

JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Pedro Antônio de Melo

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Júlio Eduardo Ornelas

Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras [dissertação] / Júlio Eduardo Ornelas Silva ; orientador, Pedro Antônio de Melo - Florianópolis, SC, 2013.

150 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Gestão universitária. 3. Planejamento. 4. Universidades. I. Melo, Pedro Antônio de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA

**CONTRIBUIÇÕES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de fevereiro de 2013.

Prof^a. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr^a.
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração

Banca Examinadora:

Prof^o. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^o. Alexandre Marino Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^o. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^o. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima, Dr.
Universidade Federal de Viçosa

Dedico este trabalho à minha família e meus Amigos que colaboraram para que eu pudesse conquistar mais esta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à pessoa que mais contribuiu para o alcance dos meus objetivos, por ter cimentado os pilares para que eu pudesse alcançar meus objetivos: à minha mãe, Maria Nilza.

Agradeço também à República Federativa do Brasil, ente muitas vezes esquecido, mas que contribui muito para as realizações pessoais, profissionais e acadêmicas de seus cidadãos, e no meu caso particular, forneceu todo suporte para a realização de meus objetivos, com toda a educação básica, profissionalizante e superior gratuita e com qualidade, representada neste ato pelas escolas públicas, CEFET-MG e a Universidade Federal de Santa Catarina. Apesar do meu esforço, foi necessário a existência desse aparato estatal para a materialização dos meus sonhos.

Agradeço também à minha esposa Fabiani Rodrigues, pela paciência, apoio e incentivo nos mais diversos momentos de nossas vidas.

Ao meu orientador, professor Pedro Antônio de Melo, não apenas pelas orientações, mas pelas dicas, conselhos, auxílios, suporte e oportunidades que guiaram a minha vida, e pelo exemplo de vida belíssima que teve.

Não posso esquecer também da professora Andressa Sasaki, que na graduação identificou em mim um acadêmico, e mostrou o caminho, até então desconhecido, da docência.

Agradeço a todos os envolvidos nesta pesquisa, os entrevistados, os intermediadores para que as entrevistas se realizassem, às Universidades visitadas, e à Equipe do INPEAU, que forneceu contribuições para a elaboração do texto.

Também agradeço à CAPES, por meio da Diretoria de Educação Básica/Observatório da Educação DEB/OBEDUC, que oportunizou e financiou a realização deste trabalho, e ao INPEAU, que a cada dia vem se consolidando como um Instituto de referência.

Agradeço a todos, que de alguma forma, tenha colaborado para a concretização dos meus sonhos.

OBRIGADO A TODOS.

“A realidade é como é, não como desejamos que ela fosse.”

Maquiavel

RESUMO

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. 2013. Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

Orientador: Prof^o. Dr. Pedro Antônio de Melo

A educação superior é uma área social que contribui significativamente para o desenvolvimento tecnológico e científico de uma nação, sendo responsável pelo ingresso de países na sociedade do conhecimento. No Brasil, as universidades exercem grande influência nesse contexto, por concentrar, além da formação de profissionais de excelência, a pesquisa nas diversas áreas da ciência. Essas instituições, por muito tempo, passam por problemas em suas gestões, ora em decorrência da falta de recursos, ora pela baixa capacidade de gestão. A partir de 2004, legislações federais determinaram a prática do planejamento em instituições de educação superior, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, visando a melhoria da educação superior brasileira. Por não haver uma cultura de planejamento nas universidades, essas instituições estão aprendendo a planejar, e algumas inclusive, dizem fazer também o planejamento estratégico. Com menos de dez desde o início da obrigatoriedade do PDI, e por não haver pesquisas científicas sobre planejamento nas universidades federais, este trabalho objetiva analisar as contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão de universidades federais brasileiras. Para responder o objetivo, foram feitas análises documentais e entrevistas *in loco* em oito universidades federais, sendo a UFAL, a UFGD, a UFMA, a UFMG, a UFPA, a UFSC, a UnB e a UNIFAP. Alguns dos resultados encontrados evidenciam que o modelo recomendado pela legislação para o PDI, não o torna um planejamento estratégico. Entretanto, na prática, três universidades aproveitaram a elaboração do PDI para fazerem seus planejamentos estratégicos, sendo que em uma, ambos são o mesmo documento. Outro resultado indicou que a participação no processo de construção torna o planejamento robusto, e a gestão tem suas ações diárias respaldadas pela maioria dos membros da comunidade universitária. Apesar dos gestores que tratam do planejamento não conhecem teoricamente os conceitos, a experiência os demonstra que tanto o PDI quanto o planejamento estratégico, ou

ambos concomitantemente, trazem contribuições para a gestão das universidades, pois possibilitam o autoconhecimento, o delineamento de metas, objetivos e estratégias, dando um rumo às universidades, e às vezes, trilhando o futuro com uma visão competitiva.

Palavras-chave: PDI. Planejamento Estratégico. Universidades Federais. Gestão Universitária. Educação Superior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Funções da empresa, segundo Fayol.....	48
Figura 2 Níveis de decisão e tipos de planejamento	49
Figura 3 Interconexão entre os tipos de planos	51
Figura 4 Mentalidade imediatista, operacional e estratégica.....	52
Figura 5 Ambiente externo da empresa.....	62
Figura 6 Passos para a análise dos aspectos internos	63
Figura 7 Processo de Planejamento Estratégico Universitário.....	78
Figura 8 Localização geográfica das Universidades Federais.....	82
Figura 9 Etapas do tratamento e análise dos dados	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Características dos níveis de planejamento	50
Quadro 2 Fases de elaboração e implantação do planejamento estratégico	56
Quadro 3 Elementos que afetam a organização por área funcional	64
Quadro 4 Critérios de seleção das amostras.....	83
Quadro 5 Categorias de análise por grupo	86
Quadro 6 Relação da coleta de dados com os objetivos da pesquisa ...	89
Quadro 7 Denominação fictícia e aleatória das universidades pesquisadas.....	90
Quadro 8 Análise dos PDI e planejamentos estratégicos das universidades.....	132
Quadro 9 Relação das Universidades Federais Brasileiras	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Caracterização quantitativa das universidades analisadas ... 131

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASPLAN – Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDF – Coalizão Dominante Formal
CDI – Coalizão Dominante Informal
CGU – Controladoria Geral da União
CNE – Conselho Nacional de Educação
COGRAD – Colégio de Pró-reitores de Graduação das IFES
COPLAN – Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional
CPAI – Comissão Própria de Avaliação e Informação
ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
FCS – Fatores Críticos de Sucesso
FOFA - Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças
FORGRAD – Fórum Brasileiro de Pró-Reitores de Graduação
FORPLAD - Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IES – Instituições de Educação Superior
IFES – Instituições Federais de Educação Superior
INPEAU – Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC – Ministério da Educação
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAA – Plano de Atividades Acadêmicas
PAFOR - Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PE – Planejamento Estratégico
PEDI – Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional
PPI – Plano Pedagógico Institucional
PROGINST - Pró-Reitoria de Gestão Institucional
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SOWT – Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats.
STAE – Servidores Técnico-Administrativos em Educação
TCU – Tribunal de Contas da União
UFAL - Universidade Federal de Alagoas

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

UFMA - Universidade Federal do Maranhão

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFPA - Universidade Federal do Pará

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

UnB - Universidade de Brasília

UNIFAP – Universidade Federal do Amapá

SUMÁRIO

SUMÁRIO	21
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	23
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	24
1.3 OBJETIVOS	27
1.3.1 Objetivo Geral	28
1.3.2 Objetivos Específicos.....	28
1.4 JUSTIFICATIVA.....	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
2.1 ESTRATÉGIA	31
2.1.1 Intenção estratégica.....	35
2.1.2 Fontes do posicionamento, estratégias emergentes e deliberadas	39
2.1.3 Estratégia e eficácia operacional.....	42
2.1.4 Equívocos para a estratégia.....	45
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	47
2.2.1 Diagnóstico estratégico	58
2.2.2 Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico	59
2.2.3 Implementação e controle do planejamento estratégico	67
2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UNIVERSITÁRIO	69
2.3.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional.....	69
2.3.2 Relação entre PDI e Planejamento Estratégico	73
2.3.3 Planejamento Estratégico Universitário.....	75
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	80
3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E CATEGORIAS DE ANÁLISE	82

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	87
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	90
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	92
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	93
4.1 MODELOS DOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI DAS UNIVERSIDADES.....	93
4.1.1 Universidade Federal de Alagoas	93
4.1.2 Universidade Federal da Grande Dourados	96
4.1.3 Universidade Federal do Maranhão.....	98
4.1.4 Universidade Federal de Minas Gerais.....	100
4.1.5 Universidade Federal do Pará.....	102
4.1.6 Universidade de Brasília.....	105
4.1.7 Universidade Federal do Amapá	107
4.1.8 Universidade Federal de Santa Catarina.....	109
4.2 CONSTRUÇÃO DOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS.....	111
4.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI	119
4.4 CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DO PDI ÀS GESTÕES DAS UNIVERSIDADES.....	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
5.1 CONCLUSÃO	135
5.1 SUGESTÕES.....	137
REFERÊNCIAS.....	139
ANEXO 1 – EIXOS TEMÁTICOS ESSENCIAIS DO PDI.....	146
ANEXO 2 – RELAÇÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	150

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação é resultante de uma pesquisa científica no campo da gestão universitária, em que os resultados indicaram as contribuições do planejamento estratégico e do PDI na gestão de universidades federais brasileiras. Inicia com este capítulo, a Introdução, que contextualiza o tema e traz a problematização, seguido dos objetivos geral e específico, e da justificativa da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A busca desenvolvimentista da atual sociedade possui como fator imprescindível para qualquer nação, organização e pessoas, o conhecimento. Não é coincidência que literaturas tratem o momento presente como a era do conhecimento, onde o processamento de dados e informações fazem a diferença para uma alavancagem em qualquer dimensão. Schmidt (1997) explica o processo histórico dos últimos 400 anos, em que a sociedade saiu da Era Medieval para a Era Moderna. Na primeira, o principal recurso era a posse de terras, cujos donos que a detinham usufruíam de poder, como a nobreza, os senhores feudais e a Igreja Católica.

O princípio da globalização, em meados do ano de 1455, desencadeou a transição para a Era Moderna, com a expansão das navegações pelo mundo, trazendo ao continente europeu novidades e espírito de descobrimentos aos seus povos. Schmidt (1997) aponta que no passar dos anos, o comércio foi se desenvolvendo, até desencadear no século XVIII a Revolução Industrial no Reino Unido. Consolidado o período industrial, o principal recurso passou a ser o capital, oriundo do processamento de matérias primas como o carvão e o minério, transformadas por mão-de-obra não especializada, ou braçal.

A era atual denomina-se de Era Contemporânea, tendo sua transição iniciada com a Revolução Industrial. Schmidt (1997) demonstra que houve muitas descobertas científicas que perduram até hoje, como a eletricidade e a revolução da informática ou o que Audy, Andrade e Cidral (2005) denominam de revolução cibernética, por ir além da informática. O que ocorreu nos últimos duzentos anos foi a criação de milhares de organizações produtivas concomitante a uma revolução científica. E pelo fato de muitas descobertas ocorrerem em um pequeno espaço de tempo, se considerar que a humanidade possui mais de cinco mil anos, é que muitos autores denominam a atual era de Era do Conhecimento, ou sociedade do conhecimento.

Muriel (2006) segue essa linha de raciocínio, ponderando que a mão-de-obra deixou de ser braçal para se tornar intelectual. Acredita que na economia atual, o capital humano passou a ser visto como fundamental ao desenvolvimento das organizações, por serem as pessoas as responsáveis por trazerem os conhecimentos que desencadeiam as atuais descobertas e o desenvolvimento social, econômico, científico e tecnológico às nações, organizações e a elas próprias. Nesse sentido, são as pessoas os agentes transformadores da realidade social, estejam elas nos bastidores ou não.

O conhecimento que as pessoas adquirem não surge do nada, precisando adquiri-lo e aperfeiçoá-lo em alguma instância. Segundo Muriel (2006, p. 17) na era industrial, “o treinamento rápido e a alfabetização eram suficiente para a atuação dos profissionais nas organizações. Na economia do conhecimento, a busca é pela educação continuada e pela atualização constante do conhecimento.”. Se antes a experiência prática ou formação em escolas profissionalizantes eram suficientes para exercer atividades braçais, hoje os profissionais mais preparados serão os mais informados e com educação formal, sendo que as máquinas apenas auxiliam e potencializam a capacidade do ser humano.

Diante do exposto, o desenvolvimento e o crescimento socioeconômico e tecnocientífico passam pela educação, sendo essa uma área social requerente de grandes investimentos por parte das empresas, das pessoas e dos governos, conforme Muriel (2006). A educação é um fator de caráter estratégico para o processo de desenvolvimento de um país, exercendo grande influência na formação de recursos humanos qualificados (BRASIL, 2004). E nesse contexto, a educação superior, em especial no nível de pós-graduação, é a responsável pela formação de profissionais de excelência.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

No Brasil, a formação de profissionais de excelência e o desenvolvimento de pesquisas avançadas nas diversas áreas da ciência, encontram-se em grande maioria, nas Universidades Federais (BRASIL, 2004). Conflui com o entendimento de Drèze e Debelle (1983), de que as universidades devem abranger a totalidade dos conhecimentos que não dizem respeito à simples habilidade manual, mas que constituem o saber excepcional necessário à vida social bem como ao desenvolvimento mais elevado da pessoa humana.

Pesquisa realizada por Silva et al (2011) evidencia que de 2003 a 2010 as universidades federais brasileiras tiveram seus orçamentos financeiros significativamente aumentados, demonstrando por parte do governo a intenção de investir cada vez mais em educação superior. Contudo, as universidades ainda apresentam ineficiências, especialmente em setores administrativos como os relacionados a licitações e obras, prejudicando em alguns momentos, o alcance de bons resultados das atividades fins. Não é possível, por exemplo, inovar em novas tecnologias de ensino, se a instituição não consegue adquirir equipamentos em tempo hábil.

A fonte do problema não é a falta de recursos, mas sim, de gestão. Meyer Junior (2003) corrobora esse entendimento ao afirmar que as instituições de educação superior são severamente criticadas por suas rigidezes da estrutura burocrática e ineficiência no uso dos recursos, em especial pelo que o autor chama de imobilismo gerencial.

Muriel (2006) explica que os gestores educacionais são excelentes em educação, mas pecam na gestão de suas instituições por não possuírem formação na área. Machado (2008, p. 15) consolida esse entendimento, ao dizer que a maioria das instituições educacionais,

[...] são dirigidas por pessoas que não conhecem a boa técnica da gestão (administração). Essas pessoas são ótimos pedagogos, médicos, advogados; mas muitos deles não são realmente gestores profissionais, isto é, não conhecem as técnicas modernas da gestão. Eles têm boa vontade, mas falta o conhecimento técnico.

Meyer Junior (2003) entende que para reverter esse quadro, o conhecimento dos gestores em administração universitária torna-se cada vez mais fator crítico de sucesso, sendo questão fundamental para o processo de mudanças das instituições educacionais. Nesse sentido, pesquisas que visem contribuir para que as universidades melhorem suas gestões, acabam por contribuir também para que elas alcancem seus objetivos, que é a geração de conhecimentos, que conseqüentemente trazem desenvolvimento para a sociedade em que se inserem.

É nesse contexto que a presente proposta de pesquisa científica se insere, em apresentar à academia conhecimentos que contribuam para o aperfeiçoamento da gestão de universidades federais brasileiras. Para Lakatos e Marconi (2011), uma pesquisa sempre possui um tema, que necessariamente apresenta um sujeito e um objeto. Assim, o tema desenvolvido possui como objetos *Plano de Desenvolvimento*

Institucional e Planejamento Estratégico, e como sujeito todas as *universidades federais brasileiras*.

Como proposta de resolução de problemas para a gestão das universidades, o pesquisador acredita no planejamento, entre eles o plano de desenvolvimento institucional e o planejamento estratégico. Muriel (2006) e Machado (2008) também acreditam que um bom planejamento pode trazer melhorias significativas à gestão de instituições de educação superior, potencializando as contribuições dessas organizações para a sociedade.

As universidades, como os demais órgãos públicos brasileiros, historicamente não estão habituados com a atividade de planejamento, sendo setores sensíveis a políticas de governos e situação dos mercados. Dos anos 80 até 2002, o Brasil vivenciou situações de muita instabilidade econômica e financeira, passando por um período grave de inflação e crises internacionais. Os gestores dos órgãos públicos viviam para “apagar incêndios” e decidir a melhor maneira de utilizar um recurso escasso, caso viesse. Amaral (2003) demonstra essas dificuldades financeiras quando evidencia que os recursos destinados às universidades pelo governo federal de 1989 a 2011 caíram, obrigando seus gestores a adaptações internas que nem sempre eram positivas para as instituições.

Silva et al (2011) mostram que essa situação começou a mudar a partir de 2003, quando a economia mundial prosperou e conseqüentemente, a brasileira. Soma-se também uma mudança de postura do governo federal para com as universidades federais, quando houve troca do presidente da república, acarretando em um aumento considerável dos recursos federais destinados a essas instituições. Essa fase coincide com o início das ações referente ao planejamento nas universidades, quando, por força da Lei Federal nº 10.861, de 2004 (BRASIL, 2004), elas foram obrigadas a elaborarem um documento de planejamento, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

O PDI foi uma ação do governo federal para estimular as instituições de educação superior a fazerem planejamento de suas ações acadêmicas, pedagógicas e de gestão, visando trazer maior qualidade à educação superior brasileira (BRASIL, 2006). Algumas universidades aproveitaram os esforços que são despendidos para se elaborar um PDI, e passaram a fazer também planejamento estratégico, assunto já recorrente nas literaturas de gestão.

Tendo esses fatos surgidos em anos recentes, ainda são poucas as literaturas científicas sobre planejamento estratégico e PDI em

universidades, como poderá ser observado na seção Justificava e Fundamentação Teórica. Esta pesquisa evidencia que o modelo legal de PDI e proposto pelo Ministério da Educação, não é planejamento estratégico. Mas, independentemente do planejamento que as universidades utilizem, não há trabalhos que demonstrem as reais contribuições desses planejamentos para as gestões das universidades federais. É com base nessa realidade que surgiu o problema de pesquisa deste trabalho: *De que forma o planejamento estratégico e o plano de desenvolvimento institucional contribuem com a gestão de universidades federais brasileiras?*

Para responder ao problema, o pesquisador, após intensos estudos teóricos sobre estratégia, planejamento estratégico, PDI e planejamento estratégico universitário, levantou dados sobre esses assuntos de oito universidades federais brasileiras, sendo as Universidade Federal de Alagoas, Universidade Federal do Amapá, Universidade Federal da Grande Dourados, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade de Brasília, Universidade Federal do Pará e Universidade Federal de Santa Catarina. Após esse levantamento de dados, que foram documentais e por meio de entrevistas *in loco*, procedeu-se o tratamento, análise e discussões dos mesmos, com as devidas conclusões.

Essa pesquisa científica está discriminada nesta dissertação, estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo é a introdução, que inclui este tema e delimitação, os objetivos e as justificativas. Consequente, é apresentado os referenciais teóricos sobre estratégia, planejamento estratégico, plano de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico universitário. No terceiro capítulo tem-se a metodologia, descrevendo a maneira em que esta pesquisa foi conduzida. O capítulo quatro trata dos resultados e discussões, respondendo cada um dos objetivos delineados na introdução. Por fim, o capítulo cinco apresenta as conclusões da pesquisa, onde faz sugestões que incluem a proposição de um processo de construção de um planejamento universitário.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos delineados visam atender o problema de pesquisa deste trabalho, apresentados em um objetivo geral e quatro objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é *Analisar as contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão de universidades federais brasileiras.*

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) identificar os modelos de planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais brasileiras;
- b) descrever as metodologias de construção do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional das universidades analisadas;
- c) conhecer a percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional dessas universidades;
- d) apontar as contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão dessas universidades.

1.4 JUSTIFICATIVA

Lakatos e Marconi (2011) explicam que a justificativa busca responder à questão *por quê?*, sendo o único tópico do trabalho que traz exposição sucinta das razões e motivos que tornam importante a realização da pesquisa. O problema de pesquisa para ser justificável, deve ser analisado sob o aspecto de sua valorização. Os autores indicam três categorias de análise a serem observados para apontar se uma pesquisa é justificável ou não, sendo a viabilidade, a relevância e a originalidade.

Quanto a viabilidade, Lakatos e Marconi (2011) argumentam que compreende a disponibilidade, por parte do pesquisador, de tempo, interesse, utilidade e determinação em prosseguir com o estudo, apesar de dificuldades que possam vir a existir. É importante também o que os autores chamam de *background* da formação universitária do pesquisador. Nessas dimensões, a pesquisa atende a todos os critérios. O pesquisador executou a pesquisa no decorrer do segundo semestre de 2012, havendo tempo suficiente para sua elaboração.

O interesse, a utilidade e a determinação do pesquisador em prosseguir com a pesquisa também são critérios atendidos, pois a

realidade observada faz parte do cotidiano do pesquisador e de seu local de trabalho. Os resultados encontrados concluíram que o plano de desenvolvimento institucional e o planejamento estratégico contribuem para a gestão de universidades, sendo que preliminarmente houve o interesse em acrescentar conhecimentos para a academia e a prática profissional, descobrindo como isso ocorre (produto da dissertação), e assim, possibilitar ações sobre a realidade para melhorá-la.

O pesquisador também possui *background* de formação universitária, tendo se formado em administração no ano de 2011 e prosseguindo sua formação pós-graduada na mesma área. Aponta-se também outra variável que torna a pesquisa viável, que é o fato do trabalho fazer parte de outro projeto de pesquisa que é financiado por órgão de fomento do governo, e assim, subsidiando as necessidades de recursos que a pesquisa demandou para coleta de dados *in loco*.

Em relação a segunda dimensão, a relevância, Lakatos e Marconi (2011) afirmam que a pesquisa deve trazer novos conhecimentos. Dessa forma, a dissertação realizou uma pesquisa que contribuiu para o aperfeiçoamento da gestão de universidades, a partir de respostas para o problema de pesquisa delineado. Quando as gestões são bem realizadas, cria-se um ambiente propício para que as universidades alcancem seus objetivos, fato que não ocorre em muitas instituições atualmente, conforme é discutido na próxima seção.

Assim, a dissertação é um documento que subsidia a academia científica com conhecimentos especializados sobre as contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional para as universidades federais brasileiras, trazendo novos conhecimentos de gestão aos dirigentes universitários, de modo a intervirem na realidade e facilitar os trabalhos da comunidade universitária, em especial o ensino, a pesquisa e a extensão.

Por fim, a última justificativa da pesquisa é quanto a sua originalidade. Ao tratar de planejamento e sua contribuição para a gestão em universidades, o pesquisador delimitou a área de conhecimento deste trabalho. Planejamento possui como principal área da ciência a *Administração*, e gestão em universidade focaliza a *Administração Universitária*, linha de pesquisa desenvolvida principalmente pelo Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - INPEAU.

O pesquisador, após extensa pesquisa nos endereços eletrônicos do Portal de Periódicos da Capes, Domínio Público, Banco de dados da EBSCO, Google Scholar e Base de dados da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, não encontrou estudos

semelhantes ao que se propôs. Ao pesquisar o tema, foram encontrados muitos estudos sobre planejamento estratégico, mas poucos sobre o plano de desenvolvimento institucional, planejamento estratégico universitário e nenhum sobre esses dois temas inter-relacionados. Esses poucos achados evidenciam que a pesquisa é original, e portanto, constrói conhecimentos sobre esses temas.

Outra justificativa para a escolha do tema, de acordo com Lakatos e Marconi (2011, p. 106) “pode ter sido sugerido pela entidade responsável pela parte financeira, e portanto, ‘encomendado’ [...]”. Esse é o outro critério utilizado para a escolha do tema, em contribuir para o desenvolvimento de outra pesquisa do INPEAU, cujo projeto é financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (maior detalhamento na metodologia).

Diante dos argumentos apresentados, é que esta pesquisa se justifica. A seguir, são apresentados os fundamentos teóricos levantados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os fundamentos teóricos que subsidiam a condução da pesquisa, fornecendo conhecimentos necessários para melhor aprofundamento dos temas. Dessa forma, são tratadas as temáticas Estratégia, Planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional.

2.1 ESTRATÉGIA

O homem naturalmente define coisas, explica conceitos e cria rotinas. Os conhecimentos sobre estratégica não podia ser diferente, e como dizem Kluyver e Pearce II (2010), o uso frequente do termo induz a acreditar que seu significado é claro, bem definido e universalmente aceito. No entanto, não é bem assim, pois sua complexidade e sutilezas impedem uma definição simples, descrita em uma única frase. Hamel e Prahalad (2005) por exemplo, não se sentem confortáveis em pensar que a essência do pensamento estratégico possa ser reduzida a alguns conceitos teóricos.

Mintzberg (1987) também acredita que a natureza humana exige uma definição para cada conceito, mas explica que o campo da gestão estratégica não pode se dar ao luxo de confiar em uma única definição. Mesmo que estratégia tenha sido tradicionalmente definida em apenas uma verdade, a palavra tem sido usada implicitamente de maneiras diferentes. O autor explica que o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar os profissionais e pesquisadores a entender este campo difícil.

Ansoff (1987) complementa que há várias teorias testadas empiricamente, algumas aparentemente conflitantes, mas todas contribuem para uma melhor compreensão do comportamento estratégico. Kluyver e Pearce II (2010) argumentam que o consenso existe apenas nas principais dimensões, no que diz respeito a posicionar, a obter vantagem competitiva, realizar escolhas e criar valor.

Oliveira (2008) explica que o termo estratégia deriva da palavra grega *strategos*, cujo significado é a arte do general. O dicionário da língua portuguesa de Houaiss e Villar (2009, p. 840) define estratégia como “a arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações.”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) também afirmam que os primeiros registros da estratégia datam de mais de dois mil anos, sob

contextos militares. Na opinião dos autores, o melhor escrito e também o mais antigo, elaborado aproximadamente há 400 a.C por Sun Tzu, é *A arte da guerra*, que apesar de milenar, os autores o consideram contemporâneo.

Tzu (2011) aproxima-se muito das teorias atuais sobre estratégia, em especial no que se refere a estar informado sobre o inimigo, posicionando-se estrategicamente ao descobrir suas fraquezas e obter vantagens no momento da batalha. Frases como “ataque-o onde ele não está preparado, apareça onde você não é esperado.” (2011, p. 39), “não há exemplo de um país que tenha se beneficiado de uma guerra prolongada.” (2011, p. 45) e “podemos distinguir seis tipos de terrenos.” (2011, p. 127) são exemplos de ideias que podem ser contextualizadas no mundo dos negócios.

Apesar do termo estratégia ser milenar, associado a técnicas militares, Pereira (2010, p. 47) indica que só recentemente foi incorporada ao mundo dos negócios, sendo utilizada pelas organizações para agir frente ao seu ambiente. O conceito de estratégia, para o autor, “[...] expressa como uma organização utiliza os seus pontos fortes, existentes e potenciais, para alcançar suas metas, levando em conta as mudanças do ambiente.” Almeida (2010, p. 21), complementa ao afirmar que “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade.”

Outra definição apresentada é de Michael Porter (1996), que entende a estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Para obter esta posição, a empresa deve se ater em duas questões essenciais. A primeira é buscar exercer atividades diferentes de seus rivais, ou exercer atividades semelhantes, só que de formas diferentes. A segunda questão é buscar a criação de compatibilidade entre as atividades, pois o sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas bem, e não apenas algumas, e principalmente, a integração entre elas.

