características estas das Escolas Descritivas da Administração Estratégica (Escola de Empreendedores, Cognitivas, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental). Mintzberg e Quinn (2001) explicam que, na verdade, a formulação e a implementação estão ligadas a processos interativos complexos, onde valores, cultura, política, entre outros valores, estabelecem certas decisões estratégicas.

Mariotto (2003) defende que essa é a razão pela qual Mintzberg (2004) sentiu a necessidade de pensar na estratégia não em termos de intenções, como um plano, mas em termos daquilo que a organização efetivamente faz, partindo das ações críticas específicas que são realmente postas em prática. Mariotto (2003) acrescenta ainda que o modelo também reconhece múltiplos atores participando da formação da estratégia.

Existem várias concepções sobre como a estratégia se forma dentro das organizações. Mariotto (2003) explica que são baseadas no ajuste mútuo como mecanismo-chave de coordenação, como é o caso de planejamento baseado em estratégias emergentes, que acabam desencorajando a hierarquia, a supervisão direta, a padronização, as regras e os controles de desempenho. Neste sentido, o autor apresenta algumas visões dentro destas concepções a respeito da estratégia emergente como fenômeno hierárquico, cognitivo, como resultado de auto-organização em sistemas complexos e como fenômeno de aprendizado.

A estratégia como fenômeno hierárquico traz uma abordagem que envolve uma maior participação do nível gerencial mais baixo na formação da estratégia, surgindo muitas vezes como resultado de iniciativas de níveis inferiores da hierarquia que são induzidos pela alta direção como mecanismos administrativos de organização formal e sistemas de recompensas utilizadas para gerentes (BOWER, 1970).

Na concepção de estratégia como fenômeno cognitivo, mais radical, inverte a ordem das ações, colocando a execução antes do planejamento dos objetivos.

March (1976) contribui com a ideia que o comportamento humano é tanto um processo de descoberta de objetivos quanto a ação por meio deles, e que valores mudam e são desenvolvidos com a experiência. Por isso, as organizações (pessoas) podem aprender sobre seus próprios objetivos se agirem antes e, assim, na ausência de intenções prévias, podem vir a surgir intenções à medida que a organização se mobiliza.

Esse sentimento é também compartilhado por Weick (1979; 1995), no qual chama de *sensemaking*, onde as estratégias emergem depois da ação, na forma de percepções que darão sentido àquilo que já foi realizado. Explica ainda que parte das atividades das organizações venha da posterior reconstrução de histórias consideráveis para explicar o que estão vivenciando no presente, chamando esse processo de criação retrospectiva de sentido.

Outra visão de formação da estratégia está relacionada com o resultado de auto-organização no sistema complexo, onde a estratégia emergente viria como consequência da ação espontânea de ações não coordenadas de inúmeros agentes que agem segundo suas regras individuais. Está baseada na teoria da complexidade, cuja explicação foi originalmente fundamentada nos fenômenos físicos e biológicos.

E, finalmente, a estratégia emergente como um fenômeno de aprendizado, fundamentada no modelo de aprendizagem de Mintzberg (1990), que ao chamar de organizações “*adhocracia*” (1979) e inovadoras (MINTZBERG; QUINN, 1996), referia-se a organizações essencialmente administradas por meio de projetos e estruturadas ao redor de especialistas reunidos para compor equipes de acordo com as especificidades de cada projeto. Esta se baseava no ajuste mútuo como mecanismo de coordenação.

Existe também a percepção de que a estratégia não parta apenas do topo da hierarquia, mas de ações operacionais (de baixo para cima) e até mesmo pela gerência mediana. Nesta abordagem, Whittington (2002) entende a estratégia como um fenômeno social, propondo a integração de três elementos essenciais na prática da estratégia: os praticantes, que são os agentes sociais que efetivam a estratégia. O elemento prático, que trata das ferramentas e metodologias adotadas pelos praticantes. E a *práxis*, que trata o processo de fazer a estratégia, sendo entendida como um fluxo das atividades organizacionais, como referências e a reprodução de padrões.

Whittington (1992) acredita que as abordagens emergentes existem como forças essenciais no processo de fazer estratégia. Neste contexto, a formação de estratégia nestas organizações era diferenciada das demais, pois um padrão ou uma sequência de decisões emergem depois dos fatos ocorridos, como resultado de decisões específicas.

O fato de a estratégia emergente, muito criticada por outros autores, devido o seu alto risco associado por requerer um tempo maior no processo de execução e por ser um método excessivamente caro e com fraca orientação para objetivos e processos, não a torna má, tampouco a deliberada melhor por conta de vantagens que, segundo Ansoff (1991), são fundamentais para modelos racionais de aprendizado por apresentarem uma série de benefícios, como a redução do tempo de processo (devido a escolhas de opções com maior probabilidade de sucesso), antecipando-se a necessidades de ação (o planejamento estratégico em si) e o custo associado.

Este modelo clássico de gestão, segundo Mintzberg e Quinn (2001), acrescenta que a preocupação convencional é que a estratégia é primeiramente formulada e, em seguida, ela é implementada com estruturas organizacionais, sistemas de controle seguindo uma forma obediente na linha de estratégia pensada previamente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a denominam de estratégia deliberada.

A complexidade e a imprevisibilidade incontável do ambiente são as principais fontes para o surgimento de estratégias não-intencionadas na organização, isto porque a capacidade racional do homem é limitada e não pode prever todas as situações do ambiente (Cavalcante, Araújo e Moraes, 2005 apud MINTZBERG; WATERS, 1985).

Diante disto, surgem ideias em diversos departamentos da empresa na intenção de desafiar o ambiente, e à medida que algumas delas apresentam sucesso, são então incorporadas às estratégias deliberadas. Os autores ainda enfatizam que estratégias emergentes não significam que o gerenciamento da organização está fora de controle, ou que a mesma está vivendo em meio ao caos, mas que existe a possibilidade de aprendizagem organizacional por meio das experiências vividas, sendo por erros ou acertos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998b).

2.2.3 Abordagem interpretativa

A abordagem interpretativa apresenta a decisão organizacional como resultado de aspectos culturais, sociais, políticos e principalmente da interpretação dos agentes, seja ela consciente ou inconsciente, a qual define como serão percebidos e interpretados aspectos da realidade. Neste contexto, esta realidade pode ter diferentes significados para diferentes pessoas, grupos ou organizações (WEICK, 1969).

A construção de interpretações acerca do ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações. Daft e Weick (1984) acreditam que o processo de construção da interpretação pode ser influenciado pela natureza da reposta procurada, pelas características do ambiente e pela experiência prévia do questionador e pelo método usado para adquiri-la. Os autores destacam ainda que a formulação de estratégias, e consequentemente a ação, está relacionada à forma com que a organização interpreta as informações.

Assim, a interpretação é um processo de tradução de eventos que rodeiam a organização, de desenvolvimento de modelos para compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais por gestores-chaves (DAFT; WEICK, 1984). Os autores lembram ainda que a interpretação ocorra antes da aprendizagem e ações organizacionais.

Uma das grandes contribuições da teoria interpretativa de Weick (1969; 1979; 1995), é a noção de retrospectão, esse sentimento pelo qual chama de *sensemaking*, em que as estratégias emergem depois da ação, na forma de percepções que darão sentido àquilo que já foi realizado. Explica ainda que parte das atividades das organizações venha da posterior reconstrução de histórias consideráveis para explicar o que estão vivenciando no presente, chamando tal processo de criação retrospectiva de sentido.

Desta forma, o processo de tomada de decisão é influenciado pela associação e pela manipulação política (CYERT; MARCH, 1963); pelos passos incrementais de decisão (LINDBLOOM, 1959; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORET, 1976); pela análise de sistemas e procedimentos racionais (LEAVIT, 1975) e por respostas programadas e problemas de rotina (MARCH; SIMON, 1958; SIMON, 1960). Assim, os processos decisórios podem estar associados aos modos de interpretação.

Portanto, as estratégias são movimentos e táticas cotidianas pertencentes aos contextos sócio-organizacionais específicos, as quais se diferenciam de acordo com o ambiente. Assim, poucas estratégias podem ser puramente deliberadas ou plenamente emergentes, isso porque uma sugere aprendizado zero, e a outra, nenhum controle (MINTZBERG, 2004).

Corroborando com este pensamento, atualmente nenhuma organização consegue aplicar apenas uma destas estratégias, já que o fundamental seria mesclá-las, controlando o processo e mantendo o aprendizado constante, o que se assemelha às estratégias guarda-chuva, em que as linhas gerais são deliberadas, ao passo em que os detalhes vão surgindo dentro destas linhas gerais.

2.2.4 Planejamento e gestão estratégica nas organizações universitárias

O cenário de mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas tem conduzido as organizações universitárias em busca de melhores práticas gerenciais, com ênfase na administração estratégica, como um processo contínuo de gerenciamento de oportunidades e ameaças. O planejamento estratégico, como uma destas práticas, tem sido utilizado como uma abordagem importante de definição de políticas e prioridades na instituição.

A busca por estes instrumentos revela um conjunto amplo de ações que se desenvolvem no âmbito da instituição universitária, fundamentais para uma melhor posição frente aos desafios do novo tempo. Bryson (2004) explica, neste sentido, que as instituições universitárias, em sua essência, possuem pouca eficiência em sua administração, isto porque não possuem fins lucrativos e sua motivação está voltada para sua missão social. O contexto implica também aos gestores desafios de se formular com criatividade modelos e abordagens gerenciais que lhe permitam lidar com um contexto complexo, paradoxal e repleto de ambiguidades, tão presentes nestas organizações.

Keller (1997) afirma que, na verdade, o processo de planejamento estratégico ocorre nas instituições universitárias como um processo político, o qual é influenciado internamente por grupos de interesse, os quais manipulam de certa forma o processo, porém com cautela política. O autor afirma ainda que a comunicação do plano é um fator de extrema relevância, servindo de instrumento de identificação e uma diretriz para a toda organização, o qual descreve seus produtos,

metas, estatísticas, tendências e aplicações como uma forma de comunicar o que se pretende realizar com este plano, esperando que este seja acatado por todos.

Ao tratarem da forma como a estratégia é formulada nas universidades, Hardy e Fachin (2000) são enfáticos ao mencionarem que as estratégias deliberadas são pouco prováveis nestas organizações. Isto devido a sua descentralização de poder, a autonomia profissional, a estrutura, sua complexidade, suas comissões, o “frouxo acoplamento” dos diferentes elementos organizacionais e as restrições ao cumprimento de regras. Assim como a intervenção governamental nos negócios internos das instituições, tornam a visão convencional de formulação de estratégias pouco adequada à maioria destas organizações, portanto sendo muito diferente da visão de estratégia deliberada.

Hardy et al. (1983) ressaltam que muitos atores estão envolvidos nesse processo de formulação, por isso estas estratégias são frequentemente fragmentadas, variando de acordo com o departamento ou a faculdade que as formulam, além das normas profissionais exercerem uma forte influência, tornando a revolução estratégica difícil, e quando a mudança de fato ocorre, ela é gradual em respostas as constantes forças ambientais.

Birnbaum (2000, p. 73-74), após examinar os modismos gerenciais aplicados à gestão das IES, destaca a existência de uma grande falácia do planejamento estratégico praticado em empresas ou em organizações educacionais baseada no pressuposto implícito da racionalidade no processo como um todo. Isto implica em decompor o processo estratégico em uma série de etapas articuladas que resultarão em uma variedade de estratégias integradas e interdependentes. Este processo se distancia bastante da realidade das instituições de educação superior.

Para Mintzberg (2004), o sucesso da estratégia em qualquer organização necessita conciliar análise e intuição, além de outros processos na formação de sua estratégia. Na verdade, muitas literaturas descrevem o planejamento estratégico como a forma mais eficiente de resultados para qualquer tipo de organização.

Na opinião de Mintzberg (2004), o planejamento estratégico se adequa melhor a organizações mecanicistas que às profissionais, como as universidades e os hospitais. No caso das universidades, o autor esclarece ainda que o resultado desta transposição incorreta do planejamento tem sido o fracasso, ou simplesmente a perda de tempo, ou ainda se tornado disfuncional em seu processo. Uma das pedras filosofais que desmoronam nestas organizações com o uso incorreto do

planejamento é o controle de cima para baixo e da geração centralizada da estratégia, por conta destas organizações serem ligadas de modo flexível em seus núcleos operacionais, como a autonomia do trabalho realizado pelos professores (COHEN; MARCH, 1974; MINTZBERG, 2004).

Segundo Mintzberg (2004), o que se percebe nas organizações universitárias são processos muito fragmentados de formação da estratégia, sendo as estratégias da organização normalmente a agregação de todos os tipos de estratégias individuais e coletivas. March et al. (p. ex., MARCH; OLSEN, 1970) as caracterizam como “anarquias organizadas”.

Weick (1982) destaca que nas IES observa-se, ainda, as relações frouxas entre decisões e implementação. Isto faz com que os planos e seus objetivos e metas decorrentes de decisões da administração tenham dificuldade de materialização em ações concretas compatíveis. Hardy et al. (1983, p. 407) rejeitam a noção de que, no ambiente universitário, primeiro se planejam as estratégias, depois se definem as estruturas, para finalmente se partir para a implementação. Segundo os autores, “esta não é a realidade das universidades, o que os leva a concluir que ou as universidades estão totalmente erradas ou são os teóricos da estratégia que estão equivocados”.

Por esta razão, são utilizadas as definições de estratégia como a ocorrência de “um padrão” de certa regularidade, num fluxo de decisões ou ações, portanto reconhecendo os dois conceitos de estratégias (MINTZBERG, 1972, p. 8). Em organizações universitárias, diante do ambiente turbulento e imprevisível, se requer formas próprias de planejamento e gestão, exigindo-se novas posturas gerenciais de seus administradores e adaptações a sua realidade exclusiva.

Meyer Junior (2006) faz um alerta sobre o assunto, ao mencionar que nas universidades brasileiras esse processo ainda tem sido caracterizado pela formalização de planos estratégicos desenhados com base nos modelos e paradigmas inspirados na realidade das empresas. Assim, a racionalidade acomoda interesses de grupos pela lacuna entre as políticas e objetivos institucionais e os objetivos e práticas das universidades que a compõem.

A forma racional do planejamento desenha a estratégia como resultado de análises deliberadas na busca de maximização de resultados, assim como se desenvolve nas perspectivas evolucionárias de competição e sobrevivência. O fato de não existir uma teoria exclusiva para a administração universitária, na verdade,

permite com que estas acabem por buscar modelos estratégicos importados da área empresarial, muitas vezes até mesmo por se identificarem como “empreendimento educacional”.

Esta tem sido uma das razões pela qual Meyer Junior (2003) recomenda cautela no emprego das ferramentas gerenciais comumente utilizadas na gestão de empresas ou mesmo dos conceitos presentes em referenciais teóricos consagrados sobre estratégias empresariais. Isto porque as estruturas das organizações universitárias possuem características exclusivas, como objetivos, clientes, problemas, decisões, autonomia, entre outros, além de possuírem regulamentações pertinentes, sendo tratadas de forma diferente das demais organizações pelos órgãos públicos responsáveis.

Meyer Junior e Lopes (2006) destacam, na intenção de melhorar a compreensão da complexidade do planejamento em universidades, a importância de se observar a dimensão racional, político e simbólica. A dimensão racional, na visão de Meyer Junior (2003), destaca o esforço dos gestores em ordenar, de forma lógica e racional, objetivos, decisões e o uso dos recursos escassos de forma a orientar as ações na busca de resultados almejados.

Sob esta ótica, planejar é um processo que envolve questões analíticas e de programação que incluem definição de problemas, exame de alternativas, decisão, ação, controle e resultados, usando o raciocínio lógico na busca de soluções através de objetivos, metas e ações articuladas (MEYER JUNIOR, 2006). A percepção mais racional do Planejamento Estratégico inclui algumas suposições criticadas por Mintzberg (1994). Com base nesses argumentos, Mintzberg (1994) propõe que a expressão "Planejamento Estratégico" seja substituída por "Programação Estratégica", simbolizando, assim, seu caráter mecanicista e analítico, onde estão baseadas:

- a) predeterminação, suposição de que a empresa é capaz de prever o curso futuro do ambiente ou de que há estabilidade;
- b) desligamento, suposição de que os executivos devem se desligar dos detalhes operacionais (delegados aos níveis mais baixos, responsáveis pela implantação do plano) e se concentrar no "pensamento";
- c) formalização, suposição de que o processo estruturado e formalizado desta escola é a melhor forma de se criar estratégias quando, na verdade,

- para que seja eficiente, o processo requer criatividade, *insights* e síntese;
- d) o planejamento estratégico mostrou ser uma contradição, pois, na melhor das hipóteses, a análise pode preceder a síntese (criação da estratégia), provendo certos insumos importantes, e reaparecer posteriormente à síntese, decompondo e formalizando as decisões tomadas; no entanto, a análise não pode, em hipótese alguma, substituir a síntese.

Cohen e March (1974) destacam que o planejamento é uma responsabilidade da liderança de prover larga direção à organização. Porém, os autores acreditam que na maioria das organizações acadêmicas poucas pessoas estão completamente satisfeitas com o seu planejamento, sendo perceptível que o plano está em constante revisão. Corroborando com esta ideia, Young (1981) explica que as instituições de ensino superior não possuem a capacidade de responder às mudanças externas de um modo sistemático, produtivo e planejado. Para o autor, os componentes de planejamento estratégico encontrados nas universidades não são apropriados para este tipo de organização, no qual elas possam ajustá-las e adaptá-las às exigências ambientais que surgem.

Miller e Cardinal (1994), em sua pesquisa, acreditam que muitos pesquisadores consideram o planejamento estratégico disfuncional e irrelevante devido à sua rigidez, o qual impõe às organizações um tom de inflexibilidade, formalismo, burocracia e engessamento, prejudicando, assim, o pensamento criativo e o surgimento de inovações. Em complementação a esta ideia, Keller (1997) esclarece que muitas prescrições na literatura atual de planejamento não são consistentes com a realidade do processo de decisão das instituições universitárias, processo este caracterizado como de caráter essencialmente político.

A dimensão política do planejamento, o plano resulta de um processo de negociação e jogos de poder onde ocorrem disputas políticas, conflitos, barganhas e manipulações de grupos de interesse (BALDRIDGE, 1971). Este modelo enfoca o ato político como um fator determinante no processo de planejamento, afetando de forma diferenciada indivíduos e grupos, bem como seus interesses na organização. Neste contexto, existem grupos que acatam e se comprometem com o processo apoiando seus líderes, seus objetivos, prioridades e ações. Porém existem também grupos insatisfeitos com os planos, podendo dificultar o seu andamento, gerando conflitos e resistência ao processo de planejamento.

Já a ótica simbólica destaca o planejamento como um símbolo mais importante que o próprio ato de planejar. Schein (1992) argumenta que é um conjunto de objetivos básicos que um grupo tomou para si ao solucionar problemas de adaptação externa e integração interna e que têm bom funcionamento, a ponto de serem válidos e ensinados aos membros da instituição como a forma correta de percepção, pensamento e sentimento em relação a tais problemas.

Sob este prisma, Cohen e March (1974) destacam que o planejamento nas universidades é algo diferente daquilo que se entende por planejamento de longo prazo em outras organizações. No entendimento dos autores (COHEN; MARCH, 1974, p. 114-115), os planos são como:

1. símbolos: um “*status*” de avaliação, ou seja, um símbolo de reconhecimento para se ter sucesso;
2. propaganda/anúncios: um panfleto de investimento para tentar atrair doadores privados e públicos;
3. jogos: uma negociação política para barganhar determinado recurso ou investimento em uma determinada área;
4. justificativa para interações: formas de levar assuntos para discussão e troca de ideias sobre o futuro da organização.

Lockwood (1985) afirma que o planejamento sobrevive em algumas organizações como um documento de controle, que contraria a estrutura de administração descentralizada, considerando que tenha sido introduzido primordialmente como um processo de liberar iniciativas de desenvolvimento. E este processo, na visão do autor, precisa ser contínuo e coletivo (o que dependerá do ambiente político interno), em que se exercitam de previsão no processo integrado de levar informações para decisões que afetam o futuro. Para Lockwood (1985), o plano é um processo, significando a antecipação de algum estado futuro de negócios e a sua confirmação no presente, como uma motivação, um guia de ação.

Na visão de Cohen e March (1974), em muitas instituições eles não passam de um “documento engavetado”, que não influenciam decisões, ou seja, as decisões não têm conexão com os planos. Este cenário ocorre talvez pela influência do processo racional do planejamento, o qual é aplicado indevidamente às IES. Tendo este um caráter mecanicista, colaborando para o desenvolvimento de uma atitude de

análise das variáveis estratégicas da organização, faz com que o planejamento estratégico forneça elementos para racionalização de processos e ganhos de eficiência.

Para Balderston (1981), o plano estratégico, além de ser um guia-chave para tomada de decisões numa organização, traz outras funções desnecessárias. Estes planos também são uma declaração de intenção, um documento arquivado contendo regulamentos, diretrizes, orçamentos para financiamento de projetos na busca de apoio e parceiros, e até mesmo uma declaração que minimiza disputas externas e internas de acordo com uma diretriz. Essa atividade profissional do planejamento, segundo o autor, pode ser frequentemente dirigida a estes outros propósitos, que podem validá-los.

Balderston (1981) explica que não é necessário ou desejável recomendar um planejamento estratégico universal que possa ser empregado de forma prescritiva em qualquer tipo de organização, pois cada uma delas lida com facetas diferentes da realidade. Portanto, cada plano é compatível com alguns tipos de organizações e alguns estilos de decisão. O autor acrescenta, ainda, que todas estas aproximações do planejamento estratégico, levadas mecanicamente, compartilham um defeito importante: elas contêm jogos de variáveis, algumas considerações dinâmicas e vários tons das relações analíticas.

O planejamento estratégico, aplicado inadequadamente, muitas vezes não captura as qualidades mais sutis da atmosfera institucional, o qual não considera o caráter de resposta humana, seus interesses e seu comprometimento com o plano, a menos que seja empregado com coerência nas organizações universitárias. Balderston (1981) acredita que muitas instituições realizarão seu planejamento nas próximas décadas não por causa de modelos ou padrões prescritos de planejamento, ou pela influência política ou como proposta na busca de apoio e parceria que ele propõe, mas porque podem superar a privação externa e conflitos internos na integração do interesse comum para melhores resultados nestas organizações.

Rebelo (2004) destaca que o propósito do planejamento estratégico é de conceber a instituição não como algo fechado ou isolado, mas em sua relação estreita com o meio ambiente. Neste contexto, Meyer Junior (1991) evidencia que o planejamento estratégico nas universidades é mais que uma simples metodologia. Implica, na realidade, numa nova postura organizacional e numa nova forma de

administrar, pois se lida com o exercício intelectual que combina criatividade e racionalidade, implicando uma visão e liderança que envolve comportamento humano e a forma de trabalhar do indivíduo.

Neste parâmetro, o planejamento estratégico nas universidades consiste numa ferramenta de gestão fundamental. E pode proporcionar a integração de objetivos no contexto organizacional, assim como a criação de uma estrutura de análise para decisões críticas, podendo delinear suas expectativas para o futuro, desde que respeitadas suas peculiaridades.

Meyer Junior (1991) lembra, ainda, que as instituições universitárias são organizações cuja produção está calcada no trabalho humano, diferentemente de outras organizações, cujo trabalho caracteriza-se por produções em série, rotinizada e automatizada. Por isso, nestas instituições não se planejam objetos ou produtos concretos, mas indivíduos com suas percepções, valores, necessidades e expectativas. O segredo do planejamento bem-sucedido é talvez o discernimento de se combinar a técnica dos modelos de administração e a percepção e experiência que cada ser humano possui. Daí a importância do líder compreender os processos que dão origem às estratégias, e como relacioná-las com a estrutura, determinando assim um estilo exclusivo para estas organizações, mesmo que ainda não exista uma teoria específica para administração universitária.

Diante deste panorama, é perceptível que a estratégia nestas organizações é formulada e executada diferentemente de qualquer outra organização, pois suas ações dependem da observância e análise de seus aspectos políticos, sendo estes marcados por decisões tomadas por pequenos grupos, havendo pouco consenso quanto aos objetivos, devido à fragmentação entre grupos de interesse, ou seja, sendo um processo em que as ações ocorrem mediante a negociação de decisão e de concessão entre os mesmos.

Lopes (2010) lembra a importância de se observar que as universidades são organizações consideradas *atípicas*, possuidoras de características peculiares que as diferenciam de organizações empresariais e, portanto, exigem modelos de gestão igualmente diferenciados. A autora admite que os esforços no campo teórico no sentido da formulação de uma teoria própria para a administração das universidades ainda é pouco conhecido e difundido no Brasil. Lopes (2010) acredita que a ausência de conhecimento sistematizado dificulta a estruturação de programas formais de aprendizagem locais e, quando eles existem, costumam estar

fundamentados em bases teóricas inadequadas (projetados para ambientes empresariais).

É importante, também, relacionar a compreensão de conceitos, processos, premissas, com o processo das Instituições de ensino superior. Entender que a formação da estratégia precisa unir seu caráter dinâmico, evitando separar a concepção da implementação das ações, que em muitos casos são completamente distintas. Em resumo, a administração estratégia é um importante instrumento na gestão da IES brasileiras, e precisa ser reavaliada para que se constitua num processo contínuo e relevante para as organizações.

Sua importância pode proporcionar uma melhor análise do ambiente (interno e externo), assim como ajudar a definir os objetivos para os próximos anos, identificando valores, expectativas e as necessidades da instituição, além de servir como subsídio para definição da missão e metas que direcionem a estratégia para a implementação do plano, permitindo o acompanhamento e a avaliação da evolução do processo.

2.3 PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

No intuito de melhor conduzir as organizações universitárias rumo a um futuro promissor, a administração destas instituições tem desenvolvido iniciativas com objetivo de direcionar a educação e auxiliar na elaboração de planos estratégicos. Este esforço visa a integração de ações em termos de missão, objetivos, metas e estratégias para o alcance de um desempenho satisfatório perante a comunidade em que atua.

Young (1981) explica que a necessidade do planejamento estratégico é evidente, pois ele pode determinar ou se antecipar ao novo, ou a demandas emergentes, permitindo uma adaptação e assegurando a sobrevivência institucional. A ausência de um plano, segundo o autor, traz grande desvantagem, pois não há programações de atividades contínuas, já que o planejamento estratégico permite planejar mudanças que requerem tempo, provendo um vigamento analítico interno como base para a discussão mútua, para o cumprimento e desenvolvimento da instituição.

Paralelo a este planejamento estratégico realizado pelas universidades, o

governo com suas políticas regulamenta o setor buscando melhor qualidade da educação, através do Ministério de Educação e Cultura (MEC), num processo de revisão das atribuições e competências de alguns de seus órgãos. Logo, outro esforço distinto é a elaboração do chamado PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional).

Este é uma das manifestações da regulamentação da área, no qual está inserido o plano estratégico das IES. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma exigência para as IES com o intento de projetar, num período de cinco anos, seu planejamento para o futuro, com projeções financeiro-orçamentárias, assim como projetos de investimento em estrutura, contratação de funcionários, projeção de número de alunos, ampliação de cursos para seu reconhecimento no MEC.

Lopes (2010) destaca que esta obrigação, por força da lei, de elaborar o plano de desenvolvimento institucional, assim como a existência de planos de ação, está sendo cada vez mais exigida pelos órgãos externos ligados à avaliação. A autora explica, ainda, que a formação de uma cultura de planejamento, contudo, tem encontrado barreiras no ambiente universitário, principalmente pelo amadorismo gerencial, como a falta de ferramentas adequadas de gestão. Fatores estes que têm desfavorecido a prática do planejamento na gestão universitária.

As dificuldades são grandes, pois documentos possuem processos, períodos e níveis de decisões distintas. De um lado, um planejamento estratégico baseado na realidade da instituição, com a exploração criativa do grupo de planejamento da área, influenciada por percepções diferentes, por recursos e principalmente pelo ambiente de constantes mudanças, no qual são tratadas ações mais específicas de projeção mais curta (três anos em média), baseando nas necessidades de cada setor, nos seus objetivos e metas. Do outro lado, a racionalidade e o cumprimento de regras para melhor adequação da instituição às exigências dos órgãos regulamentadores, num projeto amplo e mais detalhado. Finalmente, a necessidade de convergir em uma única linguagem, clara e objetiva, as atividades de educação superior para que seja aceita perante os meios legais, em ações que, na prática, há pouca ou quase nenhuma integração, tornando-se um desafio para os gestores.

Percebe-se, na verdade, que muitos destes instrumentos de planejamento estão cumprindo uma função meramente formal e burocrática, sem a participação efetiva da comunidade acadêmica. Este fato pode ser reforçado pela cultura em “fase embrionária” de planejamento, avaliação e acompanhamentos dos resultados

de atividades das IES, além da desarticulação das políticas institucionais com as políticas setoriais, em decorrência da estrutura organizacional que permite uma autonomia das unidades e subunidades de ensino (CORRÊA et al. 2008).

Meyer e Rowan (1977) destacam que os planos institucionais são uma forma de legitimação de práticas e procedimentos predefinidos numa organização, o qual prevalece conceitos racionalizados de trabalho, institucionalizados na sociedade. Assim, a sociedade passa a seguir regras institucionais que funcionam como mitos, descrevendo várias estruturas formais como meios racionais para o atingimento de determinados objetivos. Segundo os autores, estes mitos, gerados por práticas organizacionais particulares e difundidos por redes de relacionamento, têm legitimidade baseada na suposição de que são racionalmente efetivos. Desta maneira, em organizações educacionais, determinadas formas se perpetuam por terem regras institucionalizadas, com o objetivo de obter prestígio e, principalmente, atender às exigências governamentais.

No sentido de alinhar de forma prática essas duas abordagens, Corrêa (2007) e Corrêa et al. (2008) propõe um sistema de gestão integrado para a implementação de PDI em universidades. No sistema proposto pela autora, o PDI funcionará como um sistema composto de dois subsistemas de medição de desempenho, assim como de observação dos padrões arquétipos comportamentais, baseando-se na abordagem quântica, sob os fundamentos de algumas ciências da complexidade, física quântica, teoria dos sistemas autopoieticos, teoria do caos e teoria da complexidade. Segundo a autora, este sistema de integração incorpora aos instrumentos de planejamento e avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior uma concepção alternativa à educação superior.

A autora menciona ainda que um destes esforços pode ser compreendido, a exemplo de instituições que vêm buscando essa integração, como o modelo universitário elaborado com a metodologia participativa da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). O modelo de integração, chamado pela instituição de PLANORG, em que se integraram dois documentos essenciais às instituições universitárias: o Projeto Pedagógico Institucional – PPI, e o Plano de Desenvolvimento Institucional, que têm como fundamento a visão global do conhecimento.

É importante salientar que muitas visões tradicionais a respeito do planejamento estratégico são difundidas dentro das organizações universitárias

como algo de sucesso para o desenvolvimento de suas atividades. A aplicação de modelos rígidos e lineares no controle de desempenho pode não ter resultados satisfatórios em organizações complexas, cujas características específicas precisam ser respeitadas. Keller (1983) destaca que o planejamento estratégico nas universidades se concentra nas decisões ao invés da elaboração de planos, análises, previsões, metas e em ações orientadas para o cumprimento dos objetivos deliberados.

Na visão de Mintzberg (1994, p. 303), o seu planejamento não pode ser programado assim, como um simples trabalho automático e rotinizado. O autor discute que a ação estratégica é em grande parte uma questão de tato, intuição, arte e sorte, além de uma análise acentuada que contribui muito pouco para os movimentos sintéticos de uma estrategista próspera.

Entretanto Mintzberg (1994) comenta que o planejamento formatado para o ambiente com análise competitiva, avaliações das forças e fraquezas de uma instituição raramente conduzem a decisões estratégicas e à ação em si. O autor faz uma citação de um decano de uma faculdade, o qual afirma: “Eu vejo o planejamento estratégico apenas como uma burocracia se expandindo, com poucas implicações sobre o meu trabalho, capaz, porém de ações que não passam de falácias” (MINTZBERG, 1994, p. 404).

A prática do planejamento e formulação de estratégia nas organizações acadêmicas, portanto, implicam em uma combinação de análise racional, manobras políticas e interações psicológicas, com participação e grande dose de tolerância (KELLER, 1983). Razão esta, do planejador universitário reunir habilidades técnicas e políticas num verdadeiro trabalho artesanal, combinando interesses institucionais e pessoais de forma a obter a colaboração das pessoas na implementação de objetivos e ações estratégicas os quais ajudaram a definir (MEYER JUNIOR; MEYER, 2004).

Simon (1987 apud MINTZBERG, 1994) acrescenta ainda que todo administrador precisa ser capaz de analisar os problemas sistematicamente com o auxílio do moderno arsenal de ferramentas analíticas fornecidas pela ciência da administração, além de resolver situações rapidamente, com habilidades que requer o cultivo da intuição e do julgamento ao longo de muitos anos de experiência. O administrador eficaz não pode “se dar o luxo” de escolher entre técnicas analíticas e intuitivas de problemas, mas deve possuir domínio de um conjunto de habilidades

para aplicá-los quando necessário.

2.3.1 Plano de desenvolvimento institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um instrumento de regulamentação do governo, através do MEC, nos processos de avaliação institucional e de cursos das IES. Consiste basicamente num documento, onde se definem a missão da IES e as estratégias para o atingimento de suas metas num período de cinco anos, bem como seu cronograma de desenvolvimento e a metodologia de implementação dos objetivos e ações do plano das IES, tendo-se em vista a coerência e a articulação entre as diversas ações, assim como a manutenção do padrão de qualidade e orçamentos, quando pertinente.

O Ministério da Educação instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) - Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. O SINAES tem o propósito de realizar uma avaliação diagnóstica, formativa e regulatória das IES. O artigo e o parágrafo primeiro da lei supracitada apresentam a finalidade do SINAES:

O SINAES tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, [...] por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

A edição do Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006, na qual dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação da IES, assim como cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional).

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

motivou a alteração anteriormente ocorrida.

De acordo com o MEC (BRASIL, 2006), este documento apresenta um roteiro de apoio às Instituições com a intenção de subsidiar a construção de seu Plano de Desenvolvimento Institucional. Partindo deste pressuposto, as organizações universitárias elaboram seu planejamento estratégico institucional de forma sistemática e racional, cumprindo as diretrizes exigidas no roteiro oferecido pelo MEC, num processo amplo e detalhado, para melhor adequação e otimização de dados.

O MEC instituiu instrumentos de planejamento e avaliação considerando as dimensões pedagógica, avaliativa e estratégica da educação superior, no sentido de possibilitar a convergência das ações nos vários âmbitos da instituição, potencializando e dando qualidade aos seus resultados. Este esforço cria, portanto, prioridades na determinação de estratégias que venham a trazer melhor desenvolvimento organizacional.

Corrêa et al. (2008) argüem que o MEC dispõe de instrumentos eficazes que apresentam a concepção filosófica e pedagógica de suas práticas acadêmicas (PPI), um sistema de avaliação e um plano de acompanhamento da concretização de sua missão, objetivos e metas (PDI). No entanto, relatam que a experiência de alguns membros deste estudo como avaliadores de cursos de graduação demonstram que muitos destes instrumentos estão cumprindo uma função meramente formal. Não estão sendo construídos coletivamente com a participação efetiva da comunidade acadêmica, conforme preconizam as diretrizes do SINAES.

O fato está relacionado à ideia de que a cultura de planejamento e avaliação é ainda incipiente, apesar da competitividade e da regulação da educação superior pelos órgãos competentes incentivarem mudança na concepção gerencial das IES. Lopes (2010) concorda que ainda não existe uma cultura de planejamento no caso de universidades públicas brasileiras, e quando existem, estes planos são formulados mais para atender aos órgãos de controle e avaliação externos do que para a própria orientação de futuro da organização.

Corrêa (1998) expõe que a estrutura das IES dificulta a convergência de esforços, gerando, na maioria das vezes, a duplicidade ou ausência de informações, atividades fragmentadas, passos desnecessários na execução de processos, causando retrabalho, excesso de burocracia, desperdício de tempo e de recursos humanos e financeiros. Esta realidade faz com que as ações nas organizações

universitárias passem a ocorrer de forma diferente do plano institucional, muitas vezes por serem planos genéricos e não estarem de acordo com as especificidades dos setores. Logo, outros planos e ações em paralelo são tomados como base para estratégias nas áreas, causando divergências entre o planejamento e a sua execução.

Lopes (2010), em estudo realizado em universidades do sul do Brasil, identificou que existe certa incoerência entre os princípios de formulação de estratégias e a prática das universidades por conta deste processo ser ainda principiante nas instituições, assim como as áreas de planejamento funcionarem de forma desarticulada. A autora identificou, ainda, que os documentos de planejamento, como o PDI dessas instituições, possuem algumas características em comum, como:

- a) definição muito ampla ou difusa de objetivos, onde não se estabelece precisamente suas metas claras, como, por exemplo, conhecimento a ser priorizado numa futura expansão de curso ou investimentos. Isso ocorre pelo fato do processo decisório utilizado pelas universidades ser tomado em consenso, ou seja, evita-se situações que geram conflitos, dando preferências por uma área em detrimento da outra. As instituições têm dificuldades de analisar seu entorno e identificar desafios, ou oportunidades de crescimento e de oferecer respostas às demandas da sociedade;
- b) ausência de metas/indicadores de resultados, pois como a maior preocupação dos gestores é atender às exigências da avaliação e dos órgãos de controle externo, as instituições se omitem no momento de estipular metas ou indicadores de resultados, elaborando suas prestações de contas anuais ou relatórios de avaliação. Estas relacionam as ações dispersas implementadas na instituição como um planejamento elaborado, gerando uma espécie de planejamento retrospectivo e engrossando os resultados da gestão, exatamente pelos objetivos serem amplos.

Lopes (2010) observou ainda que, em vista da dificuldade manifestada pelas universidades em estabelecer objetivos claros, os programas analisados mostram pouca ou nenhuma articulação com os planos de desenvolvimento. Este contexto

evidencia a desintegração dos planos, os quais possuem propósitos e decisões diferentes, causando um desequilíbrio nas ações, ocorrendo de maneira desarticulada.

Afinal, os documentos de planejamento acatam níveis de exigências distintos. Um trata de necessidades e demandas específicas das áreas, com a exploração criativa influenciada por pessoas com percepções diferentes, por recursos e por um ambiente imprevisível e completamente vulnerável a mudanças. O outro trata a formalidade e o cumprimento de protocolos burocráticos para melhor adequação da instituição aos padrões dos órgãos de regulamentação.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são tratados os aspectos metodológicos a serem empregados para o desenvolvimento da pesquisa, desenhados em concordância com o problema de pesquisa, com os objetivos gerais e específicos. Em seguida, são detalhados o problema central e as questões de pesquisa, o delineamento de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis, a identificação da população e da amostra de coleta de dados e tratamento de dados.

3.1 PROBLEMA CENTRAL E QUESTÕES DE PESQUISA

As organizações universitárias enfrentam desafios em sua gestão relacionados ao processo de planejamento estratégico. Na tentativa de integração de seus planos institucionais e as ações na prática, defrontam-se com esforços distintos. A instituição estabelece seu plano estratégico de forma específica de acordo com sua visão, interpretação e interesses, e em paralelo precisa articular estas estratégias com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com ações macro, num plano mais detalhado para o futuro, cuja diretriz do MEC estabelece regras e orientações detalhadas que controlam as ações das instituições.

A estrutura autônoma e processos decisórios que mesclam aspectos políticos, burocráticos, colegiados e anárquicos influenciam o processo de planejamento na busca de integração, visando seu gerenciamento. A discussão, portanto, sobre as possibilidades e limitações no alinhamento destes esforços, e seu impacto no desempenho organizacional, torna-se indispensável. Logo, o problema central deste estudo é:

É possível alinhar o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior?

3.1.1 Perguntas de pesquisa

No intuito de responder ao problema central deste estudo, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

O que caracteriza o processo de planejamento estratégico na IES?

O que caracteriza o processo de formação do PDI praticado pela instituição?

Que benefícios e barreiras podem ser identificados no esforço de alinhamento destas duas abordagens na IES?

Que obstáculos gerenciais podem ser enfrentados neste esforço integrador?

Por meio da primeira questão verifica-se como funciona o processo de planejamento estratégico na IES, levando em consideração suas características de organização complexa e os elementos que influenciam no seu processo decisório, posicionamento estratégico frente às mudanças e tendências do ambiente externo. Em seguida, examina-se o processo de produção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e suas características, observando se existe algum tipo de integração direta com o plano estratégico na IES analisada.

Neste sentido, a terceira e quarta questões identificam a possibilidade de um alinhamento estratégico na IES, evidenciando benefícios e barreiras na integração dos planos e, portanto, quais fatores e implicações gerenciais que podem influenciar esse alinhamento e implementação de estratégias, considerado comportamento, estrutura e processo na organização.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Martins e Theóphilo (2009) explicam que o delineamento da pesquisa, com base na concepção de *design* referente ao planejamento, esboço ou mesmo desenho, envolve os meios técnicos da investigação correspondente ao planejamento e estruturação da pesquisa e sua dimensão mais ampla, compreendendo tanto a diagramação quanto a previsão de coleta e análise de informações, dados e evidência.

Considerando o método de abordagem do problema, definiu-se pela pesquisa qualitativa devido a sua relação dinâmica entre a realidade objetiva e a subjetividade de seus atores, os quais possuem um vínculo indissociável e não podem ser traduzidos em números. Martins e Theóphilo (2009) consideram que a pesquisa qualitativa, as informações, dados e evidências obtidos não são passíveis de mensuração, pois pedem descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, de conteúdos, evidências que naturalmente não são expressas por

dados e números, sendo sua coleta de informações mais específica.

A interpretação de fenômenos da realidade, atribuindo significados, são partes do processo de investigação qualitativa, sendo o ambiente natural sua fonte de coleta de dados, e o pesquisador, a ferramenta para coleta. Neste sentido, a pesquisa foi caracterizada pelo ambiente natural como fonte direta de coleta de dados, com contato direto com ambiente e situação investigada, sem qualquer manipulação, com base no estudo e na análise empírica, sendo o fenômeno observado e compreendido no contexto em que ocorreu a coleta de informações.

É também um trabalho descritivo, no qual os dados descreveram situações através das respostas às questões abordadas de forma semi-estruturada e extrato de documentos relevantes para questão pesquisada, visando ampla compreensão do fenômeno estudado. O estudo possui preocupação com o processo e não apenas com resultado e produto, sendo observadas manifestações, procedimentos e interações no período de coleta. Pretendeu-se, ainda, identificar a perspectiva dos respondentes, sua percepção com relação às questões levantadas, entendendo seu dinamismo com o ambiente.

3.2.1 Estratégia de pesquisa: estudo de caso

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Trata-se de um estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente, com investigações empíricas, cuja pesquisa é realizada em fenômenos dentro do seu contexto real (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), sendo sua unidade social uma instituição pública federal de Ensino Superior (IES), localizada em Curitiba - PR.

A intenção deste estudo é obter uma visão mais ampliada sobre outros casos similares. Para Stake (2000, p. 436), o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais, e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos. Para o autor, um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas.

Nesta mesma linha, Yin (1994) destaca que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. O mesmo afirma que o estudo de caso é a estratégia de investigação mais adequada para o investigador que busca o “como” e o “por quê”

de algum acontecimento contemporâneo, do qual tem pouco ou nenhum controle.

Quanto aos objetivos, este trabalho utiliza em sua metodologia a pesquisa exploratória, cuja base está em dados de natureza qualitativa, com enfoque descritivo e exploratório. O enfoque descritivo apresenta a realidade de fato, sem modificações em sua realidade. Vergara (2000) explica que esse tipo de pesquisa pode estabelecer correlações entre variáveis, definindo sua natureza, não tendo compromisso de explicar o fenômeno descrito, embora sirva de embasamento para a explicação. Enquanto que o enfoque exploratório buscou conhecer mais profundamente os fenômenos apontados, em conceituação e proposições.

A fase qualitativa tem o objetivo de identificar e analisar que benefício e barreiras na integração dos planos e quais fatores e implicações gerenciais que podem influenciar esse alinhamento e implementação de estratégias, considerado comportamento, estrutura e processo na organização. O nível de análise escolhido foi o organizacional e a unidade de análise a percepção dos gestores (Reitor, pró-reitores, diretores acadêmicos, chefes de departamento e coordenadores de área, coordenadores de curso e membros da comissão de avaliação) responsáveis pelo planejamento estratégico na organização como foco de estudo.

3.2.2 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas

Gil (1999) esclarece que a operacionalização das variáveis, a qual pode ser definida como processo que sofre um conceito, é uma tarefa indispensável para obtenção de dados necessários ao teste de hipóteses para responder às perguntas de pesquisa. Esta operacionalização tem a finalidade de encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação, traduzindo em conceitos mensuráveis.

Dessa forma, a distinção entre definição constitutiva e definição operacional, para melhor compreensão da realidade observada, pode ser realizada da seguinte forma (MARCONI; LAKATOS, 1985):

Definição constitutiva: são em geral definições essenciais e descritivas detalhando a concepção ou significado da palavra ou termos no estudo desenvolvido.

Definição operacional: indica técnicas com que se trabalha para estabelecer

uma conceituação. A própria técnica é operada exatamente por causa de um motivo que se encontra mais no fundamento da situação em que se exerce a definição operacional.

Para Gil (1999), o processo lógico de operacionalização de uma variável requer primeiramente a definição teórica da variável e a enumeração de suas dimensões, por conseguinte a definição empírica ou operacional, fazendo referência aos elementos que indicam seu valor de forma prática.

Plano estratégico

DC: O plano estratégico é uma programação que elabora estratégias analíticas no intuito de atingir metas ou intenções ordenadas para sua implementação imediata, articulada a antecipação de conseqüências e resultados (Mintzberg, 1994).

DO: o plano estratégico será investigado por meio das entrevistas semi-estruturadas com os gestores, análise documental e observação direta, considerando-se os aspectos desta ferramenta no alinhamento estratégico na gestão da IES.

Plano de desenvolvimento institucional (PDI)

DC: o PDI se constitui no compromisso da instituição de educação superior (IES) para com o Ministério da Educação, com o intento de projetar num período de cinco anos seu planejamento para o futuro, com projeções financeiro-orçamentárias, assim como projetos de investimento em estrutura, contratação de funcionários, projeção de número de alunos, ampliação de cursos para seu reconhecimento no MEC (SINAES, 2009).

DO: a sua operacionalização será obtida pela verificação de dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores, assim como dados secundários por meio da análise de documentos recentes dos últimos cinco anos da IES e os documentos do Plano de Desenvolvimento Institucional do ano vigente e anos anteriores.

Alinhamento estratégico

DC: o alinhamento estratégico é a adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externo (mercado) e interno (estrutura administrativa),

envolvendo a comunicação da estratégia para todos os níveis da organização (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

DO: as práticas relacionadas ao alinhamento estratégico serão obtidas pela verificação do processo de execução da estratégia praticada pela IES, foco de estudo, na qual envolvem as atividades de desdobramento da estratégia em planos através das áreas, setores, indicadores de desempenho, objetivos, orçamentos, comunicação das estratégias e suas avaliações, assim como a observação direta e entrevistas com gestores.

Gestão estratégica

DC: a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização em seus objetivos atuais, bem como construir as competências fundamentais necessárias para o sucesso nos empreendimentos futuros (HERRERO FILHO, 2005).

DO: a prática da gestão estratégica será verificada pela forma com que este processo é construído pelos seus gestores, na busca de uma integração entre os planos, analisando quais as implicações gerenciais decorrentes deste esforço integrador, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores, análise documental e observação não participante, considerando-se os aspectos influentes como comportamento, estrutura e processos na organização.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Martins e Theóphilo (2009) conceituam população como um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo, enquanto que amostra é o subconjunto da população. A população neste estudo é caracterizada pela Instituição de Educação Superior Pública, sem fins lucrativos, localizada em Curitiba/PR.

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) atua no segmento de educação superior oferecendo cursos de graduação e pós-graduação a mais de 50.000 alunos e onde atuam mais de 1.900 professores. A Instituição de Educação Superior é uma das mais tradicionais universidades brasileiras, sendo uma referência na educação superior no Estado e no país como centro de ensino, pesquisa e serviço comunitário.

Além dos campi em Curitiba, a IES pesquisada está presente no interior e no litoral do estado, tendo papel ativo no desenvolvimento sócio-econômico e na qualidade de vida do paranaense, por meio do acesso à educação superior e das atividades desempenhadas pela comunidade acadêmica em prol da sociedade do Paraná e do Brasil. Atualmente, a IES pesquisada está constituída da seguinte maneira: Quatro *Campi* em Curitiba, *Campus* em Palotina, *Campus* em Matinhos, *Campus* em Pontal do Paraná, Museu de Arqueologia e Etnologia de Paranaguá, Fazenda Experimental Canguiri em Pinhais, Estação Experimental de Rio Negro, Fazenda Experimental de São João do Triunfo, Bandeirantes, Castro, Estação Experimental de Paranavaí. Além de uma área física de 8.753.649 m² com 334.169 m² de área construída, Hospital de Clínicas, Hospital do Trabalhador e Hospital Maternidade Victor Ferreira do Amaral, em parceria com o Estado do Paraná e com o Município de Curitiba e ainda um Hospital Veterinário em Palotina.

A amostra caracteriza-se como não probabilística e intencional, a qual recai sobre seleção de um subgrupo da população representado por gestores acadêmicos da alta administração, gestores intermediários, coordenadores acadêmicos e avaliadores institucionais responsáveis pelo planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de estratégias, na organização. Marconi e Lakatos (2000) acreditam que, na amostragem não probabilística intencional, o pesquisador escolhe os casos que acredita serem importantes na contribuição que estes podem dar à pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados baseia-se na utilização de técnicas múltiplas objetivando a compreensão da complexidade do fenômeno, conforme as recomendações de Yin (2001), que propõe a utilização de múltiplas fontes de dados, características do estudo de caso. A metodologia de coleta de dados foi realizada em três frentes mutuamente complementares:

- a) dados primários: foram coletados por meio de questionário e entrevistas semi-estruturadas feitas com 35 (trinta e cinco) gestores responsáveis pelo planejamento da IES, composto por reitor/vice-reitor, pró-reitores, diretores acadêmicos, chefes de departamentos e coordenadores acadêmicos,

coordenadores de área e avaliadores institucionais, conforme o quadro 1 (um) no período de 35 (trinta e cinco) dias, durante os meses de setembro e outubro de 2011. O objetivo foi obter a percepção individual dos gestores quanto ao processo de planejamento, e fatores que podem influenciar estes esforços, como estrutura e comportamento na organização;

- b) dados secundários: foram coletados por meio de análise documental, conforme os documentos no quadro 1 (um), como planos institucionais, relatórios, avaliações institucionais, atas de reuniões, tendo como foco levantar as práticas da gestão estratégica e a implementação de estratégias, identificando benefícios ou barreiras na integração de esforços no desenvolvimento do processo de produção do plano estratégico e PDI;
- c) observações do pesquisador: a observação não participante identificou as práticas gerenciais em relação ao esforço de integração, identificando ainda aspectos influentes como comportamento, estrutura e processos como benefícios e barreiras.

Quadro 1 - Formação de amostra para entrevista e análise documental

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS			
DADOS PRIMÁRIOS		DADOS SECUNDÁRIOS	
Gestores	Quantidade	Documentos	Ano/Publicação
Reitor/ Vice-reitor	1	Plano Estratégico	2007 a 2011
Assessor pró-reitoria de Administração	1	PDI	2007/2011 2012/2016 (em construção)
Pró-Reitora de Graduação	1	Avaliação Institucional	2009 a 2011
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	1	Relatórios de gestão	2009 a 2011
Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças	1		
Diretores de Setor (Acadêmicos) (1 por unidade)	9		
Chefe de departamento	1		
Coordenadores Acadêmicos (1 por unidade)	17		
Coordenadoria de Planejamento Institucional (CPI) - Reitoria	1		
Coordenadoria de Cultura e Extensão	1		
Representante da Comissão Própria de Avaliação	1		

Fonte: a autora, 2012.

As entrevistas semi-estruturadas tiveram o objetivo de levantar questões relevantes relacionadas às questões de pesquisa e foram aplicadas aos gestores

responsáveis pelo planejamento da IES no intuito de compreender o processo decisório e as estratégias utilizadas. A entrevista trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências, cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Este instrumento é apropriado para a obtenção de dados e profundidade acerca do comportamento humano, bem como informações sobre o que as pessoas entendem, creem, esperam, sentem, desejam, fazem, fizeram ou que pretendem fazer, bem como suas opiniões sobre determinados assuntos (GIL, 1999).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, realizou-se o tipo de entrevista denominado por pautas ou semi-estruturadas. Apresentou-se certo grau de estruturação, a qual utiliza como guia pontos que exploram o conhecimento do entrevistado sobre a gestão estratégica, processos de planejamento e implementação das estratégias, integração de esforços na busca de um alinhamento entre plano estratégico e PDI, assim como convergências e divergências deste processo na IES como foco do estudo. A entrevista foi conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador.

A comparação dos dados obtidos entre as fontes primárias (percepção), secundárias (documentos) e a observação não participante permitiu a obtenção de dados necessários para conclusão das questões de pesquisa e à questão central que norteou o trabalho. A adoção da estratégia de triangulação dos dados e métodos diferenciados, como fontes e meios permitiram minimizar as limitações de cada uma das técnicas (EISENHARDT, 1989; YIN, 1994).

3.4.1 Instrumentos de coleta de dados

Realizou-se o levantamento da documentação relacionada ao planejamento estratégico, cuja análise foi dividida em documentações gerais e instrumentos de coleta de dados dos sujeitos sociais.

3.4.1.1 Documentação geral

A análise documental foi realizada por meio de documentos organizacionais referentes ao planejamento estratégico, tendo como foco levantar as práticas da gestão estratégica e a implementação de estratégias, identificando benefícios ou barreiras na integração de esforços no desenvolvimento do processo de produção do plano estratégico e PDI.

Os documentos analisados foram: Regimento da organização; PDI (2007/2011); Relatório de atividades (2010); Relatório de auto-avaliação (2010); Diagnóstico institucional e planejamento estratégico (2011); Documentos-Base (2011); Avaliação PDI 2007/2011 (2009); PDI em construção 2012/2016(Set. 2011); Organograma oficial (2011).

3.4.1.2 Instrumento de coleta de dados dos sujeitos sociais.

O questionário semiestruturado levantou questões referentes às perguntas de pesquisa, e foi aplicado aos gestores da alta administração (17%), gestores intermediários (80%) e avaliadores institucionais (3%) no intuito de se compreender o processo de elaboração e implementação destes planos, assim como as estratégias utilizadas. A seleção destes entrevistados contou com o reitor/vice-reitor, pró-reitores, diretores acadêmicos, chefes de setores e coordenadores acadêmicos e membros da comissão de avaliação institucional.

Todas as entrevistas foram gravadas em formato de áudio wave pelo aparelho de mp3 e anotadas, sendo transcritas posteriormente para o programa Word. Estas foram trabalhadas e desenvolvidas juntamente com documentos e observações não participantes da pesquisadora pelo uso do software ATLAS/ti, que permite relacionar e categorizar os atributos em famílias ou dimensões. Com o auxílio deste recurso, foi possível representar a interpretação da pesquisadora e, a partir de dados brutos, analisou-se as ideias subjacentes aos dados, organizando, registrando e acompanhando as informações, contribuindo para confiabilidade do estudo. O uso do software, no entanto, não excluiu o trabalho da pesquisadora do "prazer da descoberta", da atribuição de significados, nem na análise dos resultados.

Elaboraram-se três questionários semiestruturados (Anexos E, F e G) para os três grupos: Alta administração, Gestores intermediários e Avaliadores institucionais,

os quais foram compostos por 12 (doze), 18 (dezoito) e 14 (quatorze) questões semiabertas respectivamente. As questões seguiram o roteiro de acordo com os temas referentes ao Processo de planejamento estratégico; Processo de formação do PDI; Alinhamento entre os planos; Avaliação institucional (este aplicado exclusivamente aos avaliadores institucionais), nos quais os entrevistados respondiam às questões específicas, referentes aos temas, de forma livre, de acordo com suas percepções sobre os processos, bem como sua contribuição neste.

Previamente à aplicação dos questionários, foi feita a validação dos instrumentos, com respeito a sua clareza com três profissionais de uma organização semelhante, com vistas a assegurar a validade e confiabilidade do instrumento. Ressalta-se que os profissionais selecionados para a validação do instrumento detinham algum conhecimento com relação aos temas abordados, e colaboraram com sugestões acerca de forma e disposição de temas.

Assim, o questionário apresentou a seguinte estrutura:

- a) perfil do entrevistado: formação, cargo e função, experiência (tempo de serviço) como gestor na Instituição; o primeiro grupo foi formado pela alta administração, sendo cargo de reitor e vice-reitor, pró-reitores e coordenadores de planejamento. Deste grupo, apenas um entrevistado possui formação técnica em administração para assumir o cargo. Dentro das categorias de análise, o grupo gerou 121 códigos. O segundo grupo é formado por gestores de nível intermediário, cujos cargos são de diretores de setor, chefes de departamento, coordenadores acadêmicos e coordenadores de áreas. Dos integrantes do grupo, apenas dois possuem formação técnica em administração. Dentro das categorias de análise, o grupo gerou 494 códigos. O terceiro grupo é formado por membros da comissão própria de avaliação. O integrante deste grupo possui formação técnica para atuar na gestão e gerou 70 códigos, dentro das categorias de análise;
- b) planejamento estratégico: como funciona o processo de elaboração do planejamento estratégico e que elementos influenciam o posicionamento estratégico dos gestores, ou seja, as estratégias dos grupos resultam de planos formais, de intuição e fruto da percepção dos gestores, de ações emergentes ou de outras formas. Examina-se a função do planejamento

- estratégico por meio de características, importância dada ao processo, pessoas envolvidas, elementos desencadeadores e período de ocorrência;
- c) plano de desenvolvimento institucional - PDI: como funciona o processo de produção do plano, evidenciando sua função, característica e importância, envolvendo as atividades de desdobramentos de estratégias em projetos e planos estratégicos pelas áreas e setores, assim como definição de metas, integração de estratégias, indicadores de desempenho e avaliação. Examina-se as pessoas envolvidas na sua produção, elementos desencadeadores e período de ocorrência;
 - d) alinhamento do planejamento estratégico e PDI: identifica se existe integração de esforços entre os dois planos e as decisões e estratégias tomadas de forma rotineira na IES, e quais as implicações deste processo na gestão estratégica, levando-se em consideração os fatores comportamentais, processuais e estruturais;
 - e) avaliação institucional: como é realizado o processo de avaliação sobre os dois processos, evidenciando-se a percepção da comissão de avaliação com relação à integração dos planos e fatores que influenciam a elaboração e o cumprimento dos planos, como estrutura, processo e comportamento.

3.5 PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A análise do estudo de caso é um dos aspectos mais complexos desenvolvidos dentro do estudo de caso, no qual o tratamento da evidência e desenvolvimento das conclusões analíticas são de grande importância na finalização de uma pesquisa bem sucedida (YIN, 1994).

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a análise de dados será qualitativa quando os mesmos necessitarem de descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são expressas em dados ou números. Assim, a análise de dados será interpretativa, com base na coerência interna da argumentação, bem como sua validade, originalidade do tratamento dado ao problema; profundidade de análise ao tema alcance de conclusões e consequências e a apreciação e juízo pessoal das ideias defendidas.

Enfim, para efeito de validade de levantamento e análise de dados, utilizou-se a estratégia de triangulação, com múltiplas fontes de dados (25% de diretores, 3% de chefes de departamento, 17% de responsáveis pelo planejamento, 3% de coordenadores da área, 49% coordenadores de cursos, 3% de avaliadores institucionais) ou múltiplos métodos (documentos e entrevistas) para se confirmar as descobertas que poderão emergir na pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 1994).

Os dados primários foram transcritos e analisados por meio do software Atlas/ti, juntamente com os dados secundários (documentos) e a observação realizada para geração de códigos referentes ao tema de análise, o qual teve amparo metodológico principal baseado na análise do conteúdo (BARDIN, 1977).

A análise teve início com a leitura prévia de todo material, também chamado de “leitura flutuante”, possibilitando a organização dos dados e seleção daqueles que mais se aproximavam do propósito da pesquisa (BARDIN, 1977). Na etapa de tratamento e interpretação dos dados, e de posse de todo o material levantado sobre o PDI e Plano Estratégico, foram classificadas em quatro categorias de análise: Processo de planejamento estratégico; Processo de formação do PDI; Alinhamento entre o plano estratégico e PDI; Avaliação institucional.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

3.6.1 Com relação ao método

O estudo de caso apresenta pontos positivos e negativos, habitual a qualquer tipo de metodologia. Assim, é necessária a observação destes pontos para que não ocorram distorções que invalidem a análise realizada. A presente pesquisa de dissertação possui as seguintes limitações:

- a) o estudo está limitado à análise de uma instituição de educação superior pública federal, localizada na cidade de Curitiba/PR;
- b) baseado na percepção individual dos gestores responsáveis pelo planejamento da instituição foco do estudo, os depoimentos estão restritos a um limitado número de entrevistados, e não a todos os membros da organização universitária, a qual tem natureza descritiva;
- c) o método de estudo de caso, por sua característica, não permite a

- generalização de seus resultados a outras instituições congêneres;
- d) o trabalho teve um corte transversal, em termos temporais, pois se refere a análises procedidas no atual momento histórico da organização foco de estudo;
 - e) em razão da natureza qualitativa, a percepção está sujeita a variações ao longo do tempo.

3.6.2 Com relação ao desenvolvimento do estudo

O desenvolvimento do estudo enfrentou dificuldades com a greve ocorrida na Instituição, ocasionando um pequeno retardamento no cronograma de entrevistas, porém encontrou um ambiente aberto e propício à pesquisa, apesar do atraso no início da coleta de dados.

O acesso à documentação necessária foi facilitado, assim como a acessibilidade aos documentos disponibilizados em meio eletrônico e físico. Destaca-se o interesse e apoio da reitoria e pro-reitoria de planejamento da universidade, colaborando com o desenvolvimento do estudo durante todo o período de realização da coleta de dados.

3.7 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO FOCO DE ESTUDO

O perfil UFPR é caracterizado por ser uma Instituição de Educação Superior Pública, sem fins lucrativos, localizada em Curitiba/PR. A organização atua no segmento de educação há 100 (cem) anos, como uma das mais tradicionais universidades do Brasil e símbolo de Curitiba, sendo referência no ensino superior para o Estado e para o Brasil. A Universidade atua com cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, norteados pelo princípio da Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão e sua função social.

A UFPR oferece à Comunidade 73 cursos de Graduação com 22.460 alunos matriculados; Educação à Distância: Núcleo de Educação a Distância com 874 alunos matriculados, e a Escola Técnica da IES com 21.034 alunos matriculados; 37 cursos de residência médica com 228 alunos matriculados; 3 cursos de especialização técnica com 90 alunos matriculados; 47 programas de mestrado com 2.263 alunos matriculados; 29 programas de doutorado com 973 alunos

matriculados; 16 Programas, 85 projetos, 399 cursos e 4 eventos de Extensão, entre outros.

Para desenvolver estas atividades, conta com corpo docente com 1.972 professores (129 graduados, 116 especialistas, 528 mestres, 1105 doutores) e 94 professores na Escola Técnica. Sua missão é fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável. Seus princípios são a Universidade pública, gratuita, de qualidade e comprometida socialmente; Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão; Liberdade na construção e autonomia na disseminação do conhecimento; Respeito a todas as instâncias da sociedade organizada; Participação democrática e representativa dos três segmentos da comunidade universitária, nas políticas e decisões institucionais.

Suas áreas estratégicas são a Indissociabilidade das atividades; Ensino; Pesquisa; Extensão e Cultura; Gestão institucional; Responsabilidade social. Seus valores são pautados no comprometimento com a construção do saber e formação de profissionais competentes e compromissados socialmente; Ambiente pluralista, onde o debate público é instrumento da convivência democrática; Preservação e disseminação da cultura brasileira; Proposição de políticas públicas; Comprometimento da comunidade universitária com a Instituição; Gestão participativa, dinâmica e transparente, comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida; Isonomia no tratamento dispensado às Unidades da Instituição; Respeito aos critérios institucionais aprovados em Conselhos Superiores, usados na alocação interna de recursos; Cultura de planejamento e avaliação contínua da vida universitária.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é analisar a percepção dos gestores da alta administração e dos gestores intermediários em relação ao processo de elaboração dos planos estratégicos e PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). Analisar ainda a integração de esforços visando um possível alinhamento entre os planos, como forma de racionalizar intenções coletivas em uma instituição de educação superior. Assim como quais implicações gerenciais e fatores que podem influenciar esse alinhamento e implementação de estratégias, considerado comportamento, estrutura e processo na organização.

A seleção de entrevistados contou com os gestores do escalão superior, e intermediário, além de coordenadores acadêmicos e membros da comissão de avaliação institucional. As entrevistas foram trabalhadas e desenvolvidas juntamente com documentos e observações não participantes da pesquisadora pelo uso do software ATLAS/ti. O software ATLAS/ti, desenvolvido por Muhr (1991; 1994) foi criado visando, principalmente, a construção de teorias baseadas em códigos.

Este recurso permite relacionar e categorizar os atributos em famílias ou dimensões, o qual foi possível representar a interpretação da pesquisadora a partir de dados brutos, analisando ideias subjacentes aos dados, organizando, registrando e acompanhando as informações, contribuindo para a confiabilidade do estudo. O uso do software, no entanto, não excluiu o trabalho da pesquisadora de descobertas emergentes, da atribuição de significados, nem na análise dos resultados.

O amparo metodológico principal de análise de dados coletados baseou-se na análise do conteúdo. Esta técnica aponta para um conjunto de técnicas de análise das comunicações, não tendo um modelo pronto ou mesmo sendo considerado um instrumento, mas sim, um leque de apetrechos marcado por grande disparidade de formas e que deve ser reinventada a cada momento para dar conta e se adaptar a um campo de aplicação tão vasto (BARDIN, 1977).

A análise teve início com a leitura prévia de todo material, também chamado de “leitura flutuante”, possibilitando a organização dos dados e seleção daqueles que mais se aproximavam do propósito da pesquisa (BARDIN, 1977). Na etapa de tratamento e interpretação dos dados, e de posse de todo o material levantado sobre o PDI e Plano Estratégico, foram classificadas três categorias de análise, conforme os temas: 4.1.1 Processo de planejamento estratégico; 4.1.2 Processo de formação

do PDI e 4.1.3 Alinhamento entre o plano estratégico e PDI.

São apresentados e analisados, a seguir, os principais dados da pesquisa, relacionando os objetivos do estudo, os dados e informações obtidas e tendo como referência a base teórica que norteou o estudo.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Participaram das amostras 35 gestores da IES. Os gestores ocupam funções de reitor, pró-reitores, diretores de setor, chefes de departamento, coordenadores acadêmicos de graduação e pós-graduação, coordenação de projetos e áreas especiais e membros da comissão própria de avaliação. No grupo formado pela alta administração estão inclusos os cargos de reitor e vice-reitor eleito pela comunidade, enquanto que os de pró-reitores e coordenadores de planejamento são cargos de confiança.