O raciocínio de Porter (1996) implica para a existência de concorrentes, e em um contexto de competitividade, estratégia competitiva é ser diferente, escolhendo deliberadamente um conjunto singular de atividades que ofereça uma combinação única de valor. Se não houver ajuste entre as atividades, não existirá estratégia, e tão pouco uma sustentabilidade distintiva, pois a criação de valor exaure-se com o tempo.

A estratégia deve, na opinião de Kluyver e Pearce II (2010), concentrar-se na criação de valor para os seus *stakeholders*, satisfazendo as necessidades e os desejos dos consumidores de uma forma melhor que qualquer outra organização. Se essa criação de valor dura um longo período de tempo, tem-se então uma estratégia superior. Em um ambiente complexo, essa não é uma tarefa simples, pois os desejos, as necessidades e as preferências dos clientes mudam constantemente, exigindo uma redefinição do valor.

Kluyver e Pearce II (2010, p. 7) afirmam que “[...] o valor de um dado produto ou serviço, a não ser que seja constantemente conservado, alimentado e aperfeiçoado, desgasta-se com o tempo.”. Dessa forma, “qualquer que seja a vantagem competitiva de uma empresa, ela deve esperar que a mudança contínua no ambiente estratégico e as ações de seus concorrentes trabalhem continuamente para desgastá-la.” (2010, p. 8).

Traçar estratégias é fazer escolhas, e ao decidir sobre determinado rumo a seguir, a empresa estará se posicionando. Porter (1996) explica que ao escolher um posicionamento, uma empresa determina não apenas quais atividades executará e como configurará suas atividades individuais, mas também como elas se inter-relacionarão. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes dos rivais. É difícil para um concorrente imitar uma série de atividades interligadas, como uma tecnologia de processo, ou a replicação de um conjunto de características do produto. Posições construídas sobre sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que as construídas sobre as atividades individuais.

Ao se posicionar, deve-se ter consciência que existe mais de um posicionamento. Para Porter (1996), se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria qualquer necessidade de estratégia. Os posicionamentos estratégicos devem ter um horizonte de uma década ou mais, e não de um único ciclo de planejamento. Mas isto não quer dizer que uma empresa deva ser inflexível. A continuidade das atividades individuais promove melhorias nos ajustes entre elas, permitindo novos rearranjos que se adaptam à estratégia. Mas mudanças frequentes no posicionamento são custosas, pois quando uma empresa reconfigura suas atividades individuais, acaba também realinhando sistemas inteiros.

Uma empresa que adota estratégia busca antecipar ao invés de reagir a futuras ameaças e oportunidades do ambiente. Ansoff (1987) afirma que decisões estratégicas não são feitas por indivíduos, mas por meio de um processo de planejamento de toda a organização, sendo global e sistemática. Mintzberg (1985) demonstra que a estratégia tem

sido concebida pelos líderes das organizações como um plano para fazer o futuro, sendo um processo analítico para estabelecer metas de longo prazo. Mas no entendimento desse autor, a ideia de formulação seguida pela implementação é limitada, devendo-se ter uma perspectiva mais ampla, de modo que a variedade de maneiras que as estratégias podem tomar seja considerada.

Ninguém viu ou tocou em uma estratégia, pois, segundo Mintzberg (1987), cada estratégia é uma invenção da imaginação de alguém, concebida como intenções para regular o comportamento antes que aconteça ou inferindo padrões para descrever o comportamento que já ocorreu.

Mintzberg (1987) apresenta cinco definições para estratégia, chamando-as de 5 P's:

- estratégia é um plano, similar a uma direção, guia ou curso de ação para o futuro, sendo previamente elaborada;
- estratégia é um padrão, apresentando um comportamento consistente ao longo do tempo, como por exemplo a comercialização perpétua de produtos caros na sua indústria;
- estratégia é uma posição, especificamente, um meio de localizar uma organização em um ambiente, vendendo determinados produtos em determinados mercados;
- estratégia é uma perspectiva, pois seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas uma maneira enraizada de perceber o mundo. Assim, algumas organizações são agressivas, criando novas tecnologias e explorando novos mercados; outras percebem o mundo como um ambiente estável, fixando-se em mercados estabelecidos e construindo escudos de proteção em torno de si, contando mais sobre a influência política do que a eficiência econômica;
- estratégia é um pretexto, utilizando-se de certas manobras para desconcertar um oponente ou concorrente. Uma empresa pode ameaçar expandir sua produção para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. A estratégia aqui é a ameaça, e não a expansão em si: é apenas um truque.

Além dessas definições, deve-se ter em mente que a estratégia deve ser compartilhada por todos os membros de uma organização.

Conforme Mintzberg (1987), esta é uma questão importante na formação da estratégia, pois todos na organização devem agir coletivamente de modo que suas ações e intenções sejam exercidas de forma conjunta. Hamel e Prahalad (2005) sugerem o que chamam de aceleração do ritmo de aprendizagem organizacional, em que as empresas fomentam o desejo de sucesso entre seus funcionários. Se possível, todos devem participar da elaboração da estratégia.

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000, p. 13) oferecem uma metáfora interessante sobre a participação de todos na estratégia, bastando trocar os personagens cegos por funcionários:

Somos os cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e “prossegiu em total ignorância” a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo também precisamos compreender as partes.

Com este fragmento de texto, é observável que a participação de todos contribui para uma melhor aproximação da realidade, e assim, das necessidades da empresa ou possibilidades de captar oportunidades que sozinhos, os gestores não visionariam.

Outra questão a ser abordada é que diferentemente de Porter (1996), Mintzberg (1987) acredita que a estratégia não é apenas uma noção de como lidar com um inimigo ou um conjunto de concorrentes ou um mercado. A estratégia evoca algumas questões mais fundamentais sobre as organizações, como os instrumentos de percepção e de ação coletiva.

2.1.1 Intenção estratégica

Hamel e Prahalad (2005) também trouxeram significativas contribuições à academia ao apresentarem o conceito de intensão estratégica. Segundo os autores, as empresas que alcançaram a liderança nos últimos vinte anos, possuíam ambições que estavam fora de suas condições de recursos e capacidades, mas criaram uma obsessão pela vitória em todos os níveis da organização que a levou pela busca da liderança nos dez a vinte anos seguintes. Essa obsessão é o que os autores chamam de intenção estratégica. Colocar uma Coca-Cola *ao alcance do braço de todos os consumidores do mundo e bater a Xerox*

são expressões que dizem sobre as intenções estratégicas das companhias Coca-Cola e Canon.

A intenção estratégica prevê uma posição de liderança desejada e estabelece o critério que a organização usará para traçar o seu progresso. De acordo com Hamel e Prahalad (2005), a intenção estratégica é mais do que a simples ambição desenfreada, abrangendo também um processo de gestão ativa, focando a atenção da organização na essência de ganhar, motivando as pessoas, comunicando o valor do alvo, deixando espaço para o indivíduo e as contribuições da equipe e fornecendo novas definições operacionais quando as circunstâncias mudarem.

Assim como Mintzberg (1987), Hamel e Prahalad (2005) chamam a atenção para a questão do envolvimento de todos os atores organizacionais na intenção estratégica. Não se deve incutir na cultura organizacional que a mensuração do sucesso de uma empresa seja em termos do aumento de riqueza aos acionistas, pois não tem impacto motivacional. É difícil imaginar que gerentes de nível médio e muito menos operários, acordem todos os dias com o pensamento único de criar riqueza para o acionista. Eles com certeza se sentiriam diferentes se acordassem para enfrentar desafios contra concorrentes. A intenção estratégica dá aos funcionários um único objetivo digno de compromisso: derrubar o concorrente para ser ou permanecer o melhor. Dessa forma, o sucesso é mensurado em termos de liderança no mercado.

Conseguir engajamento dos funcionários demanda atribuir-lhes responsabilidades. Mas essa responsabilidade, para Hamel e Prahalad (2005), deve ser recíproca, significando também ganhos e dores compartilhados. Em muitas empresas, a dor de um declínio cai quase que exclusivamente sobre os trabalhadores. Costumeiramente os trabalhadores são convidados a se comprometer com metas empresariais, sem nenhum compromisso correspondente da alta administração, como segurança do emprego, participação nos lucros ou capacidade de influenciar a direção do negócio. Esta abordagem unilateral prejudica o engajamento intelectual dos funcionários.

Quando a formulação da estratégia é uma atividade elitista, é difícil produzir estratégias verdadeiramente criativas. Não há cabeças e pontos de vista suficientes em departamentos de planejamento, bem como estratégias criativas raramente emergem de um ritual anual de planejamento. Hamel e Prahalad (2005) explicam que quase toda a teoria de gestão estratégica e sistemas de planejamento empresarial tem como premissa uma hierarquia, em que as metas corporativas guiam as

estratégias da unidade de negócios, e estas orientam as táticas e funcionais. Em resumo, a alta administração faz a estratégia e os níveis mais baixos executam-na.

Apesar dessa dicotomia entre formulação e implementação ser familiar e amplamente aceita no meio empresarial, Hamel e Prahalad (2005) afirmam que ela prejudica a competitividade, por promover uma visão elitista da gestão que tende a privar a maior parte da organização. Os funcionários não conseguem identificar-se com as metas corporativas ou envolver-se profundamente no trabalho, e assim, se tornarem mais competitivos. O papel dos departamentos de planejamento, quando existem, deve ser o de guiar a evolução estratégica de acordo com Ansoff (1987), e não ser a responsável por executá-la.

Mesmo quando o líder principal de uma organização deseja manter uma estratégia participativa, deve tomar cuidado com os ruídos na comunicação entre os membros da corporação. Hamel e Prahalad (2005) dizem que a comunicação descendente é tradicional, e costuma ter eficácia, desde que a gestão do meio repasse corretamente as mensagens à base. No entanto, na contramão, a comunicação ascendente é muitas vezes ignorada, ou nada mais é que um feedback. Os autores sugerem desenvolver maneiras de aproveitar a sabedoria do formigueiro. Metaforizam que os gestores de topo são como astronautas, que circundam a Terra no ônibus espacial. Pode ser que eles recebam toda a glória, mas a verdadeira inteligência por trás da missão está localizada firmemente no chão.

As empresas que desejarem estabelecer desafios corporativos para criar novas vantagens competitivas, com o envolvimento de toda a organização, deverão exigir, segundo Hamel e Prahalad (2005), que a administração superior faça o seguinte:

- criar um senso de urgência ou quase crise do ambiente, a ponto de surgir o senso de necessidade de melhoria, evitando assim a inércia em caso de uma crise real;
- desenvolver um espírito de concorrência em todos os níveis da organização, por meio da inteligência competitiva. Cada funcionário deve ser capaz de esforços de *benchmark* de seus concorrentes na área em que atua, a ponto de tornar o desafio pessoal;
- fornecer aos funcionários habilidades que necessitam para trabalhar eficazmente, por meio de treinamento, resolução de

problemas de engenharia e mesmo inculir a formação de equipes;

- dar tempo para a organização digerir um desafio antes de iniciar outro.
- estabelecer objetivos claros e mecanismos de revisão para acompanhar o progresso, garantindo o reconhecimento interno por meio de recompensas que reforçam os comportamentos desejados.

Embora a intenção estratégica é clara sobre os fins, é flexível quanto aos meios, deixando espaço para a improvisação. Alcançar a intenção estratégica exige criatividade enorme no que diz respeito aos meios. Essa flexibilidade e criatividade são necessárias, pois como dizem Hamel e Prahalad (2005), as capacidades atuais acabam, pois os recursos podem não ser suficientes, obrigando a organização a ser mais inventiva, para aproveitar ao máximo os recursos limitados. A intenção estratégica é estável ao longo do tempo, mas poucas vantagens competitivas são duradouras. Isto porque a intenção dá consistência à ação em curto prazo, deixando espaço para a reinterpretação quando novas oportunidades surgem.

De um modo geral, Hamel e Prahalad (2005) explicam que a intenção estratégica garante consistência na alocação de recursos no longo prazo, concentra os esforços dos indivíduos no médio prazo e permite que a inovação reduza o risco competitivo no curto prazo. Esta consistência no longo prazo, o foco no médio prazo, e inventividade e envolvimento no curto prazo, fornece a chave para alavancar recursos limitados na busca de objetivos ambiciosos.

Gerentes devem fazer mais do que cumprir metas financeiras, mas também cumprir a orientação geral implícita na intenção estratégica da sua organização. Assim, em um ano o desafio pode ser a qualidade, no próximo pode ser o atendimento total ao cliente e a entrada junto a novos mercados, e no outro ano pode ser uma linha de produtos rejuvenescida. A capacidade de uma organização para melhorar as habilidades existentes e aprender outras novas é a vantagem competitiva mais defensável de todos, e o papel dos gerentes é fundamental nesse aspecto, conforme Hamel e Prahalad (2005).

Cabe salutar que a vantagem competitiva pode advir não somente a partir de análise da concorrência, mas também a partir do padrão previsível de evolução da indústria. Juntos, estes revelam aberturas

competitivas potenciais que identificam as novas competências que a organização precisa tomar. Hamel e Prahalad (2005) afirmam que muitas vezes a estratégia é vista como um exercício de posicionamento, no qual as opções são testadas pela forma como se encaixam na estrutura da indústria existente. Mas a estrutura atual da indústria reflete os pontos fortes do líder da indústria, e jogar pelas regras do líder é, geralmente, suicídio competitivo.

Questão também importante são os relacionamentos. Em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado, as empresas recorrem às redes de parceiros, que incluem fornecedores, clientes e investidores, pois assim, segundo Kluyver e Pearce II (2010), tem-se maiores chances de sucesso no mercado e desempenho sustentável. Os autores comparam essas redes a um ecossistema biológico, onde as empresas estão inseridos em um todo coletivo.

Há grande dependência das empresas em uma rede de *stakeholders* externos e internos, para a criação de valores aos clientes. Como exemplos de externos, Kluyver e Pearce II (2010) citam os fornecedores, os parceiros e os concorrentes, enquanto os internos podem ser os diretores, os altos executivos, os gerentes de nível médio e os funcionários.

A importância de cada um dos diferentes *stakeholders* vai “[...] depender do interesse que eles têm na organização e do tipo de influência que podem exercer.”, segundo Kluyver e Pearce II (2010, p. 11)

2.1.2 Fontes do posicionamento, estratégias emergentes e deliberadas

O posicionamento estratégico emerge de três fontes distintas, segundo Porter (1996), que não são mutuamente exclusivas e muitas vezes se sobrepõem. O primeiro é o posicionamento baseado em variedade, escolhendo produtos ou serviços ao invés de segmentos de clientes. Esta fonte só faz sentido econômico quando uma empresa pode produzir determinados produtos ou serviços de excelência, utilizando conjuntos distintos de atividades.

A segunda base para o posicionamento estratégico é servir todas as necessidades de um grupo particular de consumidores. Chamado por Porter (1996) de posicionamento baseado nas necessidades, surge quando existe um grupo de clientes com necessidades diferentes que são atendidos por um conjunto de atividades sob medida.

A terceira base para o posicionamento é a segmentação de clientes, que são acessíveis de maneiras diferentes. Porter (1996)

entende que pode ser em função da geografia do cliente, por exemplo. Este tipo é menos comum e menos bem compreendido do que as outras duas bases.

Qualquer que seja a base apresentada por Porter (1996) - variedade, necessidade, acesso, ou a combinação dos três, o posicionamento estratégico exige um conjunto de atividades sob medida.

Henry Mintzberg (1987) mostra que para quase todo mundo que se pergunte, estratégia é um plano, uma espécie de curso conscientemente pretendido de ação, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Por esta definição, o autor aponta que estratégia tem duas características essenciais: é feita com antecedência das ações a que se aplicam, e é desenvolvida consciente e propositadamente. Este é o mesmo raciocínio de Porter (1996), ao citar estratégia como uma escolha deliberada.

Entretanto, Mintzberg (1987) distingue estratégias deliberadas, onde as intenções que existiam anteriormente foram alcançadas, de estratégias emergentes, onde as ações são desenvolvidas na ausência de intenções. Há também as estratégias não realizadas, como o próprio termo se sugere.

Em uma estratégia planejada, os líderes, que são os centros de autoridade, precisam formular suas intenções detalhadamente e engendrar esforços pela sua correta tradução pelos atores organizacionais, de modo a alcançar o mínimo de distorções possíveis, evitando surpresas. Para a correta tradução, o Mintzberg (1987) sugere que essas intenções estejam na forma de um plano detalhado, como orçamentos e cronogramas. Aqueles que estiverem fora do processo de planejamento podem agir, mas não podem decidir.

Segundo Mintzberg (1985), para ser perfeitamente deliberada, isto é, para que a estratégia realizada ocorra exatamente como o planejado, pelo menos três condições devem ser satisfeitas. A primeira é a existência de intenções precisas na organização, articulada em um nível relativamente concreto de detalhes, de modo a não haver dúvidas sobre o que foi desejado antes que as ações fossem tomadas. Em segundo lugar, as ações devem ser coletivas, para que as intenções organizacionais sejam conscientizadas por praticamente todos os atores. E em terceiro lugar, essas intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como planejadas, o que significa que nenhuma força externa - mercado, tecnologia, política etc - tenha o poder de causar interferência. O ambiente deve ser perfeitamente previsível, benigno e sob o controle completo da organização.

Para uma estratégia ser perfeitamente emergente, Mintzberg (1985) explica que deve haver ausência de intenções nas ações que ocorrem ao longo do tempo. Neste caso, um indivíduo é capaz de impor a sua visão individual sobre a organização, por meio do controle pessoal de suas ações, como dar ordens diretas ao pessoal operacional. Ao invés do indivíduo ser capaz de mudar a sua mente, todo o sistema é repensado, e conforme o autor, as estratégias ideológicas são positivamente aceitas pelos membros da organização. Em todo caso, o ambiente deve ser favorável para tal circunstância. É bastante comum em empresas empreendedoras, rigidamente controlados por seus proprietários.

Mintzberg (1985) salienta que estratégia emergente não significa que a gestão está fora de controle, mas sim que é mais aberta, flexível, ágil e com disposição a aprender. Essas características são muito importantes quando um ambiente é instável ou complexo.

A principal distinção entre estratégia deliberada e emergente para Mintzberg (1985), é que a emergente possui grande capacidade de adaptação. A visão traçada pela estratégia emergente fornece apenas um sentido geral de direção, sendo que o seu detalhamento surge no caminho, pois a visão é pessoal, do líder, e pode ser alterada completamente. O formulador é o implementador, e pode reagir rapidamente a um *feedback* sobre ações passadas e de novas oportunidades ou ameaças do ambiente. Na estratégia deliberada, é mais difícil ter flexibilidade em um plano articulado em meio a hierarquias, composto de muitos cérebros.

Independente da intensidade da flexibilidade permitida pelos dois tipos de estratégias, Mintzberg (1985) entende que a organização que nunca estiver disposta a alterar a sua visão, acaba também renunciando a importantes oportunidades e tende a perder o contato com seu ambiente. Por exemplo: a estratégia molda a estrutura organizacional ou a estrutura é que determina a estratégia? A princípio, parece que a estratégia é que deve moldar a estrutura, mas Ansoff (1987) reconhece que pode ocorrer os dois, dependendo do que o ambiente exigir.

Mintzberg (1985) conclui que a existência entre um ou outro tipo de estratégia é determinado pelo ambiente, ou seja, é este que diretamente impõe um padrão de ação em uma organização. O ambiente tem o poder de limitar o que a organização pode fazer, a ponto de as estratégias serem impostas a partir do exterior, forçando a organização a adotar certas ações, independentemente da presença de um planejamento central.

Neste ponto, Ansoff (1987) faz um adendo ao demonstrar que o ambiente externo exerce uma grande influência sobre a evolução estratégica, podendo assumir diversas formas, como as expectativas em relação a contribuição da organização ao ambiente, limites impostos por órgãos reguladores e subsídios financeiros disponíveis. De acordo com o autor, quando os pesquisadores começaram a observar a influência do ambiente sobre a estratégia, passaram a considerá-lo como um dos principais determinantes da evolução estratégica.

Kluyver e Pearce II (2010) complementam que o pensamento estratégico tem seu foco gradualmente modificado de modo a se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente. Assim, teve origens em uma economia industrial, passou por uma perspectiva baseada em recursos e chegou na perspectiva de capital humano e intelectual. Se antes o acesso a recursos físicos e financeiros eram estratégicos para o sucesso de uma organização, atualmente estes não representam mais ameaças significativas, mas sim a ausência de pessoas e conhecimentos corretos.

Voltando para Mintzberg (1985), é possível a existência de estratégias deliberadas e emergentes em uma única organização? O autor responde que sim, sendo o que ele chama de estratégia de processo. Nesta situação, em vez de tentar controlar o conteúdo da estratégia de um modo geral, por meio de limites e metas, a liderança exerce uma influência indireta. Acaba por controlar o processo de elaboração da estratégia, mas deixa o seu conteúdo qualitativo a cargo de outros atores. Assim, o comportamento resultante seria deliberado, mas com um aspecto emergente. Ansoff (1987) faz um adendo ao afirmar que a estratégia pode perfeitamente evoluir contrariando os objetivos declarados de uma empresa.

Um exemplo fornecido por Mintzberg (1985) de organizações que usam estratégias de processo são as com natureza de conglomerados, cuja sede cria a estrutura básica, estabelece os sistemas de controle e as metas desejadas, para que então os gerentes de divisão desenvolvam as estratégias em seus próprios negócios.

2.1.3 Estratégia e eficácia operacional

Ansoff (1987) entende que deve haver o ajustamento entre a estratégia e operações de trabalho. Comumente, ou as operações tendem a abafar a estratégia, ou esta tende a abafar as operações, principalmente quando o ambiente é turbulento e a competição é intensa. Porter (1996) discorreu sobre o assunto em um famoso artigo intitulado *O que é estratégia*, chamando as operações de trabalhos de eficácia operacional.

Kluyver e Pearce II (2010) também comentam a temática, denominando as operações de tática.

Eficácia operacional e estratégia são essenciais para um desempenho superior. A primeira refere-se a qualquer número de práticas que permitem uma empresa utilizar melhor os seus recursos, com vistas para a redução de defeitos em produtos e melhores e mais rápidos serviços oferecidos. Porter (1996) explica que algumas empresas são capazes de obter mais de seus insumos do que outras, pois eliminam o desperdício de esforços, empregam tecnologia mais avançada, motivam melhor seus funcionários, ou tem maior conhecimento sobre a gestão de determinadas atividades ou conjunto de atividades.

A eliminação da redundância e a minimização do desperdício de esforços são os tipos mais básicos de otimização, sendo que a coordenação e troca de informações em todas as atividades contribui para esse processo. Porter (1996) exemplifica essa troca como a escolha do design do produto, que se bem pensada, pode eliminar a necessidade de serviços pós-venda ou tornar possível que clientes consigam fazer a instalação sem necessidade de suporte técnico. Da mesma forma, a coordenação com fornecedores e canais de distribuição pode contribuir para o treinamento do usuário final, eliminando a necessidade de a empresa despender esforços desse tipo. Entregar maior valor aos clientes com um custo comparável ou menor que de seus rivais, ajuda a empresa a superá-los ao estabelecer uma diferença.

De acordo com Porter (1996), custo e preço são afetados pelas centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender e entregar produtos ou serviços, tais como visitas a clientes, montagem do produto final e treinamento de funcionários. Custo é gerado por meio da realização de atividades, que quando executadas de forma mais eficiente do que os concorrentes, proporciona vantagem de custo. As atividades são as unidades básicas de uma vantagem competitiva, cujo sucesso depende da boa sincronização de todas as atividades de uma empresa, e não apenas de algumas. Nesse contexto, a eficácia operacional significa realizar atividades semelhantes, mas melhor do que os concorrentes. O autor afirma que as diferenças na eficácia operacional foram o cerne do desafio japonês às empresas ocidentais na década de 1980.

Na busca por mudanças na produtividade, os gestores passaram a adotar a melhoria contínua, a capacitação de seus funcionários, a gestão por mudança e a aprendizagem organizacional. A popularidade da terceirização e da corporação virtual reflete o reconhecimento crescente de que é difícil executar todas as atividades tão eficazmente quanto os especialistas. Exemplo conhecido é da Nike, cujo negócio da empresa

deixou de ser a fabricação de tênis para fazer a gestão da marca, ao ponto de terceirizar toda a produção. Porter (1996) afirma que as empresas têm despendido energias na busca de se tornarem mais enxutas e mais ágeis. De fato, a produção enxuta permitiu melhorias substanciais na produtividade, tanto que por mais de uma década, os gestores têm se preocupado com a melhoria da eficácia operacional.

A busca da eficácia operacional é sedutora, pois é concreta e perceptível. Os gestores têm estado sob crescente pressão para entregar tangíveis e melhorias de desempenho mensuráveis. Um número notável de ferramentas e técnicas de gestão surgiram, como a gestão da qualidade total, benchmarking, terceirização, rede de relacionamentos, reengenharia e gestão por mudanças. Mas embora programas de eficiência operacional produzam um progresso animador, com ganhos impressionantes em eficácia operacional, Porter (1996) demonstra que muitas empresas estão enfrentando retornos decrescentes após uma década.

Publicações de negócios e consultores inundam o mercado com informações sobre o que outras empresas estão fazendo, reforçando a mentalidade de melhores práticas, mas que na realidade, leva as empresas a imitarem umas às outras, em um tipo de comportamento de manada, conforme exposto por Porter (1996). Preso na corrida para a eficácia operacional, muitos gestores simplesmente não compreendem a necessidade de ter uma estratégia, deixando a eficácia operacional suplantá-la. E nesta situação, reside um grande perigo.

Cabe reafirmar que melhorias constantes na eficácia operacional são necessárias para se alcançar a rentabilidade superior, no entanto não é suficiente. Poucas empresas têm competido com sucesso baseado na eficácia operacional durante um período prolongado, e ficar à frente dos rivais fica cada dia mais difícil. A razão mais óbvia para isso é a rápida difusão das melhores práticas, pois os competidores imitam rapidamente as técnicas de gestão, novas tecnologias e formas de atender às necessidades dos clientes. A raiz do problema, como apontado por Porter (1996), é a falta de distinção entre eficácia operacional e estratégia. Embora as melhorias operacionais sejam mais perceptíveis, muitas empresas ficam decepcionadas por sua incapacidade em traduzir estes ganhos em rentabilidade sustentável.

Complementando, para Kluyver e Pearce II (2010), a tática pode ser imitada com facilidade, pois suas ações são sempre temporárias. A estratégia adota abordagens diferentes que entregam valor ao cliente, ao escolher conjuntos diferentes de atividade que não são facilmente imitados, tornando a vantagem competitiva duradoura. Deve-se pensar

as organizações enquanto sistemas, pois assim, segundo Kluver e Pearce II (2010, p. 5), é possível criar barreiras à imitação. As estratégias devem, portanto

[...] não apenas ditar as atividades que uma empresa escolhe executar e o modo como vai executá-la; devem também especificar como elas se inter-relacionam para formar um conjunto coerente que diferencie o conjunto escolhido de atividades das outras muitas atividades concorrentes.

Apesar da eficácia operacional ser necessária, não é suficiente, e de acordo com Porter (1996), o que vem ocorrendo é que ferramentas de gestão têm tomado o lugar da estratégia. Quando se adota uma estratégia, ao ajustar atividades, o mau desempenho de uma irá degradar as outras, de modo que as fraquezas são expostas e fica mais propenso a chamar a atenção. E a adequação estratégica entre as atividades é fundamental não só para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade ao longo do tempo.

Diante do exposto, a eficácia operacional resume-se em fazer bem uma ou algumas atividades, enquanto que na estratégia o todo é mais importante que qualquer parte individual, considerando o sistema inteiro de atividades. Kluver e Pearce II (2010) complementam que tanto a estratégia quanto a tática, quando utilizadas corretamente, produzem resultados notáveis, no entanto, a tática é uma aplicação de ferramentas operacionais e filosofias gerenciais focadas na eficácia operacional. A tática, conforme os autores, “[...] está voltada para fazer as coisas de uma forma melhor que os concorrentes [...]” (2010, p. 4), e “a estratégia, por outro lado, concentra-se em fazer as coisas de uma maneira diferente.” (2010, p. 5).