O segundo grupo é formado por gestores de nível intermediário, cujos cargos são de diretores de setor, chefes de departamento, coordenadores acadêmicos e coordenadores de áreas, sendo estes cargos eleitos pela comunidade. Na hierarquia da universidade, dentro de cada direção de cada setor, existem os departamentos e cursos. Cada setor é autônomo, inclusive para definir sua base de representação. Enquanto que o terceiro grupo é formado por membros da comissão própria de avaliação, sendo cargos indicados pela própria reitoria.

Quadro 2 - Características do grupo

Grupos de Gestores	Característica	Frequência	Percentual	Formação Técnica (%)	Gênero (%)		Atlas/ ti
					F	M	
Alta Administração	Reitoria	6	17	17	33	67	121
Gestores do Nível Intermediário	Diretor de setor	9	25	14	39	61	494
	Chefe de departamento	1	3				
	Coordenador acadêmico	17	49				
	Coordenador de área	1	3				
Comissão Própria de Avaliação	Avaliador institucional	1	3	100	0	100	70
Total		35	100	-	100		685

Fonte: a autora, 2012.

A titulação dos respondentes, que são professores em cargos de gestão,

explica o fato da grande maioria dos entrevistados (86%) ser detentora do título de doutor. Este fato revela uma exigência da instituição para com seu corpo docente, estipulando o nível máximo de estudos acadêmicos, eliminando assim, a necessidade de qualificação futura. Acrescenta-se a isto o fato da existência de um grande número de programas de pós-graduação *stricto sensu*. Ao se tratar de uma universidade federal brasileira com tradição no ensino e na pesquisa, a instituição tem como praxis o estímulo à exigência de titulação mínima de doutor e o regime de trabalho de Dedicação Exclusiva para os concursos realizados, excetuando-se casos devidamente justificados. O Quadro 3, a seguir, detalha o nível de escolaridade máxima dos respondentes:

Quadro 3 - Escolaridade dos gestores

Característica	Frequência	Percentual
Doutorado	30	86
Mestrado	5	14
Total	35	100

Fonte: a autora, 2012.

O tempo de serviço dos respondentes na organização revela que a grande maioria (83%) possui mais de 12 anos de serviço (vide tabela 3), chegando ao tempo de 35 anos, o que pode contribuir para o melhor entendimento da resistência ainda ao processo de planejamento, tão novo nestas organizações.

Quadro 4 - Tempo de serviço dos gestores

Característica	Frequência	Percentual
Acima de 12 anos	29	83
Menos de 7 anos	6	17
Total	35	100

Fonte: a autora, 2012.

A experiência dos respondentes em cargos de gestão na organização, segundo o Quadro 5, revela que a grande maioria (54%) possui pouca ou nenhuma experiência. O fato desses gestores serem eleitos, cumprirem o mandato e depois retornarem à sala de aula e à pesquisa justifica a alta rotatividade nestas funções, o que representa que os professores que assumem estes cargos não possuem além de formação técnica em administração (89%), não possuem familiaridade com o cargo, perpetuando-se um amadorismo gerencial nas organizações universitárias.

Quadro 5 - Experiência gestor na organização

Característica	Frequência	Percentual
Acima de 7 anos	16	46
0 a 4 anos	19	54
Total	35	100

Fonte: Questionário

4.1.1 Processo de planejamento estratégico

4.1.1.1 Função e características do processo de elaboração e implementação do plano

Para IES, o processo de planejamento estratégico possui um significado relevante, caracterizando-se como um ato simbólico marcado por encontros, reuniões temáticas e eventos de acordo com a área envolvida, geralmente em um ambiente fora da instituição. Estes eventos são vistos como rituais e o planejamento como um rito da organização (MEYER JUNIOR; LOPES, 2006). Cada representante elenca as demandas, em meio a discussões e negociações. A administração destes cargos é caracterizada pelo amadorismo, ou seja, as pessoas que gerenciam de fato a universidade não possuem formação técnica para assumir cargos de gestão.

Apesar da cultura de planejamento ainda ser muito nova nas universidades, a IES procura desenhar o plano de maneira formal, cujas estratégias são essencialmente planejadas, o qual possui definições diferentes para os níveis hierárquicos que chegam a se confundir, como Plano estratégico, Plano de gestão e PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), como produtos do planejamento. Os planos chamados estratégicos, realizados em períodos mais curtos a cada nova gestão, são planos de ações com demandas específicas, são mais detalhados e revisitados à medida que sejam necessárias novas atualizações, no sentido de ter como base ações anteriores para a projeção de novas metas e ações futuras.

Porém, quando se trata especificamente de setores, este plano é desdobrado de maneira mais informal, por conta da pouca experiência de seus gestores nos cargos de gestão, e suas relações de poder e subordinação com o poder central serem um processo de construção contínua, não havendo uma exigência ou controle rígido para que estes planos sejam elaborados. Meyer (1988) explica que as a maioria das organizações acadêmicas monta planos e desenvolve estratégias para

superar desafios no gerenciamento de oportunidades e ameaças do ambiente. Porém, em outras organizações acadêmicas os planos são informais e existem só na mente dos administradores universitários, sem formalização ou integração com as diversas áreas que compõem esse tipo de organização.

Assim, a informalidade na elaboração destes planos em alguns setores ocorre apenas como orientações gerais. O que se identifica é que as áreas são muito autônomas e independentes com relação a este processo, aplicando maior informalidade na produção dos planos, caracterizando-se por uma técnica simples e em constante aprendizado, como relata um diretor acadêmico:

Não é um plano feito com papel bonito e etc. Mas a gente busca executar (...). Na verdade nós acabamos fazendo isso anualmente. Você estabelece: Este ano eu vou tratar deste assunto e acaba sendo resolvido (...). O planejamento, ao invés da gente pôr no papel isso, isso, isso, a gente faz assim: Eu monto anualmente 2 ou 3 páginas, é divulgado, mas não grande projeto. (Relato de entrevista com gestor intermediário)

O relato contrasta com a análise documental (citação abaixo), a qual apresenta o planejamento estratégico como algo bastante disseminado na universidade, em que os planos possuem uma diretriz, assemelhando-se entre os setores, dando a impressão de existir um controle com relação à elaboração destes documentos na universidade:

Na busca de novas alternativas teóricas e metodológicas para o planejamento participativo que têm norteado nossa prática acadêmica [...]. Todos os planos das diferentes áreas serão parecidos entre si, e estará descartada nossa perspectiva de originalidade e de inovação, [...]. A criatividade do planejamento compartilhado. (Análise documental- Plano Estratégico 2011 e PDI em construção, 2012-2016).

O fato ressalta o conceito de “frouxamente articulado” destacado por Weick (1976) ao se referir às organizações educacionais, cuja autonomia das pessoas ou dos grupos permite a busca por adaptações locais e soluções criativas como resposta rápida às demandas ambientais, com pouco controle do poder central sobre tais ações. A incoerência de opinião dos gestores a respeito da necessidade de produção destes documentos, ou pela falta de obrigatoriedade na elaboração destes, justifica algumas áreas nem mesmo o adotarem muitas vezes, pela grande incidência de ações não previstas e fora do controle nestas instituições, portanto fazendo com que o foco seja mudado e se abandone o plano.

Em algumas áreas ela é absolutamente normal. Nas humanidades [...], há uma crítica e uma resistência ao planejamento. Embora ele tenha uma força tão grande, porque se você não tiver isso, você não consegue entrar no espaço de disputa por orçamento e dinheiro e poder, todos acabam, gostando ou não, fazendo [...]. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

É perceptível que exista grande crítica e certa resistência em adotar o planejamento estratégico como uma ferramenta de desenvolvimento de estratégias. Isto implica em pouco envolvimento e baixa motivação para o processo que, apesar da falta de obrigatoriedade e por ser realizado de forma artesanal ainda em muitos setores, é um pré-requisito para obtenção de recursos e financiamentos, conforme relato de um pró-reitor:

E todo mundo foi pego nessa mudança de política do governo federal, e muita gente não está preparada para usufruir de tantos investimentos que foram aportados nas universidades [...], isso fez com que a gente tivesse esse movimento [...] e está se instalando em toda universidade, quase todos os departamentos estão fazendo seu planejamento estratégico por dentro das suas especificidades. [...] (Relato de entrevista da Alta administração).

Fato este que justifica alguns setores possuírem um planejamento formal, documentado com estratégias bem detalhadas, no intuito de habilitá-los à concorrência por recursos. Ao analisar o contexto na IES, nota-se que as estratégias são compostas, na verdade, pelo resultado de práticas sociais dos mais diversos grupos, ou ainda uma combinação de estratégias deliberadas e emergentes (WHITTINGTON, 2002; MINTZBERG, 2004).

A cada nível hierárquico é possível observar as diferentes percepções a respeito deste processo. Na visão da alta administração, por exemplo, o processo ocorre de maneira formal, como parte das grandes demandas para as universidades federais, estipuladas pelo governo nos últimos anos. Ao mesmo tempo, ocorre de forma paralela na instituição, como algo necessário ao processo contínuo de gerenciamento de oportunidades e ameaças, com objetivo de direcionar a educação, orientando e integrando ações para o cumprimento de sua missão na comunidade.

Segundo alguns entrevistados da alta administração, ocorre a elaboração de dois documentos distintos com finalidades diferentes, um em nível de unidade, o qual é formatado de acordo com os gestores vigentes no cargo (Reitores, pró-reitores, diretores de setor, e chefes de departamento), e outro institucional (PDI), porém num único processo. Assim, segundo um pró-reitor, a maneira como se

formula o planejamento e o processo depende “um pouco do DNA do gestor da época”, e o corte mais participativo ou menos participativo advém um pouco da proposta que cada um desses gestores no cargo desenha para esse processo (Relato de entrevista). Benjamin (2011) explica que sempre que uma universidade contrata ou elege um novo gestor, sua prioridade normalmente é fazer um plano estratégico novo. Assim, o plano, além de articular a missão da faculdade, pretende deixar clara a visão da liderança para o futuro, e os vários passos necessários para alcançar suas metas.

É plano de voo, né, sem um plano de gestão, na verdade nós vamos resolver os problemas do dia-a-dia. [...]. Isto talvez até tenha sido a história muitas vezes da universidade, para as dificuldades de planejamento e financiamento. Para planejar, tem que também ter uma oportunidade de financiar o planejamento. Muitas vezes, por falta de financiamento, a ferramenta planejamento é deixada de lado. [...] (Relato de entrevista da Alta administração).

A alta administração descreve ainda, que o plano tem a função de antecipar as ações que irão ocorrer ao longo do ano, no sentido de organizar como serão alocados os recursos e financiamentos, mas principalmente afastá-los de problemas do cotidiano. O plano tem servido também como justificativa para atração de investimentos, reafirmando o que Cohen e March (1974, p. 114-115) e Benjamin (2011) destacam sobre os planos ao funcionarem como propaganda e anúncios para atrair investidores.

Há realmente um processo de legitimação, mas há também um processo de atualização, [...] de racionalidade da máquina pública. E isso é de ambos os lados, tanto das instituições que estão recebendo parte do orçamento da união, como a união impondo para que: Ah, se quer isso, então me apresente o projeto! [...]. O cerco se fecha. (Relato de entrevista do gestor intermediário).

O planejamento, portanto, tem sido uma ferramenta exigida pelos órgãos regulamentadores como uma forma de legitimar a IES a receber estes recursos. E a execução destas ações estipuladas nos planos depende destes financiamentos para ser concretizada.

Na visão de alguns gestores intermediários, o plano estratégico é uma versão política do PDI, o qual é um instrumento de legitimação do gestor para uma possível candidatura a reeleição. O plano também tem servido como um documento para

normatizar regras, processos e atividades do setor, como se reflete no relato de entrevista de um diretor: “um plano criado coletivamente, contendo normas e regras evita ou minimiza conflitos internos, funcionando como um respaldo para as ações do gestor, como um manual de instruções, trazendo impessoalidade necessária ao cargo”.

Este fato deixa clara a visão destacada por Balderston (1981) quanto ao plano de funcionar como minimizador de conflitos. Além disso, o fato de haver certa abertura à comunidade, no sentido de produção coletiva do plano, com interação e discussões com o grupo, serve como justificativa para que haja maior cooperação e comprometimento do grupo para com o plano (COHEN; MARCH, 1974; BENJAMIN, 2011).

Eu acho que o planejamento, quanto mais coletivo for feito, mais eficaz é, mais ele vai ser compartilhado [...] Em uma instituição de muitas pessoas você nunca vai conseguir a unanimidade, o consenso. Mas assim, qual é o jeito de você minimizar isso? [...] E as pessoas tendem a aceitar isso, quando tem uma regra que foi decidida coletivamente, não arbitrariamente [...]. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Quando se trata da integração entre as decisões, objetivos e metas das diversas áreas, estas são realizadas por meio de reuniões deliberadas pelo conselho setorial. Este conselho é composto por chefes de departamento, coordenadores de curso e representantes técnicos, estudantes e a direção que preside, e, como representante legítimo, toma efetivamente as decisões, que ocorrem de forma colegiada em um sistema representativo. Estas comissões realizam a sistematização dos dados entre a utopia e a realidade, cruzando informações entre as diversas áreas, recursos, infraestrutura, projetos futuros, pontos fortes e fracos.

A ideia era organizar em grupos de pesquisa, grupos por área de conhecimento [...]. Porém, você passa a ter duas instâncias na base administrativa, você passa a ter duas instâncias de poder, você tem os departamentos que controlam seus laboratórios, as disciplinas que eles ofertam, os professores [...] por outro lado as coordenações de curso [...]. Isso é, por essa duplicidade de estrutura de poder de base. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Porém, na prática, a integração entre os setores é algo extremamente difícil, ocorrendo uma falha na agregação das diversas metas por falta de comunicação entre as comissões e de uma instância integradora efetiva entre os diversos

objetivos para que os setores cooperem entre si. Isto ocorre não só no ato do planejamento, mas em sua execução, por conta das duas instâncias na base administrativa, ou seja, a duplicidade de estrutura de poder de base e as demandas da alta administração dificultam que ações estratégicas sejam tomadas por conta do grande emaranhado de situações que obedecem a regras distintas e, portanto, sejam conflitantes entre si.

Então essa divisão setorial, característica da IES, acaba tendo esta falha, porque você não tem uma instância que faça uma agregação, você não tem um conselho dos setores para unir, [...] não tem uma formalização. Então não dá para caracterizar como instância da universidade [...] Porque você tem uma força que vem de cima, da reitoria [...] e com uma demanda. Mas você tem as dinâmicas setoriais, [...] elas têm uma autonomia muito grande de decisão. Por ter essa autonomia, também na questão do planejamento, isso acaba refletindo. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Logo, pelo fato de cada departamento ser independente em suas decisões, na utilização de recursos e processos, essa autonomia traz consigo certo isolamento e aversão ao controle e orientações do poder central. Neste contexto, outra situação levantada é a tradição e cultura embutidas em cada setor, cujos elementos muitas vezes têm atrapalhado o planejamento, pois aquilo que já está estabelecido durante anos como práticas, costumes, experiências, visões e culturas próprias, tem se tornado regra para o setor, causando inércia e resistência a mudanças, dificultando a integração com um todo.

O nosso departamento, como todo departamento que eu conheço, de ensino, têm uns conflitos, por exemplo, interesses muito diversos de professores. Então eu tive que reunir todos e pensar numa meta comum. [...]. Então são áreas muito diferentes, apesar de ser uma única área, mas com pequenas sub-áreas [...] é difícil de você reunir todo mundo e pensar um foco único, porque daí cada um se volta pra uma atividade diferente [...] têm muitas brigas nesses conselhos departamentais, têm muitas disputas, muitas dificuldades. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Pode-se inferir, a partir do relato, que existe ainda um distanciamento entre o planejado e aquilo que ocorre no cotidiano da organização. O fato ocorre não só por conta das diversas estratégias embutidas nos setores, seguindo os mais diversos objetivos e interesses dos grupos, mas também pelo distanciamento entre os planejadores e aqueles que executam de fato, conforme o relato a seguir:

Por enquanto não tem essa integração explícita. São coisas diferentes. Isso eu acho que é uma coisa meio comum, a gente acompanha isso na realidade das escolas, por exemplo, o plano virar um documento. Aquele documento que eu preciso preencher, que eu preciso integrar. O que eu faço no dia-a-dia é outra coisa, [...] Eu acho que, de modo geral, você tem uma separação do que é planejamento e do que é ação do cotidiano. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Esta distorção no processo causada por interpretações diferentes em relação ao plano reflete diretamente no uso da ferramenta para o desenvolvimento das atividades na universidade. O índice de adesão ao processo, portanto, é baixíssimo, as pessoas não se dispõem a participar ou a realizá-lo de fato.

O pouco envolvimento está diretamente ligado a estas diversas atividades como ensino, pesquisa e extensão, ficando apenas um tempo reduzido para a atividade administrativa. Castor e Suga (1988), ao analisarem o hiato entre pensar e agir disseminado nas organizações, concluem que essa dicotomia resulta de percepções equivocadas das pessoas a respeito do planejamento, de seu papel e utilidade e sobre o trabalho dos planejadores.

Se o plano não tem participação, ou não tem canais de participação efetivo, as pessoas simplesmente não vão se envolver com a sua execução. [...] Planeja quem executa. Então se a comunidade acadêmica, se os atores que podem colaborar tanto pra confecção do planejamento, quanto também [...] pra ficar neutro em relação a ele, não se envolver [...], inclusive, pra ir contra o plano. Não são chamados à definição dos objetivos, então as metas não são reais[...]. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A concepção de que o planejamento estratégico é um processo separado de sua implementação ainda é muito comum nas organizações. Mintzberg (2001) acredita que esta percepção só seria verdadeira sob a condição de que os formuladores de estratégia tivessem informações totalmente completas e suficientes e, se o ambiente e suas alterações ficassem estagnados, no qual fosse possível prever todas as mudanças no período de implementação do plano, de modo que não fossem necessárias reformulações.

Você tem que ter metas e planos, a logística e como alcançar. E pessoal de apoio, senão você esquece, não adianta ter um plano e o pessoal de apoio pra executar. Não dá. Ou um pessoal muito bom, mas um plano ruim. Então essas duas coisas se convergem. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Outro fato é que os setores são muito profissionais, com burocracia e

processos distintos, e realidades diversas, dificultando um projeto de integração destas áreas. Este fato apenas reforça a peculiaridade de organizações universitárias, caracterizadas por objetivos ambíguos e difusos dentro dos próprios departamentos, as quais são vítimas de jogos políticos e grupos de interesse.

A cultura de planejamento entre os coordenadores é baixíssima. O grupo, em sua grande maioria, desconhece o processo de planejamento institucional, não tendo o costume de realizá-lo setorialmente. Devido o planejamento estar muito ligado ao gerenciamento de recursos, alguns justificam que, por não possuírem orçamento próprio para administrar, exigindo ações estratégicas para alocação destes, o planejamento fica a cargo apenas dos diretores e chefes de departamento, cabendo a eles atividades mais ligadas à execução.

Geralmente quando o planejamento é realizado pelo coordenador de graduação, por exemplo, este é voltado para o projeto pedagógico do curso, o qual é elaborado anteriormente de forma colegiada, ocorrendo apenas ajustes quando necessários à reformulação de currículo do curso. Já os coordenadores de pós-graduação geralmente seguem os critérios exigidos pelas agências de fomento como Capes, CNPq, fundações e entidades que subsidiam a pesquisa, no intuito de enquadrar seu plano conforme sua avaliação e orientação.

A gente tem todo um planejamento da Capes, é um planejamento que volta e meia a gente faz da área, [...] todo o nosso esquema de plano de trabalho da pós-graduação é absolutamente assinado com os critérios de avaliação da Capes, e junto com os critérios de avaliação da área, [...]. Então a gente tem uma série de metas que a gente se põe todo ano de planejamento pra que a gente possa atender essas séries. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Na visão dos coordenadores que possuem maior familiaridade com o processo de planejamento, os planos têm apontado com mais racionalidade ao processo decisório e da máquina pública. Ou seja, os planos têm tido um caráter mais mecanicista e analítico no sentido de evidenciar mais a técnica que o seu resultado efetivo para organização. Nesta perspectiva, a estratégia refere-se ao ideal racional de representação da realidade como a melhor forma de otimização de resultados no intuito de controlar e prever ações necessárias ao seu alcance. Este modelo de pensamento da estratégia, na qual Chaffee (1985) chama de linear, negligencia outras formas de estratégia e as mais variadas dimensões administrativas, processuais e comportamentais, assim como as variáveis técnicas,

psicológicas e políticas que influenciam a formulação da estratégia, tornando-a limitada.

Neste contexto, o planejamento na instituição tem perdido o sentido pelo fato de se realizar de forma vertical, menos discutido, ou discutido de forma mais restrita a um grupo específico. Na premissa racional do planejamento, as decisões estão mais acessíveis à cúpula administrativa, quando deveriam, na verdade, ser amplamente debatidas com a comunidade acadêmica por serem questões polêmicas e que demandam o futuro da IES, perdendo assim a cultura democrática, como relato do coordenador:

Algumas coisas tornam-se mais imediatas do que deveriam ser. [...] São coisas que dependem da visão de futuro. [...] Os próprios administradores frequentemente estão tão preocupados em realizações que também não pensam nas consequências a longo prazo dos seus projetos [...] Uma outra questão também é que há grupos de pressão. [...] Há as organizações profissionais, com outras visões de mundo. [...]. O exercício da crítica, ele é um curso relaxado em função de uma visão tecnicista, tanto em termos de ciência quanto em termos de políticas universitárias. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

O grupo, ainda, acredita que não existe nenhuma metodologia específica para se realizar o planejamento nas instituições universitárias, ou seja, levando em consideração suas características exclusivas. Logo, a transposição de planejamentos com caráter prescritivo e racional, formatada para organizações com “sistemas justapostos”, oriundos de modelos empresariais e pautados na lógica de mercado, tem sido um processo difícil de ser assimilado pelas pessoas na instituição diante das diferentes interpretações a respeito do instrumento e pela descontinuidade administrativa que tem comprometido a continuidade do processo.

Apesar de vir à tona apenas em épocas de eleição, o grupo de coordenadores acredita que é necessário que o planejamento ocorra de forma mais política, no sentido de cidadania e representatividade, com maior discussão na base, sem a perda de seu caráter crítico e sem comprometimento com visões ideológicas partidárias dentro da instituição. O processo nas organizações universitárias também tem refletido as turbulências no governo, no sentido de novos projetos incentivados pelo presidente em exercício, mudando a trajetória e traçando novas rotas, como descreve o coordenador:

A estrutura burocrática nos impede da gente delinear um caminho a trilhar, porque as coisas caem assim, do nada, papéis, por exemplo. O governo injeta dinheiro e diz amanhã que você tem que gastar tudo. É assim no Brasil. Qual planejamento estratégico que se sustenta nisso? Eu estava precisando de dinheiro, eles injetam aqui 100 mil reais e me dizem pra gastar isso em duas semanas. Como eu vou fazer isso? Quer dizer, às favas com o planejamento, né. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

O processo, portanto, tem se caracterizado de forma sistemática na cúpula, na adoção de modelos racionais que conflitam com o cenário dos setores, nos quais gestores intermediários adotam o processo de maneira informal e com técnicas simples. O processo revela, também, uma separação entre a formulação da estratégia e sua implementação, e vulnerabilidade ao ambiente externo, principalmente político e econômico, no sentido de mudar trajetórias e romper com o processo.

4.1.1.2 Importância e participação no processo

A importância que o planejamento tem para as pessoas numa universidade se difere entre os níveis. Castor e Suga (1988) explicam que o planejamento é um processo técnico e político que influencia sua execução, ou seja, técnico porque pode ser aprendido de forma padronizada, e uniforme e político porque o planejamento afeta em geral o *status quo* da organização, gerando mudanças que poderão provocar ameaças e até mesmo perdas às pessoas envolvidas, produzindo resistências e dificultando a sua prática. Os autores acreditam que o planejamento só poderá produzir resultados se as óticas técnica e política forem levadas em consideração.

Assim, o que é relevante para reitoria e diretores, por exemplo, não tem a mesma importância para alguns chefes de departamento, coordenadores de curso e professores. A importância deste processo, atribuída pela alta administração, é traçar prioridades, distanciando-se cada vez mais dos problemas do dia-a-dia, ou de situações não previstas, mas que tomam parte do tempo na dedicação de suas atividades. Esta é uma abordagem racional que ainda permeia estas instituições no sentido de que o planejamento traz certa previsibilidade ao processo e ao ambiente (CHANDLER, 1962). O plano tem servido para estabelecer diretrizes da gestão, definir rumos, mas principalmente responder às exigências dos órgãos externos para

concorrer a investimentos e financiamentos, permitindo a racionalização dos recursos, evitando desperdício de dinheiro público e ainda a sistematização de dados, como registro de ações macro, segundo relatos de um membro da alta administração:

Às vezes, como não tinha financiamento, o financiamento era fechado, digamos, um pacote fechado [...] Isso desestimula um pouquinho pro planejamento. Isso não é mais a realidade nos últimos anos nas universidades. Elas têm que ter claro o sentido de pra onde querem ir e tem uma gama enorme de oportunidades de financiamento, seja na graduação, na pós [...], apoio estudantil. Então, se a gente não tiver um claro plano, não consegue financiamento pra, daí, poder realizar. (Relato de entrevista com Alta administração).

Isso deixa claro que a falta de financiamento está diretamente ligada à desistência do plano e na desmotivação daqueles que executam as ações estipuladas por ele. Porém, é perceptível que o plano vem sendo mais uma técnica, afinal alguns gestores veem a universidade como um grande negócio, o qual exige um plano de sucesso. Como preenchimento de instrumento, no intuito de atender as exigências dos órgãos externos, o plano deixa de ser um processo participativo de envolvimento da comunidade, como destaca um gestor intermediário em uma crítica ao processo atual da universidade:

Não é apenas estabelecer um conjunto de metas, estratégias e metas quanti e qualitativas. [...] A gente para pra fazer uma avaliação pra onde a gente foi, e dentro da autonomia, já que nós não temos que cumprir meta de lucro, o nosso resultado é um resultado imaterial. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

O que se avalia é que, muitas vezes, a ideia de quantificação de metas em alguns setores ainda é muito nova, ocorrendo mais por conta da imposição e exigências do MEC e da alta administração, como relato a seguir:

Pra nós ainda é muito recente a ideia da quantificação de metas, é uma coisa que a gente está sendo obrigada a aprender a fazer porque isso é uma demanda das políticas educacionais, de modo geral, dos editais, mas é recente. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Neste sentido, alguns gestores intermediários acreditam que o próprio diálogo com a alta administração ainda é algo muito difícil, não havendo coordenação de ações em conjunto, mas uma "certa imposição", no sentido de que as estratégias já

vêm determinadas, no intuito de “cumpra-se”. Contudo, para estes gestores, apesar da importância do plano ser a interação com o grupo para repensar o presente e o futuro e os rumos a serem tomados, na construção coletiva de decisões, como visto anteriormente com relação à função e característica do plano, esta interação tem acontecido com pouca frequência com a alta administração, em discordância com o documento a seguir:

Construir o futuro institucional deve ser resultado de uma prática de participação da comunidade na formulação do conjunto das diretrizes e programas que, respondendo aos interesses e necessidades da comunidade interna e externa, configure um movimento de ação e reflexão capaz de superar a visão tradicional de um planejamento que se traduz por um mero exercício de preencher formulários padronizados e de levar ao aprendizado de uma insípida sequência de passos [...] (Análise documental. Diagnóstico Institucional (2003) e Plano Estratégico, 2011).

Neste contexto, existe uma discrepância com relação aos documentos de planejamento e os discursos dos demais níveis hierárquicos com relação à participação no processo e sua importância, o qual enfatiza que:

O plano não me ajuda em nada [...] não é que o plano seja ruim, nem porque a instituição é ruim, nem porque a gente seja ignorante em relação ao plano. É porque a gente não acredita no plano, [...] nas políticas públicas do governo, [...] como se eu fosse construir um prédio, faço o projeto do prédio [...] mas eu sei que não tem nem material, nem mão-de-obra, nem vou ter apoio pra construir esse prédio. [...] Então, quando você tem as diretrizes gerais e vê as pessoas se mobilizando num planejamento integrado, você vê que não existem os meios pra que isso seja efetivo. [...] É como um papel morto. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A alta administração descreve que a participação da comunidade acadêmica no processo é ampla, com diretores de setor, coordenadores de curso, chefes de departamento, coordenadores de pós-graduação e a participação massiva dos professores, técnicos administrativos que compõem aquilo que seria a administração setorial. Cabendo à alta administração apenas a missão de incentivar, auxiliar e organizar o processo, contradizendo a desmotivação para o processo dos coordenadores.

Estes coordenadores acadêmicos entendem que o plano é importante para o desenvolvimento da instituição, no sentido de trazer certo grau de anuência e concordância em relação às prioridades da organização e que seja impossível ter um trabalho eficaz sem alguma forma de planejamento, porém na prática, quase

90% deles não se reportarem a um plano para executar suas atividades diárias. O envolvimento, portanto, ocorre de forma restrita, com pouca participação efetiva no processo.

Esta falta de envolvimento e motivação para participar do processo está relacionada à falta de valor que as pessoas atribuem ao plano, como destaca o coordenador: "Nós fazemos muitas vezes o planejamento das coisas para constar, não que nós acreditamos nele... A gente não acredita no que está fazendo. Como você não acredita, você não pratica, você não alimenta esse processo de interação." Esta desmotivação dos gestores intermediários deixa claro o envolvimento restrito no processo. Muitos coordenadores nem conseguem visualizar que tipo de desenvolvimento técnico e político estes planos podem trazer para suas áreas, pois não participam da elaboração do plano, mas apenas alimentam com dados e demandas das áreas.

Esta visão se dá por conta de inúmeras peculiaridades das organizações universitárias que dificultam um planejamento eficaz, como poderes transitórios, cujos cargos geralmente são cargos eletivos, os quais trocam a cada dois ou quatro anos, no máximo. Assim, a cada nova gestão, o cenário é formatado de acordo com leituras diferenciadas do ambiente, impondo seus interesses, características, visões e posicionamento, que acabam por não dar prosseguimento ao planejamento estratégico da gestão anterior, ou até mesmo trazendo uma ruptura no processo.

Esta relação entre o planejamento estratégico e o processo de sucessão nas organizações, cujas repercussões de mudanças de pessoas-chave na condução do planejamento estratégico afetam diretamente as definições e rumos da organização, alterando sua elaboração e andamento, aumentando ou reduzindo os riscos de sua implantação (GAJ apud KICH et al., 2010). Isto reforça o que destacam Bossidy e Charan (2002): que as lideranças que assumem os cargos de gestão e que iniciam novas relações podem criar conflitos inesperados, até mesmo provocar reações de desmotivação, podendo prejudicar o andamento do planejamento estratégico. Cada troca de gestão exige uma adaptação rápida e eficiente ao ambiente. A própria estrutura organizacional reflete os interesses internos corporativos, programados para apoiar a execução de planos estratégicos do grupo vigente.

A falta de comprometimento com o plano, diminuindo sua importância, também reflete o pouco interesse na discussão coletiva e a gama de interesses individuais ligadas ao seu próprio setor, assim o processo acaba sendo mais

centralizado na alta administração. A grande crítica é a falta de participação efetiva da comunidade acadêmica, a qual não recebe *feedback* do desenvolvimento do plano e seus resultados efetivos, como relatos de uma coordenadora:

[...] Não é um plano que simplesmente exista no papel, se não houver a construção desse plano com o público envolvido, eu acho que daí não adianta nada simplesmente ter um plano. [...] que não seja um mero recurso formal pra dizer: 'eu tenho um plano de trabalho'. Não, eu construí um plano de trabalho a partir das demandas, dos reclamos, das ideias, do público com quem eu trabalho, dos colaboradores, digamos assim. [...] Porque senão, um plano que seja unilateral, que seja só uma folha de papel [...] pode ter um sentido pra mim e não refletir em nada pras pessoas que vão executar. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Existe, na verdade, uma separação entre a formulação do plano e sua execução, em que cada processo envolve atores diferentes, ocorrendo uma dicotomia entre intenção e ação, deixando-o irreal no sentido de que aquilo que é proposto pela cúpula não é factível para os níveis inferiores. Alguns gestores intermediários se manifestaram no sentido de que o planejamento até mesmo atrapalhe sua atividade diária por conta da excessiva burocratização que acompanha o processo, comprometendo sua autonomia e transformando todos os cargos em executores, mas principalmente degenerando os canais de comunicação, de crítica, de discussão e de decisão.

4.1.1.3 Elementos desencadeadores e período

Para os três grupos não parece haver divergências quanto aos principais elementos desencadeadores do processo de planejamento, que serão elencados segundo o grau de importância dado pelos entrevistados, ou seja, os mais relevantes. O primeiro elemento desencadeador é a exigência burocrática do MEC, como uma forma de habilitá-la a receber recursos financeiros. Esta exigência, segundo um entrevistado da alta administração, ocorreu após um momento de estagnação de investimentos dentro das universidades brasileiras, o qual, devido às mudanças na política de governo federal, exigiu destas organizações preparo para usufruir de tantos investimentos que foram aportados nas universidades nos últimos quatro anos, para que não fossem aplicados de forma imediatista.

Neste contexto, o planejamento tem sido demandado também pela alta administração, a qual usa como justificativa a necessidade do plano como uma

condição para ter acesso a estes recursos e projetos de investimentos do governo federal através de programas que o MEC impõe de regras e de participação, no qual precisam apresentar projetos com indicadores consistentes e justificados. Assim, o elemento mais citado foram as políticas de alinhamento do MEC com relação ao uso dos recursos, baseado nas realidades e necessidades de setores, onde o plano serve como uma forma de legitimação perante seus *stakeholders*.

O segundo elemento mais citado foram as eleições internas na universidade como forma de campanha de propostas para concorrências aos cargos. A cada nova eleição e a chegada da nova administração, o plano estratégico ou plano de gestão, como costumam chamar, precisa ser reformulado e ajustado conforme a visão da nova diretoria. Por não existir um modelo de planejamento estratégico a seguir ou a ser continuado, fato este ocasionado pela descontinuidade administrativa já citada anteriormente, fazendo com que estes cargos sejam frutos de disputas políticas e partidárias dentro da instituição, desencadeia também a necessidade de mudança e de correção de erros da gestão anterior.

O terceiro elemento desencadeador é a avaliação das agências de fomento, ou seja, a necessidade de se atingir os resultados estipulados pelas linhas gerais ditadas por elas. Segundo os coordenadores, sem um plano alinhado a estas exigências não há como obter desenvolvimento e um bom desempenho para ampliar novos cursos.

O quarto e último elemento desencadeador são as necessidade e demandas das áreas, as quais são tomadas por base em estratégias anteriores, distribuições de recursos e as responsabilidades com o intuito de se prevenir ao máximo a perda de energia com situações emergenciais, como problemas rotineiros e fora do controle, para o alcance de objetivos de forma mais organizada e racional. Com relação ao período, o processo ocorre de forma paralela ao PDI, com prazos mais curtos, mas de forma contínua, geralmente a cada início de gestão, com duração mais curta, em torno de 1 a 5 anos, no máximo.

A seguir é apresentado o Quadro 6, que resume a análise realizada sobre a categoria Processo de Planejamento Estratégico. É possível perceber a disparidade de informações e interpretações a respeito do processo, deixando claro que o planejamento estratégico possui significados diferentes entre os níveis hierárquicos, assim como a forma como é desenvolvido, a motivação e adesão ao plano no sentido de apoiá-lo e executá-lo.

Quadro 6 - Síntese da categoria de análise - processo de planejamento estratégico

Categorias de Análise	Elementos de Análise	Alta Administração	Gestores do Nível Intermediário
Processo de Planejamento Estratégico	Função e características do processo	O planejamento corre de maneira formal, com características do gestor da época, como parte das demandas estipuladas pelo governo e necessário ao gerenciamento de oportunidades e ameaças. O plano tem a função de antecipar ações e justificar a atração de investimentos.	O planejamento ocorre em geral de maneira informal, para alguns como versão política do PDI, servindo de instrumento de legitimação para eleição e reeleição internas e como normas e regras para minimizar conflitos. O plano é criticado por ser pouco discutido na base, se caracterizar como um processo racional na cúpula, sem metodologia específica, de difícil assimilação e integração pela duplicidade de estruturas de poder, distanciamento entre plano e execução por falta de consenso e objetivos ambíguos.
	Importância e participação no processo	É uma premissa para concorrer a investimentos e trazer previsibilidade de processo e ambiente, assim como diretrizes de gestão. É um plano de sucesso. O processo tem ampla participação da comunidade acadêmica.	Cumprir estratégias pré-determinadas pela cúpula, porém com pouca interação. O processo é restrito à cúpula quando se refere à instituição como um todo, com pouca participação ou apenas a nível setorial.
	Elementos desencadeadores e período	Exigência burocrática de órgãos externos para liberação de recursos financeiros, ocorrendo em período mais curto, paralelo ao PDI.	Demanda da alta administração, como justificativa para o acesso a recursos e investimentos, ocorrendo em período mais curto, paralelo ao PDI.

Fonte: a autora, 2012.

4.1.2 Processo de formação do PDI

Ao analisar os documentos institucionais, é perceptível que o PDI tem pouca variação de um período para o outro. A cada cinco anos, uma comissão nova reformula e sistematiza o plano para os anos seguintes. Neste processo, percebe-se que o plano se assemelha com versões anteriores, como uma revisão, chegando muitas vezes a repetir tópicos, deixando-os idênticos ou com pouquíssimas variações, conforme o texto extraído na análise documental comparativa entre os Planos de Desenvolvimento Institucional no Quadro 7.

Quadro 7 - Comparativo entre os planos

PDI (2007-2011)	PDI em construção (2012-2016)
Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento: Justificativa	
As transformações dos processos de trabalho e a rapidez com que surgem novos conhecimentos e informações têm exigido uma capacitação permanente e continuada para propiciar um atendimento qualitativo por parte dos servidores técnico-administrativos em educação. [...]	As transformações dos processos de trabalho e a rapidez com que surgem novos conhecimentos e informações têm exigido uma capacitação permanente e continuada para propiciar um atendimento qualitativo por parte dos servidores técnico-administrativos em educação. [...]

Fonte: Documentos institucionais PDI, versões 2007/2011 e 2012/2016.

Segundo Benjamin (2011), os planos, na verdade, são cópias de planos de outras universidades ou simplesmente de versões anteriores, sendo indistinguível de dúzias de outros. Segundo o autor, é comum encontrar frases semelhantes e parágrafos iguais de visões para as sublinhas futuras que o plano pretende atingir.

Logo, a análise documental identificou vários textos semelhantes, como projetos ou metas que continuam vigorando em planos mais recentes (Anexo I). Este fato pode estar relacionado ao propósito do plano servir apenas ao cumprimento de um rito obrigatório, como um mero preenchimento de formulários, os quais demonstram conteúdos quase irrelevantes para o desenvolvimento institucional.

4.1.2.1 Função e características do processo

A percepção com relação ao processo de formulação do PDI também varia de acordo com cada nível hierárquico, revelando as diversas interpretações a respeito de um mesmo fato. De acordo com a alta administração, é um documento formalizado institucionalmente que ocorre em momento diferente do plano estratégico, e um planejamento que se desdobra em ações, programas e projetos desenvolvidos no âmbito das pró-reitorias, dos setores e dos departamentos e coordenações. É um trabalho mais extenso, cujas discussões e reuniões são divididas por temáticas, dirigidas por um coordenador de planejamento, o qual reúne as demandas necessárias de cada setor.

É um processo longo, com difícil negociação entre as diversas unidades e que nem sempre atende a todos os setores, desenvolvendo-se sempre na base do consenso. Existe ampla abertura à comunidade acadêmica, porém com pouca adesão destas ao processo.

O pouco envolvimento causa grande estranhamento para a comunidade, ou seja, a maioria das pessoas não conhece o PDI nem seu significado, havendo, portanto, pouco interesse no processo por não interferir nas suas atividades cotidianas, o que entra em discordância com a análise documental do PDI 2007/2011, o qual descreve: “O Plano de Desenvolvimento Institucional 2007–2011 é resultante de um processo de construção coletiva com a participação das diversas unidades da Universidade [...]”. Na prática, muitos entrevistados de nível intermediário tinham pouco conhecimento do assunto, ou tinham uma relação muito superficial com o processo de produção do plano.

O processo, segundo a alta administração, é divulgado através de um grande chamamento da comunidade acadêmica pela *intranet*, *e-mail*, cartazes, visitas aos setores e departamentos. O grupo interpreta o plano como um esboço feito principalmente pela reitoria, “catalisadora de todas as estratégias da universidade”, (como ela própria se definiu) numa espécie de proposta inicial para posteriormente ser debatida com a universidade: “É um plano de governo, casado com sua proposta um olhar local e um pouco do estilo/personalidade gerencial da época”.

O documento representa ainda, segundo estes gestores, um norteador, um direcionamento geral para organização, objeto de construção conjunta de avaliações de metas existentes no plano atual e suas devidas atualizações. O plano, muitas vezes, pode ter um caráter simbólico, como um princípio que mantém a organização unida, num mesmo propósito, como algo necessário para mantê-la estável, confiável e eficaz perante seus investidores. Wildavsky (1975) acredita que o planejamento não é defendido pelos resultados que produz de fato, mas por aquilo que simboliza para as pessoas.

Contudo, alguns membros da alta administração desabafam: “o plano ainda não é referência para a universidade nem uma ferramenta de transformação de ações para o alcance de seus propósitos, mas uma exigência do MEC, como algo regulatório, genérico e de difícil execução.” Ao serem questionados quanto à relação do plano com suas atividades diárias, a maioria dos entrevistados não consegue estabelecer relação alguma com as estratégias realizadas na organização porque, na prática, as ações decorrentes dos planos não condizem com a realidade vivida na organização, conforme o relato de um diretor a seguir:

Então acho que o PDI hoje, da universidade, é pra encher papelzinho pra mandar pro MEC. Eu acho que o plano estratégico de um setor é muito mais consistente do que o PDI, que é o institucional preenchido por um servidor que tem esse papel, que é o nome indicado, que está lá registrado pelo MEC como aquele que alimenta os dados no sistema. [...]. Embora ele deseje orientar, hoje há um desvirtuamento, do meu ponto de vista. [...] (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Para os gestores de nível intermediários, funcionou conforme as premissas do MEC, com restrita participação do grupo, caracterizando-se pela centralização na alta administração. O processo foi bastante criticado por conta dos objetivos e metas serem determinados pela alta administração, e não pelos responsáveis do setor, os quais vivem o dia-a-dia dentro de sua realidade, havendo um desvirtuamento de sua proposta inicial de participação efetiva da comunidade acadêmica na elaboração do plano, não refletindo o que tem de fato ocorrido na base da hierarquia. O desabafo é traduzido no trecho abaixo no relato de um diretor, em que descreve o processo de produção do PDI:

Este último, a gente foi meio assistente da primeira fila, porque a pró-reitoria de planejamento puxou pra ela a partir daquilo que o MEC colocava, e nós apenas fizemos informações. Com várias críticas, [...] a universidade não pode dizer o quanto vai crescer a graduação [...] porque reitor nenhum pode nos obrigar a crescer ou a encolher. É uma decisão nossa, [...] nem o ministro da educação pode nos fazer isso por causa da nossa autonomia. Então a minha crítica hoje [...] é fazer um PDI centralizado. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

É notório que o plano tem tido apenas um papel burocrático perante o MEC, preocupado com a técnica, sem promover a livre discussão, como destaca a diretoria: “A discussão não pode estar engessada pela preocupação da formalização do documento, e isso muitas vezes acontece.” A busca pela sistematização do processo tem deixado de lado a interação entre os setores e, principalmente, deixado de agregar ações de atores que estão na ponta do processo, como estrategistas influentes de diversos grupos na universidade.

A preocupação com um método mais racional de planejamento numa universidade pode trazer grandes problemas, pois além de ser dificilmente compreendido pelos diversos setores, com muitas categorias, de nível de formação muito diferenciado, pode também mudar a lógica nestas instituições. Mintzberg (2004) lembra que o uso incorreto do planejamento é o controle de cima para baixo e da geração centralizada da estratégia numa organização cuja peculiaridade é a

ligação de modo flexível em seus núcleos operacionais. O autor faz menção à grande autonomia que os setores possuem com relação à estrutura, processos e comportamentos.

Os gestores intermediários enfatizam, portanto, que não têm se sentido representados no processo, poucos mostram um conhecimento mais aprofundado, outros não possuem conhecimento algum. E quando questionados a respeito da relação do plano com suas tarefas diárias, estes têm dificuldade em identificar quais instrumentos necessários para atingir os resultados, devido a uma série de entraves que amarram as ações, principalmente por não haver convergência de certas ações que são estratégicas para a instituição ou para o setor, com aquilo que é solicitado no plano:

O plano institucional, em geral, o setor não faz, quem faz é a universidade pra responder uma demanda do MEC. Então o que ela faz? Ela pega esse conjunto e define prioridades. O que acontece? Nem sempre quando a universidade coloca como prioridade, [...] quando você pegar o conjunto de projetos e planos estratégicos do setor, há uma convergência absoluta. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Pode-se observar que o planejamento tem objetivos e sentido diferenciado para as pessoas, não sendo muitas vezes prioridade em detrimento de outras atividades do seu cotidiano. Isto fica claro quando um diretor se manifesta ao acreditar que: “A falta de obrigatoriedade de participação no processo faz com que as pessoas se distanciem dele, não havendo comprometimento, [...] a inexistência de um plano para universidade durante anos a deixou em caos, criando resistência da comunidade em realizar o planejamento”.

Outros gestores intermediários chegam a relatar que o PDI é apenas um retrato panorâmico da universidade para credenciamento e credenciamento pelo MEC, numa abordagem “*top down*” de tentativa de controle e manipulação do processo pelo poder central, cujo documento tem pouca utilidade, sendo o plano estratégico mais integrado com a realidade. Logo, o PDI é considerado como algo inercial, genérico e irrelevante para o desenvolvimento e desempenho da instituição.

E o PDI é um instrumento tão macro, não diria superficial, mas quase, [...] acaba não servindo para orientação mesmo, para muita coisa, quase tudo que está lá todo mundo concorda, mas na hora de fazer, você vê que as dificuldades estão em um nível abaixo, que pouca gente tem um planejamento [...] dentro da universidade. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Neste contexto, a gama de objetivos bem distintos e amplos que fazem parte do PDI deixa evidente a dificuldade de operacionalização e desdobramento das estratégias para as unidades. As estratégias, neste caso, não ocorrem de maneira uniforme para o alcance de um propósito, mas de forma desarticulada, seguindo critérios exclusivos dos setores.

O fato reafirma o que já destacavam Baldrige (1983), Lockwood e Davies (1985) sobre as organizações universitárias serem conhecidas por seus objetivos difusos e ambíguos, com estrutura burocrática fragmentada, a qual possui decisão colegiada, com poder compartilhado.

Alguns coordenadores interpretam o processo como mais um compromisso burocrático, como algo fora de sua realidade, sem relação com sua atividade diária, conforme relato a seguir:

Aquilo passa a ser mais um obstáculo, mais uma coisa que atrapalha, mais um compromisso burocrático do que uma orientação, do que um objeto de transformação. [...] Torna-se mais uma chateação. [...] Já não tem tempo para fazer o que tem que fazer, que é obrigado profissionalmente a fazer. Lecionar, publicar etc. etc., e ainda vai ter que fazer aquilo que não tem muito sentido. (Relato de entrevista com gestor Intermediário).

Na percepção da CPA (Comissão Própria de Avaliação), que realiza a avaliação dos planos mensalmente por meio de reuniões com os membros da comissão e com os representantes setoriais, é muito importante que se tenha um planejamento com metas bem definidas e que haja um acompanhamento dessa evolução e relevância para a instituição. A CPA estabelece um olhar crítico sobre a universidade como um todo, buscando entender os anseios da comunidade, baseado nas dez dimensões do SINAES para esta avaliação, conforme destacado a seguir:

[...] A participação dos membros da comunidade acadêmica é componente importante desse processo, bem como a promoção da articulação entre avaliação, planejamento e o processo de tomada de decisões, que torne possível que a avaliação institucional atue efetivamente como instrumento de mudança e correção de rumos. (Análise documental. PDI 2007-2011 - análise sobre o papel da Comissão Própria de Avaliação).

A CPA é um órgão que faz parte do planejamento, mas não tem o poder de execução, realizando apenas o diagnóstico dos problemas. Sua capacidade de ação é limitada por não provocar interferência nos processos de mudanças dessas

unidades. Quando os problemas se mostram relevantes, são apresentados à reitoria para que se busque uma ação efetiva. Entretanto, a CPA não tem como acompanhar tal processo de evolução, pois fica impedida de avaliar o andamento e o tempo que são tomados nestas ações, contradizendo o fragmento do texto acima retirado do documento de avaliações.

É perceptível que a CPA tem tido a função de apresentar os dados ao MEC para o credenciamento ou credenciamento, ao invés de corrigir ações na universidade tornando-as efetivas, principalmente quando são problemas que não são politicamente relevantes, conforme relato a seguir:

[...] A CPA sugere ações para que a universidade invista na melhoria acadêmica. As ações concretas [...] são reitoria, são os cursos de pós-graduação, as coordenações. [...] A gente faz a indicação e acompanha a evolução. [...] Agora a nossa capacidade de transformar isso em ação concreta, ela é limitada, [...] porque a execução depende de quem está na ponta dos problemas. [...] A gente tem tentado fazer isso. Claro que entram questões de um porte político nisso, que é fundamental. Quer dizer, você pode apontar um problema que politicamente não é tão relevante, então é muito difuso [...]. (Relato de entrevista com membro da CPA).

Pode se inferir que o processo de produção do PDI, portanto, se caracterizou como um instrumento extremamente verticalizado. As decisões são previamente tomadas, sem consulta efetiva da comunidade acadêmica, perdendo-se o caráter democrático do processo, com pouca discussão entre a base e pouca flexibilidade diante da estrutura piramidal.

Ao mesmo tempo, o processo não tem permitido grandes negociações com a cúpula ou com o MEC, o qual possui políticas muito fechadas, com pouca intervenção da universidade.

4.1.2.2 Importância e participação no processo

A importância da formulação do PDI para alta administração é cumprir uma exigência e orientações do MEC como uma forma de legitimação. O fato da universidade possuir um plano institucional permite aos avaliadores externos e à sociedade ver a instituição com “bons olhos”, como se fosse um atestado de sucesso, possibilitando a atração de investimentos em recursos e capital.

Entretanto, ainda é um processo com pouca participação da comunidade. A intenção, segundo a alta administração, é que o plano seja fruto de um trabalho

coletivo e descentralizado, deixando de ser pouco difundido e um plano de prateleira que, apesar da necessidade de revisitação e atualização para os anos seguintes, ainda é um documento estático, que precisa acompanhar a realidade da instituição. E este tem sido o grande desafio da instituição, democratizar cada vez mais o processo, conforme relato do membro da alta administração:

A tendência é que se democratize pra chefes de departamento, coordenadores de curso [...] O professor individual, por vezes, não percebe que pode influir no processo. Então ele não toma assento nessa discussão, ele não entra nos *sítes* da universidade pra opinar [...] Imagina que é porque ninguém vai ler isso. [...] Cumpre à administração trazer o professor, o técnico administrativo, o próprio aluno pro debate, porque isso agrega qualidade e informação, a universidade toda tem que saber pra onde ela quer ir, não só a administração. (Relato de entrevista com gestor da alta administração).

Nesse contexto, o grande questionamento destes gestores é que, por ser apenas um convite voluntário, o envolvimento das pessoas é insignificante diante do tamanho da instituição: “A comunidade precisa estar envolvida de forma mais sistemática”, desabafa um pró-reitor. Porém, existe uma grande crítica em torno do processo pelos gestores intermediários. É perceptível que o processo acaba sendo um discurso político, uma propaganda de “grandes feitos” para motivar as pessoas a se comprometerem com o plano, mas que o desenvolvimento real das ações não ocorre de fato na universidade:

O plano não dá essa importância que a gente vê às vezes no discurso político dos administradores da universidade, portanto [...] o que eles dizem no discurso não aparece lá [...] São essas mudanças que a universidade tem que passar [...] mas elas não são representadas, indicadas lá sobre como você conseguir fazer [...] (relato de entrevista com gestor intermediário).

A partir da análise e na observação do ambiente da organização, é possível inferir que o pouco envolvimento da comunidade está atrelado à percepção dos níveis intermediários com relação ao planejamento, ao considerá-lo como uma peça figurativa, sem discussão entre os níveis e descontínuo:

Não existe plano sem conflito e eu acho que ele sempre espelha essa correlação de forças naquele momento. Esse último foi extremamente centralizado. Então, por exemplo, eu não me sinto representada no PDI, eu nem sei exatamente como ficou o PDI da universidade, porque não foi dado a conhecer. Ou ele é tão genérico que você não tem muito o que discutir [...] Se a gente olhar essa greve que teve [...], das três categorias, [...] tenho

impressão que a cúpula não está conseguindo aprender o que está rolando na base [...] (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A crítica destes gestores revela a falta de *feedback* sobre suas petições e sobre o desenvolvimento do plano nas atividades diárias da instituição, ou simplesmente por acharem que daqui há alguns anos, o foco muda novamente, contradizendo o texto extraído na análise documental do PDI, referindo-se à necessidade de cumprimento das dimensões estipuladas pelo SINAES, cuja Dimensão 8 destaca:

Categoria 8.1, sobre o Planejamento Institucional- PDI 2007-2011 relata a: 'Abrangência do processo de planejamento; Participação da comunidade no processo de planejamento; Transparência do processo de planejamento; e Acompanhamento do processo de planejamento. (Análise documental, PDI 2007/2011).

A observação não participante da pesquisadora no ambiente estudado evidenciou o grande esforço para mudar este quadro, porém aqueles que se envolvem no processo são pessoas que assumiram recentemente algum cargo e entendem que fazer planejamento é algo “bem visto” pela reitoria, e pode proporcionar um cargo de confiança, mas as ações efetivas do plano são baseadas em suposições.

Abrem as reuniões e as pessoas são convidadas a ir e trazer a sua experiência. [...] A aderência é baixíssima porque, como se trata de administração, o grau de envolvimento dos professores, dos técnicos e do alunado é muito baixo. [...] 90 % são praticamente muito apáticos, eu diria que são muito reivindicatórios, mas na hora de ajudar e se mobilizar pra que isso aconteça, você conta com um número muito pequeno [...] Nós não temos essa cultura do envolvimento da comunidade. (relato de entrevista com gestor Intermediário).

Para os gestores intermediários, no caso os coordenadores, o plano tem servido para cumprir uma obrigação de esferas superiores, ou seja, o plano tem por objetivo legitimar ações, processo e procedimentos na organização. Na maioria das vezes, os coordenadores só tomam conhecimento do PDI quando este afeta diretamente sua área.

Assim, a importância dada pelo grupo pode ser traduzida através do trecho abaixo de um coordenador de curso:

O PDI é um planejamento que pode ser considerado estratégico [...] mas com um enfoque legalista, um enfoque procedimental ou processual e [...] funcionalista da organização. Portanto, um enfoque [...] de planejamento estratégico muito ultrapassado e antigo. [...] Provavelmente feito por pessoas que não entendem de planejamento estratégico. [...] Alguns PDIs que eu li têm metas e objetivos relativamente claros, só que eles não passam disso mesmo, um amontoado, desintegrado de metas e objetivos, lançados ali naquele documento apenas pra cumprir um rito formal de exigências legais. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A importância dada ao processo em geral, portanto, tem se caracterizado por um rito repleto de burocracia e formalidade na busca de legitimação perante seus *stakeholders*, ao invés de propriamente trazer desenvolvimento e transformação nos resultados da universidade.

4.1.2.3 Elementos desencadeadores e período

Os elementos mais citados pelos entrevistados de forma geral, sem grandes divergências entre os níveis hierárquicos foram, as exigências legais do MEC, o qual estipula diretrizes bem definidas, e as demandas da alta administração, conforme relato a seguir:

Ele emana de uma portaria do reitor e ele é, por indicação, muito mais das pró-reitorias, que têm o trabalho de uma articulação das atividades [...] do ensino, da pesquisa, da extensão [...]. (relato de entrevista com gestor intermediário).

A necessidade de se concorrer a recursos e investimentos por meio de apresentação de indicadores e justificativas nos planos também tem desencadeado o processo, e por último, a necessidade de afunilar diferenças naturais entre as unidades.

Estes, portanto, têm sido os argumentos para construção do plano institucional na universidade. O período de vigência do plano, citado pelos entrevistados, é de 5 a 6 anos, ocorrendo de forma distinta do planejamento estratégico.

A seguir é apresentado o Quadro 8, que resume a análise realizada sobre a categoria Processo de Formação do PDI.

Quadro 8 - Síntese da categoria de análise - processo de formação do PDI

Categorias de Análise	Elementos de Análise	Alta Administração	Gestores do Nível Intermediários
Processo de formação do PDI	Função e características do processo	Caracteriza-se por processo formal e sistematizado. Um trabalho extenso que se desdobrou em ações, programas e projetos desenvolvidos no âmbito das pró-reitorias, dos setores e dos departamentos e coordenações. Tem a função de cumprir exigências do MEC, sendo norteador, um direcionamento geral e objeto de construção conjunta, apesar de não ser ainda referência para a universidade.	Caracteriza-se por um processo verticalizado, numa abordagem “top down” de tentativa de controle e manipulação do processo pelo poder central. Houve desvirtuamento de sua proposta inicial de participação efetiva da comunidade, não refletindo a realidade dos níveis inferiores, apresentando pouca convergência entre os planos e ações. Tem a função de cumprir um papel burocrático perante o MEC para credenciamento e credenciamento por meio de um documento técnico superficial e irrelevante para o desempenho institucional.
	Importância e envolvimento das pessoas no processo	Cumprir uma exigência no intuito de se legitimar perante seus <i>stakeholders</i> (MEC) com ampla abertura à comunidade acadêmica, porém com pouca adesão.	Cumprir uma obrigação de esferas superiores, com enfoque legalista e muito ultrapassado.
	Elementos desencadeadores e período	Exigências legais do MEC, Demandas da alta administração, Necessidade de concorrer a recursos e investimentos e Necessidade de afunilar diferenças naturais entre as unidades. Ocorre num processo distinto do planejamento estratégico, no período de 5 a 6 anos.	

Fonte: a autora, 2012.

Diante do exposto, é possível perceber que não existe qualquer integração entre as áreas de planejamento com os planos estratégicos dos setores, e certa desarticulação com muitas das ações praticadas na universidade. O processo de formulação do PDI como uma ferramenta do planejamento estratégico vem utilizando uma abordagem racional no intuito de sistematizar dados, com a utilização de uma abordagem “*top down*” de controle do processo, entrando em descompasso com as características da gestão universitária, que ocorre de maneira descentralizada e ligada de maneira flexível ao poder central (MINTZBERG, 2004; HARDY; FACHIN, 2000).

Observa-se, ainda, que as políticas educacionais e os fatores econômicos são os elementos que mais influenciam a formulação de estratégias e, conseqüentemente, o uso da ferramenta, com o objetivo de se legitimar perante as exigências de órgãos regulamentadores e da sociedade.

4.1.3 Alinhamento entre o plano estratégico e PDI

O aspecto central do estudo é o exame da possibilidade de alinhar o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior, segundo a percepção dos gestores. Para verificar o alinhamento entre os planos e as estratégias praticadas na organização que integram esta pesquisa, foram analisados seis aspectos distintos: Alinhamento de objetivos; Integração de processos; Integração entre planos (PE e PDI) e as estratégias praticadas na instituição, e finalmente os fatores que dificultam ou facilitam o alinhamento.

4.1.3.1 Alinhamento de objetivos

O alinhamento de objetivos em instituições universitárias tem sido um grande desafio. Em organizações profissionais este alinhamento depende da compreensão entre níveis hierárquicos, que costumam ser diferentes e influenciados pelo ambiente complexo das universidades.

O ambiente destas organizações é caracterizado por um espaço político e conflituoso, com cultura e interpretações diferentes da realidade, o qual é inspirado por experiências vividas, motivações, interesses, objetivos difusos e ambíguos (BALDRIDGE; DEAL, 1983), que convivem em certa harmonia, cada um com sua contribuição. Estas peculiaridades fazem parte da grande diversidade das organizações universitárias que, segundo a visão da alta administração, podem ter efeitos tanto negativos quanto positivos na gestão universitária.

As leituras diferenciadas da realidade causadas pela grande heterogeneidade da universidade, cujas especialidades remetem a inúmeros tipos de interpretação influenciados pela autonomia de decisões e de processos tem sido um fator impeditivo no alinhamento de objetivos, conforme o relato a seguir:

[...] A administração tem uma parte técnica e uma parte política que não podem ser dissociadas. Às vezes a decisão técnica é perfeita, mas politicamente ela não é sustentável. E é aí que vem a convergência. [...] Quando a gente converge, a gente pelo menos cria uma diretriz, não um consenso. Construção do consenso na universidade é um caminho que a gente não deve alcançar, a universidade é diversa, ela é diferente, não dá pra ter uma opinião igual [...]. (Relato de entrevista da alta administração.).

O consenso na definição de propósitos e objetivos na organização ainda tem sido um longo caminho a ser percorrido. Na visão da alta administração, o alinhamento de objetivos é algo complexo, apesar desta ser a proposta do planejamento no desenvolvimento de estratégias para o alcance de melhores resultados. Entretanto, ações consideradas importantes para a administração superior divergem da concepção de prioridades para as diversas unidades, fazendo com que as estratégias ocorram de maneira diferenciada e desarticulada do controle do poder central. Nesse sentido, um coordenador se manifesta no relato:

Um plano fechado [...], mesmo que você possa discutir isso nos colegiados e nas plenárias, é muito mais difícil você interferir de forma a adequar estes planos de acordo com a sua percepção de mundo e pelos objetivos. Os objetivos de cada um ocorrem de acordo com a percepção de mundo de cada um. As concepções políticas, inclusive. [...] Essa flexibilidade vai se perdendo e aí deriva em brigas, em conflitos, decisões, assédio moral. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Para os gestores intermediários, são interesses políticos por trás do processo de planejamento que dificultam esta integração. A influência de grupos de interesses, e que de certa forma manipulam o processo, fazem com que muitas estratégias somente sejam executadas quando afetam de fato questões políticas.

Um gestor intermediário, ao se manifestar sobre o assunto, destaca o seguinte: “a nossa estrutura é uma estrutura política, é uma dimensão política. [...] Eu faço alianças para poder me manter no poder. [...] E se estas alianças passam por uma cegueira coletiva em alguns aspectos, isso vai acontecer [...]”. A dimensão política, portanto, precisa ser observada em termos de Baldrige et al. (1985), nos quais as universidades possuem diversos *stakeholders* externos e internos, com demandas na maioria das vezes divergentes, tornando difícil, senão impossível a adequação das estratégias a tamanha gama de interesses discrepantes.

Estes interesses tão divergentes interferem principalmente na concretização de resultados estipulados pelos planos, pois os grupos podem tanto apoiar o processo, ao se sentirem satisfeitos, quanto dificultá-lo, caso contrário. Peterson

(1979) destaca que os planos em organizações universitárias acabam refletindo objetivos, metas e decisões resultantes de um conturbado processo político entre os grupos de interesse, problemas institucionais e comprometimento destes grupos com o plano.

Em empresas você vê que um setor quer uma coisa, outro departamento já quer outra. Aqui é a mesma coisa. [...] As motivações individuais, elas acabam levando à impossibilidade de você ter isso. Se todo mundo nadasse numa determinada corrente [...] Qual é o nosso foco? É o foco na graduação, em expansão de graduação, ou é o foco na melhoria e no avanço pós-graduação? Nesse debate você tem a reitoria dizendo uma coisa, alguns setores dizendo outra. Então não há uma unidade, embora a gente tenha as metas, mas não há uma unidade de ação [...]. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

O relato ora citado pelos entrevistados, em consenso com os níveis hierárquicos, é um dos fatores que afeta diretamente a concretização de objetivos e o desempenho organizacional. De forma unânime, os entrevistados foram enfáticos em destacar que a gama de objetivos ambíguos e conflitantes entre si tem dificultado a integração dos planos e ações, impossibilitando o alinhamento de estratégias na organização. Afinal, o desempenho organizacional é obtido de forma diferenciada pelas diversas áreas.

E esta ambiguidade é refletida principalmente na produção dos planos, cada um servindo a níveis de exigência e compromisso distintos, como destaca um gestor: “Muitas vezes a gente também faz o jogo de responder aquilo que o MEC quer que a gente responda, e a gente faz no PE aquilo que nós queremos fazer, pautado no princípio da autonomia.” E esta tem sido a realidade da organização, planos com propósitos diferenciados, com processos distintos e desarticulados com as demais áreas, como reforçado pelo relato de um diretor:

Do ponto de vista ideal, eles deveriam ser praticamente sinônimos. Mas pra nós [...] o PDI é o documento do MEC e o plano estratégico é o documento formal [...]. Então o alinhamento é um espaço de negociação constante. De vez em quando também o MEC nos alinha, [...] e de vez em quando a gente também desobedece [...] E isso replica pra baixo, um departamento pode falar ‘não, nós não vamos por esse caminho. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A partir do relato pode-se inferir que o PDI tem sido um instrumento de legitimação perante o MEC, e o plano estratégico, quando referido no relato como “formal”, é entendido pelo entrevistado como um documento-base para estratégias

do setor, ou seja, de acordo com sua realidade e demandas, e que possuem pouca relação entre si. No entanto, a necessidade de unificar estratégias, na forma de racionalizar esforços para o alcance de um mesmo propósito na universidade, tem sido uma tarefa difícil, senão impossível diante de suas características.

Afinal as organizações universitárias não possuem uma estrutura rígida e submissa ao poder central (WEICK, 1976; MINTZBERG, 2004; HARDY; FACHIN, 2000), assim como indicadores para medir objetivamente o esforço de produção acadêmica ou seus resultados efetivos na sociedade. Sua essência é marcada pela natureza qualitativa, subjetiva e intangibilidade de resultados, na qual concilia racionalidade e criatividade condicionada a fatores pouco gerenciáveis ou controláveis.