2.1.4 Equívocos para a estratégia

Múltiplas razões apresentadas por Porter (1996) contribuem para o insucesso da estratégia. Afinal, sendo um tema pesquisado há anos, empresas ainda não conseguem ter uma estratégia, gerentes evitam fazer escolhas estratégicas e quando escolhem, muitas vezes deixam a estratégia decair.

Pode parecer que as ameaças à estratégia emanam do lado de fora da empresa, como mudanças da tecnologia ou no comportamento dos concorrentes. Porter (1996) demonstra que embora as mudanças externas possam trazer problemas, a maior ameaça para a estratégia

muitas vezes está dentro da empresa. As causas são diversas. Uma boa estratégia, por exemplo, é prejudicada por uma visão distorcida da concorrência, por falhas de organização, por uma sabedoria convencional que concorra com as inovações e até pelo desejo desenfreado por crescimento.

Dentre todas as possíveis causas, o desejo de crescer é, na opinião de Porter (1996), o que provoca efeito mais perverso sobre a estratégia. Os gestores são constantemente tentados a tomar medidas para além do que fora planejado, estando sob pressões para crescer, e assim, buscar ampliar a posição, estender linhas de produtos, imitar os serviços dos concorrentes populares, combinar processos ou mesmo fazer aquisições desnecessárias, que em nada acrescentam para a estratégia da organização. Muitas empresas sucumbem à tentação de perseguir o crescimento fácil, acrescentando características inúteis aos seus produtos e serviços, sem considerá-los ou adaptá-los à sua estratégia. Há casos também de empresas que tentam novos clientes ou mercados em que a empresa tem pouco de especial para oferecer.

A implementação da estratégia exige disciplina e continuidade; sendo os seus inimigos os desvios desnecessários. Para a preservação e reforço do crescimento da estratégia, Porter (1996) mostra a necessidade de se concentrar e aprofundar em uma posição estratégica, em vez de ampliar e comprometê-la. Ressalta entretanto, que a continuidade estratégica não implica uma visão estática da concorrência. A empresa deve continuamente melhorar a sua eficácia operacional e ativamente tentar mudar a fronteira da produtividade. Mas complementa que é preciso que haja esforço contínuo para aumentar a sua singularidade, ao fortalecer o ajuste entre suas atividades.

Porter (1996) alerta que a essência da estratégia é escolher o que não fazer. Uma organização tem um leque de bons caminhos a seguir, devendo escolher apenas uma, e não tentar abraçar o mundo. Deve-se restringir a capacidade de escolha entre duas alternativas boas, pois se não houvesse a necessidade de escolha, não haveria a necessidade de estratégia.

Ao escolher claramente competir de uma forma e não outra, a organização faz prioridades organizacionais nítidas. As empresas que tentam ser tudo para todos os clientes, causam confusão em seus empregados, que também tentam tomar decisões no dia-a-dia de funcionamento sem um quadro claro. Dessa forma, segundo Porter (1996), as empresas devem propositadamente limitar o que oferecem aos seus clientes, garantindo a qualidade e a excelência naquilo que se deve

ser o foco. Estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importante quanto as escolhas sobre o que fazer.

Ansoff (1987) indica que a confusão entre estratégia e sistemas antigos de gestão, como orçamentos e planejamentos de longo prazo, são fontes comuns de equívocos para a implementação da primeira. Formulação de estratégias não é sinônimo de elaborar um plano de longo prazo e segui-lo à risca, pois a rápida mudança do ambiente torna insustentável essa tese. A formulação de estratégias, de acordo com Kluyver e Pearce II (2010), deve criar uma visão de longo prazo, mas mantendo certa flexibilidade em como chegar lá.

Convém ressaltar que receitas estratégicas limitam as oportunidades para a inovação competitiva, sendo que Hamel e Prahalad (2005) não concordam da redução do pensamento a apenas alguns conceitos teóricos. Até mesmo conceitos razoáveis como o ciclo de vida do produto, a curva de experiência, o portfólios de produtos e estratégias genéricas podem ter efeitos colaterais tóxicos, pois reduzem o número de opções de gestão estratégica que uma organização está disposta a considerar.

Apesar da gama de diferentes definições e conceitos apresentadas sobre estratégia, nenhuma tem precedência sobre as demais. Mintzberg (1987) mostra que essas definições podem parecer que competem entre si, no sentido de que podem substituir um pelo outro, sendo que Ansoff (1987) sugere que as teorias diferem porque foram baseadas em observações de diferentes contextos ambientes. Mas Mintzberg (1987) traz a ideia, talvez mais importante, de que eles se complementam.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao iniciar o assunto planejamento estratégico, convém esclarecer o que vem a ser planejamento. Segundo Pereira (2010), o planejamento teve seu início formal quando Taylor sugeriu que se utilizasse métodos científicos na administração de organizações, estabelecendo previamente medidas a serem seguidas. Maximiano (2012) acrescenta que Taylor (1856-1915) contribuiu para o início do movimento da administração científica, contemporaneamente ao surgimento da escola clássica de administração, cujo personagem mais importante foi Henry Fayol (1841-1925).

Maximiano (2012, p. 51) esclarece que Fayol teorizou sobre planejamento quando criou as seis atividades ou funções distintas de uma empresa, sendo (1) a função comercial: compra, venda e troca; (2) a função financeira: procura e utilização de capital; (3) a função de

administração: planejamento, organização, comando, coordenação e controle; (4) a função de segurança: proteção da propriedade e das pessoas; (5) a função de contabilidade: registro de estoques, balanços, custos e estatística; e (6) a função técnica: produção e manufatura. Essas funções e a localização do planejamento em seu contexto podem ser melhor observadas na Figura 1.

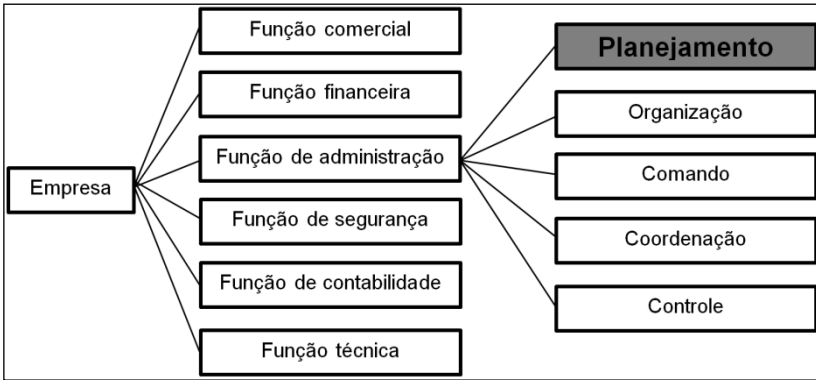


Figura 1 Funções da empresa, segundo Fayol
Fonte: Maximiano (2012, p. 50).

De todas as funções da empresa, Maximiano (2012) explica que a função administrativa era a mais importante para Fayol, podendo também ser dividida em planejar, organizar, executar, liderar e controlar.

É nesse contexto que aparece a ideia de planejamento. Para o autor, Fayol entendia planejamento como previsão, tendo a incumbência de examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo. Pereira (2010, p. 44) fornece um bom entendimento de planejamento quando o difere de seu antagônico:

[...] planejamento difere de improvisar. Enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que as coisas acontecem e às vezes age ao acaso.

A atividade de planejamento naturalmente origina decisões presentes tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, dando-lhe o que Oliveira (2008) chama de dimensão temporal de alto

significado. A busca é pela redução da incerteza envolvida no processo decisório, e conseqüentemente, uma maior probabilidade de alcance dos objetivos, metas e desafios delineados pela organização. Dessa forma, segundo o autor, o processo de planejar gera indagações que “[...] envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.” (2008, p. 5).

O planejamento, de acordo com Oliveira (2008), tem como princípios ser participativo, coordenador, integrado e permanente. Deve ser participativo de modo a ser realizado por todas as áreas pertinentes ao processo. A coordenação deve garantir que os envolvidos atuem interdependentemente. A integração deve garantir que os vários escalões da empresa tenham seus planejamentos integrados. E o planejamento deve ser permanente, para ter utilidade e valor ao longo do tempo, devido à turbulência ambiental.

Três tipos de planejamento são apresentados por Oliveira (2008), considerando os níveis hierárquicos e de decisão de uma empresa, conforme a Figura 2.

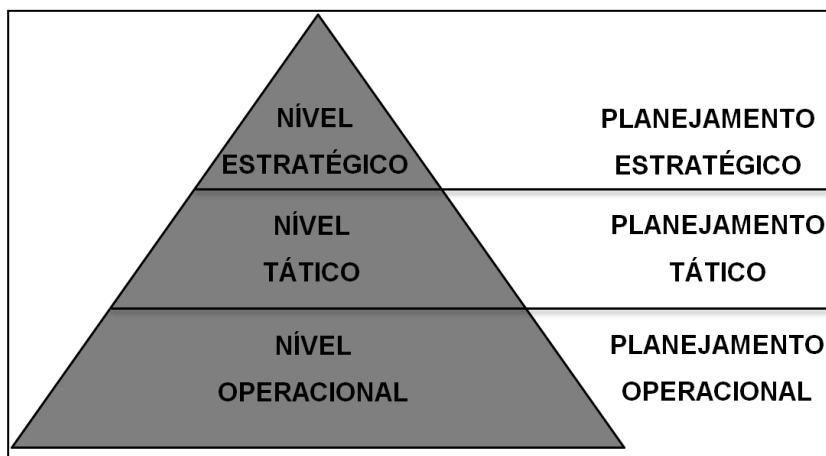


Figura 2 Níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte: Oliveira (2008, p. 15).

É nesse raciocínio que aparece o planejamento estratégico, que segundo Pereira (2010), está vinculado ao nível de decisão mais alto da organização. Para o nível médio, cabem os planejamentos táticos, e para o nível operacional, cabem os planos operacionais. O Quadro 1 apresenta as características de cada nível de planejamento.

Níveis de planejamento	Características
Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los; • trata de questões que afetam a organização como um todo; • é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização, ou seja, dos diretores da organização; • é um processo político que envolve conflitos, poder e interesses; • sua introdução enfrenta resistências, porque implica uma mudança; • requer comprometimento de toda a organização, caso contrário não vai funcionar. Por isso, a sua complexidade é tão grande; e • é um processo de adaptação da organização ao ambiente.
Planejamento tático	<ul style="list-style-type: none"> • relaciona-se com os objetivos de médio prazo; • tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo; • trabalha com as decomposições das estratégias e ações estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico; • é de responsabilidade da administração de nível médio.
Planos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • formalizam a ação; • relacionam-se com os objetivos de curto prazo; • são a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização.

Quadro 1 Características dos níveis de planejamento
 Fonte: Pereira (2010, p. 54).

Enquanto o planejamento estratégico possui uma visão de longo prazo, o planejamento tático, segundo Oliveira (2008), vincula-se a objetivos de curto prazo, buscando otimizar determinada área funcional

da empresa, decompondo as estratégias, objetivos e políticas delineados no planejamento estratégico. É desenvolvido por níveis intermediários da organização, resultando no planejamento financeiro, de produção, de gestão de pessoas e mercadológico. Segundo o autor,

na elaboração do planejamento tático, geralmente encontram-se dificuldades de ordem prática, uma vez que é necessário definir objetivos de mais curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo, a fim de que a consecução dos primeiros possa levar à concretização dos últimos. (2008, p. 22).

Posteriormente, tem-se o planejamento operacional, que formaliza as metodologias de desenvolvimento e de implementação a serem executadas pelas áreas funcionais, por meio do que Oliveira (2008) chama de planos de ação ou planos operacionais. Sendo mais específico ainda que o tático, desenvolve planos de despesas, de capacidade de produção, de recrutamento e de vendas. A Figura 3 evidencia a interligação entre os três tipos de planejamentos propostos pelo autor.

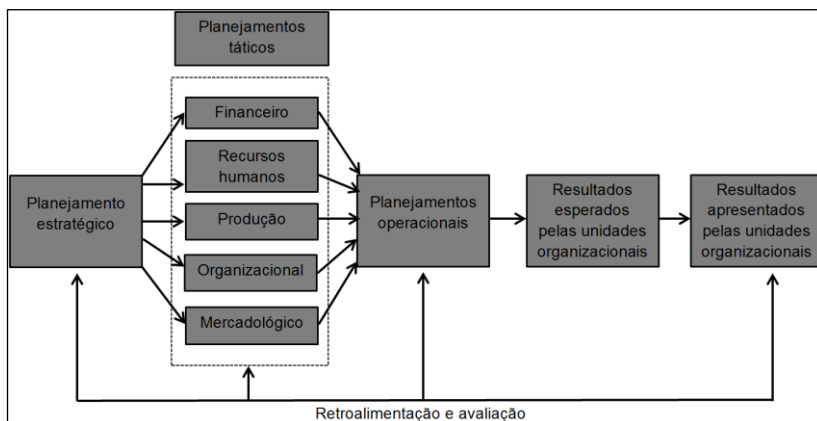


Figura 3 Interconexão entre os tipos de planos

Fonte: Oliveira (2008, p. 19).

Oliveira (2008) procura diferenciar o conceito de planejamento de plano. O planejamento é um processo que busca o alcance de uma

situação futura de maneira eficaz, eficiente e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O plano

corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefícios deve ser observada. (2008, p. 4)

Costa (2012) também traz contribuições ao classificar a mentalidade dos dirigentes em relação ao futuro de três maneiras, sendo a mentalidade imediatista, a operacional e a estratégica. A mentalidade imediatista visualiza o que irá ocorrer no espaço de um mês e apenas aquilo que se passa dentro da organização. A mentalidade operacional baseia-se em fatos do cotidiano e em demandas para que tudo ocorra normalmente, e o espaço temporal é de doze meses. A mentalidade estratégica possui visão do futuro, em um espaço de cinco a dez anos e sob uma perspectiva global. A Figura 4 evidencia essas contribuições do autor.

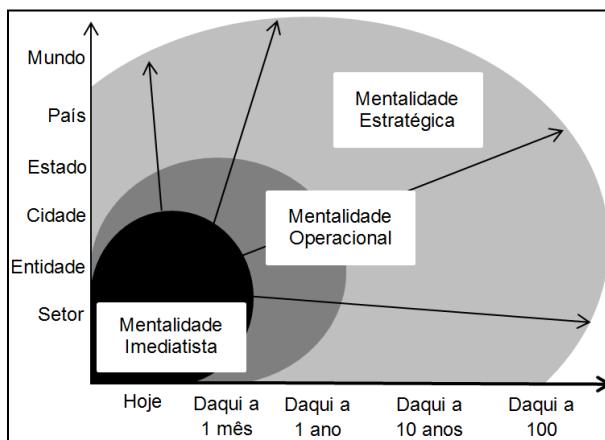


Figura 4 Mentalidade imediatista, operacional e estratégica
Fonte: Costa (2012, p. 15).

Compreendido o contexto do planejamento e do planejamento estratégico, detalha-se agora as teorias sobre este segundo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) encaixam o planejamento estratégico no que denominam de Escola de Planejamento, cujo *boom* ocorreu na década de

70 com a publicação de milhares em artigos, publicações acadêmicas e imprensa de negócios. Sua origem, segundo os autores, ocorreu em 1965 com a publicação do livro *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff. Almeida (2010) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) lembram que existem centenas de modelos de planejamento estratégico e muitas formas de desenvolvê-lo, variando conforme outros autores, mas que contudo, todos se reduzem às mesmas ideias básicas e levam ao estabelecimento de estratégias.

Nesse sentido, para Almeida (2010, p. 5), o conceito de “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Após a ordenação das ideias, organiza-se as ações, implementando o plano estratégico para que se caminhe na direção pretendida, sem desperdício de esforços. Na concepção de Pereira (2010, p. 47),

planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Complementando, Oliveira (2008, p. 4) entende que o “planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Para Almeida (2010), o planejamento estratégico não indica como administrar o dia a dia do trabalho, mas mostra como estruturar ações, ajudando os gestores a organizarem suas ideias e direcionar suas ações.

Oliveira (2008, p. 18) lembra que o planejamento estratégico afeta toda a organização, propondo estratégias, objetivos e ações com perspectivas de longo prazo, e que

é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (2008, p. 18)

As organizações almejam adotar o planejamento estratégico, segundo Pereira (2010, p. 48), com vistas a:

- levar a organização a atingir a resolutividade;
- aumentar a competitividade, sempre e cada vez mais;
- criar e manter potenciais de competitividade em áreas em que a organização é boa ou poderá vir a ser;
- diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro;
- integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; Recursos Humanos; Produção ou Serviços; e Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e
- fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Oliveira (2008, p. 18) acrescenta que o planejamento estratégico é utilizado para:

- contrabalancear as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- otimizar o modelo de gestão da empresa;
- facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- otimizar o processo de identificação de oportunidade no mercado; e
- consolidar a vantagem competitiva da empresa.

O planejamento estratégico em organizações deve considerar alguns princípios fundamentais propostos por Pereira (2010), como uma cultura baseada no desempenho, que deve ser executado

impecavelmente; uma estrutura flexível e simples; estratégia clara, objetiva e disseminada a todos os atores organizacionais; parcerias e relacionamentos respeitosos e confiáveis; criatividade e inovação em processos, serviços e produtos; e líderes comprometidos com a organização.

Visão globalística ou sistêmica, participativa, empreendedora ou inovadora e humanística são quatro visões distintas, mas complementares, que auxiliam na compreensão do planejamento, de acordo com Pereira (2010). A primeira entende que todo tipo de variável afeta o processo de formulação do planejamento estratégico.

A visão participativa prega o envolvimento das pessoas nessa formulação, em especial os funcionários. Visão empreendedora ou humanística está ligada à ousadia, criatividade e desafios, quando por exemplo desenvolve-se novos produtos ou serviços. A visão humanística, para o autor,

é a compreensão do Planejamento estratégico, que tem uma percepção do todo interno da organização, ou seja, com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, pensando de maneira mais forte em todo o conjunto de clientes, investidores e, principalmente, funcionários. (PEREIRA, 2010, p.40).

As literaturas que tratam de planejamento estratégico propõem etapas para sua operacionalização, todas similares e que caminham para o mesmo objetivo. Para Pereira (2010), o processo da estratégia possui três momentos, sendo:

- I. o momento do diagnóstico estratégico;
- II. o momento da formulação das etapas do processo de planejamento estratégico; e
- III. o momento da implementação e controle do processo de planejamento estratégico.

Oliveira (2008) propõe quatro fases para a elaboração e implantação do planejamento estratégico, subdividindo-as em outras, conforme o Quadro 2.

Fase I: Diagnóstico estratégico	a) identificação da visão b) identificação dos valores c) análise externa d) análise interna e) análise dos concorrentes
Fase II: Missão da empresa	a) estabelecimento da missão da empresa b) estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais c) estruturação e debate de cenários d) estabelecimento da postura estratégica e) estabelecimento das macroestratégias macropolíticas
Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos	a) instrumentos prescritivos b) instrumentos quantitativos
Fase IV: Controle e avaliação	i. estabelecimento de objetivos, desafios e metas ii. estabelecimento de estratégias e políticas iii. estabelecimento dos projetos e planos de ação

Quadro 2 Fases de elaboração e implantação do planejamento estratégico
Fonte: Adaptado de Oliveira (2008)

Outro processo de desenvolvimento do plano estratégico é oferecido por Almeida (2010), orientando-se em quatro atividades, sendo:

- I. análise dos aspectos internos;
- II. análise do ambiente;
- III. comparação da orientação com o campo de atuação; e
- IV. estabelecimento da estratégia vigente.

A proposta de processo de planejamento estratégico oferecida por Kluyver e Pearce II (2010, p. 17), apresenta as seguintes etapas:

- I. revisão do ambiente competitivo global e das orientações corporativas para as várias divisões e negócios;
- II. atualização das estratégias de longo prazo das divisões e unidades de negócios, com a indicação de como essas estratégias se encaixam nas principais prioridades e metas da corporação;

- III. revisão, avaliação, ajustamento, coordenação e integração dos planos divisionais e de unidade de negócios, com a participação dos gerentes corporativos, gestores da divisão ou da unidade de negócio;
- IV. elaboração de planos operacionais detalhados no âmbito da divisão ou unidade de negócios;
- V. aprovação final da matriz da corporação.

O modelo básico de planejamento estratégico apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) consiste:

- I. estágio de fixação de objetivos: é a explicação e quantificação das metas da organização;
- II. estágio da auditoria interna e externa: é o estudo de forças e fraquezas (incluindo a avaliação das competências distintivas), e a avaliação das condições externas da organização (incluindo as previsões futuras dessas condições);
- III. estágio de avaliação de estratégia: é o processo de elaboração e qualificação da estratégia, onde as técnicas se afloram, como o cálculo de retorno sobre investimento, avaliação da estratégia competitiva, análise de riscos e curva de valor. Avalia-se muito a questão da criação de valor.
- IV. estágio de operacionalização da estratégia: é a reunião de um conjunto de objetivos, orçamentos, estratégias e programas que geram os planos operacionais.

Kluyver e Pearce II (2010) explicam que um sistema de planejamento estratégico formal, como os apresentados, visam estruturar o desenvolvimento e a implementação da estratégia como um processo linear e sequencial. Alertam, no entanto, para a necessidade de certo grau de flexibilidade no processo. Isso porque ao surgir um novo desafio ou oportunidade competitiva não prevista no planejamento, a empresa não deve ficar engendrada em segui-lo rigorosamente, pois mudanças ambientais e competitivas não respeitam um processo ditado pelo calendário. A maior crítica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ao planejamento estratégico é justamente o seu engessamento, que quando ocorre, prejudica as organizações.

Os processos de planejamento estratégico dos autores apresentados são similares, modificando a ordem, os termos ou os pontos a serem trabalhados. Dessa forma, este trabalho detalhará um processo, o proposto por Pereira (2010), com complementações dos demais autores.

2.2.1 Diagnóstico estratégico

O primeiro momento proposto por Pereira (2010) é o diagnóstico estratégico, que visa responder se a organização está preparada para o planejamento estratégico. O autor sugere que a alta administração da organização responda a duas questões básicas:

1. esse é o momento ideal para se desenvolver um Planejamento Estratégico?
2. a alta administração da organização tem consciência que deve se envolver 100% com o processo do Planejamento Estratégico?

A resposta do primeiro questionamento deve levar em conta grandes turbulências externas que inviabilizariam o processo, dificuldades financeiras e conflitos internos. No segundo questionando, Pereira (2010) considera se os gestores sabem o que é um planejamento estratégico, além de garantir que se envolverão, não ficando apenas na intenção, sob pena de frustrações.

Limitações ou desvantagens sempre são observadas, variando apenas a intensidade, que irá ditar a viabilidade ou não da implantação do planejamento estratégico. Outros exemplos citados por Pereira (2010) são a **resistência interna** por alguns membros da organização; a **capacitação gerencial**, frente a dependência de consultor externo; o **desafio** que é implementar o planejamento, por ser difícil; as **limitações do processo**; e o **dispêndio** de tempo e recursos.

As limitações do processo mais comuns para Pereira (2010) são a percepção do resultado negativo; o medo de mais trabalho; a necessidade de mudar hábitos; a falta de comunicação do processo para os membros da organização; a incapacidade de alinhar a organização com o mundo; e a impressão de que os envolvidos estão sendo obrigados a mudar.

2.2.2 Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico

O segundo momento para Pereira (2010, p. 56), é o próprio planejamento estratégico, em que se coloca no papel as etapas do processo, especificamente:

- declaração de valores;
- missão;
- visão;
- fatores críticos de sucesso;
- análise externa (oportunidades e ameaças);
- análise interna (pontos fortes e fracos);
- matriz FOFA;
- questões estratégicas; estratégias; e
- ações estratégicas.

A declaração de valores é importante pois é o que sustenta o modelo de gestão da empresa. Oliveira (2008, p. 43) entende que “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”. Pereira (2010) denomina valores também como crenças, princípios, políticas, filosofia e ideologia, no qual todos os membros da organização devem se enxergar, norteando seus comportamentos sobre o que é certo ou errado. O autor sugere como perguntas para a elaboração de uma declaração de valores (2010, p. 75):

- o que a organização defende?
- quais são os comportamentos da organização?
- como a organização trata os funcionários e os clientes?
- qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- como incentivamos e valoramos os funcionários?
- como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Neste sentido, a qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico depende dos valores.

Na sequência, ao estabelecer a missão da empresa, estar-se-á definindo a sua razão de ser e seu posicionamento estratégico. Oliveira (2008) explica que missão é a determinação do motivo central da existência de uma organização, ou em outras palavras, a quem ela atende. A missão não necessariamente deve estar vinculada ao estatuto social, podendo ser mais ampla e incluir expectativas. Pereira (2010, p. 82) recomenda algumas perguntas importantes para sua elaboração:

- o que a organização faz?
- para quem faz?
- para que faz?
- como faz?
- onde faz?
- qual a responsabilidade social e ambiental?

Pereira (2010) alerta que a questão mais importante a ser respondida na definição da missão, é ***qual o negócio da organização?***. Busca diferenciar, entretanto, que negócio é diferente de produto ou serviço, pois estes são a materialização do negócio da organização.

Posteriormente à missão, aparece a visão, que segundo Almeida (2010), deve ser compartilhada com todos os *stakeholders*, como funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores e governo. A visão exterioriza as expectativas e os desejos do mais alto cargo de uma organização, que conforme Oliveira (2008) podem ser os acionistas, conselheiros e executivos da alta administração, incluindo o empresário. Essas expectativas e desejos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico. Assim, visão resume-se em o que a empresa quer ser no futuro, ou o que os seus principais responsáveis conseguem enxergar dentro de um período de tempo longo e com abordagem ampla.

Para Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola, mostrando a direção para a qual a organização caminha, e apresentando um horizonte temporal para finalizar a implementação das estratégias.

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são os fatores da organização, mas que, de acordo com Pereira (2010, p. 94), são definidos pelo mercado, sendo “[...] as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no

seu setor de atuação.”. A pergunta e resposta proposta por Pereira (2010, p. 94) para se definir os FCS são:

O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado determina, com os olhos do mercado e não com os olhos da organização. Se ela não tiver, ela quebra, ou seja, vai à falência! No caso de empresas públicas, que a princípio não quebram, vai sofrer muitos problemas e prejudicar o seu desempenho.

Diferentemente de Pereira (2010), Almeida (2010) propõe que se identifique os FCS durante a análise dos aspectos internos, entendendo-os como sendo aqueles que levam a entidade ao cumprimento de sua missão. Esses fatores são considerados chave, e como exemplos fornecidos pelo autor, tem-se a localização, o estacionamento e cortesia no atendimento, dependendo do ramo de atuação da organização.

Quanto a análise externa, Oliveira (2008) a resume em identificar as oportunidades e ameaças que a empresa tem no ambiente externo, sendo variáveis incontroláveis. Ao considerar as oportunidades, tem-se a chance de analisar o que a empresa pode usufruir do ambiente, trazendo contribuições efetiva ao seu crescimento. Caso contrário, com as ameaças, tem-se barreiras e restrições ao seu desenvolvimento.

Entretanto, Oliveira (2008) chama a atenção que ameaça não é sinônimo de estagnação, em que, frente a uma obstrução, a empresa nada faz. Pelo contrário, ao identificar uma ameaça, tem-se a vantagem de desenvolver a melhor abordagem ou curso de ação. O autor sugere classificar os fatores ambientais pela gravidade, urgência ou tendência.

Ao propor a análise externa, Almeida (2010) é crítico aos que chamam de análise do ambiente externo, pois para o autor, a empresa está inserida em um ambiente que já é externo, não existindo ambiente interno. O autor entende ser esta a etapa mais importante, por se descobrir as oportunidades e as ameaças. Ambiente, na opinião do autor, é tudo o que influencia o desempenho de uma organização sem que ela possa manipular e modificar os fatores ou variáveis influentes. Essa análise visualiza o futuro, e permite à organização tomar medidas para se preparar para esse futuro.

Como exemplos de fatores, Almeida (2010) elenca a infraestrutura da região em que está instalada; os serviços públicos oferecidos; custos tributários; mão de obra e sua escolaridade, idade e faixa de renda; qualidade de vida da população; poder dos clientes e dos

fornecedores; nível de saturação da concorrência e de interferência do governo; inflação; crescimento do PIB; legislações; crescimento populacional; e renda per capita.

Oliveira (2008) divide o ambiente onde a empresa atua em duas partes, sendo o ambiente direto e indireto. No primeiro, consegue-se mensurar o grau de influência dos fatores na empresa, e no segundo a empresa não possui essa capacidade de mensuração.

Os fatores de oportunidades ou ameaças podem advir, segundo Oliveira (2008), do mercado regional, nacional e internacional, da evolução tecnológica, dos fornecedores, do mercado financeiro, dos aspectos socioeconômicos e culturais, de aspectos políticos, das entidade de classe, dos órgãos governamentais e do mercado de mão-de-obra. É necessário trabalhar os fatores de maneira interligada, sendo este tratamento uma das características da abordagem estratégica. Alguns dos agentes externos à empresa podem ser visualizados na Figura 5.

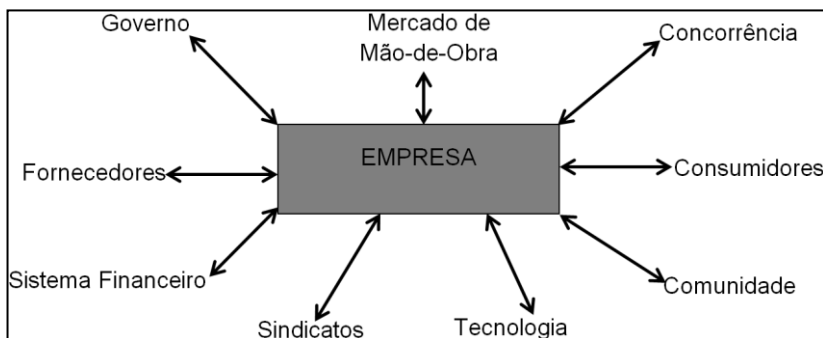


Figura 5 Ambiente externo da empresa

Fonte: Oliveira (2008, p. 27).

A análise dos concorrentes faz parte da análise externa, conforme Oliveira (2008). No entanto, o autor entende que seu tratamento deve ser detalhado, pois é esta que trará a desejada vantagem competitiva para a empresa. Aqui, o profissional que analisa deve se colocar em um processo de empatia, se colocando no lugar do concorrente, e efetuando a análise interna e externa desse concorrente.

Para a análise interna, Oliveira (2008) entende que serve para diagnosticar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. A estrutura organizacional é um dos principais atributos definidos pelo autor a ser considerado neste item, pois somente com estrutura organizacional bem

definida é que se pode alcançar os objetivos empresariais de maneira adequada.

Além da estrutura, Oliveira (2008) sugere também os produtos e serviços novos e atuais, a promoção, a imagem institucional, a comercialização, o sistema de informações, a tecnologia, os suprimentos, o parque industrial, os recursos humanos, o estilo de administração, os resultados empresariais, os recursos financeiros e o controle e avaliação. O autor acrescenta que fatores intangíveis também podem ser considerados na análise interna.

Almeida (2010) interliga a análise interna com a externa e os Fatores Críticos de Sucesso. O autor recomenda que se compare os fatores com os dos concorrentes, apontando se são superiores, inferiores ou semelhantes, indicando então os pontos fortes e fracos da organização. Dos pontos fortes, indicar-se-á estratégia para que se possa tirar vantagens dessa condição, e dos pontos fracos, a estratégia que tentará amenizá-los. Os passos recomendados pelo autor podem ser visualizados na Figura 6.

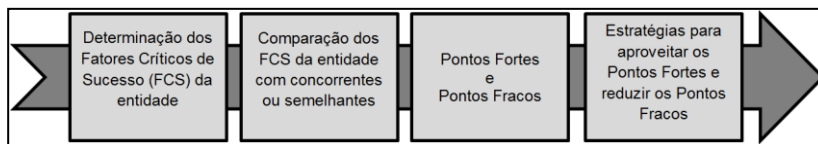


Figura 6 Passos para a análise dos aspectos internos

Fonte: Almeida (2010, p. 10).

No Quadro 3 são apresentados alguns elementos importantes na análise interna, sugeridos por Pereira (2010). Concluídas as análises externa e interna, Oliveira (2008) espera que o planejamento estratégico oportunize à empresa conhecer melhor seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças. Os pontos fortes diferenciam a empresa e proporcionam vantagens operacionais no ambiente, enquanto que os pontos fracos causam desvantagens operacionais à empresa por ser uma situação inadequada. Tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos são variáveis controláveis pela empresa. As oportunidades e ameaças não são controláveis, por serem forças ambientes que favorecem as ações estratégicas, no caso da primeira, ou que criam obstáculos no caso da segunda.

Área funcional	Elementos	
Marketing (4 P's)	Produto	Variedade, qualidade, <i>design</i> , características, nome de marca, embalagem, tamanho, serviços anexos, garantias e devoluções
	Preço	Preço nominal, descontos, concessões, prazos para pagamentos e condições de crédito.
	Promoção	Promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto.
	Praça	Canais, cobertura, variedade, pontos de venda, estoque e transporte.
Produção	Capacidade de produção e expansão, planejamento e controle da produção, tecnologia, política de qualidade, custos, produzir <i>versus</i> terceirizar, pesquisa e desenvolvimento, <i>just in time</i> , utilização da mão de obra, política de estoques, expedição e organização da fábrica.	
Recursos Humanos	Capacitação, benefícios, segurança, rotatividade, promoções, relação chefe-subordinado, condições de trabalho, absenteísmo, delegação, motivação, remuneração, plano de cargos e salários, recrutamento e seleção e critério familiar ou técnico.	
Financeira	Contas a pagar e a receber, orçamento, política de compras e de investimentos, fatores determinantes de despesas, rentabilidade, lucratividade, liquidez, fluxo de caixa e planejamento e controle financeiro.	
Toda a organização	Estrutura organizacional, rotinas administrativas, velocidade das decisões, processo de comunicação interna, sistemas de informação, sistemas de planejamento e habilidade da gerência.	

Quadro 3 Elementos que afetam a organização por área funcional

Fonte: Adaptado de Pereira (2010, p. 111 a 113).

Complementando, Almeida (2010) explica que após a análise interna e do ambiente da organização, a técnica administrativa chamada de planejamento estratégico procura aprimorar a eficiência, ao melhorar

os processos da organização, bem como busca a eficácia ao torná-la apta a adaptar-se às necessidades do ambiente. A eficiência utiliza a racionalidade dos cérebros dos gestores, enquanto a eficácia se utiliza da criatividade e emoção.

A etapa seguinte proposta por Pereira (2010) é a análise da Matriz FOFA, cuja sigla deriva de Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a denominam de Matriz SWOT, sendo a tradução de FOFA para o inglês: *Strength, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*.

Pereira (2010, p. 114) explica que a análise da Matriz FOFA objetiva relacionar os itens dos pontos fortes com os pontos fracos, oportunidades e ameaças. O autor propõe como questionamentos que auxiliam a sua elaboração:

- o ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? (Sim ou Não)
- o ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? (Sim ou Não)
- o ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça “M” (Sim ou Não)

A comparação entre análise interna e do ambiente, segundo Almeida (2010), visa indicar se o que está sendo feito está aderido à visão e missão da organização. Delineado esse diagnóstico, traça-se então as estratégias, que resumirá nos objetivos da organização.

Na sequência, Pereira (2010) sugere a elaboração de questões estratégicas, de estratégias e de ações estratégicas. Para tanto, deve-se elencar grandes questões estratégicas, abrangentes e relevantes a serem elaboradas e implementadas para o horizonte delineado na visão. Após, formula-se quantas estratégias forem necessárias para cada questão estratégica. E para cada estratégia, monta-se ações estratégicas, cujo nível de detalhamento é grande, por apontar o como fazer.

De modo similar, com maior grau de detalhamento, essas etapas são trabalhadas por Oliveira (2008, p. 51) com o estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais da organização. Os “propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor [...]”. Os setores podem ser referentes tanto a produtos quanto a serviços, bem como a segmentos de mercado.

Acrescenta também a estruturação e debate de cenários, representando, na concepção de Oliveira (2008), situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. O profissional que elabora o planejamento estratégico tem a possibilidade de desenvolver cenários que retratem possíveis eventos futuros, incluindo sua evolução desde o momento atual. Só então, estabelece-se a postura estratégica, sendo a maneira como a empresa posiciona-se diante de seu ambiente.

De acordo com o autor (2008, p. 52), “a postura estratégica proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças [...]”.

Oliveira (2008) sugere ainda o estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas. A primeira define grandes ações ou caminhos a serem adotadas pela empresa para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente. A segunda dá sustentação às decisões a serem tomadas pelos gestores.

As questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, na análise de Pereira (2010), também são similares ao que outras literaturas tratam como objetivos e metas. Estas são tratadas por Oliveira (2008, p. 52) nos instrumentos prescritivos e quantitativos, por estabelecerem “[...] de onde se quer chegar e de como chegar na situação que se deseja.”.

Os instrumentos prescritivos explicam o que deve ser feito pela empresa para que se conquiste a sua missão, estabelecendo objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, diretrizes, projetos, programas e planos de ação. Oliveira (2008) recomenda que se defina a estrutura organizacional da empresa, pois assim evitaria lacunas, conflitos e contradições entre os elementos, que se concentrariam nos objetivos estabelecidos.

Os instrumentos quantitativos focam nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional que desenvolverá os projetos, planos de ações e atividades.

Neste ponto, Oliveira (2008) sugere que se estime os recursos necessários e os possíveis retornos ao se alcançar os objetivos. É uma etapa importante por ser a responsável por interligar o planejamento estratégico aos planejamentos operacionais. Estes consideram muito o planejamento orçamentário, podendo-se incluir também o fluxo de caixa projetado e o balanço projetado.

2.2.3 Implementação e controle do planejamento estratégico

O terceiro momento é a execução e controle das etapas propostas por Pereira (2010) no segundo momento, com o devido acompanhamento dos resultados alcançados. O autor explica que a implementação é a organização colocar em prática o documento de planejamento estratégico, lançando-o oficialmente entre os membros da organização por diversos canais de comunicação, como um vídeo na *intranet*, cartazes ou evento de lançamento. Independente do canal, o importante é que as informações alcancem todos os membros.

Com a implementação, surgem a avaliação e o controle, que para Oliveira (2008 p. 55), são etapas que analisam “[...] como a empresa está indo para a situação desejada.”, sendo uma ação que assegura a concretização de objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos previamente delineados. Neste ponto utilizam-se muitos indicadores de desempenho, avaliando profissionais, resultados, desvios, e implementando ações corretivas e complementando o planejamento com informações adicionais quando necessário.

Sobre a complementação, Kluyver e Pearce II (2010) explicam a necessidade de sempre revisar a estratégica. Essa revisão costuma ser programada anualmente, ou incidental, provocada por diversos fatores, como nova liderança, desempenho insatisfatório, novos proprietários, surgimento de novos concorrentes ou tecnologias.

Sobre os três momentos do modelo de planejamento estratégico de Pereira (2010) apresentados, o autor ressalta que a falta de qualquer um desses três momentos inviabiliza a existência de um planejamento estratégico, ficando apenas um documento escrito que não visa melhorar o desempenho da organização. As tomadas de decisões em todos os momentos do planejamento estratégico ocorrem de três formas, segundo o autor (2010, p. 58):

- **top-down:** a decisão é tomada pela alta administração e cumprida pelos demais níveis da estrutura organizacional, ou seja, ocorre de cima para baixo. Apesar da rapidez da tomada de decisão, possui a desvantagem de poder ocorrer problemas e conflitos no momento de sua implementação, pela não participação dos níveis inferiores;
- **bottom-up:** é o contrário do anterior, cuja tomada de decisão ocorre de baixo para cima, e todos participam do processo. A vantagem encontrada é o envolvimento de todos os membros da

organização em todos os momentos do planejamento estratégico, no entanto, o grande número de pessoas envolvidas atrasa a sua construção.

- **misto:** é um meio-termo das duas formas anteriores, em que se escolhe criteriosamente pessoas das mais diversas áreas da organização para compor a equipe.

Seja *top-down*, *bottom-up* ou misto, sempre surge a necessidade de compor uma equipe para conduzir o processo do planejamento estratégico. Ao escolher as pessoas que comporão a equipe, Pereira (2010) sugere que se escolha dois tipos de pessoas, as que pertençam à Coalizão Dominante Formal (CDF) e à Coalizão Dominante Informal (CDI). A primeira Coalizão apresenta as pessoas que ocupam cargos na estrutura da organização, e cujo poder advém principalmente da linha hierárquica. A CDI são de indivíduos que não ocupam cargos, mas que exercem influência sobre as pessoas, sendo comumente chamados de líderes na organização.

Independente da metodologia proposta para a composição da equipe ou mesmo do modelo de planejamento estratégico a ser adotado, Oliveira (2008) recomenda que sempre adapte-os às condições e realidades internas e externas das organizações a serem trabalhadas. Para o autor (2008, p. 38), o importante é que o planejamento estratégico apresente como resultados,

- o direcionamento de esforços para os resultados comuns;
- a consolidação do entendimento, por todos os funcionários, da visão, da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa;
- o estabelecimento de uma agenda de trabalho.

Mas como saber se a organização possui ou implementou corretamente um planejamento estratégico? Oliveira (2008, p. 18) propõe algumas perguntas básicas cujas respostas evidenciam a real existência de um planejamento estratégico, sendo:

- conhece seu negócio? Sabe a real amplitude dele? Conhece as interações com outros negócios?

- tem perfeita interação entre os fatores externos – ou não controláveis – e os fatores internos – ou controláveis em sua empresa?
- conhece a real capacitação de sua empresa?
- conhece sua vantagem competitiva? E as dos concorrentes? E a vantagem competitiva que o mercado quer comprar?
- a sua empresa tem uniformidade de atuação?
- tem caminhos alternativos para o caso do plano básico não dar certo?
- todos na empresa têm entendimento e comprometimento para com os resultados esperados?
- todos têm acompanhamento e avaliação dos resultados em tempo real?

Diante do exposto pelas literaturas, e como afirma Pereira (2010), o planejamento estratégico pode ser executado por organizações públicas, privadas e não governamentais.

2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UNIVERSITÁRIO

2.3.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional

A prática do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI existente no Brasil pode ser considerado uma novidade, que só veio ser exercitado a partir da segunda metade da década dos anos 2000. Considerando que a educação superior no Brasil, com a criação das primeiras universidades, completou no mesmo período aproximadamente um século, o PDI ainda engatinha na realidade brasileira. Suas origens estão na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 1996), que institui em seu artigo nono a necessidade de avaliação da educação superior pela União, que deve baixar normas gerais para assegurar o processo nacional de avaliação, especificando critérios para a autorização, o reconhecimento, o credenciamento, a supervisão e a avaliação contínua de cursos e estabelecimentos de Instituições de Educação Superior – IES.

Nesse artigo, ganha destaque a avaliação, que ao determinar a avaliação da educação superior, traz como consequência a avaliação das instituições de educação superior, vinculando os resultados das avaliações institucionais às autorizações, reconhecimento, credenciamento, supervisão e avaliação contínua dos cursos e estabelecimentos. De modo a detalhar as ações da avaliação, regulamentando o referido artigo da LDB, foi aprovado a Lei Federal nº 10.861, em 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004). Em seu escopo, o SINAES busca melhorar a qualidade da educação superior brasileira por meio da avaliação das instituições de educação superior, cursos de graduação e desempenho acadêmico.

É nesse contexto que surge o PDI, quando o SINAES (BRASIL, 2004) torna obrigatória a prática do Plano de Desenvolvimento Institucional para que as instituições de educação superior possam ser avaliadas em qualquer etapa de suas existências. O detalhamento mínimo do que deve constar no PDI foi discriminado pelo decreto presidencial nº 5.773, de 2006 (BRASIL, 2006), além de outras normativas como portarias do Ministério da Educação - MEC e resoluções do Conselho Nacional de Educação - CNE.

Elaborado para um período de cinco anos, o PDI é definido pelo MEC (BRASIL, 2007, s/p) como um

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

Apesar de obrigatório, o MEC permitiu que a construção do PDI fosse livre, garantindo às instituições o exercício de suas criatividade e liberdades no processo de sua elaboração (BRASIL, 2007). Entretanto, dez eixos temáticos devem estar presentes no documento, por serem tomados como referenciais das análises subsequentes a serem realizadas pelo MEC (BRASIL, 2007), e que contempla os requisitos mínimos estabelecidos no decreto presidencial, sendo:

- 1 - Perfil institucional;
- 2 - Projeto Pedagógico Institucional – PPI;

- 3 - Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância);
- 4 - Perfil do corpo docente;
- 5 - Organização administrativa da IES;
- 6 - Políticas de atendimento aos discentes;
- 7 - Infraestrutura;
- 8 - Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional;
- 9 - Aspectos financeiros e orçamentários; e
- 10 - Anexos, que deve conter o regimento ou estatuto da IES.

O MEC (BRASIL, 2007) publicou um modelo de estruturação do PDI para que as instituições de educação superior tivessem uma referência. O detalhamento desse modelo, que contempla cada eixo temático está discriminado no anexo 1.

Após buscas por materiais acadêmicos em diversas bases de dados, incluindo o Portal de Periódicos da Capes, Google Scholar e EBSCO, observou-se que as produções científicas sobre o PDI são escassas, e em geral, as existentes restringem-se a comentários e interpretação dos autores sobre as legislações. Os estudos empíricos, que utilizem metodologia científica, como visitas *in loco* nas instituições de educação superior, e que contemple instrumentos de coleta de dados, são raros. Uma possível explicação para essa situação é o fato de que, historicamente, o uso do PDI como ferramenta administrativa é recente. Levantamento realizado por Cardoso (2006) demonstrou que antes de 2002 não existiam planos do gênero, mas a partir de determinado ano, por exigência da legislação, as IES passaram a elaborar o documento.

Muriel (2006, p. 61) apresenta como conceito para o PDI:

[...] como o próprio nome já diz, é um plano, uma programação para que a Instituição de Ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico. O PDI visa desenvolver a Instituição.

O PDI estipula também, de acordo com Martins (2006, p. 1.010) “[...] a necessidade do estabelecimento de ensino de explicitar a relação entre o seu projeto pedagógico e as finalidades da educação delineadas pelo atual projeto, assim como a demonstração do compromisso social da instituição.”.

Segundo Muriel (2006), ao tornar o PDI obrigatório para o credenciamento de novas IES e a autorização de novos cursos, o governo demonstrou certa preocupação com o planejamento para a implantação de um novo empreendimento ou o crescimento da instituição já existente. Assim, apesar de ser obrigatório por força de lei, é uma oportunidade para as IES realizarem um planejamento que de fato tragam resultados positivos.

Cardoso (2006) explica que de início, as instituições confeccionavam o PDI apenas para atender os aspectos legais, enquanto que para o MEC era uma forma de instituir maior controle e avaliação da educação superior, pelo crescente número de instituições e cursos. Apenas recentemente que as IES e o MEC passaram a enxergar o PDI como ferramenta de gestão. O autor explica que as IES deixaram de considerar o plano como mera exigência burocrática e incorporaram-no na condução a longo prazo de seus serviços. Por parte do MEC, buscou-se deixar a confecção do plano flexível, desde que observados as dez dimensões apresentadas. Dessa forma, por exemplo, as IES podem atualizar seus planos anualmente e protocolarem o novo documento no Ministério, não precisando deixá-lo engendrado por exatos cinco anos.

Martins (2006) reforça esse entendimento, ao afirmar que o PDI não deveria ser encarado pelas IES como uma mera formalidade burocrática, mas como uma oportunidade para conhecerem seus perfis institucionais, traçarem suas verdadeiras vocações acadêmicas e interligá-las com suas relações regionais e nacional. É uma oportunidade para repensar as condições das instituições enquanto fornecedoras de serviços educacionais, reavaliando suas ações a partir de questionamentos a serem respondidos, como os apontados por Muriel (2006, p. 45):

Como estão nossos cursos? Quem é o usuário de nossos serviços? Como está trabalhando nosso corpo técnico-administrativo? Qual é o envolvimento dos professores na organização didático-pedagógica dos cursos? Será que estamos oferecendo um ambiente adequado ao trabalho docente? Como anda a nossa comunicação? Será que estamos nos comunicando bem? Será que estamos ouvindo o que estão nos dizendo?

Para não virar um documento de gaveta, o Estado possui mecanismos de cobrança para o cumprimento do conteúdo do PDI, pois, conforme exposição de Martins (2006), as instituições devem contemplar no PDI enviado às instâncias competentes, uma análise do cumprimento das metas estabelecidas no PDI anterior, sendo que suas ações e realizações são avaliadas periodicamente.

Na visão de Muriel (2006), essa mudança na área da educação começou a partir de sua expansão, e o que antes era um setor que não estava habituado a fazer planejamento, com o aparecimento das dificuldades de gestão cada vez mais acentuadas, começou-se a planejar. Entende que foi o mercado competitivo que ditou as regras para se levar a sério o PDI. Antes da expansão, o cenário da educação superior apontava para uma demanda maior do que a oferta, e o planejamento como ferramenta de gestão não se impunha como algo necessário à sobrevivência das IES.

2.3.2 Relação entre PDI e Planejamento Estratégico

O modelo de PDI proposto pelas legislações apresentadas e pelo MEC não pode ser considerado planejamento estratégico, pois com base nas literaturas apresentadas por Oliveira (2008), Almeida (2010), Kluiver e Pearce II (2010), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Pereira (2010), esse modelo, que consta no anexo 1, não contempla a maioria dos itens que compõe um planejamento estratégico, como os informados por Pereira (2010, p. 56):

- declaração de valores;
- missão;
- visão;
- fatores críticos de sucesso;
- análise externa (oportunidades e ameaças);
- análise interna (pontos fortes e fracos);
- matriz FOFA;
- questões estratégicas; estratégias; e
- ações estratégicas.

A LDB (BRASIL, 1996), a Lei do SINAES (BRASIL, 2004), o decreto presidencial que regulamenta o SINAES (BRASIL, 2006) e a própria orientação do MEC (BRASIL, 2007) para a elaboração do PDI, não fazem referências para a estratégia ou planejamento estratégico, confirmando que o Plano de Desenvolvimento Institucional não é sinônimo de planejamento estratégico.

Enquadrando o PDI nas funções de uma organização delineadas por Fayol, e que constam na Figura 1 (MAXIMIANO, 2012), o mais próximo que o mesmo chegaria é na função administrativa Planejamento. Entretanto, apesar do modelo baseado nas legislações não poder ser caracterizado como planejamento estratégico, não há impedimentos de que, a prática das instituições de educação superior, o utilizem com esse fim. Conforme já apresentado, o MEC deixou a elaboração do PDI livre, desde que contenha no mínimo os itens dispostos no anexo 1. Dessa forma, além de atender as legislações, o PDI poderá contemplar os itens informados por Pereira (2010).

É interessante destacar que o PDI possui algumas características que são encontradas também no planejamento estratégico, apesar de essas características não serem suficientes para caracterizar o PDI como estratégico. Entretanto, contribui e serve de estímulo para que as instituições de educação superior avancem para torná-lo um planejamento estratégico. A primeira característica é a participação, pois para o PDI ter respaldo junto aos professores, técnico-administrativos e acadêmicos, tornando viável a sua implantação na instituição, Cardoso (2006) explica que é fundamental a participação desses agentes no processo de elaboração. No entanto, conforme apontando na pesquisa do autor, em geral as instituições não tornam o processo de elaboração do PDI participativo, sendo baixa e às vezes inexistente. A desarticulação entre quem planeja e quem implanta as ações do plano é uma das principais barreiras a serem quebradas pelos gestores das IES.

Outra característica do PDI é a coesão interna entre setores e atividades, a forma como se inter-relacionam. Cardoso (2006) explica que, enquanto plano, o PDI deve servir para toda a instituição, buscando a integração dos diversos setores organizacionais, das dimensões e dos níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional). O trabalho do autor indica, entretanto, que a prática das IES é o contrário, sendo outra barreira a ser vencida.

Ainda segundo autor, um aspecto importante em qualquer organização é o princípio do planejamento permanente, que em tempos de ambiente turbulento, torna qualquer plano ultrapassado ao longo do tempo, seja em virtude das manobras dos concorrentes, ou das

intervenções governamentais. Cardoso (2006) encontrou em sua pesquisa que muitas IES estão revisando seus PDI apenas no prazo legal de existência do próprio plano, ou seja, de cinco em cinco anos, e não a partir da percepção de necessidade de ajustar-se ao ambiente incerto e descontínuo da educação superior brasileira. O autor explica que por parte do MEC, o gestor pode reconstruir o PDI permanentemente, pois se esperar cinco anos, o plano tende a ficar inadequado no contexto em que a IES está inserida.

Muriel (2006) acrescenta que a elaboração do PDI e das estratégias que nele constam depende muito da visão empreendedora da equipe que o elabora. A autora explica que os gestores do setor educacional normalmente possuem muitos conhecimentos na área da educação, mas pouco ou nenhum sobre gestão, trazendo limitações a uma adequada elaboração e implementação do PDI. Pesquisa elaborada por Cardoso (2006) aponta que (1) a participação dos membros no PDI é baixa ou inexistente; (2) o plano não é integrado em suas dimensões e nos três níveis; e (3) não há periodicidade constante em sua atualização.

Apesar de não possuir um caráter estratégico e ter algumas limitações, Cardoso (2006) conclui que o impacto do PDI sobre as IES é positivo, e quanto maior a cultura de planejamento e maior absorção pelos gestores dos conhecimentos sobre as técnicas de utilização dessa ferramenta, melhor estará a instituição, e por consequência, a educação superior brasileira. Deixa-se uma cultura de gestão retroativa para uma cultura proativa.

2.3.3 Planejamento Estratégico Universitário

Fathi e Wilson (2009) explicam que como qualquer empresa, as universidades também devem utilizar o planejamento estratégico, por ser fundamental para que as instituições cresçam e prosperem. Lerner (1999) entende que as universidades são levadas a participar do processo de planejamento estratégico por uma variedade de forças, que incluem o aumento da demanda por educação superior, possibilidades de diminuição de repasse de recursos do governo e mudanças no perfil dos estudantes.

Complementando, Machado (2008) acredita que as instituições enfrentam muitos problemas nos dias atuais, como a dificuldade em ocupar todas as vagas oferecidas pelo vestibular, a falta de relacionamento com os alunos, a falta de medição de desempenho com critérios mais objetivos, a falta de perspectivas claras de futuro, a distância do mercado empregador, a distância da comunidade em que

está inserida e a insatisfação interna. Para o autor, uma das formas de melhorar esses problemas passa pela confecção de um planejamento estratégico.

Ao longo dos anos, as universidades americanas tem experimentado e testado várias técnicas para o desenvolvimento de um planejamento estratégico abrangente, segundo Fathi e Wilson (2009). Os planos escolhidos muitas vezes fazem a combinação com os modelos empresariais, para então criar outro mais customizado e eficaz. Lerner (1999) acrescenta que esses modelos customizados devem:

- cria um quadro para determinar a direção que a universidade deve tomar para atingir um futuro desejado,
- permitir que todos os grupos universitários possam participar e trabalhar em conjunto para a concretização dos objetivos delineados;
- trazer a visão de todos os participantes, incentivando-os a refletir criativamente sobre a orientação estratégica da universidade;
- permitir que o diálogo entre os participantes melhorem a compreensão da visão da universidade, promovendo um sentido de propriedade do planejamento estratégico;
- alinhar a universidade com o seu ambiente externo.