Nossa atividade não é uma linha de montagem. A coordenação de ensino não é uma fábrica, não é como uma empresa. O que existe é a orientação global. [...] Como é que a gente consegue operacionalizar isso? [...] Onde vai alinhar isso aí, como se fosse, por exemplo, uma linha de produção? [...] Não tenho nem ideia! Nós não conseguimos fazer, por exemplo, em nível de coordenação, [...] quem dirá na universidade. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Neste contexto, um membro da comissão de avaliação explica que o próprio instrumento de avaliação dos objetivos propostos pelos planos revela a sua fragilidade e ineficácia como um mecanismo de diagnóstico e propostas para soluções de problemas. Muitas ações corretivas não se concretizam por fatores ligados exatamente a conflitos de interesses, discrepância de objetivos do MEC e da universidade com relação ao alcance de metas, como destaca o avaliador:

As motivações e interesses são muito diferentes. [...] O professor tem uma autonomia muito grande de pesquisa dele [...] Ele pode ficar completamente alienígena ao processo de planejamento. Então você trazer as pessoas e falar: 'Olha! Nós precisamos planejar! É importante que você cumpra as metas [...] A gente leva isso para o professor, para o seu departamento.' Mas ele tem um receio de tocar nesse ponto, porque aí vai mexer com o ego. [...] Essa questão de individualidade e do comprometimento das pessoas é muito difícil. (Relato de entrevista com membro da CPA).

Outro fato levantado pelo membro da comissão é que as ações corretivas no setor deixam de ocorrer porque os gestores e professores criam certa resistência em aceitar estas avaliações, não acatando as mudanças necessárias. Isto fica evidente no relato, a seguir, de um coordenador:

Nós temos uma posição científica que é muito individualizada. Eu não sei o que meu colega do lado faz, o que ele dá de aulas. Não sei, nunca assisti a uma aula dele, não posso avaliar o que ele dá. [...] Não vou dar palpite na didática dele, se ele está sendo eficiente ou não. Então isso, como a universidade funciona, o professor se coloca uma autoridade em si por causa da sua formação [...]. (Relato de entrevista do gestor intermediário).

As organizações universitárias vivem uma burocracia profissional (MINTZBERG, 2003), na qual o trabalho é desenvolvido por profissionais especializados que gerenciam e controlam o seu próprio trabalho, portanto estes profissionais acabam não aceitando regras ou controle de esferas superiores, nem mesmo de seus colegas, com a prerrogativa que lhes permite atuar independentemente destes.

A análise das entrevistas, juntamente com análise documental e a observação não participante, permitiu inferir que o alinhamento de objetivos na instituição foco de estudo, não foi identificado como uma das características de integração dos planos. Entretanto, foi identificado apenas o uso de diretrizes gerais que permitem interpretações e flexibilidade na execução de estratégias necessárias ao alcance dos diversos objetivos.

Assim, a premissa de Baldrige (1983), de que a complexidade existente nas organizações universitárias é decorrente de seus objetivos difusos e ambíguos, da presença de diversos grupos de interesse, da função de atender demandas específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e de sua vulnerabilidade a fatores externos, dificulta a implementação dos objetivos propostos pelos planos.

4.1.3.2 Integração de processos

Durante o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico podem ocorrer dificuldades em diversas etapas, principalmente ligadas a fatores humanos e técnicos que podem interferir na sua integração e na execução de ações determinadas pelos planos. Os obstáculos humanos em uma organização universitária geralmente estão ligados a interesses individuais ou de grupos que podem resistir a mudanças propostas pelos planos.

Os obstáculos técnicos são influenciados pela estrutura, pelo tempo em que ocorre o processo, pela disponibilização de recursos para o desenvolvimento de

estratégias e etapas previstas, pela formação das estratégias, implicando o alcance ou não dos objetivos e o acompanhamento do plano. A análise do processo de elaboração dos planos já revelou que o período de desenvolvimento destes ocorre de maneira distinta, sem qualquer ligação entre ambos. Logo, períodos de planejamento distintos podem trazer pouca sincronia entre o alinhamento de estratégias na busca de objetivos em comum.

A participação dos demais níveis no processo também revelou certo descompasso, com centralização maior na cúpula, como organizadora e deflagradora de ambos os planos quando em nível institucional, de forma sistematizada e racional. A pouca participação está ligada à insatisfação com o planejamento, na opinião de grande parte dos gestores intermediários, que entendem que o processo de planejamento vem ocorrendo sem ações e resultados concretos. Essa insatisfação tem provocado descrédito aos seus mecanismos e dificultado o desempenho da instituição.

O fato se remete principalmente pela percepção atual do planejamento estratégico como um modismo, um fenômeno de sucesso para as organizações. No entanto, o instrumento traz consigo sua fragilidade nos resultados quando utilizados em organizações com autonomia e descentralização do poder nos setores, além do vínculo frágil com o poder central. Consequentemente, dificulta o controle sobre os resultados de forma efetiva, afinal, sua estrutura possui dinâmica e características exclusivas, que as diferenciam das empresas tradicionais. A começar por sua missão que é diferenciada, não gera lucro e tem um importante papel social e político na sociedade.

[...] Passa por uma linguagem de autonomia pra tomada dessas decisões e nós temos uma limitação extremamente grande que é dada pelo orçamento. [...] que depende de conjuntura nacional, depende do ciclo da economia, pelo ciclo da própria política, depende muito do partido que está no poder, qual é o projeto da educação superior e depende também de um jogo [...] das nossas áreas acadêmicas. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Outro aspecto a ser considerado na possibilidade de integração dos processos, tornando factível sua execução, está diretamente relacionado à articulação entre prioridades estratégicas e orçamentárias. Os critérios de distribuição de recursos na organização levam em consideração um conjunto de indicadores aprovados por um conselho superior, os quais tomam por base os

números de alunos, cursos, estrutura e sua complexidade, processos de avaliação associados com pós-graduação, entre outros. Segundo a alta administração, quando este recurso não faz parte da planilha matriz orçamentária, são reivindicados mais investimentos destinados ao planejamento, como verbas suplementares ao orçamento, “pactuação” com o governo e editais alinhados a diretrizes políticas do PDI.

Outro critério ainda em construção na universidade é a “estratégia do aluno equivalente”. Segundo relatos dos entrevistados, este critério ainda não tem satisfeito todos os setores, pois, além de trabalhar a dimensão técnica do critério de distribuição de recursos, precisa trabalhar sua dimensão política para não prejudicar um setor ou um determinado grupo, como reforça um membro da alta administração: “Os mais privilegiados com recursos são aqueles que possuem ação e espaço compartilhado, e isso gera certa disputa de poder.” Logo, pode-se perceber que os critérios de distribuição também dependem de negociações políticas com o governo, com a administração superior e com os grupos que, conseqüentemente, travam disputas por ele.

Na análise documental, o plano demonstra uma relação direta com a distribuição de recursos no sentido de contemplar as estratégias necessárias ao atingimento de resultados, minimizando a burocracia aliada às estruturas de poder para o acesso de forma igualitária entre as unidades. Contudo, fica evidenciado na observação não participante da pesquisadora sobre os diversos ambientes durante a pesquisa, que existe um abismo entre setores, com relação à estrutura física de prédios, alguns mais bem equipados que outros, dando a impressão de investimentos diferenciados em cada área.

Neste novo contexto, a gestão administrativa necessita minimizar seus processos burocráticos, sendo menos hierárquica e mais participativa; rever os procedimentos para simplificá-los; eliminar os desnecessários, dimensionar racionalmente suas equipes de trabalho, gerenciar seus custos, avaliar seus resultados e, sobretudo, desenvolver o seu capital principal: as pessoas. (Análise documental PDI 2007-2011).

Contradizendo o trecho acima, para os gestores intermediários não existe uma clara relação entre meta, instrumento e orçamento, ainda que seja muito apregoado que o plano é quem justifica a utilização de recursos. A falta de compatibilização entre os planos e recursos destinados a sua execução revela

dependência com relação às diversas conjunturas e burocracias do governo que mudam conforme o gestor em exercício e as novas regras impostas pelo MEC, interferindo na autonomia da universidade com relação ao uso destes recursos, como relata o gestor intermediário:

Para o gestor hoje, dentro da estrutura da universidade, pelo menos nesse nível de diretor de unidade e diretor de setor, a gente gasta, eu diria, pelo menos 1/3 do nosso tempo todo dia compatibilizando projeto e orçamento pra pagar o projeto. [...] Então esse planejamento que a gente vai seguindo como uma marcha militar, [...] na prática o diretor sobrevive, o diretor que melhor sobrevive é aquele que tem mais jogo de cintura e que tem mais articulação com tudo o que está acontecendo dentro e fora da universidade. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Na prática, como relata o gestor, os recursos disponibilizados não contemplam a execução dos planos. Ocorre uma relação de negociação constante, e até mesmo disputas por estes recursos. Num desabafo, um diretor garante:

Olha, esse será o nosso novo prédio, está vendo? Vai ser ótimo. Sabe como foi que consegui isso? Política, articulação política para conseguir este recurso, senão não conseguimos nada aqui. Na universidade funciona desse jeito, com negociações políticas para conseguir que as coisas sejam realizadas. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Entretanto, não existem flexibilidade e negociação com relação à operacionalização da meta estipulada em planos, principalmente porque nem todos os setores têm comunicação direta com a reitoria, ou até mesmo força política para reivindicar determinados assuntos. Apenas em alguns casos ocorre troca de recursos com outros setores quando o mesmo não foi utilizado, porém os gestores de nível intermediário enfatizam que ainda é um processo muito amarrado com o planejamento, dificultando estas trocas e, por consequência, dificultando a execução de ações estratégicas que dependem deste recurso pra acontecer. O critério de distribuição de recursos é bastante criticado pelos coordenadores. Afinal, estes não têm acesso, de forma direta, para aplicação em melhoria dos cursos.

Na avaliação realizada pelos membros da CPA com relação ao critério de distribuição de recursos institucionais, também se revelou que este critério possui relação parcial com os planos. Parte vem do próprio orçamento do governo para as IES e outra está ligada a projetos de reestruturação das universidades, como relato a seguir:

O nosso orçamento mesmo, o que a gente tem de dinheiro para mexer, é muito pouco, [...] em termos quantitativos que é o orçamento REUNI, está vinculado ao projeto, então você não tem nenhuma flexibilidade. [...] A nossa capacidade de mexer orçamentariamente é muito pequena. [...] Já vem tudo muito amarrado de Brasília. Do REUNI e do próprio orçamento que a gente tem. (Relato de entrevista com membro da CPA).

A distribuição de recursos acaba sendo restrita em diversas unidades, ocorrendo lacunas entre planejamento e orçamento. Não existe um critério claro de priorização de investimentos relacionados às estratégias, mas apenas critérios ligados exclusivamente às operações da organização. Esta realidade revela que os recursos orçamentários contribuem significativamente para a falha entre a intenção e a ação, causando descompasso na execução de ações previstas pelos planos, como destaca Meyer Jr. (2006).

A pouca relação entre planejamento e orçamento afeta diretamente o alcance de objetivos e metas propostos pelos planos, fazendo com que ocorram resultados inesperados. Logo, dos objetivos que são estabelecidos nos planos, alguns são alcançados, e outros, não. E este tem sido um dos principais aspectos a ser considerado no desempenho organizacional, ou seja, a sua relação com os planos.

Observa-se, no relato a seguir do gestor intermediário, que muitas metas não foram atingidas por fatores diretamente ligados à distribuição de recursos, com a morosidade na execução ocasionada pela mudança no processo licitatório para aquisição de equipamentos e investimentos. A greve das três categorias também foi um fator que comprometeu o atingimento de metas propostas, dificultando o andamento orçamentário, ou seja, aquilo que precisava ser utilizado em quatro meses foi antecipado em um mês do fechamento do empenho (verba destinada a uma despesa pré-estabelecida no orçamento de uma repartição pública), como relato a seguir:

Em 2010 todas as salas de aula terão um equipamento [...] Não foi factível porque a gente teve problemas no processo licitatório. Tinha dinheiro, tinha como, mas aí nós tivemos problemas com licitação [...] Então isso é uma interferência externa que arreventou uma meta nossa. A gente também resistiu muito a aceitar as mudanças, porque a gente tinha uma estrutura de compras muito mais descentralizada e ela foi centralizada, ela passou por um esquema MEC [...]. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

O alcance de resultados na organização geralmente é afetado por projetos governamentais que mudam os rumos do planejamento, direcionando o alcance de

objetivos para estes projetos. É perceptível que ocorra uma adequação nos planos para que estejam mais integrados com os projetos, como observado nos documentos de construção do PDI de 2007-2011:

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2007–2011 é resultante de um processo de construção coletiva [...] No entanto, sob a luz do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades [...] entende ser possível avançar na construção de metas mais ousadas em consonância com as novas diretrizes preconizadas pelo Governo Federal para a Educação Superior no Brasil. (Análise documental, PDI 2007-2011).

Assim, a forma como a organização se planeja depende diretamente de novos projetos governamentais para a educação. Com aspectos positivos, estes projetos trazem grande desenvolvimento para a instituição em ações pré-determinadas pelo governo, porém vem acompanhado da ruptura de planos já em andamento, afetando diretamente unidades, setores e interesses de diversos grupos.

Segundo relatos de alguns diretores: “o desempenho organizacional nem sempre está relacionado com os planos, mas com a ação e a iniciativa de pessoas, com a mudança de cultura e com uma gestão eficiente.” Fica evidente o conflito de interesses entre a instituição, os setores e o MEC quanto à definição e alcance de metas, lembrando os objetivos difusos dentro das universidades.

Quando olhamos a forma como esses planejamentos são feitos, [...] o controle que se tem sobre a gestão, a enorme carga de controles e restrições que são impostas pelos órgãos de controle e pela ineficiência das instituições maiores de gestão do poder público, [...] as universidades e as suas unidades, quando bem gerenciadas, elas conseguem fazer milagres. [...] Fazer o milagre de alcançar metas e objetivos, apesar da macroestrutura do poder público federal e dos ministérios e da própria sociedade, que em absolutamente nada ajuda as universidades. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Para alguns coordenadores há um equívoco no acompanhamento dos resultados: “Todos os resultados são medidos em números, porém não identificam aquilo que é o produto da universidade: o conhecimento”, questionando os altos critérios de medição quantitativa de resultados. Apesar dos critérios pré-estipulados nos planos, pode-se perceber constantes adequações no processo, com ajustes de metas a cada mudança no ambiente:

As metas são analisadas, calculadas, avaliadas, projetadas, planejadas [...] num determinado tempo [...] Se as condições do ambiente externo ou interno da organização mudam depois que foi feito o planejamento, esses objetivos e metas devem necessariamente ser renegociados, redefinidos, redimensionados, re-escalados no tempo, [...] as prioridades têm que mudar. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A realidade no contexto da universidade é que muitos processos foram tumultuados e novas estratégias incorporadas com improviso e criatividade para lidar com situações que desvirtuaram parte do resultado. Isso deixou claro que o planejamento não tem a previsão completa de suas etapas, e menos ainda de seus resultados de forma racional e lógica, como já destacava Simon (1965) a respeito da racionalidade limitada, afinal o homem é limitado em sua capacidade de processar informações e agir racionalmente na busca de alternativas eficazes a todos os possíveis problemas que possam surgir.

O planejamento possui apenas uma tentativa de controle, porém a imprevisibilidade inerente às organizações universitárias permite com que novas oportunidades ou mudanças no ambiente tragam readaptação ao processo. Ou, simplesmente, porque o fato de se ter um ponto de partida igual na busca de resultados não significa que as ações estratégicas estarão alinhadas aos objetivos em cada um dos planos, ou mesmo entre eles. O fato não desmerece ou tira o mérito do planejamento, mas apenas deixa claro que as universidades vivem momentos atípicos que fogem do controle dos planos, exigindo capacidade de readequação e flexibilidade em seus métodos.

E esta tem sido a realidade da IES pesquisada, extremamente vulnerável às mudanças do ambiente econômico e político, e sujeita a alterações de medidas do governo para a educação que acaba impactando nas ações e atividades da universidade. A partir do relato abaixo verifica-se que o planejamento nas universidades não é ainda um elemento norteador de ações estratégicas, pois a política educacional ainda é muito focalizada e descontínua, ficando a maior parte dos programas para alavancagem e desenvolvimentos destas instituições à mercê de mudanças conjunturais do governo, ocasionando uma descontinuidade de projetos.

A gente não tem um planejamento contínuo, a gente tem compartimentado porque ele vai muito às mercês do maremoto que é o governo federal. Ora você tem um governo simpático, ora ele olha pra tua cara e te ama, ora ele te odeia; ora você tem um salário que está razoável, ora teu salário está lá

embaixo. Então tudo isso muda as estratégias. (Relato de entrevista de um gestor intermediário).

As ações mais citadas como não previstas inicialmente nos documentos de planejamento foram causadas pelo projeto Reuni (MEC 2010) (Projeto de apoio para reestruturação e expansão das universidades federais.) e a greve ocorrida este ano atingindo quase todos os níveis. Com relação ao projeto Reuni, que tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior.

As ações do programa contemplam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas. Estas ações acabaram por redirecionar os esforços do planejamento atual para readequação de objetivos e estratégias para o atingimento de resultados vinculados ao projeto. Além de trazer um crescimento desordenado, sem planejamento de ações, conforme relatos dos gestores a seguir:

O principal fenômeno [...] que teve muito impacto sobre nós é a questão do REUNI. [...] É um plano que vem de fora e nos afeta brutalmente [...] Isso gera uma pressão, [...] o nosso planejamento era diferente, a nossa visão era diferente, as nossas metas eram diferentes. A gente tinha objetivos mais voltados ao desenvolvimento da pós-graduação, de algumas áreas que ainda estão mais frágeis, [...] mas no meio do caminho aparece o REUNI do governo federal, você tem que se adaptar [...] fazer adaptações no seu dia-a-dia, que de fato acabam diminuindo o peso do planejamento, apagando incêndios. (Relato de entrevista de um gestor intermediário).

Este programa “atropelou” as metas no sentido de acelerar a sua realização e deixando uma lacuna de ações projetadas no PDI e nos planos estratégicos, mudando radicalmente de foco para se adequar a novas exigências. Apesar da tentativa ainda de racionalizar o processo como uma forma de diminuir o imponderável, fica evidente, segundo relatos de membros da alta administração, que o plano estratégico não tem como prever todo o caminho a ser percorrido para o alcance dos objetivos, afinal, sempre irão ocorrer situações não programadas, exigindo uma atitude estratégica para resolvê-la, como destaca:

Lá atrás alguém não se preocupou com o fato que, ou não foi percebido como importante ou a realidade mudou, ou tem um novo cenário e, portanto aquilo não foi considerado no PDI [...] Por vezes nós, como agentes, queremos que a “carta magna” desça até como nós vamos executar lá na ponta, [...] isso por vezes nos atrapalha. [...] Como é possível antever tanta distância entre 2007 e 2011? [...] Não era possível [...] O cenário pode mudar e a gente pode descobrir que tem uma maneira mais fácil, mais rápida, melhor de fazer [...]. (Relato de entrevista da alta administração).

Ao examinar a maneira como a IES lida com a imprevisibilidade, identificou-se que as estratégias organizacionais originam tanto de planos estratégicos desenvolvidos em nível macro de objetivos, quanto de planos estratégicos com abordagem mais racional. No primeiro caso, as estratégias e o momento de sua execução não são previstas antecipadamente, sendo fruto de descobertas e oportunidades que surgem, exigindo adaptação rápida. Estas estratégias são denominadas de emergentes por Mintzberg e Waters (1985), em que complexidade e a imprevisibilidade incontrolável do ambiente são as principais fontes para o surgimento de estratégias não-intencionadas na organização.

No segundo caso, as estratégias resultam de planos que adotam uma abordagem racional, com objetivos, metas e estratégias desdobradas entre as áreas e unidades, demonstrando o esforço da alta administração em manter um alinhamento entre os planos e ações. Porém, na prática, a forma como são de fato executadas resulta de ações incrementais (QUINN; VOYER, 2001), com adaptações constantes, efetuadas no plano e nas metas como resultado de atitudes conscientes e intencionais de seus gestores.

[...] O papel da gente é meio que de bombeiro. Imprevistos que você tem que resolver. Eu não sei até que ponto isso poderia entrar no planejamento, porque são situações sobre as quais você não tem o menor controle, porque exatamente não há uma transparência de cima a baixo. Então você não sabe de certas coisas que podem surgir, alterações na própria política do ministério [...]. (Relato de entrevista de um gestor intermediário).

Na observação não participante da pesquisadora examinou-se que muitos gestores acabam não conseguindo executar as ações constantes nos planos devido a ações pontuais, não previstas, que precisam ser resolvidas na organização. As organizações universitárias, portanto, frequentemente estão sujeitas a situações imprevistas e incontroláveis, necessitando de reparos e substituição de estratégias.

Este panorama evidencia também a importância do papel do líder como um fator determinante na formação da estratégia na organização, como deflagrador do

processo, no sentido de organizar e influenciar seu grupo, assim como ter métodos específicos e únicos para atingir resultados, os quais são influenciados por cultura e experiências vividas, e até mesmo como iniciativa ou resposta ao ambiente turbulento. As características fundamentais para um gestor universitário, segundo relatos dos gestores intermediários, foram:

Precisa ser um catalisador do processo, democratizando e abrindo a discussão em grupo, ouvindo e lidando com conflitos e expectativas das pessoas no sentido de negociar e transformar interesses e objetivos individuais no coletivo, trabalhando ainda no convencimento das pessoas, articulando na busca de aliados, como um grande político. O dirigente que vai ter mais resultado é aquele que tem mais domínio dessas formas todas de liderança e tem mais sensibilidade pra escolher a forma correta. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Outro elemento técnico de difícil mensuração nas universidades tem sido o acompanhamento. Por meio do acompanhamento do plano é possível fazer correções no processo e avaliações de objetivos alcançados, além de ajustes nas falhas que impedem a execução daquilo proposto nos planos. Porém, esta não tem sido uma tarefa fácil nestas organizações, por conta da falta de clareza na definição de seus objetivos e a dificuldade de se medir resultados.

Na visão dos membros da CPA, a importância do acompanhamento e avaliação do plano está em realizar um olhar crítico da universidade, como um membro externo à organização, buscando um diagnóstico e estabelecendo medidas de correção para as diversas unidades. A observação não participante da pesquisadora e o relato de um membro da comissão revelaram que, na prática, é uma estratégia complicada por conta dos próprios membros internos de cada setor realizarem esta avaliação, entendendo que a realidade pode ser de certa forma, descrita como algo irreal, no intuito de preservar políticas internas e até mesmo evitar conflitos com gestores da área.

Como membro da CPA você planeja, você define os problemas, mas o que você faz? Bom! Não dá para você fazer tudo. A gente tem uma coisa que eu acho que é relevante, a gente leva e faz uma discussão com o gabinete do reitor, com o pró-reitor junto, do que a gente chegou dos resultados da CPA, a gente mostrou quais são os principais problemas. Eles fazem? Algumas ações são tomadas? São! Muitas? Não sei te dizer. Certamente não na velocidade que eu gostaria. (Relato de entrevista com membro da CPA).

A capacidade de ação por meio do acompanhamento é limitada por não

provocar interferência nos processos de mudanças dessas unidades. Quando os problemas se mostram relevantes, são apresentados à reitoria para que se busque uma ação efetiva. Entretanto, a CPA não tem como acompanhar esse processo de evolução, pois fica impedida de avaliar o andamento e o tempo que são tomados nessas ações. Afinal, a própria estrutura descentralizada da universidade dificulta as ações de correções, pois cada uma delas obedece a regras distintas, interpretadas de forma diferenciada pelos grupos e, portanto, com processos diferentes.

A realidade vivida na organização diante dos fatores mencionados como alguns dos problemas enfrentados demonstra que a integração dos processos ainda não ocorre de forma efetiva. Fica evidenciado que o tipo de estrutura de poder nestas organizações não contribui na integração dos processos, ocorrendo, portanto, de maneiras distintas e desarticuladas.

4.1.3.3 Integração do PE e PDI com as estratégias praticadas na Instituição

Um dos principais aspectos a ser considerado nesta análise se refere à integração dos planos com as estratégias praticadas na organização. Este é um processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, no intuito de articular e elaborar estratégias e visões tradicionais, integrando no planejamento estratégias emergentes (MEYER JUNIOR, 1988). O alinhamento na visão da alta administração ainda é um processo de aprendizagem, lento e com pouco êxito. Apesar de seu incentivo e esforço para integrá-lo, carece de avanço e mais rigor em sua implantação. No relato seguinte, um gestor explica que o documento ainda não tem sido norteador de ações, mas funcionado como uma peça figurativa:

Eventualmente é um o processo de aprendizagem, [...] ainda não ficou alinhado exatamente ao dia-a-dia com o plano. Ele não é o documento norte, de fato. Ele ainda é uma peça de prateleira, [...] há uma melhoria gradativa de uso do PDI como instrumento norteador das ações. Ainda não é o instrumento final, não temos esse costume. Então, numa próxima revisão certamente terá um processo participativo maior. (Relato de entrevista da alta administração).

A implantação de um plano com mais rigor, como mencionado pela alta administração, exigindo um controle maior, é algo que contraria a estrutura de administração descentralizada (LOCKWOOD, 1985), tão peculiar às universidades, tornando disfuncional o seu processo. Nesse sentido, um gestor intermediário alerta

em seu discurso: “Sua natureza nunca atuará como a de uma empresa, de forma racional, por não ter estrutura rígida e submissa ao poder central”, reforçando a crítica à percepção mais racional do planejamento aplicado erroneamente em organizações profissionais por Mintzberg (2004), e o sistema “frouxamente articulado” por Weick (1982).

A universidade é vítima dela mesma, [...] ela é a diferença. [...] Uma coisa que é diferente de uma empresa. Têm alguns colégios que dizem pra funcionar como uma empresa, mas não funciona como uma empresa, nunca vai funcionar, no dia que funcionar, morre a universidade. (Relato de entrevista de um gestor intermediário).

A maior parte dos entrevistados acredita que o esforço de alinhamento é algo extremamente importante e necessário, afinal, essa é a proposta do planejamento estratégico, apesar de não solucionar as dificuldades gerenciais de uma universidade. A busca de um objetivo único numa instituição deste porte como uma forma racional, transparente e democrática precisa respeitar certos aspectos pouco controláveis na instituição, como relata o gestor intermediário:

É impossível, num universo de uma universidade, você falar em racionalidade absoluta. A racionalidade aqui vai ser relativa. E a hora em que você tenta ser muito racional numa instituição de natureza da universidade que realiza descoberta, digamos, a pesquisa, e que muitas vezes tem que enveredar por caminhos donde não se sabe pra onde vai parar [...] Mas aí está toda a ciência e a arte da pesquisa [...]. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A racionalidade no planejamento, no qual envolvem análise, programação controle e objetividade, implica a existência de uma realidade objetiva que não corresponde à realidade das organizações, como destacam March e Simon (1979). O erro da prescrição de “planejamento de sucesso” de empresas para outra organização com características específicas não pode ser simplesmente transferida como uma solução eficaz. No relato a seguir, fica evidente que a racionalidade precisa estar aliada a outros fatores, como intuição e experiência na gestão de uma universidade:

Eu diria, existe uma grande parte da gestão da universidade que é inspiração, uma boa parte que é transpiração e uma parte razoável, que não é muito grande, que é a tal da ação racional, ou da racionalidade ou de decisões racionais. Então, uma universidade não se toca apenas [...] com a mente, mas também com o coração. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Nos relatos dos gestores intermediários apresentados na sequência, pode-se inferir que há um consenso na interpretação destes quanto à existência de uma dicotomia entre o planejamento e as ações ocorridas de fato, revelando que muitas decisões não são originadas a partir do plano, como um ato racional. A pouca integração entre os planos e as ações práticas evidencia a falta de conexão com a realidade setorial, no sentido de que o alcance de objetivos percorre caminhos diferenciados:

A palavra alinhamento, ela substitui em parte a integração de políticas setoriais. Então, só vai existir realmente um plano diretor integrado de investimentos ou de universidade [...] na medida em que a gente compreenda tanto a especificidade das políticas setoriais ou de cada um desses setores e gastos, como também aquilo que pode ser o mais difícil de você “consensar”, que é: Qual o diagnóstico que se faz da sua instituição e pra onde você quer ir? (Relato de entrevista com gestor Intermediário).

A falta de consenso no caminho a ser traçado, como relata o gestor, demonstra a dificuldade de alinhamento de objetivos na organização para o alcance de resultados satisfatórios para ambas as unidades. Este parece ser o seu maior desafio, como uma das premissas de integração dos planos e ações.

Quando questionados sobre os planos, e em que extensão estão alinhados, estes gestores descrevem que o PDI é um documento com linhas gerais exigidas pelo MEC, mas que não demonstra as especificidades da universidade e de suas unidades. Portanto, as estratégias do cotidiano da instituição são diferentes, porque o propósito de cada um dos planos não possui qualquer articulação: um busca legitimação, e outro atende demandas específicas. Além disso, a distância entre o fluxo de informação do planejador e a base é grande, ocasionado uma dispersão de ações devido à elevada autonomia que cada uma dessas áreas possui:

É o acesso à democracia [...] quando você tenta conciliar as coisas aqui dentro, você tem um grau de dificuldade enorme em toda a universidade por causa dos isolamentos que existem entre os próprios setores, e dentro dos setores existe entre os próprios cursos. [...] É o fator da independência, da autonomia. [...] Se o sujeito imaginar que você vai interferir na autonomia do curso dele, na independência dele, ele te joga pela janela. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A independência relatada pelo gestor demonstra que as decisões somente são acatadas quando convenientes para o grupo ou setor. A partir do momento em que as determinações de áreas superiores interferem no andamento de atividades

destas unidades trazendo mudanças, a tendência é não apoiar os planos, ou simplesmente executá-los de maneira diferente, de acordo com suas conveniências. Já na percepção da maioria dos coordenadores entrevistados, além da falta de integração dos planos e das decisões tomadas de forma corriqueira, as pessoas não têm conhecimento da finalidade do instrumento e nem que resultados ele trará para sua atividade. Afinal, dentro da universidade diversos caminhos e propósitos são percorridos.

Ela é isso, é aquela pessoa que acha que planejar não serve pra nada, aquelas que acham que planejar é tudo na vida, aquelas que nem sabem o que é isso, e cada área tendo a sua visão de mundo particular, sua cultura particular. [...] As unidades podem ter um planejamento específico da sua unidade. (Relato de entrevista de um gestor intermediário).

Sem a clarividência do processo e de sua necessidade, dificulta a visão integrada do ambiente, pois à medida que a base da pirâmide hierárquica se alarga excessivamente, perde-se o foco, ou seja, quanto mais afastada for a base do topo, mais distante são as ações e o controle em relação a elas. Grande parte dos gestores em consenso entre os níveis hierárquicos destacam que na universidade é possível apenas ter em comum algumas diretrizes gerais, mas a forma como o resultado será realizado ou atingido dependerá de cada setor, de suas habilidades, recursos e estratégias:

[...] Realmente acontece essa segmentação, cada um vai gerindo dentro de algumas linhas muito gerais, dentro das regras do jogo, mas vai trabalhando pra defender a sua unidade e ver como ela pode sobreviver e como ela pode crescer dentro da universidade. (Relato de entrevista de um gestor intermediário).

Outro coordenador acadêmico complementa: “será que todos esses planejamentos das unidades podem ser articulados em um interesse comum da instituição como um todo? [...] Isso é uma utopia ainda, não é real.” Os planos hoje na instituição são criados com finalidades diferentes, para atender a exigências distintas, ocorrendo de maneira fragmentada: “é um trabalho insano, isso de você ter dois ou três planejamentos e tentar integrá-los todos, especialmente quando é uma organização extremamente diversificada, como é o caso das universidades.”, comenta outro coordenador.

O PDI, na verdade, como um documento macro e sistematizado, não é um

documento de referência para as pessoas por ainda ser um processo externo a elas. Assim, o alinhamento dos planos e as práticas são impedidos por problemas operacionais, como estrutura e dificuldades na convergência de esforços e na integração de objetivos, na busca de resultados em comum.

Na hora de planejar, as nossas cabeças são absolutamente diferentes, tem horas que parece que nós somos a Torre de Babel. [...] Tem um outro elemento que é o elemento da cultura [...] A gente nunca vai ter um alinhamento pleno, [...] é um grande esforço tentar estabelecer mínimos parâmetros a partir dos quais a universidade tem que se pautar, mas a gente não consegue uniformizar, porque o que nós fazemos é diferente. (Relatos de entrevista com gestor intermediário).

A maior parte dos entrevistados chega a acreditar que integrar estes planos e as ações não é o propósito do PDI. Mas sim, refletir a discussão coletiva da comunidade e sua diversidade, no sentido de entender suas peculiaridades e sua missão perante a sociedade e, ainda, apresentar um diagnóstico da instituição para que o governo estabeleça uma estratégia de correção, nada mais que isso.

Outra questão é que a universidade sofre grande influência do ambiente externo exigindo ações pontuais que estão sempre à mercê de novos projetos do governo mudando os rumos do planejamento atual e dificultando a integração de ações por completo com os planos. Baldrige (1983) destaca que uma das características que define as organizações educacionais como complexas é a vulnerabilidade do ambiente externo, do qual derivam forças políticas, legais, econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, exigindo respostas rápidas das IES.

Neste contexto, quando se trata, portanto, da integração do PDI e as estratégias praticadas na instituição, percebe-se que ainda não existe este alinhamento completo, seja destas estratégias, ou como de diretrizes do MEC e da administração superior para a universidade. Um exemplo disto é que, apesar do esforço para este alinhamento, a falta de cultura de planejamento na organização e suas características exclusivas inviabilizam este trabalho. Assim, o próximo relato do gestor intermediário deixa evidente a impossibilidade de integração na universidade:

Então essas diversidades que parecem contraditórias, parece algo assim que é disfuncional, ela não é disfuncional, ela é constitutiva, [...] nós não somos aquele jogo de dados, o cubo, a gente não é um cubo que se alinha. A gente continua sendo o cubo, mas na sua constituição ele é desalinhado, nunca vamos ter os amarelos, os azuis, os verdes, os vermelhos, a gente vai ter sempre multifacetado. Essa é a característica da universidade. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Pode-se inferir, portanto, que ainda não existe a integração entre os planos estratégicos e o PDI com as práticas na organização foco de estudo. O processo ocorre apenas informalmente, ou seja, existe uma diretriz geral por conta dos objetivos e anseios convergentes em certos graus, porém no método como cada área aplica, a forma como se percorre atrás dos objetivos e, portanto, as ações estratégicas na concretização destes resultados, são diferentes, não havendo um consenso entre as práticas.