Devido as características peculiares de uma universidade, Lerner (1999) acredita que o planejamento estratégico leva vários anos para ser institucionalizado, e a organização aprender a pensar estrategicamente. Essas peculiaridades das universidades foram retratadas por Melo (2002, p. 62) como incoerentes:

Considerando que as universidades são organizações que se constituem como centros produtores e transferidores do conhecimento e este se constitui uma variável fundamental mutável, parece haver incoerência entre a estrutura das universidades (conservadora e centralizadora) e as características do conhecimento (inovador e transformador).

Para Melo (2002), o contexto social em que as universidades se inserem acarreta o aparecimento de distintos e extremos setores, que apresentam opiniões divergentes, constituindo em um conservadorismo

exacerbado contra ideias revolucionárias. Quando essa situação é transportada para a estratégia das universidades, Mintzberg (1985) explica que parece haver coleções de estratégias pessoais, com quase nenhuma visão perceptível central, muito menos planos interligando-os, ocorrendo a mesma situação em hospitais.

De acordo com Mintzberg (1985), isso ocorre porque estratégias alheias tendem a se proliferar em organizações de peritos, refletindo a complexidade dos ambientes que eles enfrentam e consequente necessidade de um controle considerável por esses peritos sobre o seu próprio trabalho. Cada perito persegue o seu próprio método de estratégias de atendimento ao paciente, objeto de pesquisa, estilo de ensino. De acordo com o autor as estratégias alheias podem ser deliberadas ou emergentes para os atores envolvidos, embora sempre emergente a partir da perspectiva da organização em geral.

Ansoff (1987) segue o mesmo raciocínio quando considera a dimensão político-social. Em certas organizações, o poder é distribuído entre vários grupos, sendo que nenhum grupo é poderoso o suficiente para forçar sua vontade sobre o resto. Como resultado, as lutas de negociação e poder são os mecanismos por meio do qual as escolhas são feitas, devido à multiplicidade de culturas, cada uma com seu próprio mapa da realidade, normas e valores. Não há acordo sobre objetivos comuns para a organização, levando a um comportamento comumente observável em burocracias governamentais e em universidades.

Apesar dessa complexidade, Fathi e Wilson (2009) e Lerner (1999) entendem ser possível construir um planejamento estratégico em universidades. Ambos os autores coincidiram em suas propostas de modelo a ser seguido por essas instituições, que em linhas gerais, é similar à estrutura proposta por Pereira (2010). As etapas do processo de planejamento estratégico universitário sugeridas por Fathi e Wilson (2009) podem ser visualizadas na Figura 7.

Complementarmente, Lerner (1999) sugere como etapas para o planejamento estratégico universitário, o estabelecimento da (1) visão e missão, (2) análise ambiental, (3) análise dos fatores críticos de sucesso, (4) *benchmarking*, (5) programação estratégica, (6) definição da avaliação periódica da estratégia, (7) revisão do planejamento estratégico e (8) pensamento estratégico.

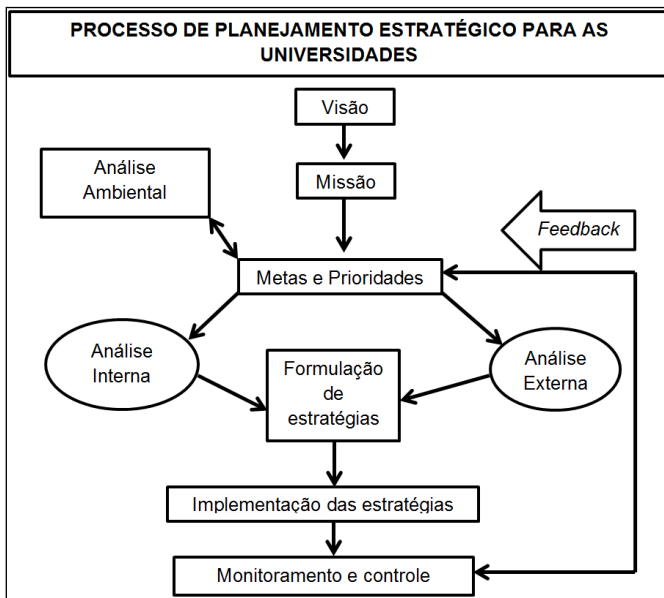


Figura 7 Processo de Planejamento Estratégico Universitário
 Fonte: Adaptado de Fathi e Wilson (2009).

Tanto Lerner (1999), quanto Fathi e Wilson (2009) chamam a atenção para que o conteúdo qualitativo dos itens do planejamento estratégico universitário absorvam a diversidade existente na universidade, em especial os aspectos acadêmicos e pedagógicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa, para ser científica, exige a adoção por parte do pesquisador de certos procedimentos. Gil (2010, p. 1) entende a pesquisa como um procedimento racional e sistemático que objetiva responder aos problemas que são propostos. Quando não há informações suficientes para responder o problema, ou quando essas informações estão desordenadas, procede-se a pesquisa. Para o autor, “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica.”.

Severino (2007, p. 102) explica que método “trata-se de um conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre os fenômenos.”. O método é essencial para o processo do conhecimento, realizado para diferenciar a ciência do senso comum, da filosofia, da arte e da religião.

O entendimento de método em pesquisas na área de administração, segundo Cooper e Schindler (2003), visa fornecer ao pesquisador-administrador conhecimentos e habilidades necessárias para resolver problemas e vencer desafios de um ambiente de tomada de decisão. Os autores entendem a necessidade de preparação para dirigir empresas, organizações sem fins lucrativos ou órgãos públicos, como é o caso desta pesquisa, incorporando um processo disciplinado que vise conduzir uma investigação vinculada a um problema, dificuldade ou oportunidade de administração que exige uma decisão gerencial.

Dessa forma, a pergunta *De que forma o planejamento estratégico e o plano de desenvolvimento institucional contribuem com a gestão de universidades federais brasileiras?* está compreendida nos três fatores estimulantes a uma abordagem científica na área de administração proposta por Cooper e Schindler (2003, p. 26), que são:

1. a necessidade crescente que os administradores tem de mais e melhores informações;
2. a disponibilidade de técnicas e ferramentas mais avançadas para atender a essa necessidade;
3. a sobrecarga de informações resultante, caso não se empregue disciplina no processo.

Este capítulo destina-se ao detalhamento da metodologia utilizada, caracterizando a pesquisa, descrevendo seu universo e as

amostras, as categorias de análise, a coleta, tratamento, análise dos dados e limitações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada em sua abordagem como um método indutivo, que no entendimento de Lakatos e Marconi (2010, p. 53), “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal [...]”. Cooper e Schindler (2003, p. 49) dizem que “induzir é tirar uma conclusão a partir de um ou mais fatos em particular ou de determinadas provas. A conclusão explica os fatos e os fatos dão suporte à conclusão.”. Cruz e Ribeiro (2003, p. 34) fornecem um exemplo clássico:

O argumento indutivo baseia-se na generalização de propriedades comuns a certo número de casos, até agora observados, a todas as ocorrências de fatos similares que se verificarão no futuro. [...] Por exemplo: Terra, Marte, Vênus, Saturno, Netuno são todos planetas. Ora, Terra, Marte, Vênus, Saturno, Netuno etc. não brilham com luz própria. Logo, os planetas não brilham com luz própria.

Nesse sentido, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), o método indutivo parte de constatações mais particulares às leis e teorias. Esta pesquisa coletou dados de oito universidades federais, conforme detalhamento a seguir, mas suas conclusões visam inferir verdades para todas as universidades federais, que totalizam cinquenta e nove instituições.

Esta caracterização, conforme Lakatos e Marconi (2010), conduzem apenas a conclusões prováveis, ou seja, o correto é dizer que se as premissas são verdadeiras, a conclusão provavelmente é verdadeira. Dessa forma, apesar das conclusões da pesquisa advirem da análise de oito instituições, suas conclusões serão provavelmente verdadeiras, e não absolutamente verdadeiras para todo o universo analisado, que são cinquenta e nove instituições.

Quanto aos métodos de procedimento, a pesquisa caracteriza-se como monográfica, também denominada como estudo de caso, consistindo, segundo Cruz e Ribeiro (2003, p. 36) “no estudo de determinados indivíduos, profissões, instituições, condições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.”. Dessa forma,

contribui significativamente para que as conclusões sejam realistas e possam ser generalizadas pelo método indutivo.

Esta pesquisa realizou estudos de caso múltiplos, por analisar oito universidades federais, ou oito casos, buscando ênfase na análise das contribuições do Planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional para a gestão dessas universidades, seguindo o que sugere Gil (2010, p. 37), de proceder um “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 32) também classificam uma pesquisa por tipo de estudo, onde este trabalho enquadra-se como um estudo descritivo. No estudo descritivo, o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Segundo o autor, “[...] é necessário que o resultado da observação seja cuidadosamente registrado, processo que configura a técnica científica da descrição.” As entrevistas e análises documentais das oito universidades analisadas apenas descrevem as suas realidades, não havendo intenção de modificá-las a fim de observar outros possíveis resultados.

Outra classificação da pesquisa é por utilizar uma metodologia qualitativa, que de acordo com Pereira (2004, p. 21), “é uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos.” Lakatos e Marconi (2010, p. 273) complementam ao afirmarem que “a metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o estudo de caso.” e cujas “[...] técnicas fundamentais de coleta de dados são: observação, entrevista e história de vida.” (2010, p. 275).

Nessa lógica dos autores, pode-se afirmar que esta pesquisa atende aos aspectos apresentados para ser classificada como qualitativa, pois:

- a análise das oito universidades é um estudo de oito casos;
- a coleta de dados utiliza-se de análise documental e entrevistas;
- possui uma abordagem indutiva;
- inicia com um problema social aplicado (pergunta da pesquisa citada na introdução), enquadrado na área de administração; e

- contempla interpretações do pesquisador quanto aos dados coletados, sem tratamento estatístico.

Em resumo, esta pesquisa caracteriza-se como indutiva, estudo de casos, descritiva e qualitativa. Na sequência, são explicados o universo e amostra da mesma.

3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Diehl e Tatiam (2004, p. 64) entendem que uma “população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende formar. [...] pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa”. Na pergunta *De que forma o planejamento estratégico e o plano de desenvolvimento institucional contribuem com a gestão de universidades federais brasileiras?*, a população, ou o universo da pesquisa, são todas as universidades federais brasileiras.

Conforme dados do Ministério da Educação (MEC, 2012), no total são cinquenta e nove dessas universidades, cuja relação consta no anexo 2. A Figura 8 indica suas distribuições geográficas no território brasileiro.

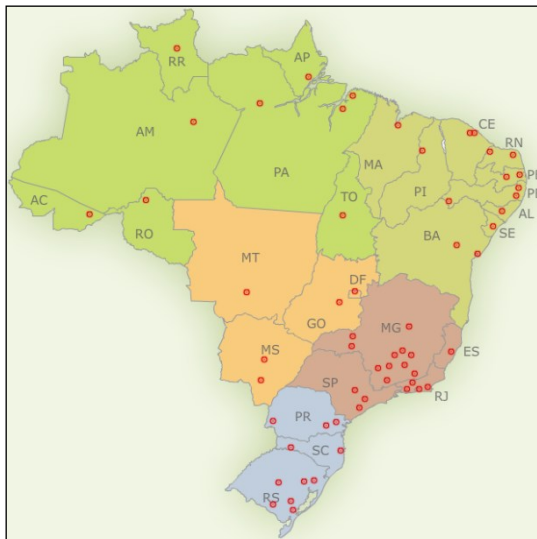


Figura 8 Localização geográfica das Universidades Federais
Fonte: Brasil (2010)

Contudo, a pesquisa não analisou toda a população, em virtude da inviabilidade financeira de coletar dados em todas as cinquenta e nove instituições distribuídas no extenso território brasileiro. Se fosse analisada toda a população, denominaria o que Diehl e Tatim (2004) definem como censo. Como foram selecionadas apenas oito instituições, e por indução, fez-se conclusões para todas as cinquenta e nove universidades, os autores interpretam esta seleção como amostragem.

As oito universidades que compõem a amostra são:

- Universidade Federal de Alagoas - UFAL;
- Universidade Federal do Amapá – UNIFAP;
- Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD;
- Universidade Federal do Maranhão - UFMA;
- Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG;
- Universidade de Brasília - UnB;
- Universidade Federal do Pará - UFPA; e
- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

A seleção dessas amostras se deu de modo intencional para Creswell (2010), amostragem por julgamento, segundo Santos (2012), ou amostragem não-probabilística, conforme Diehl e Tatiam (2004). Não se fez uso de uma forma aleatória de seleção das oito universidades, mas utilizando os critérios especificados no Quadro 4.

Universidades	Crítérios
UFAL	Continuidade de projeto de pesquisa financiado por órgão de fomento.
UNIFAP	Continuidade de projeto de pesquisa financiado por órgão de fomento.
UFGD	Continuidade de projeto de pesquisa financiado por órgão de fomento.
UFMA	Continuidade de projeto de pesquisa financiado por órgão de fomento.
UFMG	Oportunidade de visita na instituição pelo pesquisador.
UnB	Contato pré-existente.
UFPA	Continuidade de projeto de pesquisa financiado por órgão de fomento.
UFSC	Continuidade de projeto de pesquisa financiado por órgão de fomento.

Quadro 4 Critérios de seleção das amostras
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esta dissertação integra um projeto de pesquisa aprovado e financiado pela Capes, sob o número 83/2010, e cujos objetivos determinam a análise do planejamento estratégico das universidades federais brasileiras (localizadas nas regiões nordeste, norte e sul do Brasil). O autor e pesquisador intencionalmente optou por considerar a temática do projeto da Capes nesta dissertação, porém, modificando e expandido os objetivos para os apresentados na introdução, ao acrescentar o Plano de Desenvolvimento Institucional em sua análise, bem como uma universidade das demais regiões brasileiras (no caso, regiões sudeste e centro-oeste), obtendo, assim, dados de universidades de todas as regiões brasileiras e inferindo resultados em um contexto nacional.

Feito esta decisão, selecionou-se intencionalmente a UFMG, da região sudeste, pela oportunidade que o pesquisador teve em participar de um seminário na instituição, aproveitando a oportunidade da viagem já financiada pelo evento, para coletar os dados *in loco*. Quanto à região centro-oeste, selecionou-se a UnB, por existir um contato pré-existente.

Definidas a população e a amostra, a próxima etapa foi delinear os participantes, documentos ou materiais da pesquisa, que forneceram os dados para análise. Cooper e Schindler (2003, p. 169) afirmam que “a amostragem por julgamento ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios.”. Creswell (2010, p. 212) acrescenta que “a ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais (ou dos documentos ou do material visual) que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa.”.

Cervo, Bervian e Silva (2007) dizem que a escolha de um tema pode considerar como fator as qualificações do pesquisador, obtidas por exemplo em sua formação universitária. Nesse raciocínio, por experiência acadêmica e profissional do pesquisador da pesquisa, bem como fundamentado nas literaturas apresentadas no título 2, verificou-se que de uma maneira geral, as universidades federais, quando visam implementar um planejamento estratégico ou um plano de desenvolvimento institucional, delegam esta tarefa a um órgão de sua estrutura institucional, normalmente Pró-Reitorias de Planejamento, de Finanças e de Administração, variando apenas a nomenclatura do órgão.

Dessa forma, as entrevistas ocorreram com membros que Pereira (2010) denomina de Coalizão Dominante Formal, ou seja, aqueles investidos formalmente em cargos pelo dirigente máximo, que são os pró-reitores das pró-reitorias citadas, coordenadores e diretores lotados nessas pró-reitorias. Em algumas universidades os vice-reitores também

foram entrevistados. Essas entrevistas contribuíram para coletar dados que responderam os objetivos *b*, *c* e *d*.

Ainda por experiência do pesquisador, além da entrevista com os dirigentes, foram feitas análises documentais dos planos de desenvolvimento institucional e planejamentos estratégicos das amostras, coletando dados que contribuíram na resposta do objetivo específico *a*.

Por recomendação da banca de qualificação deste trabalho, a escolha da amostra também deveria ter como critério o tempo. Dessa forma, utilizou-se dois critérios de tempo para a análise das amostras:

- a) para a análise documental, que o período de vigência do planejamento estratégico e PDI fosse de pelo menos um ano, anterior e inclusive ao mês em que se realizou a coleta de dados;
- b) para as entrevistas, que o período de experiência do reitorado vigente, fosse de pelo menos um ano, anterior e inclusive ao mês em que se realizou a coleta de dados.

Para o primeiro critério, apenas um PDI não foi analisado, sendo o da UnB, cujo último documento vigente compreende o período de 2006 a 2010. Entretanto, a instituição possui outro documento, que foi analisado, por ser denominado de planejamento estratégico, e cujo período de vigência é de 2011 a 2015.

Para o segundo critério, apenas os dirigentes da UFSC não foram entrevistados, em virtude da posse do reitorado vigente ter ocorrido em maio de 2012, ou seja, não possuía mais que oito meses de vivência de gestão.

As análises das entrevistas e das pesquisas documentais se embasaram em categorias de análises, como forma de codificar os dados para facilitar suas interpretações. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 348), ao trabalhar dessa forma, “[...] é possível conseguir uma contagem acurada de frequência das possibilidades de classificação conjunta para essa pergunta.”. O Quadro 5 apresenta vinte e uma categorias de análise desta pesquisa, que foram elaboradas a partir da fundamentação teórica apresentada e distribuídas por grupo.

O grupo 1 permitiu descrever a estrutura dos documentos de planejamentos existentes em cada universidade, o período de vigência do mesmo e se houve inovações e criatividade na estrutura dos planejamentos, que foram comparados aos modelos de PDI do MEC (anexo 1) e planejamento estratégico de Pereira (2010).

Grupo das Categorias de Análise	Categorias de Análise
Grupo 1 Modelos do planejamento estratégico e PDI	Estrutura do documento Período de vigência Inovação e criatividade
Grupo 2 Construção do planejamento estratégico e PDI	Elaboração Comunicação Participação Assessoramento Atualização Ferramentas de coleta de informações
Grupo 3 Percepção do planejamento estratégico e PDI	Formação acadêmica Conhecimento acadêmico Experiência prática Intenção estratégica Função do planejamento estratégico e PDI Relação entre planejamento estratégico e PDI
Grupo 4 Contribuições do planejamento estratégico e PDI	Diagnóstico institucional Visão de futuro Eficiência e eficácia na gestão Exercício do planejamento Continuidade administrativa Comportamento competitivo

Quadro 5 Categorias de análise por grupo

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As categorias de análise do grupo 2 evidenciaram o processo de elaboração dos planejamentos das universidades, apontando se foi participativo, quais os meios de comunicação utilizados entre os condutores do processo e os demais atores universitários, a existência de órgãos que assessoram esses planejamentos e a frequência de atualização dos documentos. Todos os autores trabalhados trazem essas características que devem ser observadas no processo de elaboração de um planejamento, seja o planejamento estratégico ou o PDI.

O grupo 3 possibilitou que suas categorias de análise evidenciassem a percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico e PDI, apontando o conhecimento teórico e prático sobre esses planejamentos, e a vinculação com a formação acadêmica, relacionando com as afirmações de Machado (2008) e Mintzberg (1987). As categorias de análise desse grupo também responderam qual

a percepção dos gestores sobre a relação entre planejamento estratégico e PDI, comparando com os achados do capítulo da fundamentação teórica que trata desse tema específico. Hamel e Prahalad (2005) embasaram as categorias intenção estratégica e função do planejamento estratégico e PDI, em que os gestores informaram se os planejamentos são levados a sério pelas universidades, ou são apenas para cumprir legislação.

O grupo 4 contempla categorias de análise que apontaram as contribuições do planejamento estratégico e do PDI para a gestão das universidades analisadas, demonstrando as influências na eficiência e eficácia das gestões (PORTER, 1996), o auto conhecimento institucional, visão de futuro para a universidade (OLIVEIRA, 2008), comportamento competitivo (HAMEL E PRAHALAD, 2005) e a cultura do planejamento, que permite a continuidade administrativa das instituições.

Essas categorias de análise, separadas por grupo, são o suporte das técnicas de coleta de dados apresentadas na sequência, sendo que cada grupo relaciona-se a um objetivo específico correspondente.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Toda pesquisa exige coleta de dados segundo Lakatos e Marconi (2011), pois para se tornar científica, a pesquisa exige o uso de metodologia científica, na qual uma das etapas é a coleta de dados, para se obter informações que subsidiaram o pesquisador na chegada de conclusões.

Santos (2012, p. 207) entende que as técnicas de coleta de dados “[...] são as normas usadas em cada tipo de estudo, em quaisquer áreas do conhecimento humano.”. Santos (2012) e Lakatos e Marconi (2010) classificam as técnicas de pesquisas em documentação direta e documentação indireta. Na documentação direta encontra-se todo tipo de observação, o que inclui entrevistas, questionários, testes, medidas ou formulários. Na documentação indireta, tem-se os documentos escritos, como livros, periódicos, jornais e revistas.

Esta pesquisa coletou dados por meio das técnicas entrevistas e pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com os dirigentes das amostras para analisar as suas percepções sobre o planejamento estratégico e o plano de desenvolvimento institucional, e a aplicação destes em suas instituições, incluindo sua elaboração.

Para Gil (2010, p. 102), “entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face

a face' e em que uma delas formula questões e a outra responde". As entrevistas foram semiestruturadas, onde, segundo o autor, é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso, envolvendo perguntas previamente elaboradas e abertas, mas que durante as entrevistas, possibilitam fazer outras perguntas mais esclarecedoras, caso o entrevistador julgue necessário.

As perguntas foram elaboradas de acordo com as categorias de análise relacionadas no Quadro 5, visando responder aos objetivos específicos do Quadro 6. As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2012, com visita *in loco* nas universidades e gravadas, para posterior transcrição. Apenas em uma instituição não houve gravação devido a circunstâncias ambientais desfavoráveis, entretanto, documentos internos foram obtidos e anotações foram registradas. As viagens até as universidades foram financiadas pelo projeto supracitado.

Além das entrevistas, outra técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental, classificada como documentação indireta por Santos (2012). De acordo com Mattar (2008) existem documentos onde há uma riqueza a ser explorada que nem sempre é levada em consideração pelos pesquisadores, fator que não ocorre na pesquisa realizada.

Santos (2012) complementa que na pesquisa documental os documentos não receberam nenhum tipo de tratamento de análise ou síntese, sendo que as vantagens estão na confiança das fontes documentais, o baixo custo e o contato do pesquisador com documentos originais. Nesse sentido, os documentos analisados foram os planos de desenvolvimento institucional e planejamentos estratégicos das oito universidades elencadas.

As entrevistas e as pesquisas documentais podem ser classificadas por tipo de fonte, sendo primárias ou secundárias. Para Cooper e Schindler (2003, p. 223), "fontes primárias são trabalhos originais de pesquisas ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representam uma opinião ou posição oficial.". Os autores consideram como exemplos, os memorandos, cartas, entrevistas, discursos, leis, regulamentações, decisões judiciais e até um relatório anual, por representar uma posição oficial da corporação. As "fontes secundárias são interpretações de dados primários.". Incluem-se aqui as enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas e jornais, sendo todos os materiais que utilizam referências.

Dessa forma, as entrevistas e as pesquisas documentais são classificadas como fontes primárias, por serem dados brutos e trabalhos originais, respectivamente, no qual não passaram por uma interpretação

e análise perante o público externo. Os planejamentos estratégicos e planos de desenvolvimento institucional são posições oficiais, corroborando com os autores do parágrafo anterior.

Os dados coletados por meio das entrevistas e pesquisas documentais foram relacionados com os objetivos conforme o Quadro 6.

Objetivos específicos	Principais respostas obtidas
Identificar os modelos de plano de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico das universidades federais brasileiras	A análise documental apontou, além da estruturação dos documentos, se os mesmos de fato são planejamento estratégico e PDI.
Descrever as metodologias de construção dos planos de desenvolvimento institucional e dos planejamentos estratégicos das universidades analisadas	Os entrevistados informaram como foram construídos o planejamento estratégico e o plano de desenvolvimento institucional em suas instituições, apontando as etapas, processos e pessoas que contribuíram para suas elaborações.
Conhecer a percepção dos gestores sobre os planos de desenvolvimento institucional e planejamentos estratégicos dessas universidades	Os entrevistados explicaram suas percepções sobre o que é e ou como deve ser os planejamentos estratégicos e os planos de desenvolvimento institucional em suas instituições.
Apontar as contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão dessas universidades	Os entrevistados apontaram as contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão de suas instituições.

Quadro 6 Relação da coleta de dados com os objetivos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Ainda em relação à técnica de coleta de dados por meio de entrevistas, ao início de cada conversa, o entrevistador passou a mensagem ao entrevistado de que suas falas não seriam identificadas quanto ao nome, cargo ou instituição, dando-se denominações fictícias neste trabalho. Essa decisão visa garantir o respaldo do entrevistado sobre quaisquer consequências de sua fala, possuindo um caráter ético, bem como permitiu conforto ao gestor, garantindo que ao explanar sua percepção da realidade, inclusive os aspectos negativos, sua

identificação estaria protegida. Dessa forma, o Quadro 7 apresenta as denominações fictícias utilizadas, em ordem aleatória das universidades:

Denominações das Universidades	Denominações dos entrevistados
Alfa	Entrevistado 1 e Entrevistado 2
Beta	Entrevistado 3
Gama	Entrevistado 4
Delta	Entrevistado 5
Zeta	Entrevistado 6 e Entrevistado 7
Sigma	Entrevistado 8
Ômega	Entrevistado 9

Quadro 7 Denominação fictícia e aleatória das universidades pesquisadas
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Essas são as denominações que são encontradas nos resultados da presente pesquisa.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados objetiva preparar os dados para a análise, para então conduzir reflexões e ir mais a fundo na compreensão do tema. De acordo com Cruz e Ribeiro (2003, p. 44) “estes dados deverão ser tratados considerando-se os objetivos do trabalho. Esta etapa envolve a classificação e a organização de informações e a verificação das relações existentes entre os dados coletados.” A análise dos dados busca extrair sentido dos dados do texto, dando significado mais amplo aos mesmos, por meio de reflexões contínuas, que podem estar embasadas nas teorias.

Feito a coleta de dados das entrevistas, seguiu-se para as transcrições das mesmas, que é textualizar as falas dos entrevistados. As informações foram reorganizadas a partir do tema, objetivos específicos e categorias de análise, associando as respostas dos entrevistados a essas categorias, para então ao final, fazer interpretações à luz das literaturas utilizadas na fundamentação teórica. O mesmo procedimento foi adotado para as análises documentais. Finalizadas as interpretações, as mesmas foram elencadas na seção dos resultados, separadas por objetivos específicos.

As etapas para o tratamento e análise dos dados utilizados nesta pesquisa estão esquematizadas na Figura 9.

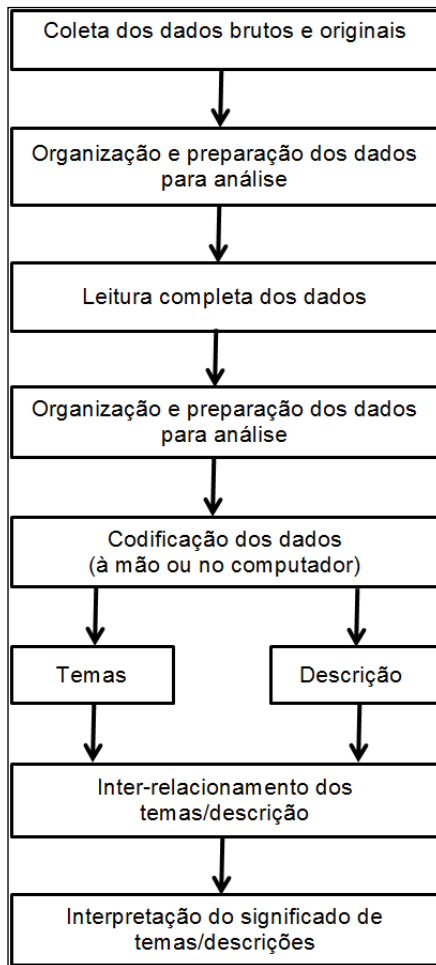


Figura 9 Etapas do tratamento e análise dos dados

Fonte: Adaptado de Creswell (2010).

A interpretação dos dados utilizadas nesta pesquisa, ou análise interpretativa, na denominação de Severino (2007, p. 59), parte da compreensão objetiva da mensagem comunicada pelo texto, seguindo para a síntese das ideias do raciocínio e a compreensão profunda do texto. Segundo o autor, a interpretação verifica “[...] como as ideias expostas se relacionam com as posições gerais do pensamento teórico.”.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa resumem-se em fatores ou circunstâncias que limitaram seus resultados. Dessa forma, houve dificuldades em marcar entrevistas com os reitores das universidades analisadas, e assim, obter informações daquele que teria um importante papel no desenvolvimento do planejamento estratégico e PDI.

A não existência de PDI vigente na UnB impediu a análise do modelo existente na instituição, bem como a posse recente do reitorado da UFSC não oportuniza obter dados da experiência de gestão em relação ao planejamento estratégico e PDI.

A limitação financeira impediu a realização de um censo, ou seja, os resultados são aferidos apenas para oito casos, ou oito universidades, e não para o universo de cinquenta e nove universidades federais. Nesse caso, presume-se que o método indutivo possa servir para que os resultados sirvam também às demais instituições.

Houve limitações financeiras também para poder expandir a quantidade de entrevistados em uma mesma universidade, contemplando não apenas os dirigentes, mas atores organizacionais que participaram do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico e PDI. Caso fosse feito, o pesquisador necessitaria permanecer mais dias na cidade, elevando os custos de estadias.

Em uma universidade visitada, ficou inviável a gravação da entrevista, em decorrência de barulhos do ambiente oferecido pelo entrevistado, e sua voz baixa.

Os dados que caracterizam cada universidade foram limitados a 2011, pois não há informações consolidadas dessas instituições para o ano em que a pesquisa foi realizada, em 2012.

Não foi oportuno obter dados dos gestores do Ministério da Educação, de modo a conhecer a percepção e práticas desse Ministério referente aos PDI e planejamentos estratégicos universitários.

Outra limitação refere-se a abrangência que os resultados podem alcançar. Apesar de caracterizar-se como indutiva, os resultados são verdadeiros apenas para as oito universidades pesquisadas, não podendo fazer afirmações para as demais universidades federais brasileiras, mas sim, apenas suposições.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados coletados por meio de pesquisas documentais e entrevistas foram processados, e são apresentados e discutidos na sequência. Na primeira parte, os documentos dos PDI e dos planejamentos estratégicos de cada universidade são analisados, relatando seu conteúdo e comparando-os com as literaturas apresentadas anteriormente. Com essa análise é possível afirmar se os documentos disponíveis são PDI e planejamentos estratégicos.

Após, por meio dos relatos dos entrevistados, são descritos as maneiras como ocorreram as construções dos documentos, apontando, com base nas literaturas estudadas, os equívocos e acertos que ocorreram durante o processo. O bom andamento da construção e implementação do planejamento estratégico e PDI depende da capacidade dos gestores em compreendê-los. Dessa forma, são analisados também as percepções dos mesmos sobre os documentos. O capítulo termina com os relatos sobre as contribuições do planejamento estratégico e PDI para as universidades.

4.1 MODELOS DOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI DAS UNIVERSIDADES

Os modelos de planejamento estratégico e PDI das oito universidades analisadas são descritos e discutidos aqui, apresentando antes, uma breve caracterização das instituições.

4.1.1 Universidade Federal de Alagoas

A Universidade Federal de Alagoas – UFAL foi criada em 25 de janeiro de 1961, pelo então presidente Juscelino Kubitschek, reunindo as Faculdades de Direito, de Medicina, de Filosofia, de Economia, de Engenharia e de Odontologia. Atualmente é a maior instituição pública de ensino superior do Estado de Alagoas, tendo sua sede na capital, cidade de Maceió (UFAL, 2008).

De 1970 a 2003, o crescimento da UFAL foi baixo, entretanto, a partir de 2004 até o ano presente, o momento privilegiado da conjuntura externa e interna, consolidou, ampliou e aprofundou um processo de transformação que resultou em aumento significativo de ofertas de vagas no vestibular. Nas primeiras décadas, a UFAL desenvolvia atividades acadêmicas voltadas basicamente ao ensino de graduação, por meio da transmissão de conhecimentos. Com um plano de capacitação

voltado aos docentes, implementado a partir da década de 70, formaram-se professores em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, principalmente no sudeste do país. Com o retorno destes, as atividades de pesquisas começaram a se desenvolver, e na última década, a investigação científica, a produção técnica-científica e a formação de recursos humanos nos níveis de graduação e pós-graduação apresentaram expressiva taxa de crescimento (UFAL, 2008).

A UFAL é dirigida pelo Reitor Eurico de Barros Lôbo Filho, que iniciou o seu mandato em dezembro de 2011, com findo em dezembro de 2015. Com dados de 2011, o reitor administra uma universidade que oferta 100 cursos de graduação diurnos e noturnos, presenciais e a distância, atendendo 23.215 estudantes, e 34 programas de pós-graduação, contemplando outros 1.392 acadêmicos. Nesses cursos e programas lecionam 1.384 docentes do quadro permanente, que recebem o suporte, em diversas áreas da universidade, de 1.556 servidores técnico-administrativos (UFAL, 2012). O orçamento da UFAL empenhado, de acordo com Lei Orçamentária Anual da União, foi de R\$447.240.642,00 (MPOG, 2012).

4.1.1.1 Modelo do Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico na UFAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFAL está disponível em seu endereço eletrônico, tendo sido elaborado em 2008, para o período de 2008 a 2012 (UFAL, 2008). O órgão responsável pelo documento é a Coordenação de Planejamento, Avaliação e Informação - CPAI, da Pró-Reitoria de Gestão Institucional - PROGINST. Não foi encontrado outro documento que tratasse do Planejamento Estratégico da universidade.

O PDI possui inicialmente uma apresentação, com mensagens que anseiam realizações para o futuro da instituição. O documento “[...] reconhece as possibilidades e potencialidades no atual estágio de desenvolvimento da UFAL, e as oportunidades que se abrem, propondo as linhas de desenvolvimento necessárias para a sua reestruturação e expansão.” (UFAL, 2008, p.5).

Na sequência, o PDI identifica a instituição, com seu nome completo, natureza jurídica, vinculação ministerial, legislações que a rege, CNPJ, endereço e tipo de atividade. Inicia-se então a Parte I, onde é apresentado breve histórico da criação da UFAL e seu desenvolvimento, e o diagnóstico institucional no momento da elaboração do documento, apontando a sua estrutura organizacional e a

realidade da graduação, pós-graduação, extensão, assistência estudantil, compromisso social, perfil do corpo docente e técnico-administrativo.

A Parte II do PDI da UFAL consta a parte estratégica do documento, com os anseios que a Universidade deseja conquistar. Nessa seção são apresentados os propósitos, a declaração de princípios, macro prioridades, missão, visão, objetivos, projetos institucionais e análise ambiental. A análise ambiental contempla, inclusive, o ambiente externo, com as oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, com os pontos fortes e fracos.

Complementar à Parte II do PDI, que trata da estratégia da UFAL, o final do documento apresenta o plano detalhado das ações da UFAL para o futuro, discriminando ações e a descrição das atividades a serem implementadas para atender as cinco macro prioridades geradas na Parte II. Essas ações e atividades estão interligadas com os demais tópicos da parte estratégica elaborada.

A Parte III descreve o Projeto Pedagógico Institucional – PPI da UFAL, seção que discrimina as políticas e princípios para a graduação, pós-graduação e extensão, inclusive a avaliação destes.

A Parte IV do PDI apresenta o Plano de Desenvolvimento dos Servidores, ou seja, dos docentes e técnico-administrativos. São indicados as diretrizes e princípios, conceitos, plano de desenvolvimento da carreira, capacitação, avaliação de desempenho e modelo de alocação de vagas a partir do dimensionamento das necessidades institucionais.

O Programa de Reestruturação da UFAL é tratado na Parte V, que apresenta seis grandes questões, como a ampliação da oferta de educação superior e a reestruturação acadêmico-curricular. Dessas seis grandes questões, elenca-se desejos e problemas diagnosticados, com uma descrição destas, para então, estipular para cada uma, metas a serem alcançadas e estratégias para alcançar a meta.

A última Parte, VI, são propostas da UFAL para que esta seja contemplada no Programa de Apoio à Pós-Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior, e assim, consiga obter maiores recursos que desenvolvam a pós-graduação. Para tanto, o PDI traça metas e objetivos estratégicos para o quadriênio, buscando o convencimento de órgãos fomentadores, como a CAPES, em se sensibilizar com as ideias da instituição.

Considerando o modelo de PDI sugerido pelo MEC, que consta no anexo 1 (BRASIL, 2007), o documento não segue o padrão proposto, separado por dez eixos. Entretanto, na estrutura encontrada é possível observar que nas partes analisadas, nove desses dez eixos são abordados pelo PDI, excetuando os aspectos financeiros e orçamentários (eixo IX

do modelo do MEC). Neste caso de uma estrutura diferente, mas contemplando qualitativamente os eixos exigidos pelo MEC, a UFAL utilizou de sua criatividade e liberdade no processo de elaboração, algo incentivado pelo próprio Ministério (BRASIL, 2007).

Comparado ao modelo de planejamento estratégico adotado por Pereira (2010), observa-se que o PDI da UFAL contempla a maioria dos itens apresentados pelo autor, exceto a matriz FOFA. Portanto, o documento analisado apresenta declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa (oportunidades e ameaças), análise interna (pontos fortes e fracos), questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. O atendimento desses itens é um indicativo que o PDI é um planejamento estratégico, além de ser um documento para atendimento de dispositivo legal.

Nesse sentido, o PDI da UFAL possui um modelo singular quando comparado aos sugeridos pelo MEC (BRASIL, 2007) e por Pereira (2010), mas atende aos critérios da legislação e ao mesmo tempo de um planejamento estratégico.

4.1.2 Universidade Federal da Grande Dourados

A Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, metaforicamente, é uma criança quando sua data de criação é comparada com as outras universidades pesquisadas. Enquanto as demais possuem décadas de funcionamento, a UFGD possui apenas 8 anos, tendo sido criada em 2005, um momento em que o cenário nacional era de expansão da educação superior federal (UFGD, 2008).

Antes da criação, a UFGD era um campus da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, e após mobilizações de diversos agentes e tutoria da Universidade Federal de Goiás - UFG, tornou-se universidade, com sede na cidade de Dourados, estado do Mato Grosso do Sul. Apesar de poucos anos de existência, já é considerada pelo MEC a melhor universidade do estado de Mato Grosso do Sul por quatro anos consecutivos (UFGD, 2008).

Dirigida pelo Reitor Damião Duque de Farias, que iniciou sua gestão em 2011 e a finalizará em 2015, a UFGD ofereceu 31 cursos de graduação em 2011, matriculando 4.872 alunos, além de 17 cursos de pós-graduação *stricto sensu* a outros 462 acadêmicos (UFGD, 2012). Atuam na universidade 378 docentes efetivos e 1.279 técnico-administrativos, sob um orçamento empenhado em 2011 de R\$95.190.608,00, conforme a Lei Orçamentária Anual. (MPOG, 2012).

4.1.2.1 Modelo do Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico na UFGD

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD está disponível em seu endereço eletrônico, tendo como data de criação janeiro de 2008, e com período de vigência de 2008 a 2012 (UFGD, 2008). O órgão responsável pelo documento é a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional – COPLAN, vinculado à Pró-Reitoria de Administração e Planejamento – PROAP. Não consta no endereço eletrônico outro documento que tratasse do Planejamento Estratégico da UFGD.

Preliminarmente, o PDI da UFGD faz uma apresentação da instituição e do próprio documento, com o histórico da criação da universidade e das intenções do plano, que procurou “[...] esboçar de modo coerente e pormenorizado os programas e as ações que a Instituição desenvolverá nos próximos cinco anos (2008/2012) e que responderão à imensa demanda social e política apresentada no parágrafo anterior.” (UFGD, 2008, p. 4). Após, tem-se a introdução, que faz uma explicação do que é um PDI e quais os seus papéis.

O Perfil Institucional é o primeiro capítulo, contemplando a missão, visão e valores da UFGD, passando por seu histórico, planejamento estratégico, objetivos e metas da instituição. Nesta seção inicia os temas estratégicos do PDI, explicitando como ocorrerá o processo de construção da visão estratégica para os cinco anos, com participação de diversos atores institucionais, análise do ambiente interno e externo, elaboração da matriz *SWOT* e finalizando no estabelecimento de soluções e projetos estratégicos. Duas extensas tabelas foram criadas apontando problemas, indicadores e soluções estratégicas para a UFGD.

O segundo capítulo trata do Projeto Pedagógico Institucional, abordando assuntos como inserção regional, políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão e responsabilidade social. O capítulo três, Implementação da Instituição e Organização Acadêmica, apresenta os cursos em funcionamento, o cronograma de implantação e desenvolvimento de outros cursos, plano de atendimento às diretrizes pedagógicas, inovações, oportunidades diferenciadas de integralização dos cursos e avanços tecnológicos.

Os capítulos quatro, cinco e seis detalham, respectivamente, sobre o corpo docente, técnico-administrativo e discente da UFGD, elencando formas de acesso, políticas de qualificação e plano de carreira dos servidores, organização estudantil e acompanhamento dos egressos.

O capítulo sete fala da Organização Administrativa, apresentando a estrutura organizacional, o organograma institucional, órgãos colegiados e de apoio e relação e parcerias com a comunidade. A Auto-Avaliação Institucional é o tema do capítulo oito, explicitando as diretrizes, metodologia e formas de participação da auto avaliação da UFGD, bem como as formas de utilização dos resultados encontrados.

A Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas, no capítulo nove, detalha sobre os laboratórios de informática e outros 56 específicos, equipamentos e acervo bibliográfico. O capítulo dez especifica o atendimento às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais, incluindo um plano de promoção de acessibilidade e atendimento prioritário. O último capítulo, onze, traz o demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira.

O modelo de PDI da UFGD basicamente segue o modelo sugerido pelo MEC (BRASIL, 2007) – anexo 1, alterando em alguns momentos a ordem dos capítulos e acrescentando dois que não são sugeridos pelo MEC, sobre o corpo técnico-administrativo e atendimento às pessoas portadores de necessidades educacionais especiais. Portanto, todos os eixos sugeridos pelo Ministério foram contemplados, havendo inovação no modelo ao elaborar dois capítulos a mais.

Considerando o modelo de planejamento estratégico proposto por Pereira (2010), o PDI da UFGD contempla todos os itens, ou seja, possui declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, não necessariamente nestes termos. Entretanto, o documento analisado aborda esses itens apenas como subtítulos do capítulo perfil institucional, não resgatando a parte estratégica nas demais seções.

Nesse sentido, o PDI da UFGD segue o modelo do MEC (BRASIL, 2007), bem como possui um planejamento estratégico com todos os itens sugeridos por Pereira (2010), sendo que, este último está inserido no PDI como um capítulo à parte, não sendo possível afirmar que o PDI como um todo é o planejamento estratégico da UFGD.

4.1.3 Universidade Federal do Maranhão

A Universidade Federal do Maranhão – UFMA foi instituída em 1966 como Fundação Universidade do Maranhão, tendo suas origens na congregação da Faculdade de Filosofia, Escola de Enfermagem, Escola de Serviço Social, Faculdade de Ciências Médicas, Faculdade de

Direito, Escola de Farmácia e Odontologia e a Faculdade de Ciências Econômicas. Inicialmente, pertencia à Sociedade Maranhense de Cultura Superior, com perspectivas de tornar-se uma Universidade Católica, mas que após movimentos junto ao governo federal, criou-se uma fundação que a manteve. (UFMA, 2012a).

Tendo sua sede na cidade de São Luís, estado do Maranhão, a UFMA iniciou seu processo de interiorização na década de 70, inaugurando o primeiro campus fora da sede chamada de Bacanga. Com o passar dos anos outros foram inaugurados, possuindo 8 *campi*. A pós-graduação começou seu desenvolvimento nos anos 80, resultando no ano de 2011 em 27 programas de pós-graduação *stricto sensu* que atende 822 acadêmicos (UFMA, 2012a).

Dirigida pelo Reitor Natalino Salgado Filho, que iniciou sua gestão em 2011 com término em 2015, a UFMA ofereceu 73 cursos de graduação a 17.642 alunos em 2011, promovidos por 1.374 docentes e 2.194 técnico-administrativos efetivos (UFMA, 2012b). O orçamento empenhado no mesmo ano foi de R\$442.445.368,00, conforme disposto na Lei Orçamentária Anual (MPOG, 2012).

4.1.3.1 Modelo do Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico na UFMA

A UFMA possui um PDI recente, disponível em seu endereço eletrônico, com vigência de 2012 a 2016 (UFMA, 2012a), e sendo de responsabilidade da Assessoria de Planejamento e Ações Estratégicas – ASPLAN, vinculado à Reitora. Não foi encontrado outro documento que se possa denominar de Planejamento Estratégico.

O PDI da UFMA é estruturado em 14 capítulos, sendo o primeiro a sua Introdução, que fala brevemente do que vem ser um PDI e de a Universidade estar sempre em construção. Dessa forma, “A Universidade Federal do Maranhão é obra em construção. [...] Então, este PDI é, em relação ao futuro, ponto de partida.” (UFMA, 2012a, p. 9).

O capítulo 2 é a Identificação da UFMA em três páginas, com o histórico em uma página e meia e as demais com nome, bases legais de criação, histórico, missão, objetivos e áreas de atuação acadêmica. O capítulo seguinte, Diretrizes de Gestão, apresenta em duas páginas e em tópicos, os eixos de ação acadêmica, administração e estrutura, assistência estudantil, articulação institucional e infraestrutura física.

O Ensino é abordado no capítulo quatro, nos níveis de graduação, pós-graduação e ensino a distância, apontando a situação atual,

diretrizes e cronogramas de desenvolvimento, além do ensino técnico e profissionalizante e programas especiais de formação de professores. Os capítulos cinco e seis tratam, respectivamente, da pesquisa e da extensão, evidenciando a situação atual, diretrizes e cronogramas de desenvolvimento.

O Corpo Docente e Pessoal Técnico-administrativo estão no capítulo sete, que aponta regimes e legislação e um quadro de expansão. O Corpo Docente é tema do capítulo oito, que trata da política de atendimento e assistência, apoio pedagógico e financeiro, organização estudantil e acompanhamento de egressos.

Os capítulos nove e dez abordam a Organização acadêmica e administrativa e a Infraestrutura, respectivamente, detalhando os órgãos executivos e deliberativos, organograma, e a infraestrutura predial, de tecnologia da informação e bibliotecas.

O capítulo onze contempla Orçamento e Finanças, com a sustentabilidade financeira, gestão orçamentária, captação de outros recursos e fundações de apoio. Relações internacionais e Avaliação Institucional é tratado de maneira breve e em meia página cada, nos capítulos doze e treze respectivamente. Apesar de possuir Anexos, os mesmos não estão no arquivo disponível no endereço eletrônico da UFMA.

O PDI da UFMA apresenta todas as informações estruturadas em capítulos, assemelhando-se ao modelo do MEC (BRASIL, 2007), contendo todos os itens recomendados pelo Ministério, mesmo que em poucos detalhes. Inova ao apresentar outras seções, como a parte que trata dos servidores técnico-administrativos.

Em relação ao modelo de planejamento estratégico trabalho por Pereira (2010), o PDI da UFMA apresenta apenas a missão, carecendo de declaração de valores, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Portanto, o PDI da UFMA não é e nem contempla um planejamento estratégico.

4.1.4 Universidade Federal de Minas Gerais

A Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG adotou esse nome em 1965, tornando-se federal em 1949, quando possuía à época a denominação de Universidade de Minas Gerais. Teve suas origens na Faculdade de Direito, de 1892, que no ano da federalização, uniu-se à Faculdade de Medicina, à Escola Livre de Odontologia e à Escola de Engenharia (UFMG, 2008).

A UFMG passou por diversas transformações em mais de 80 anos de história, seja organizacional ou física, tornando-se um dos principais agentes de transformação social e econômica de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, onde encontra-se a sua sede. Atualmente é a maior universidade pública do estado de Minas Gerais, destacando-se por sua abrangência de atuação e pelos elevados índices de produção intelectual, tornando-a uma das principais referências no país e liderança regional e nacional (UFMG, 2008).

O reitorado da UFMG é exercido pelo Reitor Clélio Campolina Diniz, que iniciou seu mandato em 2010, com término em 2014. Sendo a universidade mais antiga dentre as pesquisadas neste trabalho, a Instituição possuía em 2011, 75 cursos de graduação, ofertados a 28.017 alunos, além de 7.276 alunos de pós-graduação. Compõe o corpo efetivo de servidores, 2.593 docentes e 4.820 técnico-administrativos (UFMG, 2012). O orçamento empenhado no mesmo ano, conforme Lei Orçamentária Anual, foi de R\$1.140.296.359,00 (MPOG, 2012).

4.1.4.1 Modelo do Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico na UFMG

O PDI válido da UFMG compreende o período de 2008 a 2012, estando disponível em seu endereço eletrônico, sendo o órgão responsável, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento – PROPLAN (UFMG, 2008). Não foi encontrado outro documento que tratasse de planejamento estratégico.

O PDI inicia com uma apresentação, contextualizando o cenário da educação superior no país, e o papel da UFMG frente a um contexto de expansão das universidades. Dessa forma, propondo o PDI em questão, a UFMG “[...] tem em vista a reafirmação dos valores que pautam sua ação e o estabelecimento de metas que venham a contribuir para sua permanente qualificação.” (UFMG, 2008, p. 5). Após, segue uma nota explicativa do que vem a ser um PDI e uma breve descrição de sua construção.

Perfil Institucional é o tema do capítulo um, que discrimina as finalidades, missão, histórico, princípios institucionais, áreas de atuação, estrutura organizacional, inserção na sociedade e controle social. O capítulo dois inclui o Planejamento Didático-Pedagógico, detalhando o Projeto Pedagógico Institucional, a organização acadêmica e as políticas de equalização de oportunidades.

O capítulo três foca a Gestão e Planejamento Institucionais, elencando a política de pessoa, infraestrutura e gestão orçamentária e

financeira. Planejamento e Gestão da Inovação é abordado no capítulo quatro, onde encontra-se sobre o Instituto de Estudos Avançados Transdisciplinares, a educação a distância e produção, inovação e transferência de tecnologias.

Planejamento e Gestão das Interações Institucionais, no capítulo cinco, trata da cultura, esporte e lazer, assuntos estudantis, divulgação científica, comunicação, editora e cooperação institucional. Por fim, no capítulo seis, a Política de Avaliação Institucional é trabalhada com o acompanhamento e avaliação do desempenho institucional, avaliação das atividades de planejamento e gestão e impactos da avaliação. Como anexo, é apresentado uma série de objetivos para todas dimensões tratadas nos capítulos, dispondo em quadros, metas e cronogramas de execução.

O PDI da UFMG é o mais extenso dos documentos analisados no presente trabalho, com 208 páginas, e de maneira muito elaborada, discrimina detalhadamente todos os itens com o qual trabalha. Comparado ao modelo proposto pelo MEC (BRASIL, 2007), o documento não segue a estrutura sugerida, mas contempla todos os eixos exigidos pelo Ministério, acrescentando outros tópicos também importantes, como a Gestão e Planejamento da Inovação.

Dessa forma, o PDI da UFMG foi além do recomendado pelo MEC, sendo criativo ao criar novos temas. Esse ponto é reconhecido pelo próprio documento, ao afirmar que “O ponto de partida foi um roteiro proposto pelo Ministério da Educação, modificado em função de debates acerca das adequações que se impunham considerando-se as características específicas da UFMG.” (UFMG, 2008, p. 7).

Em relação ao modelo de planejamento estratégico proposto por Pereira (2010), o PDI da UFMG atende apenas ao item missão, carecendo de declaração de valores, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Dessa forma, o documento não é e não contempla um planejamento estratégico.

4.1.5 Universidade Federal do Pará

A Universidade Federal do Pará – UFPA foi criada em 1957 por Juscelino Kubitschek, sendo a congregação das faculdades de Medicina e Cirurgia, Direito, Farmácia, Engenharia, Odontologia, Filosofia, Ciências e Letras, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Ciências Atuariais, todas localizadas em Belém, capital do estado do Pará (UFPA, 2011).

A UFPA desenvolveu-se nas décadas seguintes, interiorizando suas ações em outras cidades, e se consolidando como a principal instituição de educação superior do Estado. Em 2009, o Campus de Santarém foi transformado na Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, demonstrando a capacidade da UFPA em promover o desenvolvimento educacional da região e avançar como uma das mais importantes instituições do Trópico Úmido (UFPA, 2011).

Sediada na cidade de Belém, a UFPA possui outros dez *campi*, instalados nos municípios de Abaetetuba, Altamira, Bragança, Breves, Cametá, Castanhal, Marabá, Soure, Capanema e Tucuruí. Já em 2006, a universidade passou a adotar o Sistema de Cotas, onde 50% do total de vagas oferecidas são destinadas aos estudantes que cursaram todo o ensino médio em escolas públicas, sendo que destes, 40% para os autodeclarados pretos ou pardos (UFPA, 2011).

A gestão em vigência é a do Reitor Carlos Edilson de Almeida Maneschy, iniciada em 2009 e com término em 2013. Sob seu reitorado, em 2011, a UFPA possuía 34.525 alunos de graduação, distribuídos em 541 cursos de graduação nos 11 *campi*. Há também 57 programas de pós-graduação *stricto sensu*, ofertados para 3.406 acadêmicos, que interagem com 2.634 docentes e 2.304 técnico-administrativos efetivos (UFPA, 2012). O orçamento empenhado no mesmo ano foi de R\$801.552.309,00, de acordo com a Lei Orçamentária Anual (MPOG, 2012).

4.1.5.1 Modelo do Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico na UFPA

A Diretoria de Planejamento, subordinada à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, é a responsável pelo PDI, que possui período de vigência de 2011 a 2015 (UFPA, 2011).

O PDI da UFPA começa com o capítulo um, a Introdução, que contextualiza a realidade social, política e econômica do estado do Pará. Apresentando as bases para a elaboração do PDI, preocupa-se em demonstrar o quão participativo foi a construção do documento, bem como que suas intenções não se restringem apenas em atender os requisitos do MEC, conforme pode ser observado no trecho que segue:

A UFPA construiu o Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 a partir de um processo de construção coletiva e, visando sua legitimação, mobilizou suas lideranças, utilizando questionários e encontros, colocou à disposição em seu site a versão

preliminar, com objetivo de colher sugestões dos diferentes atores que mantêm alguma interação com a Instituição.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA propõe-se a ir além das diretrizes estabelecidas pelo MEC, apontando caminhos e perspectivas, a partir de uma avaliação crítica não somente das políticas de ensino, pesquisa e extensão, como também de suas rotinas institucionais, o que gerou a definição dos objetivos estratégicos e indicadores de resultados. (UFPA, 2011, p.18).