4.1.3.4 Fatores que dificultam ou facilitam o alinhamento

A possibilidade de alinhamento pode ser viabilizada ou inviabilizada por fatores que afetam diretamente seu ambiente externo e interno. Os fatores externos como aspectos que derivam de forças políticas, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas influenciam de alguma forma a implementação de estratégias na organização, tornando-a vulnerável (BALDRIDGE, 1983). Já os fatores internos observados na organização estão diretamente relacionados com a estrutura, processos e comportamento, como aspectos que podem facilitar ou dificultar o alinhamento dos planos e das práticas.

Porém, por meio dos relatos, da análise documental e observações, foi possível inferir que o número de obstáculos foi mais relevante que os benefícios ou fatores que poderiam contribuir para a possível integração dos planos e estratégias. Diante disso, serão apresentados com maior ênfase os fatores que podem dificultar esta integração de esforços.

Os aspectos externos mais relevantes foram o político e o econômico como os que os possuem maior influência no cenário estratégico da universidade. As instituições públicas de ensino são submetidas a constantes intervenções do governo, o qual exerce grande pressão sobre suas atividades, como uma forma de regulamentá-la. Apesar de princípio de autonomia e co-governo conferido por dispositivos legais, as instituições de ensino precisam obedecer a regras e normas de padrão de qualidade, programas e atividades, além de outros aspectos impostos pelos órgãos regulamentadores do governo.

Na visão da alta administração em consenso com os demais níveis hierárquicos, o abuso de órgãos de controle, que exigem uma legalidade para que as organizações universitárias sejam credenciadas, é um fator que tem dificultado a

integração. Um gestor da alta administração destaca em relação ao assunto que: “Os órgãos regulamentadores não têm sido transparentes em suas exigências para que a universidade se adeque a estas regras e compatibilize suas demandas setoriais, [...] falta lisura no processo”.

Na análise documental foi possível identificar que a IES segue um modelo de plano estipulado pelo MEC como adaptações a sua realidade, porém o documento não deixa de ser genérico e pouco articulado com as especificidades dos planos estratégicos setoriais. Este fato pode ser um dos motivos do documento ser pouco utilizado como um documento norteador de estratégias e de pouco contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Outro fato é que as políticas do MEC, como parte da regulamentação específica para as IES, exigem que estas apresentem cronograma financeiro orçamentário como parte de seu plano estratégico. Entretanto, estas organizações, no caso das públicas, são financiadas pelo próprio governo federal e dependem de seus critérios para dar continuidade às ações estipuladas nos planos, como relato do gestor da alta administração:

As amarras da administração pública federal, tratando as universidades como qualquer repartição pública em relação à disponibilização orçamentária, dificultando a autonomia no acesso dos recursos e investimentos governamentais, [...] pois o financiamento é mais uma questão política do que técnica. (Relato de entrevista com gestor da alta administração).

Assim, a falta de recursos para execução das estratégias planejadas tem causado desmotivação e inviabilizando o processo pela excessiva burocracia do governo para liberação de acesso a estes de forma mais ágil, aliada à estrutura de poder que dificultam suas ações:

A gente não tem autonomia de ter recursos para trocar uma fechadura, tem que passar por várias coisas burocráticas [...] Dentro de um plano integrador maior, mas jamais extremamente rígido, isso não seria possível numa instituição pública, a não ser que ela deixasse totalmente de ser pública, se ela deixasse de ter qualquer significado diferencial das instituições privadas [...]. (Relato de entrevista do gestor intermediário).

Como relatado nos dois trechos anteriores, o apoio financeiro depende, muitas vezes, mais de política e negociação com o órgão do que propriamente da técnica dos planos, nos quais justificam com indicadores a necessidade de

investimentos. Nesse sentido, conseqüentemente, a universidade torna-se dependente e vulnerável a fatores econômicos, os quais estão sujeitos às conjunturas econômicas do governo federal.

Os fatores organizacionais que mais facilitaram ou dificultaram a integração de esforços se configuram em aspectos estruturais, comportamentais e processuais. Na visão da alta administração, o grande facilitador do alinhamento é a centralização do processo na cúpula como uma forma de organizar e sistematizar o planejamento, como descrito pelo gestor: “é a elaboração de uma proposta de plano antes do grande debate com a comunidade, para posteriormente sofrer os ajustes necessários, com discussões e sugestões sugeridas pelo grupo.” Os entrevistados acreditam que a construção coletiva do zero, sem uma proposta inicial da alta administração, pode dificultar o processo, trazendo perda de tempo e desgaste em grandes discussões. O fato, inclusive, foi bastante criticado, pois nos anos anteriores o processo foi mais participativo:

O PDI anterior passou por um processo, nós ficamos uns três meses discutindo no nível da base, ou depois fazendo reuniões entre os diretores, os pró-reitores, depois consolidando, depois voltando pra consistência. Esse não. Ou porque ele já estava muito bom ou porque houve uma mudança de foco, aí não me cabe também [especular], não sou eu quem assina o PDI, eu assino o meu plano estratégico da minha unidade. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

A falta de participação dos demais níveis foi reforçada pela centralização do processo na alta administração, trazendo descrédito ao mecanismo pela falta de discussão com a comunidade acadêmica. Quando numa universidade, a qual possui muitos núcleos de poder, ocorre um processo de planejamento com abordagem *top down*, a tendência é que muitos profissionais não se submetam às exigências propostas por outro grupo, afinal, conflitos e negociações fazem parte de seu contexto na busca de um possível consenso.

Neste sentido, parte dos coordenadores explica que, exatamente por não participarem efetivamente do processo, isso contribui para a falta de conhecimento do processo de elaboração do PDI, e para falta de compreensão com relação ao que o instrumento representa para instituição e como ele afetará de fato seu trabalho. O descrédito que o planejamento tem para as pessoas faz com que não se destine tempo para tal prática, como o relato de um gestor intermediário a seguir:

Desinformação geral, de ambos os lados, daqueles desde a entidade até os seus funcionários. Sobre a questão geral, do que é o conceito de planejamento e gestão estratégica, falta de capacitação e também a sensação de que isso não leva a lugar nenhum, porque na verdade é manipulado. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Por outro lado, alguns gestores sem discordância no âmbito das pró-reitorias e diretores de setor ao mesmo tempo acreditam que é complicado abrir o processo à comunidade, permitindo que determinados assuntos ou temáticas sejam discutidos por pessoas que não possuem conhecimento daquela realidade específica. De um lado, a alta administração acredita que o fato pode se constituir numa perda de tempo por conta de interpretações errôneas de seus contextos. De outro, o mesmo pode acontecer quando é centralizado em uma única equipe, como revela a gestora intermediária:

A universidade não pode dizer o quanto vai crescer a graduação. Só pode dizer quanto vai crescer a graduação, as unidades de base que devem formar. Ninguém pode dizer: 'o setor de [curso] vai crescer 10 %'. Quem tem que dizer se o setor de [curso] vai crescer 10 % somos nós, porque reitor nenhum pode nos obrigar a crescer ou a encolher. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

Novamente, a falta de cultura de planejamento ou a cultura apregoada de maneira errada nas universidades tem causado a falta de motivação para o envolvimento no processo, porque as pessoas entendem que é uma espécie de rito formal, como destaca o coordenador: “o fator cultural é muito forte, pois toda mudança de cultura precisa partir dos atores, do convencimento deles próprios, de suas experiências, e assim envolver e estimular as pessoas a participarem do processo.”

Em concordância com o gestor intermediário, um membro da alta administração manifesta que a cultura, de uma maneira geral, que se instalou nas instituições é uma cultura de entendimento equivocado do planejamento como resultado do seu produto, e não do seu processo. O gestor critica ainda que: “O planejamento é entendido apenas como uma programação, ou um plano escrito, quando na verdade são momentos de sistematização de um movimento de discussão que é permanente na instituição.”

A crítica se relaciona à maneira como muitos gestores da própria administração lidam com essa questão, enfatizando muito mais a técnica do que o processo de discussão, ajudando a construir de maneira equivocada a cultura. A

transposição de “um modelo racional e produtivista”, como alguns coordenadores o chamam, tem provocado uma grande distorção e autoritarismo ao trabalho realizado nas universidades, tirando ou diminuindo sua autonomia institucional e de seus setores com relação ao uso de recursos e decisões, na tentativa de torná-la rígida em sua estrutura como uma empresa pautada em lucros. Porém um coordenador alerta:

[...] Na área da educação isso também acontece, existe muita racionalidade ou muito planejamento em alguns processos de aprendizagem e educativos, mas uma grande parte da aprendizagem acontece condicionada a fatores pouco gerenciáveis, ou pouco planejados, ou pouco controláveis, então a racionalidade total ou absoluta tem um lugar muito pouco viável, digamos, dentro de uma universidade. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

E esta talvez seja a maior dificuldade das organizações universitárias, a ausência de um modelo próprio de gestão que lide com vulnerabilidade a um ambiente incontrolável e imprevisível. Assim, a visão distorcida de seus administradores, muitas vezes com poucas habilidades gerenciais para o cargo, como enfatizada no relato a seguir de um coordenador, faz com que modelos oriundos do meio empresarial, pautados no resultado e na lógica de mercado, sejam aplicados indevidamente nas IES.

Outra coisa que eu vejo é que as universidades públicas, [...] têm um defeito que é de substituir os cargos de dirigentes por pessoas não capacitadas para o exercício da profissão. Então, de repente, [...] tira um professor de um laboratório, de uma sala de aula, pra assumir um cargo burocrático por uma questão política de confiança nessa pessoa. Ele não tem o treinamento pra isso. (Relato de entrevista do gestor intermediário).

Outro fator interligado a este, de acordo com o relato de um coordenador, é a descontinuidade administrativa que acaba acarretando na ruptura do processo de implantação e implementação do plano:

[...] Conforme mudam as gestões, mudam-se as cabeças do departamento e as pessoas que assumem esses postos chaves podem ser as certas, podem ter experiência, como podem não ter e não levar adiante coisa alguma do processo de planejamento estratégico. Evidentemente que quando você está num cargo de confiança, você, de certa maneira, no mínimo finge que está levando as coisas a sério. (Relato de entrevista do gestor intermediário).

A cada nova gestão mudam-se as pessoas chaves do processo, implicando a continuidade ou não do mesmo. A própria gestão nas universidades funciona de maneira não profissional pela falta de formação técnica para assumir cargos de gestão.

Outro fator dificultador, havendo um consenso entre os gestores dos diversos níveis hierárquicos, refere-se à forma de executar as estratégias, a qual é afetada pela autonomia, já que não existe a interveniência da gestão nos processos:

[...] É que a academia da universidade, de uma maneira geral, ela é muito democrática, democrática no sentido de que cada professor é um reizinho, no sentido de que ele faz e desfaz, dentro do contexto dele, ele tem um feudozinho, ele se acha um reizinho e não está nem aí [para] com os outros. Isso aí dificulta muito o processo, na maioria das vezes. (Relato de entrevista do gestor intermediário).

A democracia em relação à elaboração do trabalho com menos rigor e controle pelo poder central, no qual as ações são integradas por uma meta geral, mas que permite flexibilidade e autonomia na sua realização, como já destacava Weick (1970), reforçado pela ideia de “anarquia organizada” por Cohen e March (1976) e pela burocracia profissional (MINTZBERG, 2004) como algo vital nestas organizações. Estes fatores podem dificultar um possível alinhamento, como relata o gestor:

Então existe uma série de dificuldades em você meio que padronizar ou sistematizar as atividades dos professores, justamente porque ele tem essa liberdade, é um professor e dá aula do jeito que ele quiser. Ele tem um programa, precisa cumprir. Isso é definido, é [do] professor, é obrigação dele. (Relato de entrevista do gestor intermediário).

Os gestores intermediários concordam que a autonomia precede o alinhamento, como relata o coordenador: “Têm que estar integradas, porém com autonomia nas várias instâncias executoras. Essas instâncias têm que ter certa autonomia integrada num plano global”. Fator este que gera também isolamento entre os setores, cuja independência com relação às estratégias e decisões que ocorrem na cúpula, e por seu vínculo frágil com a administração, os deixa menos ligados a políticas e metas que são estabelecidas no poder central.

Logo, a estrutura da universidade torna-se menos ágil no desenvolvimento de ações por conta dos diversos objetivos, muitas vezes conflitantes entre si, não existindo uma gestão focada nessas diversas estruturas que, apesar de ambíguas,

fazem parte da vitalidade da organização. Este fato ocorre por conta da universidade ser um universo de ideias e de política, trazendo conflito de percepções de motivações e interesses e, conseqüentemente, influenciando no comprometimento das pessoas com a execução do plano como se reflete na percepção de um diretor:

Uma empresa que tem uma estrutura hierárquica rígida. Na universidade há uma ilusão de que o reitor manda. O reitor não manda, o reitor concentra. O melhor reitor é o que mais concentra, então é um espaço de negociação. Pra nós, a diferença de conflito é constitutivo, não é algo pra ser superado, ele constitui [...]. (Relato de entrevista com gestor intermediário).

O sistema político encontrado nas universidades também precisa ser observado como um fator crítico, porém constituinte, pois as decisões ocorrem com alianças entre grupos para que haja apoio tanto para o processo de planejamento, quanto para execução do plano, conforme a manifestação de um coordenador: “Então o professor, se ele está querendo alcançar, almeja um cargo de direção, ele pensa muito em fazer alguma coisa que possa descontentar grande parte do grupo. Então isso dificulta. Eu acho que isso deixou muito frouxa a administração”. Este fato é substanciado pela visão de modelo político tão presente nas organizações universitárias, destacado por Birnbaum (1989) e Baldrige e Deal (1983).

Estes, portanto, foram os fatores mais relevantes que podem dificultar a integração de esforços no possível alinhamento dos planos. A seguir, é apresentado o Quadro 9, que resume a análise realizada sobre a categoria Alinhamento entre plano estratégico e PDI.

Quadro 9 - Síntese da categoria de análise- alinhamento entre o PE e PDI

Categorias de Análise	Elementos de Análise	Alta Administração	Gestores do Nível Intermediário
Alinhamento entre o PE e PDI	Alinhamento de objetivos	As leituras diferenciadas da realidade causadas pela grande heterogeneidade da universidade, cujas especialidades remetem a diversos tipos de interpretação influenciados pela autonomia de decisões e de processos têm sido um fator impeditivo no alinhamento de objetivos.	As ações consideradas importantes para a administração superior divergem da concepção de prioridades para as diversas unidades, fazendo com que as estratégias ocorram de maneira diferenciada e desarticulada do controle do poder central. Existem interesses políticos por trás do processo de planejamento que dificultam esta integração.

		Na prática, a gama de objetivos ambíguos e conflitantes entre si tem dificultado a integração dos planos e ações, impossibilitando o alinhamento de estratégias na organização, a qual é refletida na produção dos planos, que servem a níveis de exigência e compromisso distintos.	
	Integração de processos	O processo é centralizado na cúpula apenas como organizadora e deflagradora. Existe relação entre plano e orçamento, porém o critério de distribuição trabalha a dimensão técnica e política para não prejudicar os demais setores, permitindo que sejam alcançados bons resultados. As estratégias são resultantes dos planos formais em sua maioria, porém algumas adaptadas a imprevistos, sendo possível seu acompanhamento por meio de comissão própria.	O envolvimento é maior a nível setorial, apesar de participarem do planejamento institucional, mas ainda com pouca participação de outros níveis. Não existe uma clara relação entre meta, instrumento e orçamento, no qual os recursos disponibilizados não contemplam a execução dos planos, afetando diretamente o alcance de resultados, exigindo respostas criativas e adaptadas a imprevisibilidade do ambiente, com difícil acompanhamento de resultados.
		Na prática, o período de desenvolvimento dos planos ocorre de maneira distinta e o critério de distribuição de recursos depende de negociações políticas com o governo, com a administração superior e com os grupos. As estratégias organizacionais se originam tanto de planos estratégicos desenvolvidos a nível macro de objetivos, quanto de planos estratégicos com abordagem mais racional, que no dia-a-dia resultam em sua maioria de ações emergentes e incrementais, sendo seu acompanhamento de difícil mensuração, dificultado pela estrutura de poder que não contribui para integração dos processos.	

	Integração entre planos (PE e PDI) e as estratégias praticadas,	É um processo de aprendizagem lento e com pouco êxito. Apesar de seu incentivo e esforço para integrá-lo, carece de avanço e mais rigor em sua implantação. Não existe ainda integração na IES por suas características exclusivas que dificultam o esforço.	Não existe integração por sua natureza não atuar de forma racional, como a de uma empresa, sem uma estrutura rígida e submissa ao poder central, ocasionando perda de foco e pouco consenso entre as práticas na busca dos resultados.
		Não foi observada a integração dos planos e as estratégias praticadas na instituição, havendo divergências de objetivos entre as diretrizes do MEC, da administração superior e a prática dos demais níveis hierárquicos, sendo apenas convergentes em certos graus, porém no método como cada área aplica e as ações estratégicas na concretização destes resultados são diferentes, não havendo consenso entre as práticas.	
	Fatores que dificultam ou facilitam o alinhamento	Os aspectos externos mais relevantes foram o político e econômico como abuso de órgãos de controle, que exigem uma legalidade para que as organizações universitárias sejam credenciadas. É um fator que tem dificultado a integração e a falta de recursos para execução das estratégias planejadas, causado pela excessiva burocracia do governo para liberação de acesso. Fatores organizacionais ligados à estrutura, comportamento e processo têm dificultado, como: Interpretações diferentes da realidade; falta de cultura de planejamento ou a cultura apregoada de maneira equivocada nas universidades, como modelo racional e produtivista aplicado indevidamente nas organizações universitárias; falta de formação técnica dos gestores; descontinuidade administrativa, autonomia e “frouxa articulação” (WEICK, 1976); anarquia organizada (COHEN; MARCH, 1976); burocracia profissional (MINTZBERG, 2004); sistema político (BALDRIDGE, 1983).	

Fonte: a autora, 2012.

A utilização de abordagens gerenciais, com o uso do instrumento de planejamento estratégico por organizações universitárias, tem sido cada vez mais frequentes. Porém, a maioria dos estudos organizacionais tem enfatizado a racionalidade e a previsibilidade como um modelo aplicável a qualquer tipo de

organização, sem observar a complexidade como uma de suas características exclusivas (MARCH; SIMON, 1979; AXELROD; COHEN, 1999).

A prática do planejamento, já tão comum nestas organizações, tem revelado sua fragilidade em produzir estratégias que lidem com seu contexto turbulento e vulnerável à imprevisibilidade do ambiente externo, associados a fatores organizacionais que dificultam o alinhamento de esforços. O contexto acusa um descompasso entre os planos formais e a prática nestas organizações, demonstrando dificuldades em alinhar esforços de forma racional, como já destacava Simon (1965) sobre os limites da racionalidade humana. Afinal as ações humanas dentro e fora das organizações não são necessariamente precedidas de intenções e análises detalhadas de determinado contexto, mas, de ações primeiramente praticadas, para posteriormente serem compreendidas e esclarecidas após sua realização, numa visão retrospectiva interpretativa.

A organização em foco revelou em sua análise uma estrutura formada pela heterogeneidade de profissionais com cultura e interpretações diferentes, cujo trabalho é desenvolvido por especialistas que possuem autonomia e controle sobre sua produção, como características da burocracia profissional (MINTZBERG, 2000) e do modelo anárquico de Cohen e March (1972).

Em decorrência destas características, os objetivos ambíguos, a falta de integração dos processos revelando decisões incoerentes, processos e procedimentos pouco claros, e ainda a participação fluida, na qual se dedicam a atividades com quantidade de tempo e esforços variáveis entre elas, evidenciam a estreita ligação com o “modelo da lata de lixo” proposto por Cohen, March e Olsen (1972). Este demonstra a tomada de decisões fragmentadas por conta de diversos tipos de interpretações e soluções dadas pelos seus profissionais envolvidos, somado a isto a dimensão política (BALDRIDGE, 1983) que envolve o ambiente das universidades, marcados por disputas e conflitos de interesses de diversos grupos, influenciando no apoio aos planos.

Logo, é perceptível na organização que as decisões estratégicas são decorrentes de várias fontes e tomadas à medida que vão sendo geradas novas situações. Isto implica em decisões divergentes e pouco submissas ao controle do poder central, com uma estrutura frouxamente articulada (WEICK, 1976), a qual se revelou um dos principais fatores dificultadores para esforços integrativos. Isto significa dizer que tal integração não funciona no contexto das organizações

universitárias, como observado na análise da instituição. Esta, portanto, tem sido a realidade da organização universitária, na qual foi realizada a pesquisa.

4.2 RESUMO DA ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise da realidade da universidade pesquisada revela que a administração da organização é marcada pelo amadorismo, cujos gestores não possuem habilidades específicas para assumir cargos de gestão, e pela descontinuidade administrativa. Fato bastante peculiar às universidades, uma vez que predominam fatores políticos, que requerem apoio dos grupos de interesses e a interação de pessoas das mais diversas áreas de conhecimento, os quais possuem conveniências exclusivas (BALDRIDGE, 1983; BIRNBAUM, 1989).

A cada nova gestão, o cenário é formatado de acordo com leituras diferenciadas do ambiente, com a imposição de interesses, características, visões e posicionamento do novo grupo, que acabam muitas vezes por não dar prosseguimento ao planejamento estratégico da gestão anterior, ou até mesmo provocar ruptura no processo. Bossidy e Charan (2002) acreditam que as lideranças que assumem os cargos de gestão e que iniciam novas relações podem criar conflitos inesperados e até provocar reações de desmotivação, prejudicando o andamento do planejamento estratégico.

A organização é caracterizada como burocracia profissional (MINTZBERG, 1979), evidenciada pela estrutura descentralizada e autônoma tanto pelo vínculo frágil com a administração central quanto pela forma matricial de atuação, cujos gestores de áreas desempenham um papel chave no direcionamento da estratégia, reforçando ainda a característica de sistema “frouxamente articulado” de Weick (1976). Além deste aspecto, os modelos colegiado e político (BALDRIDGE, 1971) fazem parte do contexto da organização, substanciando a complexidade encontrada em sua gestão estratégica.

O contexto da universidade evidencia que a gestão estratégica e os instrumentos de planejamento fazem parte de suas atividades. Apesar da cultura de planejamento incipiente, a IES procura desenhar o plano de maneira formal, cujas estratégias são essencialmente pré-definidas, existindo um setor específico que as coordena em sua organização. Por outro lado, ao se tratar especificamente de unidades, setores, departamentos e coordenações, o plano é desdobrado de

maneira informal, caracterizado por uma técnica simples em constante aprendizado.

Assim, de forma sistemática, a organização elabora seu planejamento estratégico institucional desde 2002, seguindo a metodologia documentada. A exigência de órgãos externos de regulamentação foi a “mola propulsora” dessa nova cultura, principalmente porque a ausência do planejamento estratégico impede a instituição de ter acesso a recursos e financiamentos de forma mais ampla. A necessidade de recursos financeiros, portanto, é o elemento desencadeador do planejamento na universidade.

No entanto, apesar de muitos acreditarem que as estratégias são essencialmente planejadas, a grande maioria dos gestores considera que estas são resultado de abordagens emergentes e incrementais, fruto da dinâmica da organização marcada pela vulnerabilidade ao ambiente externo, exigindo respostas adequadas a demandas e oportunidades. Os desafios originados do ambiente externo, aliados à regulamentação específica aplicada a instituições educacionais, exigem monitoramento contínuo e posicionamento estratégico, alinhando oportunidades e riscos externos com conveniências institucionais, pressuposto do modelo adaptativo em termos de Chafee (1985). Ao lidar com a imprevisibilidade constante na universidade, as estratégias organizacionais, portanto, se originam tanto de planos estratégicos desenvolvidos a nível macro de objetivos quanto de planos estratégicos com abordagem racional.

No primeiro caso, as estratégias e o momento de sua execução não são previstas antecipadamente, sendo fruto de descobertas e oportunidades que surgem, exigindo rápida adaptação. As estratégias são denominadas de emergentes por Mintzberg e Waters (1985), onde a complexidade e a imprevisibilidade incontrolável do ambiente são as principais fontes para o surgimento de estratégias não-intencionadas na organização.

No segundo caso, as estratégias resultam de planos que adotam uma abordagem racional, com objetivos, metas e estratégias desdobradas entre as áreas e unidades, demonstrando o esforço da alta administração em manter um alinhamento entre os planos e ações. Porém, na prática, a forma como são de fato executadas resultam de ações incrementais (QUINN; VOYER, 2001), com constantes adaptações no plano e metas, como resultado de atitudes conscientes e intencionais de seus gestores.

A contribuição para adoção de ferramentas transpostas da abordagem

clássica do planejamento revela sua proximidade com empresas e com a heterogeneidade de profissionais ligados às mais diversas realidades, que trazem ao processo de planejamento, objetivos e estratégias próprias e preconcebidas. Para Meyer Jr. (2003), este é um dos mitos presentes na administração das universidades, semelhantes aos modelos observados em organizações empresariais, em que predominam modelos que privilegiam aspectos racionais e lineares inadequados à sua complexidade.

Esta inadequação de modelo é fruto da falta de metodologia específica para as organizações universitárias, como destacam seus gestores, caracterizando o processo como um ato de difícil assimilação entre as pessoas, com pouca integração entre processos, estrutura e comportamento. Fato relacionado à distorção no processo por falta de consenso, objetivos ambíguos e compreensões diferenciadas da realidade, causando pouco envolvimento e baixa participação de níveis hierárquicos inferiores, caracterizado por um movimento extremamente centralizado na alta administração. Remetendo à cultura de entendimento equivocado do planejamento, tem revelado mais o preenchimento do instrumento e da técnica, quando deveria ser um processo participativo de envolvimento da comunidade, gerando descrédito e desmotivação.

O plano formal também vem funcionando na instituição como uma forma de programar e legitimar estratégias já existentes (MINTZBERG, 1997), um documento de regras e diretrizes para minimizar conflitos, além de justificar a candidatura de seus gestores para eleições dentro da universidade.

Já no processo de formação do PDI praticado pela instituição, de acordo com a maioria de seus gestores, este caracterizou-se por um trabalho extenso através de documentos técnicos, superficiais e irrelevantes para o desenvolvimento de estratégias eficazes para o desempenho institucional. O PDI tem um papel burocrático perante esferas superiores e órgãos regulamentadores, com enfoque legalista para credenciamento e recredenciamento. O processo, na visão da maioria, não vem refletindo a realidade de muitos setores, apresentando pouca convergência entre o plano de desenvolvimento e ações, sem discussão e participação efetiva da comunidade acadêmica, caracterizando-se por uma abordagem *top down* na tentativa de controle e manipulação do processo pelo poder central.

No entanto, a rotina de trabalho nestas instituições é feita essencialmente por profissionais com conhecimentos específicos, com grande poder decisório sobre seu

próprio trabalho, como destacado por Mintzberg (2000), a respeito da burocracia profissional e do modelo anárquico de Cohen e March (1972) e, portanto, com percepções diferenciadas quanto ao processo no sentido de acatá-lo ou não. A prática de uma abordagem “*top down*”, como uma forma lógica de dimensão racional de planejamento voltado para busca de resultados, exige cautela quando há autonomia das unidades acadêmicas, em que a dimensão política é preponderante e resultam de um processo de negociação e conciliação entre as pessoas.

A importância dos planos para os gestores é ser um norteador, um direcionamento geral, objeto de construção conjunta e de avaliações de metas existentes no plano atual com suas devidas atualizações. Porém, na prática, o documento não tem sido um instrumento de referência para as ações da universidade, demonstrando pouca ou nenhuma articulação com os planos de desenvolvimento.

Os benefícios trazidos pelo alinhamento estratégico, segundo Henderson e Venkatraman (1993), é a adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo e interno (estrutura administrativa). Neste sentido, o alinhamento estratégico envolve a comunicação da estratégia para todos os níveis da organização.

Contudo, esta adequação estratégica tem enfrentado barreiras relacionadas à natureza das universidades que se difere de organizações mecanicistas, não tendo uma estrutura rígida e submissa ao poder central. Este fator gera inevitavelmente perda de foco, devido à distância entre o poder da base e o topo da pirâmide hierárquica, distanciando as estratégias e a forma como são executadas. O controle do processo pelo poder central se torna reduzido em relação a unidades acadêmicas, não havendo um consenso entre as práticas na busca dos resultados.

Neste sentido, o gestor assume um papel fundamental no processo de implementação de estratégias, aplicando métodos específicos e únicos para atingir resultados. Segundo a maior parte dos gestores, o dirigente que vai ter mais sucesso é aquele que possui domínio de todas as técnicas e maior sensibilidade para escolher a forma correta. Neste contexto, Whittington, (2002) aponta para o real trabalho do praticante da estratégia, em sua forma única de buscar referências, reproduzir e até mesmo alterá-las.

Entraves como falta de recursos para execução das estratégias e a burocracia do governo para liberação destes têm sido um fator limitador,

demonstrando, na realidade, que no momento do planejamento, muitas estratégias não são pensadas para plena realização no futuro. Pfeffer (1987) explica que as ações desenvolvidas e não planejadas são retrospectivamente interpretadas e relacionadas a objetivos e metas previamente estabelecidos, formatando ações futuras ou corroborando estratégias já presentes na mente dos gestores.

Segundo um gestor da alta administração, este tem sido o maior desafio das universidades federais credenciadas como repartição pública, cujo orçamento por força do regimento anual respeita o ano civil. Porém, é no penúltimo mês do ano, por volta de novembro, que as ações relacionadas a operações financeiras da organização precisam estar programadas para fechamento, ficando o mês de dezembro “descoberto”. Nesse ínterim, caso surjam novas ações, estas ficam comprometidas, pois não existe alocação de recursos para ações de longo prazo, dificultando iniciativas estratégicas. Meyer Jr. (2006) explica que os recursos orçamentários contribuem substancialmente para o hiato entre intenção e ação, afinal o planejamento possui objetivos e metas na busca de resultados futuros que necessitam de recursos para a materialização dos planos.

O cenário da universidade é marcado, ainda, por uma política educacional focalizada e descontínua, à mercê de mudanças conjunturais do governo, ocasionando uma ruptura no planejamento e até mesmo descontinuidade de projetos. O esforço para o alinhamento, portanto, caracterizou-se como um processo lento e com pouco êxito, apesar do incentivo da alta administração.

O plano vem servindo apenas como símbolo na intenção de emitir uma imagem distinta ao seu público interno e externo, como propaganda para investimentos, jogos que testam a seriedade dos grupos em relação aos objetivos defendidos e justificativas ou desculpas para interações com os diversos grupos no intuito de obter comprometimento destes com o plano (COHEN; MARCH, 1974). O plano ainda tem sido um “documento de gaveta”, que não influencia decisões, ou seja, as decisões não possuem conexão com os planos.

O contexto da universidade deixa claro, portanto, que as decisões estratégicas são decorrentes de várias fontes de estratégias e poder, tomadas à medida que vão sendo geradas novas situações, implicando em decisões divergentes e pouco submissas ao controle do poder central, o qual possui uma estrutura frouxamente articulada (WEICK, 1976), revelando-se num dos principais fatores dificultadores para esforços integrativos. Diante do exposto, pode-se inferir

na análise que a integração dos planos e práticas como um esforço racional não funciona no contexto das organizações universitárias.

5 CONCLUSÃO

5.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA

Esta dissertação teve o objetivo de analisar as possibilidades e limitações de um alinhamento entre o Plano Estratégico e o PDI, num esforço de integração gerencial de contribuir para o desempenho de uma universidade brasileira. Baseada na análise e discussão dos dados desenvolvidos, passa-se a responder às questões de pesquisa e, finalmente, o problema central que norteou o presente estudo.

- O que caracteriza o processo de planejamento estratégico na IES?

Observou-se na análise dos dados que o processo de planejamento estratégico possui um significado relevante para a instituição, porém é interpretado de maneira diferenciada pelos níveis hierárquicos, influenciando na forma como é desenvolvido e na motivação das pessoas para adesão ao plano, no sentido de apoio e execução. Em geral, o processo tem se caracterizando como um ato simbólico marcado por encontros, reuniões temáticas e eventos de acordo com a área envolvida, geralmente em um ambiente fora da instituição. Estes eventos são vistos como rituais, e o planejamento como um rito da organização (MEYER JR; LOPES, 2006).

A IES procura desenhar o plano de maneira formal, realizado em períodos mais curtos a cada nova gestão, com demandas específicas e mais detalhado, levando em consideração as necessidades da organização. São descritas pela cúpula como estratégias essencialmente planejadas, evidenciada pela existência de um setor específico que coordena o processo e sua sistematização na organização. Porém, em nível de unidades e setores, o processo se desenvolve de maneira informal, por conta da pouca experiência de seus gestores nos cargos de gestão e suas relações de poder e subordinação com o poder central se constituírem num processo de construção contínua, não havendo uma exigência ou controle rígido para que estes planos sejam de fato elaborados.