Dessa forma, o capítulo dois começa apresentando Cenários e Tendências Contemporâneas nas esferas nacional e internacional. Trata da missão da UFPA na Amazônia, fronteira subdesenvolvida com desigualdades sociais e impactos ambientais. Aborda o contexto do século XXI, da revolução técnico-científica e do ciberespaço, situando o Brasil e a educação superior, e o papel ativo que a UFPA vem assumindo no processo de intervenção na sociedade.

O Planejamento Estratégico na UFPA é tratado no capítulo três, elencando a missão, visão, princípios, mapa e objetivos estratégicos, painel de medição de desempenho, programas e projetos, monitoramento de indicadores, análise e avaliação estratégica e estrutura de gestão estratégica.

O capítulo quatro apresenta o Perfil Institucional, com histórico de implantação e desenvolvimento, natureza e finalidades institucionais. Gestão da Instituição é tema do capítulo cinco, que aponta as políticas de gestão e comunicação, responsabilidade social e socioambiental, além das parcerias com a comunidade.

A Organização Administrativa é enfocada no capítulo seis, contemplando a estrutura organizacional e os órgãos de apoio às atividades acadêmicas. O capítulo sete expõe o Projeto Pedagógico Institucional, com a inserção regional, princípios e políticas de ensino, pesquisa e extensão. O Cronograma de Implementação de Novos Cursos e Desenvolvimento da Instituição aparece na sequência, no capítulo oito.

Gestão de Pessoas é tema do capítulo nove, apresentando políticas de desenvolvimento, valorização, saúde e qualidade de vida, além de detalhar o perfil do corpo docente e técnico-administrativo. O capítulo dez aborda as Políticas de Atendimento aos Discentes, focando os estímulos à permanência, organização estudantil e acompanhamento dos egressos.

Infraestrutura física, biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e acessibilidade são os itens trabalhados no capítulo onze, de Infraestrutura Física e Instalações Acadêmicas. O capítulo doze reserva-se para a Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional, enquanto que o capítulo treze apresenta os Aspectos Financeiros e Orçamentários e o último capítulo trata dos Hospitais Universitários.

O documento analisado não segue exatamente o modelo proposto pelo MEC (BRASIL, 2007), mas atende e contempla todos os eixos exigidos (anexo 1). O plano em questão altera a ordem ou os termos dos itens que compõe o modelo do Ministério, mas os descreve em todos os aspectos. O PDI da UFPA extrapola, inova e torna-se criativo ao contemplar outros temas além do exigido legalmente, como Cenários e Tendências Contemporâneas, Planejamento Estratégico na UFPA e Hospitais Universitários.

Em relação ao modelo de planejamento estratégico de Pereira (2010), o PDI da UFPA apresenta missão, declaração de valores, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Em muitos momentos, no entanto, adota terminologias diferentes e não trabalha na sequência proposta por Pereira (2010). O planejamento estratégico é tratado apenas no início do PDI, não havendo outras menções nos demais capítulos. Dessa forma, o documento não é um planejamento estratégico, mas o possui incorporado como um dos seus capítulos.

4.1.6 Universidade de Brasília

A cidade de Brasília tinha apenas dois anos quando a Universidade de Brasília – UnB foi criada, em 1961. Idealizada pelo antropólogo Darcy Ribeiro, o educador Anísio Teixeira e o arquiteto Oscar Niemeyer, a construção do campus brotou do cruzamento de mentes geniais que desejavam unir o que havia de mais moderno em pesquisas tecnológicas com uma produção acadêmica capaz de melhorar a realidade brasileira (UNB, 2011).

A década de 80 foi um período de muitas realizações, a começar pela redemocratização, quando Cristovam Buarque tornou-se o primeiro reitor eleito, libertando o conservadorismo. Houve quebra de hierarquia entre as áreas de conhecimento, semestre letivo ampliado, novas salas de aulas criadas, matérias em módulo livre e a ampliação, em cinco anos, do número de vagas na graduação, de 210 para 1.035 (UNB, 2011).

O primeiro curso noturno, de Administração, só veio em 1989, e desde então, a oferta de aulas à noite cresceu expressivamente. Em 2011, a UnB contava com 26.759 alunos de graduação distribuídos em 105 cursos, além de 5.822 acadêmicos de pós-graduação *stricto sensu* nos 79 programas existentes. No mesmo ano, a força de trabalho da universidade foi de 2.296 docentes e 2.682 técnico-administrativos, geridos pelo Reitor José Geraldo de Sousa Junior, com mandado de 2008 a 2012 (UNB, 2012). O orçamento empenhado, conforme a Lei Orçamentária Anual foi de R\$1.237.377.076,00 (MPOG, 2012).

4.1.6.1 Modelo do Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico na UnB

A UnB não possui publicado um PDI há 2 anos, desde o término da vigência do último, que foi de 2006 a 2010. Notícias publicadas no endereço eletrônico da própria universidade remetem que, em 2011, a Diretoria de Planejamento, do Decanato de Planejamento e Orçamento ainda estava recepcionando informações para a construção do PDI, entretanto, até fevereiro de 2013, não houve publicação de um documento vigente (UNB, 2013).

Entretanto há outro documento que serviria de base à construção do PDI 2011-2015, denominado *Bases do Planejamento Estratégico 2011 a 2015, Versão Preliminar*, disponível no endereço eletrônico da UnB e datado de maio de 2011. Esse documento inicia com uma Apresentação, descrevendo a sua construção dentro da UnB e critérios que o fundamentaram, em especial, seu caráter estratégico. Assim, “O presente documento de definição de Bases Estratégicas e Táticas fundamenta a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para o período de 2011 a 2015 [...]” (UNB, 2011, p. 38).

O capítulo um do documento traz os Elementos Básicos do Planejamento Estratégico da UnB, com seu foco de atuação, missão, visão, desafios estratégicos, valores, objetivos estratégicos, áreas estratégicas e projetos estratégicos institucionais. Na sequência, no capítulo dois, tem-se a Análise Situacional da UnB, ou Matriz SWOT, pontuando, por significância, e detalhando minuciosamente, todos os aspectos dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e as suas inter-relações.

Com base nas informações e conhecimentos gerados no documento, é que se pretendia elaborar o PDI. Em sua Conclusão, o documento já previa essa ação:

Esses elementos básicos de planejamento objetivam, ainda, orientar as áreas gestoras, na definição do planejamento, no nível tático, e as Unidades Acadêmicas e Administrativas, no nível operacional, constituindo-se, ao final, no documento Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB, para o ciclo 2011 a 2015, com participação e envolvimento de toda a comunidade universitária, cuja conclusão está prevista para o mês de julho do corrente ano, para submissão à análise e aprovação final do Conselho Universitário. (UNB, 2011)

Pelos fatos expostos, não é possível definir se o PDI 2011-2015 seria também um planejamento estratégico, ou se este estaria inserido como capítulo naquele. De qualquer forma, é possível afirmar que o modelo do documento analisado é um planejamento estratégico, pois atende aos itens sugeridos por Pereira (2010), ou seja, possui missão, declaração de valores, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, mesmo que utilizando outros termos de definição. Não há semelhanças ao modelo de PDI proposto pelo MEC (BRASIL, 2007).

4.1.7 Universidade Federal do Amapá

A Universidade Federal do Amapá - UNIFAP foi criada em 1986, período em que a sociedade brasileira passava por profundas transformações que culminou em uma nova Carta Magna dois anos depois. Com sede na cidade de Macapá, capital do estado do Amapá, a UNIFAP vem se consolidando ao longo dos anos como uma das principais instituições de educação superior do Estado, preocupada em elucidar problemáticas afetas à sociedade local e ao meio ambiente. Para tanto, expandiu sua atuação por meio de *campi*, como o Campus Santana, Oiapoque (ou Marco Zero), Laranjal do Jari e Mazagão (UNIFAP, 2010).

A gestão atual iniciou o mandato em 2010, com término para 2014, tendo como Reitor José Carlos Tavares Carvalho. Em 2011, a UNIFAP ofertava 27 cursos de graduação para 4.234 alunos, além de 4 programas de pós-graduação *stricto sensu* a 134 alunos. A universidade vem preenchendo um déficit histórico de programas de pós-graduação no estado do Amapá. Contribuem para o dia a dia da instituição, 285 docentes e 214 técnico-administrativos (UNIFAP, 2012), que teve

empenhado, de acordo com a Lei Orçamentária Anual, um montante de R\$72.395.739,00 (MPOG, 2012).

4.1.7.1 Modelo do Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico na UNIFAP

O PDI da UNIFAP foi publicado em 2010, para o período 2010 a 2014, estando disponível no endereço eletrônico da Universidade. É de responsabilidade do Departamento de Planejamento, subordinado à Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. Não foi encontrado outro documento que se referisse ao planejamento estratégico (UNIFAP, 2010).

O PDI inicia contextualizando a UNIFAP no cenário educacional do estado do Amapá, e o papel do PDI frente aos rumos a se construir. Na sequência, no capítulo um, tem-se o Perfil Institucional, com o histórico, inserção regional, missão, finalidades, objetivos, área de atuação, responsabilidade social, políticas de ensino, pesquisa e extensão.

No capítulo dois é apresentado a Gestão Institucional, com a organização administrativa, de gestão de pessoal e políticas de atendimento aos discentes. Após, no capítulo três, tem-se a Organização Acadêmica, com a organização didático-pedagógica e oferta de cursos e programas.

A Infraestrutura aparece no capítulo quatro, detalhando a infraestrutura física, acadêmica, de comunicação e previsão de expansão no período de vigência do PDI. O último capítulo, cinco, trata da Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional, não havendo detalhamento nessa seção.

O PDI em questão busca seguir o modelo do MEC (BRASIL, 2007), mas o faz de maneira incompleta. Não contempla os eixos Projeto Pedagógico Institucional, Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos e os Aspectos Financeiros e Orçamentários. Não é observado inovação ou criatividade na estrutura do modelo do documento, mas o preenchimento incompleto das informações do modelo de PDI proposto pelo MEC.

Em relação ao planejamento estratégico, seguindo o modelo proposto por Pereira (2010), é possível afirmar que o PDI da UNIFAP não é um planejamento estratégico, pois não atende aos itens elencados pelo autor.

4.1.8 Universidade Federal de Santa Catarina

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC tem 53 anos, sendo criada em 1960 pelo presidente à época, Juscelino Kubitschek, quando reuniu as faculdades isoladas de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Serviço Social, Medicina e Engenharia Industrial. Teve como primeiro reitor o professor João David Ferreira Lima, que tomou posse em 1961 (UFSC, 2010).

No decorrer dos anos, transformações no estado e no Brasil influenciaram e foram influenciadas pela UFSC. Dezenas de cursos foram criados, centros de ensino redimensionados, a pós-graduação se expandiu e tornou-se referência internacional, juntamente com o ensino a distância. A Universidade sempre teve influência política, social e econômica na cidade e estado onde é a sua sede: Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina (UFSC, 2010).

Com o Programa de Reestruturação das Universidades Federais – REUNI, a UFSC passou por significativas mudanças após 2008. Foi tutora na criação da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS e criou três *campi*, sendo os de Joinville, Araranguá e Curitibanos. Aumentou a quantidade de cursos e quase que dobrou a quantidade de vagas ofertadas no vestibular (UFSC, 2010).

A professora Roselane Neckel é a atual reitora da UFSC, tendo iniciado a sua gestão em maio de 2012, com finalização em maio de 2016. Em 2011, a instituição possuía 29.177 alunos de graduação matriculados em 99 cursos, além de 58 programas de pós-graduação que cuidam de 6.821 acadêmicos. A força de trabalho foi de 1.924 docentes efetivos, e 3.005 técnico-administrativos (UFSC, 2012). No mesmo ano, o orçamento empenhado, conforme a Orçamento da União, foi de R\$844.004.762,00 (MPOG, 2012).

4.1.8.1 Modelo do Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico na UFSC

O PDI da UFSC está disponível em seu endereço eletrônico, tendo sido aprovado em 2009, para o período de 2010 a 2014, sendo o órgão responsável, a Pró-Reitoria de Planejamento (UFSC, 2010). Não foi encontrado outro documento que tratasse do planejamento estratégico da universidade.

O documento inicia com uma apresentação, onde expõe os fundamentos legais e a metodologia de elaboração e aprovação do PDI. Após, inicia com o capítulo um, Perfil Institucional, onde relata um

breve histórico da UFSC, a missão, visão e valores, áreas de atuação acadêmica, como o ensino, pesquisa, extensão e cultura e arte, além dos objetivos institucionais.

O capítulo dois apresenta o Projeto Pedagógico Institucional, tratando da inserção regional, dos fundamentos da prática acadêmica, da organização didático-pedagógica, políticas para o ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte, e gestão, e da responsabilidade ética e social, o que contempla inclusão social, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e patrimônio cultural.

Organização e Gestão é o tema do capítulo três, que aborda o desenvolvimento do ensino, sobre os servidores docentes e técnico-administrativos, sobre os discentes, gestão e planejamento institucional, comunicação interna e com a sociedade, infraestrutura, orçamento e finanças. O último capítulo, quatro, trata das Inovações e Interações Institucionais, contextualizando a UFSC no cenário em que as universidades são centros de pesquisa básica, aplicada e de desenvolvimento, além das interações da universidade no âmbito nacional e internacional, incluindo parcerias com outras instituições de educação, agências de fomento e intercâmbio.

Analisando o PDI da UFSC na perspectiva do modelo sugerido pelo MEC (anexo 1), o documento não segue o padrão proposto, mas atende a todos os eixos exigidos, ou seja, apesar de uma estrutura diferente, a inovação do modelo contempla qualitativamente os eixos necessários.

No que tange ao planejamento estratégico, seguindo o modelo recomendado por Pereira (2010), observa-se que o PDI da UFSC não contempla a maior parte dos itens apresentados pelo autor. O documento atende aos itens missão, visão e valores, mas não possui fatores críticos de sucesso, análise externa (oportunidades e ameaças), análise interna (pontos fortes e fracos), matriz SWOT, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. O não atendimento desses itens é um indicativo de que o PDI não é um planejamento estratégico, e como não existe outro documento que o seja, a UFSC não possui planejamento estratégico.

4.2 CONSTRUÇÃO DOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS

A efetividade de um Plano de Desenvolvimento Institucional e de um Planejamento Estratégico ocorre quando a sua construção é bem conduzida, e para que isso ocorra, autores recomendam certos rituais a serem seguidos. Por meio das entrevistas realizadas nas universidades pesquisadas, é possível identificar se essas recomendações fizeram parte da construção dos planos e planejamentos, informações que são expostas nesta seção.

Preliminarmente, convém resgatar o que esses autores dizem sobre a construção dos documentos. No que tange ao PDI, o Ministério da Educação exige que os PDI sejam aprovados nos conselhos superiores das instituições de educação superior, ou seja, obrigatoriamente, passa por uma instância colegiada. Antes disso, é livre a forma de construção, desde que contemple todos os eixos temáticos recomendados pelo próprio MEC (anexo 1). Cardoso (2006) e Muriel (2006) enfatizam que a construção do PDI deve ser participativo, envolvendo toda a comunidade da instituição. A periodicidade também deve ser cuidada, para não se ter um plano engendrado, bem como que o documento reflita realmente as intenções da instituição, e não apenas um requisito para cumprimento legal.

Em relação ao planejamento estratégico, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) reforçam a tese da participação de todos da organização, pois assim o planejamento contribui para uma melhor aproximação da realidade, enquanto que Cardoso (2006) entende que, no caso do Plano de Desenvolvimento Institucional, a participação contribui para maior respaldo do PDI, tornando viável a sua implantação.

Hamel e Prahalad (2005) dizem sobre a visão elitista da gestão, que priva a maior parte da organização na participação da construção, ficando um modelo que a alta administração fez para que os níveis mais baixos o executem. Dessa forma, e complementando, Ansoff (1987) diz que o papel dos departamentos de planejamento, quando existem, deve ser o de guiar a evolução estratégica, e não a responsável por executá-la. Os contribuidores da elaboração do planejamento devem ser todos os atores organizacionais, que estão no dia a dia da instituição e que serão os executores das ações estratégicas.

Almeida (2010) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) lembram que existem diversos modelos de processo de elaboração do planejamento estratégico, mas todos se reduzem às mesmas ideias. O

início do processo de construção dos PDI e planejamento estratégico são semelhantes entre as universidades pesquisadas, partindo da administração central a iniciativa de condução do processo, em geral, alguma pró-reitoria, coordenadoria ou diretoria relacionada ao planejamento, cujos funcionários se mobilizam e iniciam o levantamento dos procedimentos necessários. O reitor da instituição nomeia uma comissão que irá conduzir todo o processo. O entrevistado 4 relata esse acontecimento na Universidade Gama:

Montamos a comissão escolhendo representantes de todas essas áreas. Então o reitor baixa uma portaria para que essa comissão inicie os trabalhos. A comissão se subdivide ao longo dos trabalhos, e então surge a subcomissão que trabalha a política de graduação, a subcomissão que trabalha a política de ensino de graduação, a subcomissão que trabalha a política de ensino de pós-graduação, a subcomissão que trabalha a questão da inovação e da pesquisa e do empreendedorismo, a subcomissão que trabalha a parte de assistência estudantil, a subcomissão de extensão. Então vai surgindo uma série de subcomissões, em que são baixadas portarias também. Essas subcomissões vão crescendo, agregando mais pessoas para a base delas, e então vão construindo a primeira minuta.

Na Universidade Ômega também houve a criação de uma comissão multi setorial. A administração central enxergou a necessidade de construção do PDI para além da exigência legal, montando uma comissão com representantes das pró-reitorias e unidades de ensino, sendo que a equipe da pró-reitoria de planejamento foi a responsável pela pró-atividade em fazer o PDI se concretizar.

Designadas as comissões, as etapas seguintes diferem entre as universidades. Há situações em que o processo envolve a participação da comunidade universitária. O entrevistado 3, da Universidade Beta, citou:

Tendo essa necessidade institucional, a reitoria criou uma grande comissão, da qual eu fui coordenador. Nós chamamos uma pessoa já experiente, que era Pró-Reitor de Planejamento de outra universidade. Ele veio nos dar uma orientação de como construir esse PDI. Nessas orientações participava toda a administração central e mais um conjunto grande de professores, técnicos e alunos. E depois isso partiu

para discussões temáticas dentro de toda a universidade, grande seminários, onde se construiu um grande documento e esse documento foi levado ao conselho universitário e aprovado.

Na Universidade Ômega, a comissão proferiu palestras, *workshops* e diversas reuniões com os membros da comunidade acadêmica para a elaboração do PDI, com a conscientização do que era o documento. Cada unidade era responsável por coletar as informações de seus setores, e normalmente delegado a mais de um responsável, mas sempre encabeçado pelo dirigente. Após as reuniões setoriais, o plano tinha que ser aprovado por cada colegiado, e então encaminhado à equipe da pró-reitoria de planejamento, que após as devidas correções, foi aprovado no Conselho Universitário.

Em outros casos, os gestores relatam que apesar da iniciativa da comissão para que houvesse participação na construção do PDI, o mesmo não ocorreu, acarretando dificuldades na aprovação do documento. É o caso da Universidade Delta, informado pelo entrevistado 5:

O processo de construção do PDI foi democrático. Foi feita a comissão, nós fizemos as consultas e não tivemos grandes participações nas contribuições. Colocamos disponível urna, criamos link para contribuições, só que vieram pouquíssimas. Então construímos através dessa comissão, e na hora da aprovação, que nós tivemos a aprovação do documento final, aí apareceram algumas pessoas, naquele caso "ah não foi construído democraticamente". Foi para o conselho universitário, e no conselho não conseguimos aprovar, ficou enrolando pois eles queriam a construção de um novo.

Quando o entrevistado 5 da Universidade Delta foi indagado em outro momento se a construção do PDI foi divulgada aos membros da comunidade universitária, verificou-se que as razões da baixa participação estavam no escopo do meio de comunicação entre a comissão e a comunidade. Pereira (2010) alerta para a existência de ruídos na comunicação, e no caso específico, utilizou-se apenas um canal, sem haver uma mensuração se foi eficiente. O entrevistador 5 relatou:

Foi divulgado tanto na comunidade docente, discente quanto os técnico-administrativos. Foi através do

site, foi criado um site e sempre colocavam alguns links na página principal da universidade.

Na Universidade Alfa, a construção do PDI restringiu-se aos dirigentes, e somente após elaborado, é que o plano foi divulgado aos membros da comunidade universitária, para então seguir para aprovação no conselho superior, seguindo a típica visão elitista da gestão citado por Hamel e Prahalad (2005) e contrária ao recomendado por Cardoso (2006). O entrevistado 2 expõe esse fato:

Nós tomamos o anterior como ponto de partido, que estava em vigor. Num primeiro momento fizemos reuniões com os diversos órgãos da universidade. Na verdade lembrá-los dos prazos, cronogramas. Fizemos também reuniões com os diretores das unidades para coloca-los a par da situação. Demos um prazo para que esses diversos setores, pró-reitorias, encaminhassem sugestões. Nós fizemos um primeiro documento preliminar, voltamos para cada um dos órgãos. Eles fizeram modificações, fizemos uma discussão sobre esse documento preliminar e estamos agora numa terceira rodada. Estamos para soltar, esse mês, um documento já mais consolidado, que será, de certa maneira, o que será divulgado. Estamos fazendo pequenos ajustes, mas até o final desse mês nós vamos reencaminhar para cada um: “Olha aqui, estão aqui os resultados das nossas discussões anteriores com o que conseguimos consolidar”. Acho que no segundo semestre nós queremos publicar. A ideia é publica um livro com isso. Um livro que vai ser distribuído, que vai ser divulgado para o conjunto da comunidade. Com prazos, um calendário de discussões que lá na frente encaminhe para uma aprovação formal pelo conselho universitário.

A Universidade Sigma elabora seu PDI por meio de questionários respondidos pelas áreas competentes, conforme informado pelo entrevistado 8:

Como plano estratégico é um vértice para o próprio PDI, temos os objetivos prontos. Como é que tem sido feito: primeiro é feito um levantamento de ambiente pra ter uma noção de como está a situação operacional do Estado. Nosso foco foi o Estado e o papel que a Universidade Sigma desempenha nesse contexto. A partir daí, foi feito um questionário, uma

planilha de forma de como cada uma das 5 ou 6 áreas chegarão às suas metas descritas no próprio PDI. “Olha lá professor, o senhor disse que em 2010 ou 2011 nós tínhamos aqui trigo, 2015 nos vamos poder chegar a Fubá, como é que vamos fazer, e quem vai fazer.”. Será desmembrada as formas com que os objetivos serão alcançados, então esses questionários foram enviados pra cada uma das áreas pertinentes, quando esses questionários voltarem, então serão compilados e a partir daí esse plano estratégico vai estar pronto, só a questão de uma conclusão.

Na Universidade Zeta, o PDI não foi participativo, ou seja, ficou restringido a um grupo de pessoas devido a preocupação em elaborar um documento para cumprir a legislação em tempo. Assim, o entrevistado 7 explicou que

Com relação ao PDI, ele foi um pouco mais corrido, na verdade ele não foi assim tão participativo, pois faltou tempo, e precisávamos publicar, e ele não foi publicado. Meio que pegando algumas informações, só que em reuniões informais, construindo o documento. Consultou-se outros elementos, algumas outras publicações, como por exemplo os relatórios de auto avaliação que também dão um diagnóstico de algumas previsões do que se pretende fazer em termos de graduação, de pesquisa, de pós-graduação, de extensão, de parte da gestão de finanças e orçamentárias, da gestão administrativa da universidade. E aí como foi preciso fazer isso, a gente não teve um processo tão participativo.

No entanto, mesmo o planejamento estratégico que estava em elaboração com antecedência na Universidade Zeta, não foi participativo, apesar de poder se constituir um planejamento estratégico por possuir todos os itens sugeridos por Pereira (2010), pecando apenas na participação dos atores organizacionais, como recomendam Cardoso (2006), Muriel (2006), Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000). O entrevistado 7 explicou como se deu esse processo:

A secretária de planejamento na época, convidou a alta administração, que no caso foi o reitor, o vice-reitor, todos os pró-reitores e diretores de unidades que considerávamos mais importantes, como por exemplo o diretor do centro de desenvolvimento

tecnológico, a área de gestão de patrimônio imobiliário da Universidade Zeta, que é um patrimônio grande, auditoria, procuradoria jurídica. Então essas unidades chaves dentro da Universidade Zeta foram convidadas com assessoria da secretaria de planejamento na época, minha, da equipe, do secretário da época, reunimos em um local e seguindo uma metodologia de uma pesquisadora aqui da Universidade Zeta, elaboramos a missão, a visão, os desafios estratégicos, diretrizes, identificação das diretrizes, objetivos estratégicos, as metas. Então com esse documento voltamos para cá e depois em reuniões com cada uma dessas áreas específicas, foi definindo quais eram os indicadores, apurando as metas. Por exemplo, na área de graduação o pessoal da pró-reitoria de graduação que sentou conosco elaborou uma matriz SWOT, identificou prioridades. Então assim se deu a parte do planejamento estratégico.

Além da participação, outro critério a ser observado em planejamento a longo prazo é o período de vigência e atualização do plano, e portanto, de atualização e ou elaboração de novo planejamento estratégico e PDI. Todas as universidades, Alfa, Beta, Gama, Delta, Zeta, Sigma e Ômega, elaboram um novo PDI a cada 5 anos, exatamente o período exigido pelo MEC. A recomendação dos autores, como Costa (2012), é que um planejamento de longo prazo perdure entre cinco a dez anos. O entrevistado 3, que diz que a Universidade Beta possui planejamento estratégico, apesar deste não ter sido encontrado, explica que o documento possui vigência até 2020:

Se nós conseguirmos implementar todo o nosso planejamento estratégico até 2020, nós estaremos entre as grandes universidades desse país. É um planejamento muito austencioso.

Para o entrevistado 8, o planejamento estratégico da Universidade Sigma possui um horizonte de 15 anos. Cabe salientar que o referido planejamento não foi encontrado publicamente.

Quanto a periodicidade de atualização, recomendada, por exemplo, por Mintzberg (1987), para que não haja um engendramento da instituição frente às mudanças do ambiente externo, apenas a fala do entrevistado 4, da Universidade Gama, atendeu ao critério do autor, e exatamente pelas razões expostas, de se adaptar ao cenário externo:

Sim, sempre acontece conosco aqui, fizemos a versão dois, a versão três do mesmo PDI, até porque temos essa sistemática de anualmente dar uma revisada no planejamento estratégico. Então, revisamos o planejamento estratégico quando chega alguma demanda nova, nós somos muito ligados às políticas do Ministério da Educação. Então de repente para atingir uma determinada meta do Plano Nacional de Educação, o MEC resolveu colocar um novo programa. Esse novo programa, por exemplo, o REUNI. O REUNI foi uma dessas coisas. Mas tem outras, como o PAFOR, a formação de professores da educação básica, da rede pública. Nós tínhamos um PDI que contemplava a educação a distância, mas não tinha com o formato que precisávamos deixá-lo. Então, quando a universidade se movimenta para algum ponto, e aquilo está tomando uma força tamanha, e enxergamos que aquilo é um fator importante para a universidade, vamos querer caracterizar aquilo melhor no PDI. Então faz-se a revisão. Normalmente mexemos no PDI de dois em dois anos. Agora no planejamento estratégico, anualmente estamos mexendo nele.