Como destaca Meyer Jr. (1988) a maioria das organizações acadêmicas monta planos e desenvolve estratégias para superar desafios oriundos tanto do ambiente interno como do contexto externo. Nas organizações acadêmicas, ao lado

de um plano institucional de âmbito geral e político, desenvolvem-se planos efetivos de caráter mais informal e existente mais na mente dos administradores acadêmicos, sem formalização ou maior integração com outras áreas que compõem esse tipo de organização. O que se identifica é que as unidades acadêmicas desfrutam de autonomia e independência com relação a sua gestão, representadas por maior informalidade na definição de objetivos e de ações mais eficazes por maior e melhor conhecimento da realidade das unidades acadêmicas e das possíveis soluções aos seus desafios. Este fato ressalta o conceito de “frouxamente articulado” destacado por Weick (1976) ao se referir às organizações educacionais, cuja autonomia das pessoas ou dos grupos permite a busca por adaptações locais e soluções criativas como resposta às demandas ambientais, com pouco controle do poder central sobre essas ações.

Apesar da análise documental (P.E 2011 e PDI em construção, 2012-2016 p. 71) evidenciar a busca por novas alternativas teóricas e metodológicas para o planejamento participativo proposto nos planos, a adoção de um modelo de planejamento racional pelas organizações universitárias é algo corriqueiro, remetendo um simbolismo a estes planos, que representam para as organizações um “plano de sucesso”. Ao funcionar como um instrumento de legitimação de estratégias existentes na organização, estabelece regras e diretrizes de conduta e procedimentos como forma de minimizar conflitos. Além de funcionar como uma justificativa para aquisição de recursos, como já destacavam Cohen e March (1974, p. 114-115) e Benjamin (2011), e como parte das demandas estipuladas pelos órgãos externos e como investidura para eleições, sendo estes seus principais elementos desencadeadores.

Entretanto, apesar da tentativa de controle do processo com o uso da abordagem *top down*, com diretrizes e orientações que são demandadas pela alta administração para os demais setores, e consideradas pela maior parte da alta administração como um fator determinante de previsibilidade no processo e ambiente, observa-se que estas são resultado de abordagens emergentes e incrementais (MINTZBERG; WATERS, 1985; QUINN, 1978). E, portanto, fruto da dinâmica da organização marcada pela vulnerabilidade ao ambiente externo, exigindo respostas adequadas a demandas e oportunidades. Logo, os planos estratégicos da instituição destacam grandes objetivos gerais para suas áreas funcionais (acadêmica, administrativa e física), que servem de referência para

desdobramentos em termos de decisões e ações estratégicas pelas diversas unidades, porém a forma como são executadas depende da criatividade e das habilidades estratégicas de cada unidade.

Os desafios originados do ambiente externo, aliados à regulamentação específica aplicada a instituições educacionais, exigem monitoramento contínuo e posicionamento estratégico, alinhando oportunidades e riscos externos com conveniências institucionais. Ao lidar com a imprevisibilidade constante nestas organizações, as estratégias organizacionais, portanto, se baseiam tanto em planos estratégicos desenvolvidos em nível macro de objetivos, quanto em planos estratégicos com abordagem racional.

As estratégias que se originam de planos com objetivos macros, e, portanto menos formais são frutos de descobertas e oportunidades, exigindo rápida adaptação, sendo sua forma e o momento de sua execução não prevista antecipadamente como consequência da complexidade e a imprevisibilidade incontrolável do ambiente. No segundo caso, as estratégias resultam de planos que adotam uma abordagem racional, com objetivos, metas e estratégias desdobradas entre as áreas e unidades, demonstrando o esforço da alta administração em manter um alinhamento entre os planos e ações. Porém, na prática, a forma como são de fato executadas resultam de ações incrementais, com adaptações constantes efetuadas no plano e metas, resultado de atitudes conscientes e intencionais de seus gestores.

A inadequação de modelo linear na instituição é fruto da ausência de metodologia específica para as organizações universitárias. Seus gestores reforçam que o planejamento estratégico acaba sendo um ato de difícil assimilação entre as pessoas, com pouca integração entre os processos de tomada de decisão e adequação de objetivos e metas entre as diversas unidades. Isto se deve pela falta de comunicação entre as comissões e de uma instância integradora efetiva para o alcance dos objetivos e cooperação dos setores entre si.

Este fato não ocorre só no ato do planejamento, mas em sua execução, envolvendo as duas instâncias em sua base administrativa. A duplicidade de estrutura de poder de base nos setores e as demandas vindas da alta administração dificultam o alinhamento de ações estratégicas devido ao grande emaranhado de situações que obedecem regras distintas nestas estruturas, e portanto conflitantes entre si, fazendo com que a estrutura e comportamento funcionem de forma

desarticulada dos planos. Fatos estes relacionados a distorções no processo por falta de consenso, objetivos ambíguos e compreensões diferenciadas da realidade revelam conflitos de percepções entre os níveis hierárquicos e as diretrizes do MEC a respeito de prioridades estratégicas.

O processo se caracterizou por um movimento com baixa participação de níveis hierárquicos intermediários, sendo sua participação mais intensa no desdobramento dos objetivos nos diversos planos específicos das unidades. Este fato remete à cultura de entendimento equivocado do planejamento, o qual tem revelado mais o preenchimento do instrumento e técnica, quando deveria ser um processo participativo de envolvimento da comunidade, gerando descrédito e desinteresse.

Esta constatação reforça a percepção dos gestores intermediários em relação à importância e envolvimento no processo, ocorrendo mais como um documento político cuja utilidade maior seria atender as exigências do MEC e da alta administração, os quais descrevem que “o próprio diálogo com a cúpula ainda é algo complicado e pouco frequente”. Não havendo coordenação de ações em conjunto, mas uma “certa imposição”, no sentido de que as estratégias já vêm pré-determinadas para cumprimento.

A organização “universidade” caracteriza-se como uma “burocracia profissional” (MINTZBERG, 1979), evidenciada pela estrutura descentralizada e autonomia dos profissionais que nela atuam. Neste contexto observa-se um vínculo frágil com a administração central, quanto em sua forma matricial de atuação, em que gestores de áreas acadêmicas desempenham um papel chave na interpretação e materialização das intenções estratégicas, reforçando, uma vez mais, a característica de sistema “frouxamente articulado” de Weick (1976). Neste particular destacam-se também a estrutura colegiada, os interesses específicos das diversas unidades acadêmicas, bem como a dimensão política como elementos marcantes na gestão estratégica das unidades acadêmicas como resultado da autonomia, de negociações de cunho político, das relações inter-pessoais e apoio de grupo para a efetivação das ações.

Assim, o processo de planejamento estratégico tem se caracterizado por sua produção em paralelo ao plano institucional, com produções específicas em alguns setores, em período de curto prazo, seguindo a vigência dos cargos eletivos, sendo descontínuas após este período. É essencialmente resultante da dinâmica da

universidade, sintetizada pela complexidade encontrada em sua gestão estratégica, fruto de percepções e interações na organização, apresentando pouca ligação com o modelo racional e mecanicista.

- O que caracteriza o processo de formação do PDI praticado pela instituição?

O processo de formação do PDI na instituição se caracterizou por um trabalho extenso e moroso, através de documentos técnicos, superficial e pouco articulado com o desenvolvimento de estratégias setoriais, como bem destacado pelo gestor intermediário: “O PDI é um planejamento com um enfoque legalista, procedimental ou processual e funcionalista da organização muito ultrapassado e antigo. [...] Um amontoado, desintegrado de metas e objetivos, lançados ali naquele documento.” (entrevista - p. 94).

A análise documental (Quadro 7, p. 86) evidenciou o processo como uma atualização de documentos anteriores, com textos semelhantes e poucas variações e adaptações, com projetos e metas genéricas que continuam vigorando em planos mais recentes. A análise permite inferir que o fato está relacionado ao propósito do plano servir apenas como cumprimento de um rito obrigatório, como mero preenchimento de formulários que demonstram conteúdos quase irrelevantes para o desenvolvimento institucional. Seu papel burocrático perante esferas superiores e órgãos regulamentadores apresenta um enfoque legalista para credenciamento e credenciamento, como evidenciado pela sua conexão com a avaliação das IES, via SINAES (PDI 2007-2011, dimensões SINAES p. 90-93), servindo de documento político cuja utilidade maior é atender as exigências do MEC.

Na visão de parte de seus gestores, o processo não tem refletido a realidade de muitos setores, apresentando pouca convergência entre o plano de desenvolvimento e as ações. O plano não é de conhecimento de grande parte dos gestores e demais níveis na organização, não sendo ainda referência para a universidade, apesar de ser este o seu propósito. Mesmo com ampla abertura entre reuniões preparatórias e divulgação com a comunidade acadêmica, houve pouca adesão considerando a dimensão da universidade.

Um dos aspectos críticos do processo foi o desvirtuamento inicial de sua proposta de construção coletiva com a comunidade acadêmica, notória nos documentos de planejamento (PDI 2007/2011, p. 87). Assim, sua linha se

desenrolou numa abordagem *top down* de tentativa de controle e manipulação do processo pelo poder central, com participação restrita de gestores intermediários e pouca representação dos demais níveis hierárquicos.

A análise documental (Documentos institucionais, PDI 2007/2011-2012/2016 p. 88) demonstrou, ainda, que as metas estão definidas para os objetivos estratégicos sem associação direta às metas dos diversos setores, equipes e indivíduos. Este descompasso tem reduzido, consequentemente, o comprometimento de unidades e setores com os propósitos globais da organização. Alguns gestores destacam que: “O plano institucional quem faz é a universidade pra responder uma demanda do MEC. Nem sempre o que a universidade coloca como prioridade, quando pegar o conjunto de projetos e planos estratégicos do setor, há uma convergência absoluta.” (Entrevista, p. 89.)

A metodologia abordada no PDI entra, por conseguinte, em conflito com o trabalho realizado essencialmente por profissionais com conhecimentos específicos, que possuem certa autoridade e autonomia de decisão sobre seu próprio trabalho e, portanto, percepções diferenciadas quanto ao processo no sentido de acatá-lo ou não. A prática de uma abordagem *top down*, como forma lógica de dimensão racional de planejamento voltado para busca de resultados, exige cautela quando há autonomia das unidades acadêmicas, cuja dimensão política presente nestas organizações resulta de um processo de coalizões e de uma estrutura social complexa que gera pressões múltiplas, nas quais existem inúmeras fontes e formas de poder.

A própria avaliação institucional que se propõe realizar com olhar crítico, por meio de diagnósticos de situações que precisam ser corrigidas, tem tido sua ação limitada. Na prática, tem servido apenas para apresentar os dados ao MEC para credenciamento do que, de fato, propor correções de ações na universidade, principalmente quando são problemas que não são politicamente relevantes, além da realidade descrita como algo irreal com o intuito de preservar políticas internas e mesmo evitar conflitos com gestores da área.

Neste contexto, pode-se concluir que a burocracia de cumprir uma exigência legal do MEC tem tornado o processo rígido, com documentos e métodos analíticos como uma forma de legitimar a organização perante seus avaliadores e investidores externos, na tentativa de afunilar diferenças naturais entre as unidades. Assim, o documento não funciona como referência para as ações da universidade, com pouca

ou nenhuma articulação com os planos de desenvolvimento.

- Que benefícios e barreiras podem ser identificados no esforço de alinhamento destas duas abordagens na IES?

Os dados permitiram inferir que as barreiras foram mais relevantes que os benefícios ou fatores que poderiam contribuir para a possível integração dos planos e estratégias. Sendo assim, os fatores que podem dificultar esta integração de esforços estão evidenciados em fatores externos e internos.

Os aspectos externos mais relevantes foram o político e o econômico. As instituições públicas de ensino são submetidas a constantes intervenções do governo, o qual exerce grande pressão sobre suas atividades como forma de regulamentá-la, como destacam seus gestores: “o abuso de órgãos de controle, que exigem uma legalidade para que as organizações universitárias sejam credenciadas” (entrevista p. 115).

Neste sentido, a IES segue um modelo de plano estipulado pelo MEC, como adaptações a sua realidade, porém o documento não deixa de ser genérico e pouco articulado com as especificidades dos planos estratégicos setoriais. O fato tem causado a pouca utilização como documento norteador de estratégias, e pouco contribuído para o desenvolvimento organizacional.

A falta de recursos para execução das estratégias, aliada à excessiva burocracia do governo para sua liberação, tem sido um entrave para o possível alinhamento. O descompasso entre planos, metas e orçamento não demonstram com clareza a compatibilização entre planejamento e recursos, ocorrendo de forma restrita nas diversas unidades.

Frequentemente, em instituições de ensino superior, o planejamento e orçamento se constituem em peças desintegradas, ficando o plano dependente do orçamento. Isso implica no orçamento definir suas próprias metas, muitas vezes, em direção opostas àsquelas estabelecidas no plano. O resultado gera conflitos, no qual objetivos e estratégias ficam apenas no documento, causando ruptura no processo de planejamento e grande frustração na organização.

A política educacional ainda é muito focalizada e descontínua, à mercê de mudanças conjunturais do governo, que interrompe o planejamento, estagna projetos, prejudica a alocação de recursos para ações de longo prazo e dificulta

iniciativas estratégicas. Na prática, o critério de distribuição de recursos trabalha a dimensão técnica e política, exigindo grande negociação, e até mesmo disputas internas por orçamento para que as ações se concretizem.

Os dados analisados apontam, portanto, lacunas na implementação de ações previstas nos planos, pelos fatores citados, reforçando a dificuldade de alinhamento destas duas abordagens na IES. Outra barreira é que a natureza das universidades se difere de organizações mecanicistas, não demonstrando uma estrutura rígida e submissa ao poder central. Este fator gera inevitavelmente uma perda de foco, devido à distância entre a base e o topo da hierarquia, separando as estratégias e a forma como são executadas. O controle do processo pelo poder central se torna reduzido em relação às unidades acadêmicas, não havendo um consenso entre as práticas na busca dos resultados, afinal os objetivos das organizações educacionais são de natureza vaga e ambígua (COHEN; MARCH, 1972).

O outro aspecto que pode explicar a convergência deficiente entre objetivos e ações é a amplitude de objetivos estratégicos que dificultam a orientação clara de ações que precisam ser executadas, principalmente quando se tratam de áreas diferentes da organização. Este fato pode ser constatado através da análise documental do processo de avaliação institucional do PDI 2007/2011 (anexo M), o qual mensura o grau de alcance de meta, considerando como nível médio a possibilidade de alcance do item 04: Promover a articulação entre a Graduação, a Pós-Graduação e o Ensino Profissionalizante, contemplando as três dimensões. É demonstrada, assim, a dificuldade de integração entre áreas e objetivos.

Constata-se, ainda, que nem todos os gestores de níveis intermediários são envolvidos no processo de tomada de decisão, justificando a baixa adesão deles na elaboração dos planos, como citado anteriormente. Neste sentido, o gestor acaba assumindo um papel importante no processo de implementação de estratégias, aplicando métodos específicos para atingir resultados, conciliando técnica, experiência e intuição. Segundo Whittington, (2002), este é o real trabalho do praticante da estratégia, em sua forma única de buscar referências, reproduzir e até mesmo alterá-las.

O esforço para o alinhamento sofre influência de fatores estruturais, comportamentais e processuais que funcionam como obstáculos gerenciais para uma possível integração. Estes serão respondidos na pergunta de pesquisa seguinte.

- Que obstáculos gerenciais podem ser enfrentados neste esforço integrador?

Os obstáculos gerenciais enfrentados neste esforço integrador estão diretamente relacionados a fatores como estrutura, processo e comportamento. A universidade tem uma característica que a diferencia das demais organizações, funcionando como autarquia federal, com autonomia e princípio do co-governo. Logo, todas as instâncias de deliberação da universidade são eleitas.

Então o fator estrutural na universidade projeta para as unidades, setores, departamentos e cursos o modelo colegiado e autônomo de decisões. Assim, são agregados professores por semelhança de formação e tipo de atividade, apresentando várias instâncias de poder, inclusive para definir a sua base de representação na universidade. Estas instâncias, ao realizarem seus planejamentos, baseiam-se nas necessidades específicas de suas áreas. Neste processo, é observado que as áreas possuem leituras diferenciadas da realidade, cujas especialidades remetem a inúmeros tipos de interpretação quanto a objetivos e interesses, tornando-os difusos, enfatizando o que já destacavam Cohen e March (1972) e Baldrige e Deal (1983).

A gama de objetivos ambíguos e conflitantes entre si que permeia a universidade tem dificultado a integração dos planos e ações, pois dependem de cooperação e motivação destes grupos em aderir ao processo de planejamento. No contexto, identificou-se que o comportamento autônomo destes agentes e de unidades de poder interno influenciou diretamente a formação da estratégia, dificultando-a no sentido de torná-la dispersa e desarticulada dos planos.

Verificou-se, ainda, que estas estratégias foram afetadas pela burocracia profissional (MINTZBERG, 2000). O professor tem grande liberdade na forma de atuar e seu papel torna-se fundamental como um estrategista, interferindo no processo e no direcionamento de estratégias: “Cada professor é um reizinho, no sentido de que ele faz e desfaz, dentro do contexto dele, ele tem um feudozinho, ele se acha um reizinho e não está nem aí com os outros” (Entrevista p. 120). As estratégias também foram afetadas por interesses políticos, evidenciando que estas somente são executadas quando afetam, de fato, questões relevantes para os agentes, causando resistência ao processo e falta de comprometimento.

A diversidade de objetivos e interesses faz com que as ações consideradas importantes para a administração superior conflitem com a concepção de prioridades

paras as unidades, fazendo com que as estratégias ocorram de maneira diferenciada e desarticulada do controle do poder central, lembra um coordenador: “Esse ano para a reitoria foi o ano da graduação, grande parte dos investimentos foi para ela. Nós tínhamos a expectativa de que o próximo ano fosse o ano da pós-graduação, recebi a informação que não, isso frustra.” Esta estrutura acaba trazendo desvantagem no processo de planejamento, havendo muitas vezes uma sobreposição de informações, ou mesmo discrepância entre elas. Assim, fatores processuais se diferenciam entre as unidades, apresentando características exclusivas com relação a métodos, regras, prioridades e formas próprias de se discutir o planejamento.

A autonomia, aliada a processos exclusivos, revela a fraca integração entre as diversas unidades acadêmicas, nas quais se praticam as principais funções da universidade como o ensino, a pesquisa e a extensão. Isso as torna livres na tomada de decisão, na forma como estabelecem prioridades, processos de alocação de recursos, de estratégias e como serão percorridos os resultados, conflitando com outras áreas, evidenciando o que já destacava Weick (1982) e Orton e Weick (1990) sobre o sistema “frouxamente articulado”.

O fator estrutural e processual acaba tendo base nas leituras diferenciadas da realidade, causadas pela grande heterogeneidade da universidade, as quais são influenciados por avaliações subjetivas de seus gestores e grupos de interesse, que as interpretam com base em crenças, valores e cultura, direcionando esforços para estratégias que lhe convêm.

Como reflexo destes fatores interdependentes e pouco controláveis, pode-se inferir que o conflito entre eles são essenciais para vitalidade da universidade, funcionando como parte integrante de sua realidade. Verificou-se, portanto, que estes são obstáculos gerenciais que dificultam a convergência de esforços.

Respondidas as questões de pesquisa, retorna-se ao problema central que orientou o presente estudo.

- É possível alinhar o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior?

A análise e discussão dos dados revelam que o alinhamento entre a orientação estratégica institucional, o PDI e as principais decisões dos gestores tem

sido um processo complexo e pouco efetivo na universidade. Para que o alinhamento estratégico ocorra numa organização de forma eficaz, a estratégia precisa obedecer um padrão ou um plano que integre de forma coesa os principais objetivos, políticas e ações, como proposto por Quinn (1991). Isto submete às organizações a necessidade de cumprir dimensões estratégicas que contenham estes fatores, concebidos por meio de um conjunto equilibrado de conceitos e interpretações que, de maneira focada e clara, lide com imprevistos e o desconhecido.

Ao constatar que a natureza da organização foco da pesquisa não atua com as mesmas particularidades de uma organização pautada na lógica de mercado, com “sistema justaposto” e mecanicista, não foi observada como uma característica a integração completa e racional dos planos com as principais estratégias praticadas pela universidade. A primeira barreira constatada foi a estrutural, ou seja, a organização não possui uma estrutura rígida e sujeita ao poder central, o que permite uma perda de foco, devido à distância entre as decisões tomadas na base e no topo pela alta administração. Tal distância dificulta a prática das estratégias de maneira uniforme, sendo o controle sobre elas frágil, não havendo um consenso entre estas práticas na busca dos resultados, fator este relacionado às distorções no processo por falta de consenso nas decisões, objetivos ambíguos e compreensões diferenciadas da realidade.

A análise identificou ainda que, mesmo havendo esforços da alta administração em estimular o processo de alinhamento, na tentativa de avançar de forma mais rigorosa sua implantação, tais gestores entendem que este seja um grande desafio, senão algo impossível, quando respeitadas as características exclusivas destas organizações. A inadequação de modelos racionais como uma tentativa de integrar objetivos e metas de forma lógica é fruto da falta de metodologia específica que leve em consideração a realidade das organizações universitárias.

E a cultura de entendimento equivocado do planejamento se revelando mais como uma técnica na tentativa de ordená-la, ao contrário, deveria ser um processo de construção coletiva do futuro organizacional. Questão essa evidenciada pela centralização do processo na alta administração, e pouco envolvimento dos demais níveis hierárquicos. E esta tem sido a realidade de organizações universitárias, a qual se constitui a formulação do plano na cúpula e a sua execução nos níveis

inferiores, causando uma separação nos processos, como já destacavam Meyer Jr. e Lopes (2004).

A literatura destaca, ainda, a dificuldade de se relacionar planos estratégicos e desempenho em organizações universitárias (WEICK, 1983; MINTZBERG, 2004; BIRNBAUM, 2000), isto porque o planejamento estratégico projetado para organizações tradicionais exige controle e consciência das estratégias de forma explícita antes de sua implementação formal, o que não ocorre em organizações complexas que, sujeitas às adversidades do ambiente externo, precisam se adaptar a novos contextos. Portanto, seu processo de planejamento é fragmentado e intuitivo, evoluindo à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos, criando um consenso para decisões (QUIN; VOYER, 2001). Outro fato é que o planejamento e o orçamento são instrumentos de gestão que, na estrutura das organizações públicas, não estão adequadamente integrados. Esta constatação evidencia o descrédito aos seus mecanismos vinculados a resultados frágeis.

Diante dos fatores mencionados, foi percebida na organização a predominância maior de aspectos políticos e simbólicos do que, de fato, aspectos racionais. Seu aspecto político reflete interesses internos, direcionando ações para questões políticas convenientes a grupos dominantes e simbólicas porque, afinal, o planejamento estratégico representa para seus gestores mais um símbolo de ordenação, um documento que atesta seu sucesso organizacional perante seus participantes, do que propriamente resultados efetivos.

Com base nestas evidências, verificou-se que o esforço do planejamento e de seus produtos, materializado em planos como PDI e plano estratégico, tem se constituído atualmente mais em instrumentos simbólicos e políticos do que instrumentos norteadores de ação integrada na instituição. Trata-se de instrumentos que servem mais para legitimar a instituição diante dos “olhos” de *stakeholders* externos e internos, ou seja, dos órgãos de controle e avaliação externa, ao invés de trazer benefício concreto para melhor gerenciamento e desempenho da IES.

Conclui-se, portanto, que diante da natureza das organizações universitárias, da forma como está estruturada e o comportamento dos seus diversos agentes, com destaque para o setor acadêmico, reforça-se o que já destaca a literatura na área a respeito da complexidade no gerenciamento das organizações universitárias. Estas organizações carecem de uma teoria própria de gestão que desenvolva seus aspectos técnicos e políticos que se mesclam formando uma complicada

combinação de abordagens, refletindo sua característica paradoxal e conflitante, já que modelos racionais modelados para empresas não apresentam utilidade neste tipo de organização.

Logo, pode-se inferir a impossibilidade de alinhar atualmente o plano estratégico e o PDI num esforço racional de integração gerencial na IES pesquisada. Ainda que haja a integração em “certos graus”, por meio de diretrizes e políticas gerais, não haveria nenhuma garantia de ações compatíveis e do alcance dos resultados esperados. A dinâmica do ambiente e a interpretação dos agentes a respeito de prioridades e estratégias para sua unidade, setor e organização, é de difícil conciliação.

Passa-se então, a sugerir futuras pesquisas que poderão ser realizadas a partir do tema proposto neste estudo.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

No decorrer deste estudo foram identificados temas que poderão levar a um maior aprofundamento, por meio de pesquisas sistemáticas e específicas, constituindo-se em possíveis tópicos para futuros estudos.

A influência da variável política no processo de gestão estratégica

A abordagem para sequência deste estudo está relacionada com modelo político, um fator predominante e influente na tomada de decisões e na configuração do processo de gestão estratégica em organizações complexas, no sentido de direcionar as estratégias e esforços, na busca do desempenho organizacional. Neste contexto, realizar por meio de estudos mais aprofundados a análise da variável política como fator influente no processo de escolhas estratégicas e tomadas de decisão. O estudo permitirá a compreensão de como os grupos de interesse podem interferir na gestão destas organizações.

Estratégia como prática nas organizações universitárias

Realizar, por meio de estudos aprofundados, a prática e a práxis que fazem parte da formação da estratégia em organizações de universidades, considerando a importância do gestor intermediário em materializar a estratégia nas unidades. O

estudo traria maior compreensão sobre a evolução de práticas e práxis formais na gestão de universidades.

Capacitação gerencial e profissionalização da gestão

A busca por novas alternativas teóricas e metodológicas para gestão em universidades, com a elaboração de um planejamento participativo que desenvolva as peculiaridades destas organizações, não apenas transpondo modelos do meio empresarial como a forma mais eficaz de trazer resultados, requer habilidade de seus gestores. A partir da pesquisa, realizar estudos aprofundados sobre a capacitação e profissionalização de gestores acadêmicos. O estudo traria maior compreensão sobre as características exclusivas das universidades como organizações complexas, assim como fatores que podem influenciar na tomada de decisões e formação da estratégia.

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O êxito na gestão estratégica em uma universidade depende tanto do conhecimento das mais diversas técnicas gerenciais, quanto da visão dos seus administradores nos diversos níveis da organização, assim como de sua capacidade de compreender melhor as características organizacionais e examinar as melhores abordagens gerenciais a serem adotadas em contexto tão complexo. Neste esforço, aspectos ligados a racionalidade implícita nas abordagens, interesses dos grupos existentes, o poder compartilhado e as distintas percepções entre a alta administração e os demais níveis hierárquicos, em especial aqueles presentes na área acadêmica constituem-se em obstáculos para uma efetiva gestão acadêmica. Somando a isto a expectativa dos *stakeholders* e da sociedade em geral quanto ao desempenho da universidade dada à natureza e relevância social das atividades nela desenvolvidas.

Duas fases fundamentais para o seu desenvolvimento estão ligadas à formulação e à implementação de estratégias, mas que diversas vezes se constituem em processos dissociados. As estratégias são o resultado da interface entre o pensamento, percepção e ações realizadas. Alinhar esses aspectos, para que se convirja em um único objetivo, exige de seus gestores habilidades que acomodem racionalidade, criatividade e política para compreensão de fatores

ambientais e organizacionais, conciliando com grande sabedoria os interesses dos grupos, com a missão da organização.

Observa-se também que, muitas vezes, o planejamento pode funcionar apenas como instrumento político, o qual depende da integração de intenções em torno de objetivos e ações de um grupo de professores e gestores acadêmicos. Assim como servir para resolução de conflitos entre a administração central e as diversas áreas acadêmicas que possuem interesses, prioridades e percepções distintas do processo de planejamento estratégico.

As variáveis implícitas neste esforço integrador são muitas e precisam ser examinadas, já que o planejamento nestas organizações tem dimensões racionais, políticas e simbólicas, atrás de intenções de gestores que exercem grande influência neste processo, quer contribuindo, quer dificultando. Nesta lógica, é perceptível que as variáveis que levam a um planejamento são diversas e acabam não saindo do “papel”, tornando suas ações cada vez mais distantes e sem qualquer integração.

Saber harmonizar, portanto, estes modelos de planejamento nas universidades proporcionarão a “quebra de barreiras” entre a intenção e a ação, tornando-se um fator de desenvolvimento. Salientando ainda que, numa organização educacional com singularidades, como complexa relação de interdependência com o ambiente, é necessário evidenciar as diferentes percepções de cada ser humano para que, desta maneira, com criatividade e intuição aliada à racionalidade, se enriqueça o trabalho nas universidades, trazendo desenvolvimento e melhor desempenho organizacional.

Para isso, é fundamental que as pessoas que têm a responsabilidade de administrar estas organizações estejam mais bem preparadas para desempenhar suas funções e assim, poder enfrentar os desafios que se colocam nos dias atuais para as universidades. Um melhor entendimento do contexto organizacional e da forma e os limites como o alinhamento de intenções e ações pode ocorrer, uma vez desejável e possível, constitui-se em barreira gerencial crítica para os gestores universitários. Por outro lado, é importante que estes dirigentes tenham consciência dos limites da racionalidade humana e melhor compreendam que as ações humanas dentro e fora de organizações não são necessariamente precedidas de intenções e análises detalhadas de determinado contexto, mas, ao contrário, ações são inicialmente praticadas sendo sua justificativa ou intencionalidade compreendida e explicitada após sua realização, numa visão retrospectiva interpretativa.

A expectativa é que este estudo possa contribuir para a melhoria da prática do planejamento e da gestão estratégica em universidades e principalmente para a busca de uma abordagem mais adequada às especificidades e necessidades das universidades. Sem esta compreensão, torna-se mais difícil vencer os obstáculos atuais enfrentados pelos gestores universitários quando buscam alinhar intenções e ações em um contexto tão complexo e diversificado.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, M. C. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL.: Irwin, editions 1971, 1980, 1987.
- ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's the design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 449-461, 1991.
- ANSOFF, I. The state of practice in planning systems. **Sloan Management Review**, winter, p. 1-24, 1977.
- ALMEIDA, P. E. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000.
- ALMEIDA, E. P. de. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2003.
- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 216-232, 1999.
- AVALIAÇÃO DO PDI 2007- PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS 2011, dez. 2009.
- AXELROD, R. M.; COHEN, M. D. **Harnessing complexity**: organizational Implications of a scientific frontier. New York: The Free Press, 1999 e 2000.
- BALDERSTON, F. **Dynamics of planning**: strategic approaches and higher education, 1981.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**. New York: John Wiley & Sons, 1971.
- BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- BENJAMIN, G. The **Strategic plan neither strategy nor a plan but a waste of time**. The Chronicle of Higher Education. July 19, 2011.

BIRNBAUM, R. **How colleges work**: the cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 4 out. 2010.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 4 out. 2010.

BRYSON, J. M.; ALSTON, F. K. **Creating an implementing your strategic plan**. San Francisco: Jossey Bass, 1996.

CASTRO, L. M. M. de. A percepção prática dos dirigentes universitários em relação ao planejamento. **UFSC**, 2003.

CAVALCANTE, G. G.; ARAÚJO, V. A. M.; MORAES, A. F. W. Análise crítica da proposta das estratégias emergentes de Henry Mintzberg. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. 12. 2005. Bauru. **Anais...** SIMPEP. Bauru, SP, nov. 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. MIT Press, Cambridge, MA, 1962.

CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CILLIERS, P. **Why we cannot know complex things completely**. In: Lawrence Erlbaum Associates, 2002

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. **Leadership and ambiguity**. The American College President. New York (USA): McGraw-Hill, 1974.

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. **A garbage can model of organizational choice**. Administrative Science Quarterly, v.17, n.1 1-25, 1972

CORRÊA, A. C. **A divulgação da produção científica como um item de controle de qualidade da pesquisa**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 1998.

CORRÊA, A. C. **O Balanced Scorecard como um sistema complexo adaptativo**: uma abordagem quântica à estratégia. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CORRÊA, A. C. Sistema de gestão para a IES com Base no ‘balanced scorecard como um sistema complexo adaptativo’: uma abordagem quântica à educação superior. COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTION UNIVERSITÁRIA EN AMERICA DEL SUL: MOVILLIDAD, GOVERNABILIDAD E INTEGRACION REGIONAL. 7., 2007. **Anais...** Mar Del Plata, Argentina, 29 nov. - 1 dec. 2007.

CORREA, A. **Plano de implementação do projeto pedagógico institucional (PPI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**. 2008. Disponível em: <<http://www.reitoria.ufsc.br/~preg/ppi.htm>>. Acesso em: 4 out. 2010.

CORRÊA, A. C. et al. Mapa estratégico para as IES fundamentado em um sistema de gestão Integrado: uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI. **INPEAU**, UFSC, 2008.

CUMMINGS, S. Strategy: past, present, future. In: BARRY, D.; HANSEN, H.(ed.). **New Approaches in Management and Organizations**. London: Sage, 2008 p.184-194.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1963.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **RAE CLASSICOS**, out./dez. 2005.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PDI em construção 2012/2016 junção Documentos-base + Sessões Presenciais (11 Sessões entre 30/09/2010 e 03/06/2011).

EISENHARDT, K. Building theories from case study research, **Academy Management Review**, v.14, n.4,p. 532-550, 1989.

ETZIONI, A. **Organizações complexas: estudos das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1967.

GERSHENSON, C.; HEYLIGHEN, F. How can we think complex? **Managing organizational complexity**: philosophy, theory abd application age publishing, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GOMID, J. E. A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC**, ano IV, n. 06, 1 sem. 2002.

HARDY, C. FACHIN. R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

HARDY, C. et al. 1983. In: HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1996.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32,

n. 1, p. 472-484, 1993.

HOLLAND, J. **Hidden order**: how adaptation builds complexity. Cambridge: Perseus Books, 1995.

JUSTINO, K. E. **Fatores influentes na implementação de estratégias**: um estudo em instituição privada de educação superior. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade católica do Paraná, Curitiba-PR, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KELLER, G. **Academic strategy**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KELLER, G. Examining what works in strategic planning. In: PETERSON, Marvin W.; DILL, David D.; METS, Lisa A., and associates. **Planning and management for a changing environment**: a handbook on redesigning postsecondary institutions. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

LEAVIT, H. J. Beyond the analytic manager. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 5-12, 1975.

LINDBLOOM. The science of muddling through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88.

LOPES, M. C. B. **A gestão de pessoas nas IES**: o modelo de gestão por competências. ANPEDSUL, 2010.

LOCKWOOD, G. In: LOCKWOOD, G.; DAVIES, J. Universities: the management challenge. **The Society for Research into Higher Education & NFER-NELSON**, 1985.

MARCH, J. G. The technology of foolishness. In: MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976. p. 69-81.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, v. 43, n. 2, 2003. p. 78-93.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCINTYRE, L. Complexity: a philosopher's reflections. **Complexity**, McMillan Publishers Inc., New York. v. 3, n. 6, p. 26-32, 1998.

MEYER JUNIOR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU, OEA/UFSC, 1991, p. 53-69.

MEYER JUNIOR, V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior**: técnica ou arte? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, IV, 2004. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, UFSC, 2004.

MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. Planeamiento universitario: mito y realidad. **Invest. Educ.**, v. 21, n. 1, p. 283-292, 2006.

MEYER JUNIOR, V. A escola como organização complexa. In: EYING, A.; GHISI, M. L. **Políticas e Gestão da Educação Superior**, 2007.

MEYER JUNIOR, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MEYER JUNIOR, V. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. Salvador, 2006. **Anais...** Anpad: Salvador-Bahia, 2006.

MEYER JUNIOR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: SEMINÁRIO ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000. Brasília, 1991. **Seminário...** Brasília, 1991.

MEYER JUNIOR, V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, A. P. (Org.). **Universidade**: organização, planejamento, gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

MEYER JUNIOR, V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **AJS**, v. 83, n. 2, 1977.

MILLER, C. C. CARDINAL, B. C. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. **Academy of Management Journal**, v. 6, p. 1649-1665, 1994.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILLET, J. **The Academic Community**. New York: McGraw-Hill, 1962.

MINTZBERG, H. Research on strategy-making. In: PROCEEDINGS OF THE ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT. 32. **Annual...** Minneapolis, 1972.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. **Perspectives on Strategic Management**. New York: Harper Business, 1990.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**. v. 16, n. 2, p. 44-55, 1973.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Freeman, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-75, 1976.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998. p. 1-21.

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

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, n. 6, p. 257-272, 1985.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, Edição modificada. 2003.

MUHR, Thomas. **ATLAS/ti: computer aided text Interpretation & Theory Building**. Release 1.1E User's manual. 2. ed. Berlin, [S.n.], 1994.

MUHR, Thomas. **ATLAS/ti : a prototype for the support of text interpretation**. **Qualitative Sociology**, New York, v.14, n.4, p. 349-371, 1991.

ORTON, J.D.; WEICK, K.E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 203-223, 1990.

PETTIGREW, A. M. **The politics of organizational decision-making**. London: Tavistock, 1973.

PETTIGREW, A. M. The industrial purchasing decision as a political process.

Eropean Journal of Marketing, v. 9, n. 1, p. 4-19, 1975.

PETTIGREW, A. M. **The awakening giant**. Continuity and Change in ICI Oxford: Blackwell, 1985.

PFEFFER, J. The micropolitics of organizations. In: MEYER, M. et al. **Environments and Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1973.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – 2007-2001 / Universidade Federal do Paraná; Comissão de Assuntos Estratégicos Bernadete do Rocio Pieper. [et al.]. – Curitiba: UFPR, 2007.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – 2012-2016 / Universidade Federal do Paraná; Comissão de Assuntos Estratégicos (Em construção) – Curitiba: UFPR Versão setembro de 2011.

QUINN, J. B.; VOYER, J. Administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

QUINN, J. Logical incrementalism 1980 In: WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context**. London: International Thomson Business Press, 1998. p. 173-184.

QUINN, J. B. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

REBELO, M. B. L.; COELHO, R. S. C. C.; ERDMANN, H. R. **Contribuições da teoria da complexidade ao processo de planejamento estratégico em universidades**, 2000.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES – UFPR 2010. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS. Final jan./dez. 2010.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass: San Francisco, 1992.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. Management policy and strategy. **Text, Readings and Cases**, 1977.

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, abr./jun. 1992.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 697-71, 1992.

WHITTINGTON, R. Practice perspective on strategy: unifying and developing a field. In: ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS, 2002. **Anais...** Academy of Management, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994 e 2001.

YOUNG, S. Some dimensions of strategic planning for higher education. **Planning for Higher Education**, v. 9, n. 4, p. 1-7, summer, 1981.

Anexo A - Carta de Solicitação para participação em pesquisa - Reitor



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Escola de Negócios

Curitiba, 27 de setembro de 2011.

Recebido, em 27/09/11
Imperio Santana

Ao Exmo. Reitor

PROF. DR. ZAKI AKEL SOBRINHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Assunto: Consulta sobre possível participação da Universidade Federal do Paraná – UFPR, em Projeto de Pesquisa - Mestrado em Administração.

Prezado Professor,

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR está realizando uma pesquisa com o objetivo geral: Analisar a possibilidade de alinhamento entre o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior.

Esta pesquisa é realizada no âmbito de uma Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, sendo a autora a mestranda SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA orientada pelo Professor Doutor Victor Meyer Jr.

Nesse sentido, vimos, mui respeitosamente, consultá-lo sobre a possibilidade desta renomada organização também fazer parte do restrito grupo de importantes instituições a serem pesquisadas. Muito nos incentiva ter a UFPR neste grupo, além de sua reconhecida importância no cenário nacional, o fato de o tema "ALINHANDO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR" ser citado explicitamente em sua visão.

Em termos práticos, a pesquisa constará de um levantamento de dados de caráter secundário, a ser realizado ao longo do mês de setembro a outubro (dados esses disponíveis em relatórios de atividades, no sítio da organização e em publicações em geral, todos de acesso público), e no levantamento de dados de caráter primário, (estes dados serão identificados por meio de questionários e entrevistas, e deverão ser respondidos por um número limitado de profissionais, a serem identificados de maneira conjunta, pela instituição e pelo pesquisador). O resultado da pesquisa será disponibilizado às organizações participantes.

Na expectativa de vossa manifestação, agradeço antecipadamente pela atenção dispensada.

Atenciosamente,

[Assinatura]
Prof. Dr. Victor Meyer Junior
Orientador

Silvia C. P. Baena
Silvia Cristina Pereira Baena
Mestranda

[Assinatura]
Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Anexo B - Carta de Solicitação para participação em pesquisa- Vice Reitor



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Escola de Negócios

Curitiba, 27 de setembro de 2011.

Recebido, em 27/09/11
Myriel Santana

Ao Exmo. Vice-Reitor
PROF. DR. ROGÉRIO ANDRADE MULINARI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Assunto: Consulta sobre possível participação da Universidade Federal do Paraná – UFPR, em Projeto de Pesquisa - Mestrado em Administração.

Prezado Professor,

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR está realizando uma pesquisa com o objetivo geral: Analisar a possibilidade de alinhamento entre o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior.

Esta pesquisa é realizada no âmbito de uma Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, sendo a autora a mestranda SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA orientada pelo Professor Doutor Victor Meyer Jr.

Nesse sentido, vimos, mui respeitosamente, consultá-lo sobre a possibilidade desta renomada organização também fazer parte do restrito grupo de importantes instituições a serem pesquisadas. Muito nos incentiva ter a UFPR neste grupo, além de sua reconhecida importância no cenário nacional, o fato de o tema "ALINHANDO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR" ser citado explicitamente em sua visão.

Em termos práticos, a pesquisa constará de um levantamento de dados de caráter secundário, a ser realizado ao longo do mês de setembro a outubro (dados esses disponíveis em relatórios de atividades, no sítio da organização e em publicações em geral, todos de acesso público), e no levantamento de dados de caráter primário, (estes dados serão identificados por meio de questionários e entrevistas, e deverão ser respondidos por um número limitado de profissionais, a serem identificados de maneira conjunta, pela instituição e pelo pesquisador). O resultado da pesquisa será disponibilizado às organizações participantes.

Na expectativa de vossa manifestação, agradeço antecipadamente pela atenção dispensada.

Atenciosamente,

[Assinatura]
Prof. Dr. Victor Meyer Junior
Orientador

Silvia C. P. Baena.
Silvia Cristina Pereira Baena
Mestranda

[Assinatura]
Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Anexo C - Carta de Solicitação para participação em pesquisa - Coordenador responsável pelo planejamento



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Escola de Negócios

Curitiba, 27 de setembro de 2011.

Ao

PROF. DR. PAULO DE TARSO DA CUNHA CHAVES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Assunto: Consulta sobre possível participação da Universidade Federal do Paraná – UFPR, em Projeto de Pesquisa - Mestrado em Administração.

Prezado Professor,

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR está realizando uma pesquisa com o objetivo geral: Analisar a possibilidade de alinhamento entre o Plano Estratégico e o PDI num esforço de integração gerencial em uma instituição de educação superior.

Esta pesquisa é realizada no âmbito de uma Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, sendo a autora a mestranda SILVIA CRISTINA PEREIRA BAENA orientada pelo Professor Doutor Victor Meyer Jr.

Nesse sentido, vimos, mui respeitosamente, consultá-lo sobre a possibilidade desta renomada organização também fazer parte do restrito grupo de importantes instituições a serem pesquisadas. Muito nos incentiva ter a UFPR neste grupo, além de sua reconhecida importância no cenário nacional, o fato de o tema "ALINHANDO PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR" ser citado explicitamente em sua visão.

Em termos práticos, a pesquisa constará de um levantamento de dados de caráter secundário, a ser realizado ao longo do mês de setembro a outubro (dados esses disponíveis em relatórios de atividades, no sítio da organização e em publicações em geral, todos de acesso público), e no levantamento de dados de caráter primário, (estes dados serão identificados por meio de questionários e entrevistas, e deverão ser respondidos por um número limitado de profissionais, a serem identificados de maneira conjunta, pela instituição e pelo pesquisador). O resultado da pesquisa será disponibilizado às organizações participantes.

Na expectativa de vossa manifestação, agradeço antecipadamente pela atenção dispensada.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Victor Meyer Junior
Orientador

Silvia C. P. Baena
Sílvia Cristina Pereira Baena
Mestranda

Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Anexo D - Termo de autorização para entrevista**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA**

Fui previamente informado que a entrevista concedida nesta data ao (a) entrevistador (a), Silvia Cristina Pereira Baena, mestranda em Administração de Empresas na PUCPR, seria gravada e tem finalidade de subsidiar uma pesquisa acadêmica, sem qualquer finalidade comercial, sobre a UFPR- Universidade Federal do Paraná.

Também me foi previamente esclarecido que as informações prestadas nesta entrevista serão objeto de análise e apenas os resultados dessa análise e as conclusões serão divulgadas de modo que se manterá como confidencial as informações explícitas concedidas nesta entrevista.

Fui ainda informado que está garantido o sigilo quanto à identificação da fonte das informações, não havendo qualquer identificação que associa as informações ao entrevistado nas divulgações do resultado da pesquisa.

Autorizo a gravação da entrevista de modo que em qualquer momento da entrevista eu poderei solicitar que o conteúdo seja apagado.

Autorizo também o uso das informações concedidas, preservadas as condições acima mencionadas, para utilização em âmbito acadêmico e que poderão ser apresentadas em forma de textos e explicações.

_____, ____ de _____ de 2011

Assinatura do entrevistado

Nome do Entrevistado

Entrevistador (a): Silvia Cristina Pereira Baena

Anexo E - Questionário - Alta Administração**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL): ALINHAMENTO POSSÍVEL****1. PERFIL DO ENTREVISTADO**

1. CARGO QUE OCUPA NA ORGANIZAÇÃO: _____
2. TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO: _____
3. ESCOLARIDADE: () GRADUAÇÃO () ESPECIALIZAÇÃO () MESTRADO () DOUTORADO
4. IDADE: ____ ANOS GÊNERO: () MASCULINO () FEMININO
5. EXPERIÊNCIA COMO GESTOR: NA ORGANIZAÇÃO ____ FORA DELA ____

BLOCO I- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. A SUA INSTITUIÇÃO POSSUI UM PLANO ESTRATÉGICO? DESCREVA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO.
2. CASO NÃO POSSUA UM PLANO ESTRATÉGICO, COMO SÃO TOMADAS AS DECISÕES REFERENTES AO FUTURO INSTITUCIONAL? DESCREVA O PROCESSO DECISÓRIO
3. A EXECUÇÃO DESTAS ESTRATÉGIAS DEPENDE ESSENCIALMENTE DE QUÊ? QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ELEMENTOS DESENCADEADORES DO PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO?

BLOCO II- PDI (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL)

4. DESCREVA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI NA SUA INSTITUIÇÃO.
5. QUAL A IMPORTÂNCIA DESTE PLANO PARA A INSTITUIÇÃO?

BLOCO III- ALINHAMENTO

6. VOCÊ DIRIA QUE HÁ UM ESFORÇO DE ALINHAMENTO ENTRE A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL, O PDI E AS PRINCIPAIS DECISÕES DOS GESTORES, TOMADAS DE FORMA ROTINEIRA?
7. QUE FATORES DIFICULTAM OU FACILITAM ESTE ALINHAMENTO?
8. É POSSÍVEL OBSERVAR A EXECUÇÃO DE AÇÕES QUE NÃO ESTEJAM PREVISTAS INICIALMENTE NO PE OU NO PDI? COM QUE FREQUÊNCIA ESSAS AÇÕES NÃO PREVISTAS SÃO IMPLEMENTADAS? COMENTE
9. COMO SÃO DISTRIBUÍDOS OS RECURSOS INSTITUCIONAIS (FINANCEIROS, PESSOAL, INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS)? O CRITÉRIO DE DISTRIBUIÇÃO PRIVILEGIA OS OBJETIVOS E METAS ESTABELECIDOS PELO PLANEJAMENTO, OU É INFLUENCIADO POR DISPUTAS POLÍTICAS INTERNAS?
10. A INSTITUIÇÃO TEM ALCANÇADO PLENAMENTE OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO (PE E PDI)? COMENTE.
11. QUAIS OS FATORES/OBSTÁCULOS GERENCIAIS MAIS AFETAM O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO?
12. NO SEU ENTENDIMENTO, COMO SUPERAR ESTES DESAFIOS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA? O QUE VOCÊ SUJERE?

Anexo F - Questionário- Gestores de nível intermediário, coordenadores acadêmicos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL): ALINHAMENTO POSSÍVEL

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. CARGO QUE OCUPA NA ORGANIZAÇÃO:_____
2. TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO:_____
3. ESCOLARIDADE: () GRADUAÇÃO () ESPECIALIZAÇÃO () MESTRADO () DOUTORADO
4. IDADE: ____ ANOS GÊNERO: () MASCULINO () FEMININO
5. EXPERIÊNCIA COMO GESTOR: NA ORGANIZAÇÃO_____ FORA DELA ____

BLOCO I- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. VOCÊ CONHECE O PLANO ESTRATÉGICO DE SUA INSTITUIÇÃO? PARTICIPOU DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO? CASO TENHA PARTICIPADO, DESCREVA O PROCESSO.
2. QUAL É A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA INSTITUIÇÃO?
3. NA SUA INSTITUIÇÃO, A EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO DEPENDE DE QUE? COMO SÃO LEVADOS EM CONSIDERAÇÃO ESTRUTURA, PROCESSOS, COMPORTAMENTOS?
4. COMO SÃO INTEGRADAS AS DECISÕES, OS OBJETIVOS E METAS DAS DIVERSAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS? HÁ INTEGRAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO FORMAL E AS AÇÕES PRATICADAS PELA INSTITUIÇÃO?
5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TEM CONTRIBUIDO COM SUA ATIVIDADE GERENCIAL? AUXILIA NAS DECISÕES QUE VOCÊ TOMA, NO DIA-A-DIA DO SEU TRABALHO?
6. PARA QUE SEU TRABALHO SEJA DESEMPENHADO DE FORMA EFICAZ, DEPENDE DE UM PLANO?

BLOCO II- PDI (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL)

7. VOCÊ CONHECE O PDI DE SUA INSTITUIÇÃO? PARTICIPOU DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DESTE PLANO? CASO TENHA PARTICIPADO, DESCREVA O PROCESSO.

8. OS OBJETIVOS E METAS QUE INTEGRAM ESTE PLANO SÃO EXPRESSOS CLARAMENTE? AS METAS E OS MEIOS PARA ATINGÍ-LAS SÃO FACTIVEIS?
9. QUAL É A IMPORTÂNCIA DO PDI, PARA INSTITUIÇÃO?

BLOCO III- ALINHAMENTO

10. NA PRÁTICA, EXISTE UM ESFORÇO DE ALINHAMENTO ENTRE A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL, O PDI E AS PRINCIPAIS DECISÕES DOS GESTORES, TOMADAS DE FORMA ROTINEIRA?
11. QUAIS FATORES QUE MAIS AFETAM A EXECUÇÃO DESTAS ESTRATÉGIAS NA ORGANIZAÇÃO E QUE DIFICULTAM O SEU ALINHAMENTO?
12. EM SUA OPINIÃO, É DESEJÁVEL QUE ESTES PROCESSOS SEJAM INTEGRADOS EM UMA PROGRAMAÇÃO DE AÇÕES? POR QUÊ?
13. HÁ INTEGRAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O ORÇAMENTO DA INSTITUIÇÃO? ESSA PRÁTICA TEM FACILITADO A EXECUÇÃO DOS PLANOS? COMENTE.
14. A IMPLEMENTAÇÃO DESTAS ESTRATÉGIAS TEM ATINGIDO SEU OBJETIVO DE FORMA PRÁTICA? COMENTE
15. EXISTE FLEXIBILIDADE DE NEGOCIAÇÃO NAS AÇÕES PRATICADAS PELO PLANEJAMENTO?
16. NA SUA AVALIAÇÃO, HÁ RELAÇÃO ENTRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PE E DO PDI E O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO?
17. QUAL O PAPEL DA LIDERANÇA NO PLANEJAMENTO? COMO VOCÊ DEFINE A EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS PELOS GESTORES? DESCREVA COMO VOCÊ DEFINE E EXECUTA ESTRATÉGIAS NA SUA UNIDADE ORGANIZACIONAL.
18. VOCÊ ACREDITA QUE EXISTE UMA MANEIRA PRÓRIA DO GESTOR, NA SUA ÁREA DE COMPETÊNCIA, FAZER COM QUE AS ESTRATÉGIAS SE TORNEM REALIDADE? QUAL A SUA FORMA DE CONTRIBUIR COM ESTE PROCESSO?

Anexo G - Questionário - Comissão Própria de Avaliação**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL): ALINHAMENTO POSSÍVEL****1. PERFIL DO ENTREVISTADO**

1. CARGO QUE OCUPA NA ORGANIZAÇÃO: _____
2. TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO: _____
3. ESCOLARIDADE: () GRADUAÇÃO () ESPECIALIZAÇÃO () MESTRADO () DOUTORADO
4. IDADE: ____ ANOS GÊNERO: () MASCULINO () FEMININO
5. EXPERIÊNCIA COMO GESTOR: NA ORGANIZAÇÃO ____ FORA DELA ____

BLOCO I- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. A SUA INSTITUIÇÃO POSSUI UM PLANO ESTRATÉGICO? DESCREVA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO.
2. A EXECUÇÃO DESTAS ESTRATÉGIAS DEPENDE ESSENCIALMENTE DE QUÊ? QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ELEMENTOS DESENCADEADORES DO PLANEJAMENTO NA INSTITUIÇÃO?

BLOCO II- PDI (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL)

3. DESCREVA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PDI NA SUA INSTITUIÇÃO.
4. QUAL A IMPORTÂNCIA DESTES PLANOS PARA A INSTITUIÇÃO?

BLOCO III- ALINHAMENTO

5. VOCÊ DIRIA QUE HÁ UM ESFORÇO DE ALINHAMENTO ENTRE A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL, O PDI E AS PRINCIPAIS DECISÕES DOS GESTORES, TOMADAS DE FORMA ROTINEIRA?
6. QUE FATORES DIFICULTAM OU FACILITAM ESTE ALINHAMENTO?

BLOCO IV- AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

7. A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO É COMPOSTA POR QUEM? QUAL O CRITÉRIO PARA ELEIÇÃO DESSAS PESSOAS?
8. COMO É FEITA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA PRODUÇÃO DESTES DOIS DOCUMENTOS? E O ACOMPANHAMENTO DE SUA EXECUÇÃO?
9. QUAL O OBJETIVO E A IMPORTÂNCIA DESTA AVALIAÇÃO?
10. É POSSÍVEL OBSERVAR A EXECUÇÃO DE AÇÕES QUE NÃO ESTEJAM PREVISTAS INICIALMENTE NO PE OU NO PDI? QUAL A FREQUÊNCIA?
11. COMO SÃO AVALIADOS OS CRITÉRIOS DE DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS INSTITUCIONAIS (FINANCEIROS, PESSOAL, INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS)?
12. A INSTITUIÇÃO TEM ALCANÇADO PLENAMENTE OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO PLANEJAMENTO (PE E PDI)? COMO É ACOMPANHADO OS RESULTADOS
13. QUAIS OS FATORES/OBSTÁCULOS GERENCIAIS MAIS AFETAM O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO, PERCEBIDOS NA AVALIAÇÃO?
14. NO SEU ENTENDIMENTO, COMO SUPERAR ESTES DESAFIOS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA? O QUE VOCÊ SUJERE?

Anexo H - Quadro de análise dos resultados

Categorias de Análise	Elementos de Análise
Processo de Planejamento Estratégico	Função e características do processo
	Importância e envolvimento das pessoas
	Elementos desencadeadores e período
Processo de formação do PDI	Função e características do processo
	Importância e envolvimento das pessoas no processo
	Elementos desencadeadores e período
Alinhamento entre o PE e PDI	Integração do PDI com as estratégias praticadas na Instituição
	Fatores que dificultam ou facilitam o alinhamento
	Execução de ações não previstas inicialmente no PE e PDI
	Critérios de distribuição de recursos institucionais
	Fatores/obstáculos gerenciais que mais afetam o desempenho da organização
	Alcance de objetivos e metas estabelecido nos planos
Avaliação institucional	Comissão de Avaliação
	Processo de avaliação da produção dos documentos (Plano Estratégico e PDI)
	Objetivo e a importância da avaliação Institucional
	Avaliação dos critérios de distribuição de recursos institucionais
	Avaliação de resultados dos planos

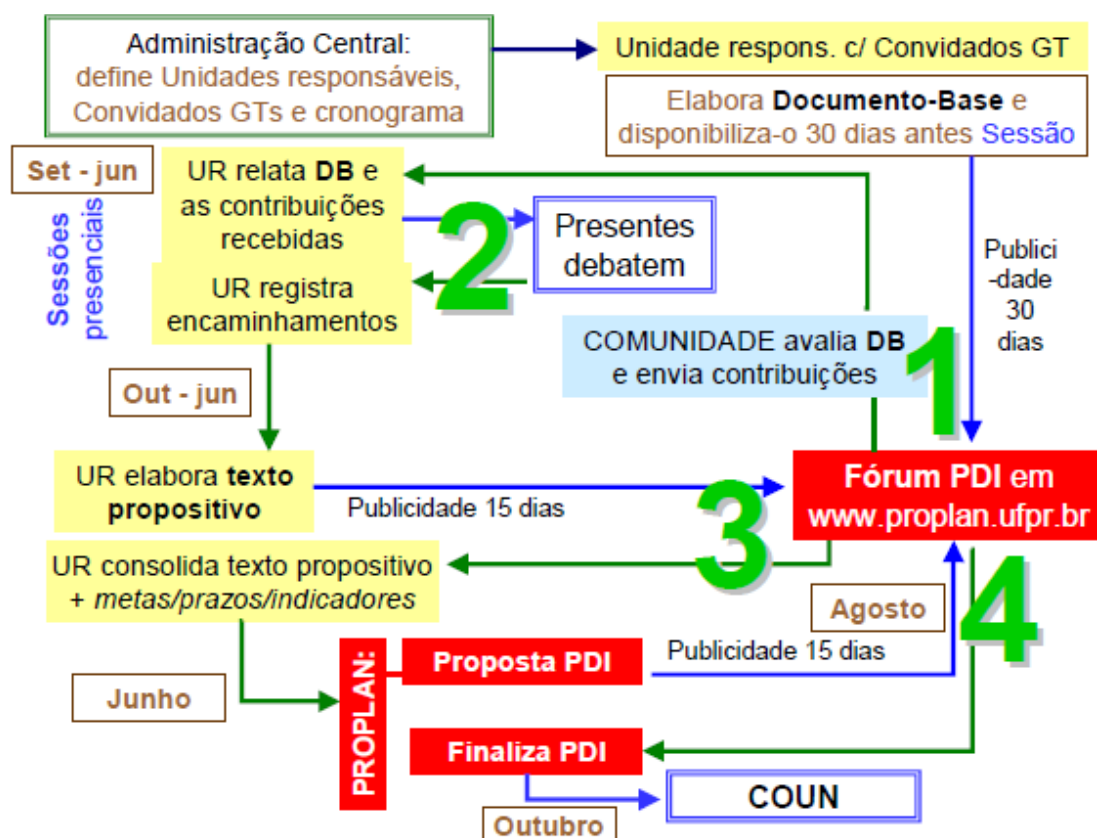
Anexo I – Quadro 7- Comparativo entre os planos

PDI (2007-2011)	PDI em construção (2012-2016)
Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento: Justificativa	
As transformações dos processos de trabalho e a rapidez com que surgem novos conhecimentos e informações têm exigido uma capacitação permanente e continuada para propiciar um atendimento qualitativo por parte dos servidores técnico-administrativos em educação. Essa capacitação possibilita aos servidores qualidade e competência técnica na execução de suas atividades, potencializando o desempenho individual e coletivo para o desenvolvimento humano, profissional e institucional. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, em consonância com as Leis 11091/05 e 11233/05, o Decreto 5825/06 e a Portaria 09/06-MEC, compreenderá a capacitação nas suas mais diversas formas, correspondentes à natureza das atividades do serviço público na área da educação, às exigências dos cargos e ambientes da carreira, incluindo a educação formal. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deve contemplar a participação de todos os trabalhadores que concorrem, de forma continuada, para a realização das atividades institucionais.	As transformações dos processos de trabalho e a rapidez com que surgem novos conhecimentos e informações têm exigido uma capacitação permanente e continuada para propiciar um atendimento qualitativo por parte dos servidores técnico administrativos em educação. Essa capacitação possibilita aos servidores qualidade e competência técnica na execução de suas atividades, potencializando o desempenho individual e coletivo para o desenvolvimento humano, profissional e institucional. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, em consonância com as Leis 11091/05 e 11233/05, o Decreto 5825/06 e a Portaria 09/06-MEC, compreenderá a capacitação nas suas mais diversas formas, 909 correspondentes à natureza das atividades do serviço público na área da educação, às exigências dos cargos e ambientes da carreira, incluindo a educação formal. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deve contemplar a participação de todos os trabalhadores que concorrem, de forma continuada, para a realização das atividades institucionais.

FONTE: DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS PDI VERSÕES 2007/2011 E 2012/2016

Anexo J- PDI 2012/2016 em Construção. FLUXOGRAMA OPERACIONAL, SETEMBRO DE 2010 A OUTUBRO DE 2011

- Números 1 a 4 indicam momentos de intervenção direta da Comunidade UFPR.



Fonte: Fórum PDI UFPR 2012/2016: Procedimentos para elaboração do PDI

Anexo L - Documentos de referência para elaboração do PDI

- Arquivos de apoio (www.proplan.ufpr.br > Fórum PDI UFPR 2012-2016);
- UFPR em Números 2009;
- PDIs UFPR 2002-2006 e 2007-2011;
- Avaliação do PDI UFPR 2007-2011 em dezembro 2009;
- UFPR em Números: Gráficos Evolutivos 1997~2009;
- Comparativo IFES x UFPR. N

Tabela - itens componentes do PDI

ITENS COMPONENTES DO PDI (2012-2016)	
Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 Coordenadoria de Análise de PDI - MEC/SESu/DESUP/CAP. (61) 2104-8722 2104-8726 2104-9774. nies-sapiens@mec.gov.br. MEC, Esplanada dos Ministérios - Bloco L – Ed. Sede, CEP 70.047-903 - BRASÍLIA – DF.	
1 – PERFIL INSTITUCIONAL	
2 - PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	
3 – IMPLEMENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	
4 - CORPO DOCENTE	
5 - CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	
6 - CORPO DISCENTE	
7 - ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	
8 - AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	
9 - INFRAESTRUTURA FÍSICA E INSTALAÇÕES ACADÊMICAS	
10 - ATENDIMENTO ÀS PESSOAS PORTADORAS DE NECESSIDADES EDUCACIONAIS ESPECIAIS OU COM MOBILIDADE REDUZIDA	
11 - DEMONSTRATIVO DE CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	

Fonte: PDI 2012-2016 (Em construção)

Anexo M - Avaliação do PDI 2007 - 2011 em dezembro de 2009- PROPLAN

Meta PDI 2007-2011		Indicadores de Atendimento, Comentários Preliminares PROPLAN	Avaliação do grau de alcance da meta		
			Baixo	Médio	Alto
01	Identificar 100% dos projetos possíveis de integração pelas respectivas unidades.	Unidades da Administração Central identificaram potencial integração para executar 50 Projetos integrantes do PDI 2007-2011, bem como 18 Projetos de melhoria ou inovação concebidos no Seminário de Planejamento UFPR setembro-outubro 2009.			✓
02	Implantar a integração de pelo menos 50% desses projetos.	O alcance da integração das funções-fim no ensino de Graduação e Educação Profissional ocorre por meio das Atividades Formativas presentes nos Projetos Pedagógicos de Cursos. Indicador: n° de cursos Atualmente das 107 opções de cursos de graduação, 98% contemplam em suas matrizes curriculares atividades que incluem participação dos alunos em projetos de extensão e pesquisa			✓
03	Viabilizar condições para que os projetos pedagógicos dos Cursos de Graduação e Profissionalizantes contemplem as três dimensões: Ensino, Pesquisa e Extensão.	A articulação entre as funções-fim ocorre ainda no plano institucional mediante programas integrados como bolsas para alunos de Pós-Graduação stricto sensu atuando junto às Coordenações de Cursos de Graduação para atendimento às dificuldades de aprendizagem. Indicador: n° de bolsas Também se faz presente na integração de projetos concorrentes ao FDA – Fundo de Desenvolvimento Acadêmico Indicador: n° de projetos			✓
04	Promover a articulação entre a Graduação, a Pós-Graduação e o Ensino Profissionalizante, contemplando as três dimensões.	A CRG/PRPPG, juntamente com a REUNI/UFPR, visitou Setores da UFPR para esclarecer o funcionamento das bolsas de pós-graduação REUNI de apoio ao ensino. Nessas visitas realizou seminário de esclarecimento e contou com a participação de alunos, docentes e coordenadores de Graduação e Pós-graduação. Disponibilizou na página da REUNI/UFPR na internet material explicativo sobre o assunto. Em reunião com os coordenadores de PG a PRPPG tem reforçado a importância da intensidade do envolvimento da pessoal docente em atividades inovadoras de formação, em nível de graduação; participação do alunado de pós-graduação em atividades dos cursos de graduação e, reciprocamente, do alunado de graduação nas atividades do programa, no processo avaliativo da CAPES.		✓	
05	Atender até 50% da demanda por ampliação de espaço físico, horários de atendimento aos usuários, terminais de computadores para consulta e sala de reprografia do SIBL.	- Ampliação de espaço físico AG: reforma de 418,63 m2 concluída, com ampliação de 243,28 m2, totalizando 661,91 m2. CT: obra de engenharia de reforma de 3.013m2 em andamento com ampliação de 55,65 m2 e instalação de elevador interno. A instalação de rede lógica aguarda a instalação da rede elétrica. HE: reforma da biblioteca foi executada, bem como a instalação de elevador interno. Aquisição e reforma de mobiliário e equipamentos em andamento. CF: substituição da Ação de reforma da biblioteca para "Construção de nova biblioteca de Ciências Florestais e da Madeira"; projetos elaborados PCU; construção prevista 2010 (R\$ 1 milhão). BL: elaborado projeto para reforma e ampliação da área em 70m2. Em análise, por parte do Plano Diretor, o espaço físico destinado para ampliação. A reforma da rede elétrica de parte da área existente está em andamento. SD: obra de reforma e ampliação incluída em 2008 no projeto Reuni da UFPR. Plano Diretor analisa locais para ampliação (será necessário que unidades vizinhas liberem espaço). PALOTINA: obra de construção de nova biblioteca prevista para iniciar em 2010, utilizando recursos do projeto Reuni. - Horário de atendimento: ampliação do horário de atendimento em 2 bibliotecas: BL- 2 horas por dia/ CF – 1 hora por dia - Terminais de computadores para consulta ao acervo: 2007: disponibilização de 51 computadores + aquisição de 16 microcomputadores. 2008: Aquisição de 50 computadores e 41 monitores. 2009: Aquisição de 50 computadores e 20 monitores. - Sala de reprografia (Não houve demanda de ampliação do número de salas de reprografia) Fonte: Relatório Anual de Atividades do SIBL 2007/2008, Relatório Parcial de Atividades UFPR 2009.			✓

BIBLIOTECAS

Fonte: Avaliação do PDI 2007 - 2011 em dezembro de 2009- PROPLAN