Em todas as universidades há um órgão responsável pelo planejamento estratégico e PDI, geralmente um departamento de planejamento vinculado a uma pró-reitoria de planejamento. Apenas na Universidade Sigma, o órgão é vinculado ao gabinete do reitor. Entretanto, todos os entrevistados das universidades se preocuparam em dizer que o órgão apenas fornecia suporte e assessoramento, e não a elaboração dos documentos, corroborando com a ideia de Ansoff (1987). O entrevistado 3 da Universidade Beta exara essa preocupação:

A própria coordenadoria de planejamento da universidade. A Pró-Reitoria de Planejamento. O PDI foi uma ação conjunta aberta dentro da universidade. A administração central centrou, fez um planejamento, um esqueleto básico do que deveria ser. Chamamos um especialista em planejamento, em PDI e planejamento estratégico. Orientou toda a classe, com a participação de docentes, discentes e técnico-administrativos, e depois fechamos esse PDI dentro do nosso Conselho Universitário. Então houve a participação de todos. Na verdade, naquele momento, foi a administração central, e eu fui o coordenador, eu como vice-reitor

fui o coordenador, mas com a participação de todos. O que eu estou dizendo era uma coordenadoria, e hoje é uma Pró-Reitoria de Planejamento. É ela quem acompanha o que existe no PDI e no planejamento estratégico com o planejamento e ações de áreas dentro da universidade.

Pelo exposto, observa-se que não existe um único modelo de construção do planejamento estratégico e do PDI, havendo uma customização à realidade de cada universidade. Há situações em que o processo é aberto a toda comunidade universitária, e em outros, restringe-se apenas aos gestores. Problemas de comunicação foram identificados, acarretando em prejuízos devido a baixa participação e consequente reprovação do documento elaborado pelo conselho superior.

Além do PDI, algumas universidades fazem planejamento estratégico. Outras possuem a intenção de fazê-lo, e algumas ainda não visionaram essa necessidade, ou seja, não ocorre a intenção estratégica preconizada por Hamel e Prahalad (2005). Quando há planejamento estratégico, a predominância foi a elaboração do mesmo concomitante ao PDI, entretanto quando o primeiro é historicamente e amplamente utilizado, serve como base para a construção do PDI. Existem universidades que fizeram seus PDI apenas para fins legais, sem utilizá-lo no dia a dia, mas há casos que o PDI é o norteador das principais ações institucionais.

Nesse sentido, e respondendo ao objetivo específico *a*, não existe um modelo fixo de metodologia de construção, fato considerado saudável por Mintzberg (1987), que entende que nenhum tem precedência sobre os demais, e talvez mais importante que isso, de que eles se complementam.

4.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PDI

Traçar estratégias é fazer escolhas, segundo Porter (1996). E uma escolha ideal que satisfaça as necessidades institucionais é feita por seus gestores, que, em teoria, deveriam estar preparados para o feito, tomando decisões que utilizem critérios técnicos, e não amadores. A capacidade de mensurar critérios técnicos é desenvolvida por meio de formação acadêmica, em especial nos cursos de gestão, como também por vivências e experiências práticas.

As tomadas de decisão exigem, portanto, capacidade cognitiva do gestor, que no final acaba sendo uma decisão pessoal, ou de um conjunto de pessoas. Com a estratégia não seria diferente, sendo que Mintzberg (1987) afirma que esta é uma invenção da imaginação de alguém, concebida como intenções para regular o comportamento antes que aconteça ou traçar padrões para descrever o comportamento que já ocorreu.

Os gestores de uma organização, de acordo com Hamel e Prahalad (2005), devem cumprir a orientação geral implícita no planejamento estratégico, e dessa forma, precisam ter consciência do que é esse processo. Um dos erros cometidos pela falta de conhecimento sobre planejamento estratégico, é o que Porter (1996) denomina de confusão entre eficácia operacional e estratégia. Para o autor, muitos gestores, presos na corrida pela eficácia operacional, simplesmente não compreendem a necessidade de ter uma estratégia, deixando a eficácia operacional suplantá-la.

Ansoff (1987) acrescenta a costumeira confusão entre estratégia e sistemas antigos de gestão, como orçamentos e planejamento de longo prazo, que são fontes comuns de equívocos para a implementação da primeira. Costa (2012) complementa com os tipos de mentalidade dos gestores, que pode ser imediatista, operacional ou estratégica, enquanto que Pereira (2010) alerta para a capacitação gerencial para conduzir o processo de planejamento estratégico. Machado (2008) explica que a maioria das instituições de educação superior, incluindo as do setor privado, são dirigidas por pessoas que não conhecem a gestão, apesar de terem boa vontade. Essas instituições são conduzidas por ótimos pedagogos, médicos e advogados, mas que não conhecem gestão.

Verificou-se que a formação na área de gestão não é indicativo de que os gestores, das Universidades analisadas, entendam sobre planejamento estratégico. Ao ser questionado qual o entendimento sobre o que seja planejamento estratégico e PDI, o entrevistado 5, da

Universidade Delta, que é formado em administração, com especialização na área, acredita que o planejamento estratégico é de médio prazo, sendo o desmembramento do PDI, conforme sua fala:

O planejamento estratégico é o desmembramento do PDI. Em cima do planejamento do PDI você vai traçar as metas e as ações que vão compor o planejamento estratégico, que é de médio prazo.

Todas as literaturas trabalhadas afirmam que o planejamento estratégico é de longo prazo, sendo que Porter (1996) alerta para a confusão entre este e a eficácia operacional. O entrevistado 6, da Universidade Zeta, é formado em física, e entende, teoricamente, sobre o planejamento estratégico, inclusive, a diferenciação de níveis de planejamento, entre o estratégico e o operacional:

Para mim, o planejamento estratégico é o que preside, é o maior. Na verdade, o planejamento estratégico é o que dá identidade para a instituição, então o planejamento estratégico explicita as linhas de política, iniciação social da Universidade, da instituição em geral, no caso da Universidade Zeta. E o PDI seria o instrumento de aplicação, o instrumento de operacionalização desse plano estratégico.

Na Universidade Beta, o entrevistado 3 é formado na área das ciências exatas, e não soube teorizar o que é PDI ou planejamento estratégico, no entanto, possui anos de experiência prática em gestão, e dessa forma, compreende a importância dos dois planejamentos, conforme expôs na entrevista:

São elementos importantíssimos para o desenvolvimento da universidade, para um planejamento como um todo e conseqüentemente para um crescimento sustentável. Um crescimento que a gente possa ter condições de fazê-lo sem sobressaltos.

A ideia de que o PDI é um documento que deve ser originário do planejamento estratégico, sendo este mais amplo que o anterior, como foi dito pelo entrevistado 6, também é compartilhada pelo entrevistado 7, da Universidade Zeta:

Eu também tenho a mesma visão do entrevistado 6, que o planejamento estratégico está num âmbito maior. O PDI está inserido dentro desse planejamento estratégico, porque a partir do que você criar de expectativa para o seu futuro com base no que você tem dentro do seu planejamento estratégico, você vai traçar linhas específicas para as áreas de atuação da Universidade, que estão contempladas dentro do PDI.

A prática na Universidade Gama é singular, pois conforme o entrevistado 4, o planejamento estratégico é o documento maior da instituição, só que é utilizado apenas pela gestão da universidade, não sendo um documento de acesso público. E conforme esse planejamento se altera significativamente, subsidia consequentemente as alterações no PDI. Note as suas considerações:

Temos dois documentos. Um documento que é de trabalho da equipe de gestão, sendo mais interno, nem fica público especificamente. Mas parte desse elemento é a parte móvel do PDI, a parte que ficamos olhando, trabalhando, revisando e colocando, fazendo as alterações de PDI. Cada alteração, fazemos todo o trâmite novamente. Se fizermos alguma alteração muito significativa, então passa inclusive pelo nosso conselho universitário para fazer a aprovação. Se for arrumações marginais de metas, de objetivos, de algum projeto, de alguma ação, se for na margem, não submetemos, o próprio reitor faz a autorização e fazemos a modificação. Ele funciona hoje mais como um documento interno da gestão.

As visões dos entrevistados 4, 6 e 7 são opostas ao do entrevistado 8, da Universidade Sigma, pois para este é o PDI o documento macro da instituição, enquanto o planejamento estratégico é de execução:

O PDI, o próprio nome diz, plano de retorno institucional, o que a instituição vai fazer. O plano estratégico fala como vai fazer, com que ações esse objetivos serão alcançados. Coisa que no PDI, não há explicação. [...] Para mim, o PDI, eu faço uma diferença, não sou entendida da área de planejamento, mas para mim há uma diferença sim, e entre o planejamento estratégico e o PDI, o PDI é, ao meu entendimento, é o macro, o que a gestão que

está iniciando vai fazer ou pensa em fazer durante os quatro anos durante sua gestão. [...]

Essa lógica é compartilhada com o entrevistado 3, da Universidade Beta, tendo em vista que acredita que o planejamento estratégico surge a partir do PDI. Para o gestor, “Existe diferenças básicas. O planejamento estratégico, ele usa basicamente as informações do PDI para esse planejamento estratégico.”.

O entendimento do entrevistado 9, da Universidade Ômega, é que não há diferenças entre PDI e planejamento estratégico. É a mesma concepção do entrevistado 1, da Universidade Alfa, que acredita que não deveria haver diferenças. Entende que o PDI, além de exigência legal, é um documento importante pois motiva um olhar interno frente às possibilidades externas.

O PDI é um momento importante de você mobilizar a universidade em torno das suas questões. O que é que nós queremos ser? O que é que nós somos primeiro, fazer um diagnóstico. Quais são os nossos problemas, nossos pontos de estrangulamento, as nossas dificuldades? O que é que nós queremos ser? A oportunidade do PDI é importante por conta disso.

De acordo com o entrevistado 3, Universidade Beta, a consolidação de uma instituição com qualidade depende de um planejamento, e este deve ser bem feito. Seu argumento aponta a necessidade de visão de longo prazo para a instituição, conforme explicação:

Sem um PDI e sem um planejamento estratégico, não se constrói uma instituição forte. Esse é o meu aprendizado e o meu recado. Então que seja muito bem feito, muito planejado, que seja feito, principalmente o PDI, de uma forma ampla dentro da instituição. [...] Agora temos o planejamento estratégico que ele vai até 2020, em que pretendemos dentro desse planejamento estratégico um crescimento significativo na área de graduação e pós-graduação.

Ao elaborar um planejamento que envolva a participação de muitos atores universitários, o processo acaba sendo moroso e demorado, e até perigoso pelo fato de a instituição não se adaptar às mudanças constantes do ambiente externo. É o que pensa o entrevistado 4 da Universidade Gama, que ao prever essa situação, trata de maneira diferente o PDI e o planejamento estratégico, conforme sua exposição:

Então seguimos por ele [PDI]. Mas ele é um pouco mais rígido, por ter que passar por essas instâncias tão grandes. Um exemplo: enxergamos uma oportunidade de um ano para o outro de colocar um curso novo. O PDI é muito lento para poder capturar essa incorporação. Já o nosso planejamento estratégico tem uma dinâmica. O planejamento estratégico das unidades já tem uma dinâmica mais próxima, mais rápida e mais ágil, porque os das unidades acadêmicas são aprovados nos conselhos das unidades, que normalmente tem uma configuração mais homogênea sobre ideologia, sobre pensamento das coisas. Já no conselho universitário, o conselho é mais eclético, então ele é de todas as cores, de todos os partidos, de todas as políticas, ele é um pouco mais complicado. Por isso que tratamos o PDI como esse documento mais formal, um documento que tem essa representação mais política, e o planejamento estratégico mais como um documento de ação mesmo.

Esse mesmo entrevistado apontou em seu relato uma visão interessante de como o planejamento nas universidades poderão se desenrolar no futuro e se expandir na administração pública. Acredita que a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população pode melhorar se os órgãos fizessem planejamento, e visiona que as universidades que serão as norteadoras desse movimento, conforme o relato:

As universidades tem que ser referência nisso e esse movimento que começou há muito tempo, lá atrás, tanto no SINAES, que é avaliação, e no movimento do próprio planejamento, esses dois movimentos são muito importantes. Acredito que eles estão fazendo escola nas universidades e vão se irradiar mesmo para os outros órgãos públicos. Penso que temos muito a contribuir com o sistema público federal de uma maneira geral, e os estaduais e municipais também.

Pelas percepções observadas nas entrevistas, verificou-se que os gestores, predominantemente, tem dúvidas do que vem a ser, teoricamente, PDI e planejamento. No entanto, sabem fornecer características dos documentos e de suas elaborações, sempre relacionadas ao que foi praticado em suas universidades, ou seja, pelo que vivenciaram.

Dessa forma, a formação em gestão não os habilita, necessariamente, a saberem elaborar e executar um planejamento, seja o PDI ou o planejamento estratégico. É a experiência no assunto, com acertos e erros, que predomina no entendimento sobre o tema. Algumas universidades receberam consultoria na hora de elaborar o planejamento, e nesse caso, o conhecimento transmitido pelo consultor foi fundamental para se ter um planejamento robusto.

A falta de uma compreensão teórica, apesar da experiência existente, leva alguns gestores a afirmarem que o PDI é maior que o planejamento estratégico, e que este é apenas um documento de ação, como afirmado pelo entrevistado 8. Esse entendimento equivoca-se ao confundir o planejamento estratégico com outros sistemas de gestão, como apontado por Ansoff (1987), bem como achar que é estratégia é eficácia operacional, como teorizado por Porter (1996).

Portanto, das realidades observadas, existem duas situações: há universidades e gestores que conhecem sobre planejamento estratégico e PDI, formulando e executando esses dois elementos profissionalmente, bem como há universidades e gestores que desconhecem e praticam amadoristicamente. O fato é que o gestor que melhor compreende o tema, transmite o profissionalismo para a construção dos documentos em sua universidade.

4.4 CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DO PDI ÀS GESTÕES DAS UNIVERSIDADES

Um planejamento quando bem implementado traz benefícios à organização, entretanto, quando conduzido erroneamente, os resultados podem não ser satisfatórios, e nesse caso, não será o planejamento a causa, e sim, a forma em que foi conduzido. Nas universidades visitadas, mesmo aquelas em que os gestores percebem equivocadamente o planejamento, seja o PDI ou o planejamento estratégico, todos enxergam benefícios, pela mudança que o processo trouxe à instituição, ou podem trazer. Na Universidade Ômega, o entrevistado 9 explica que os planejamentos auxiliam na gestão ao traçar metas, e assim, visionar a universidade no horizonte, sem pioneirismo. É o mesmo pensamento do entrevistado 7, da Universidade Zeta, que diz sobre as vantagens para a universidade:

Ter um planejamento só trás vantagens. A Universidade vai conseguir conhecer o terreno onde está pisando, vai poder projetar o que ela quer

realizar, saber quais são os riscos do seu negócio, quais são os desafios que vai ter que superar. Então só trás vantagens quando você tem tudo isso, mapeado planilhado, e apresentado à gestão e à comunidade universitária. Não vejo desvantagens, só vantagens.

Conhecer a instituição, enxergar-se e o que se quer no futuro, são reflexões que trazem benefícios quando exercitado no PDI e no planejamento estratégico das universidades. Segundo o entrevistado 3, da Universidade Beta,

Para você organizar uma universidade em processo de implantação, precisa de um planejamento muito bem feito. O PDI nos deu toda essas informações, do que queríamos, qual que era a nossa missão e todo mais. Sobre o PDI foi construído depois o planejamento estratégico. Até onde a universidade pode chegar, o que a universidade quer ser durante um tempo maior.

O entrevistado 2, da Universidade Alfa, acredita que o PDI e o planejamento estratégico oportuniza “[...] reflexão do que foi feito e proposição do que será.” Para o entrevistado 3, da Universidade Beta, os planejamentos oferecem “Um crescimento seguro sem dúvida nenhuma. Acho que sem um PDI e um planejamento estratégico você não consegue construir uma universidade forte.” O relato do entrevistado 5 induz que, o que foi planejado, não foi executado, e se o fosse, traria benefícios à Universidade Delta:

O PDI é importante para saber para onde a Universidade vai, não ficar trabalhando sem um documento oficial de planejamento estratégico que aponta para onde vamos. [...] Se realmente fosse implantado, se trabalhássemos realmente nele, eu acho que a vantagem é totalmente positiva, porque muitas coisas que estão lá, que nós planejamos, que deveriam ter sido executados e não foram, melhoraria a administração da instituição, nós tínhamos concretizado algumas ações que nós deixamos de consultar e verificar o norte da instituição. Ele é vantagem sim, com certeza, e principalmente se for trabalhado, e não seja só um instrumento legal.

Uma das maiores contribuições que o PDI e o planejamento estratégico pode trazer às universidades foram encontrados em duas exposições. A primeira, do entrevistado 8, Universidade Sigma, diz que os planejamentos trazem “Direção, meta, forma de atuação. Metas que antes eram particularizadas agora são institucionais.” A democratização e participação dá lugar a interesses pessoais, pois qualquer ação para ser executada deve ser planejada, e assim, constar em um documento que é construído e disponibilizado ao público. Caso as metas não sejam cumpridas ou não tenham sido previamente incluídas no planejamento, recursos não são liberados. Na Universidade Gama, o entrevistado 4 explanou detalhadamente essa questão:

Essa pró-reitoria em que estamos agora, é uma pró-reitoria bastante pesada, porque todo mundo quer saber do seu orçamento, meu orçamento. Agora o PDI está sendo um parâmetro para distribuição orçamentária. Então, quando sentamos na mesa com um gestor da ponta, olha para ele e diz o seguinte: “tá, mas seus indicadores não melhoraram, então por que você precisa de mais isso?” Então vamos avaliar e ele vai dizer: “não, eu preciso disso porque o meu curso não foi tão bem avaliado, a comissão passou aí e colocou.” “Sim, mas o orçamento é curto, ele precisa atender a universidade como um todo, e muitos cursos receberam visitas”. Então começamos a dialogar com o gestor da ponta, para dizer se realmente aquilo é uma ação que tem que incorporar no PDI como uma ação de concreto, de infraestrutura ou de capacitação ou de contratação de novos servidores, ou de qualificação do quadro docente. Então temos elementos para negociar. Não estamos mais cegos, a questão é essa, quando não tínhamos esses elementos, esse *tati a tati* era muito difícil, porque cada um chegava e se um diretor entrar aqui agora para conversar comigo e você acompanhar, quando ele sair você vai chorar, porque parece que a situação dele é a pior situação do mundo. Ele chega com demandas que a comunidade coloca para ele, chega inclusive muito acabado, com aquela carga, aquele peso em cima dele. E vamos trabalhando, colocando os números daquela unidade. Inclusive subsidia muito o diretor, porque quando a comunidade cobra muito dele, por exemplo, os docentes cobram do diretor local, do gestor, o próprio diretor vai ter os indicadores para dizer: “mas nós também, aquela parte, que é sua parte

professor, o senhor também não cumpriu. Porque a gente não tem melhorado as coisas, se não melhora não tem como solicitar um acréscimo orçamentário na nossa unidade.” Então tudo está ficando muito ligado, ter o acompanhamento. E ter isso assim foi uma mudança, nessa última década, vamos dizer assim, uma mudança da água para o vinho que a universidade tem experimentado.

Essa situação também está começando a ocorrer na Universidade Alfa, quando o entrevistado 1 alega:

Cada vez mais a comunidade universitária percebe que é necessário o PDI e planejamento estratégico, porque começam a esbarrar naquelas limitações que eu falei antes. Se você vem para cá com um projeto: “quero fazer um convênio com não sei quem”, e a pessoa que vai examinar o projeto diz: “Olha, isso aqui você tem que mudar aqui por que não está de acordo com o nosso PDI”, então ele tomou conhecimento de que existe um PDI e que esse PDI tem que ser levado em conta na hora de formular a proposta. Mas isso é uma coisa muito insipiente da universidade.

Até mesmo afastamento de docentes para cursar pós-graduação deve estar contemplado no planejamento da Universidade Gama, e trazer benefícios para o curso do professor, que deve aguardar uma fila de espera. Caso contrário, a instituição não autoriza sua formação:

Então o professor tem que enxergar isso lá no plano dele, no plano da unidade acadêmica, porque se a unidade acadêmica cria um planejamento estratégico, solicita para ele que faça um plano, que chamamos aqui de PAA, plano de atividades acadêmicas. O professor, olhando o projeto do curso e olhando o da unidade acadêmica, faz para três anos o plano de atividades acadêmicas dele. Então ele não pode simplesmente dizer assim: “eu quero fazer, eu sou mestre, eu quero fazer doutorado.” “Sim, você vai fazer doutorado por quê? Estava no seu plano?”. Se não estiver no plano de atividades acadêmicas dele, que ele quer fazer o doutorado em dois anos, ele não consegue sair furando a fila, porque tem o resto do pessoal que colocou no seu plano isso, e nós mensuramos, junta projeto e a possibilidade da saída

desse professor ou não. Essa área que ele está indo é para quê? Reforça o curso ou é uma coisa que ele quer fazer mais do desejo individual dele? [...] A Pró-Reitoria de Graduação também olha muito para ver, por exemplo, se essas saídas estão potencializando áreas de concentração do curso ou fragilidades do curso, porque nós pegamos a prova do ENADE, vê onde o nosso aluno é mais frágil. Normalmente é uma área de estudo, aquela área de estudo tem haver com os professores que estão ali lotados, às vezes tem pouco, ou então o docente só tem mestrado ou especialização.

O PDI e o planejamento estratégico também servem para mostrar à gestão que a realidade mudou, e que é preciso rever metas, como é o caso da Universidade Beta. O entrevistado 3 alegou:

Algumas questões que própria comunidade enxerga, às vezes vai se mudando com o tempo, e você percebe: “olha, o anseio da comunidade não é mais aquele que foi planejado há alguns anos, então há uma necessidade de replanejamento”.

O PDI e o planejamento estratégico oportunizaram o redesenho dos processos internos na Universidade Ômega, acarretando que algumas tramitações desnecessárias apareceram e foram consideradas morosas, por apenas depender de uma assinatura. Assim, ficou evidenciado que determinado pró-reitor ou diretor não precisaria assinar ou despachar determinados processos. O planejamento acabou por mapear a instituição, e assim, a administração sabe o que faz, mostrando o que está sobrando ou faltando. O entrevistado alegou que essa realidade tornou-se um perigo para certos gestores, pois tornou o cargo dos mesmos duvidosos, sobre qual é a sua finalidade. Na Universidade Gama, ao mapear a hierarquia durante o processo de planejamento, houve a eliminação de um cargo antes considerado importante na instituição, o de chefe de departamento:

Acabamos com o cargo de chefe de departamento. Colocamos o colegiado direto com o chefe de centro, sem chefe de departamento. Tiramos um nível de meio, para empoderar mais os colegiados, dar mais poder aos colegiados. O chefe de departamento estava, por oras essa coisa de hierarquia, ela pode funcionar como uma faca de dois gumes, então estávamos percebendo que o chefe de departamento

é só uma figura administrativa, que estava às vezes exercendo um poder político em cima das coisas e as grandes questões sérias não estava acontecendo. Então resolvemos eliminar. Ficou o diretor, e o diretor normalmente tem um leque de cursos ali, e ele dá autonomia para esses cursos fazerem, desde que esteja alinhado com o PPI da instituição, e com as diretrizes curriculares nacional.

A descontinuidade administrativa é considerada um fator negativo para as instituições, em especial aquelas que possuem cargos eletivos, cujo dirigente principal é eleito politicamente. Sendo um processo participativo, o PDI e o planejamento estratégico contribuem para que não ocorra essa descontinuidade quando há troca de reitores. De acordo com o entrevistado 8, da Universidade Sigma, essa é uma das principais vantagens do planejamento:

[...] deixando também um planejamento para a gestão seguinte para que não haja um descompasso, uma quebra de ligação, uma interrupção entre a gestão atual e a que está por vir, pois o que se vê hoje em dia é que quando alguém que assume o lugar de reitor por exemplo, troca basicamente tudo da gestão passada, não dá continuidade alguma à gestão anterior, mesmo as coisas que deram certo anteriormente, não dá continuidade. O PDI passa a ser institucional, o planejamento da instituição e não mais do gestor, e isso passa a ser mais fundamental, não de um professor A, ou professor B.

Outra contribuição relatada por dois entrevistados foi a noção de competitividade externa, resumida em a universidade ser a melhor em certos aspectos. Assim, o PDI e o planejamento estratégico da Universidade Ômega tem essa característica, em querer torná-la reconhecida nacional e internacionalmente, em especial, ser a melhor e referência na região brasileira em que se insere. Na Universidade Gama, a visão e a prática competitiva são expressivas. O entrevistado 4 entende que a instituição quer ser internacional e referência nacional, e elenca algumas ações que a levam a alcançar esse objetivo:

Queremos uma universidade internacional. Internacionalizar a graduação e pós-graduação. E isso está muito mais no eixo sul e sudeste, precisa intensificar essa nossa participação nesse processo de internacionalização das universidades. Então esse é

um objetivo estratégico que temos seguido fielmente, a unhas e dentes, brigando por isso. Vamos para essa competitividade no ambiente externo, queremos ser a referência, somos a referência, mas quer ser referência na região onde nosso estado se localiza também, não quer ser só referência no estado. Brigamos em alguns pontos. Nós temos crescido muito nas comissões nacionais. A Universidade Gama colocou no objetivo que tinha que estar presente em todas as comissões nacionais que falassem da educação superior. Hoje praticamente temos assentos em quase todas elas. Teve uma meta lá atrás, que colocamos que deveríamos ter, ser coordenador desses, tem o COGRAD, o FORGRAD, o FORPLAD, queríamos ter duas ou três coordenações desses. Chegamos a ter duas presidências, com professores aqui presidindo esses fóruns nacionais em dois dele, dos cinco melhores e maiores na área de educação superior pública, e tínhamos praticamente assim, mais dois coordenadores regionais, que faziam parte da cúpula local. Então fomos para o embate mesmo e foi atrás e conseguimos. Então tem metas ambiciosas assim, porque a Universidade Gama quer se projetar para ser reconhecida nacionalmente. E hoje a Universidade Gama já tem um certo reconhecimento da comunidade nacional. Temos muita preocupação dessa passividade e desse pouco brilho que a Universidade Gama tinha quando falamos do sistema federal. Agora é fácil você conversar com alguém de qualquer instituição e sem por nada aparecer o nome da Universidade Gama no meio, em uma roda de conversa. Então fomos, perseguimos e conseguimos isso, esses dois planejamentos tiveram isso. Nós temos outras mais ambiciosas para frente.

Pelo exposto, a Universidade Gama não apenas estipula como meta e visão, ser a melhor em algo, mas delimita ações práticas para se chegar ao objetivo, tendo conquistado cada vez mais espaços na esfera nacional.

Pelas entrevistas apresentadas, observa-se que o PDI e o planejamento estratégico trazem contribuições à gestão das universidades que a praticam, mesmo aquelas que acabam elaborando de maneira disforme das sugeridas pelas literaturas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral *Analisar as contribuições do Planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão de universidades federais brasileiras*, que demandou esforços para a coleta de dados em oito universidades federais brasileiras, sendo as Universidades Federais de Alagoas, da Grande Dourados, do Maranhão, de Minas Gerais, do Pará, de Brasília, do Amapá e de Santa Catarina. Uma caracterização quantitativa da amostra pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1 Caracterização quantitativa das universidades analisadas
Ano base 2011

IFES	Ano de criação	Alunos	Docentes	STAE	Orçamento (milhões R\$)
UFAL	1961	24.607	1.384	1.556	>447,2
UFGD	2005	5.334	378	1.279	>95,19
UFMA	1966	18.464	1.374	2.194	>442,4
UFMG	1949	35.293	2.593	4.820	>1.140,29
UFPA	1957	37.931	2.634	2.304	>801,55
UnB	1961	32.581	2.296	2.682	>1.237,37
UNIFAP	1986	4.368	285	214	>72,39
UFSC	1960	35.998	1.924	3.005	>844
TOTAL	-	194.576	12.868	18.054	5.080,39

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se que há uma discrepância financeira e de pessoal entre as universidades, pois enquanto a UNIFAP possuía em 2011, 499 servidores docentes e técnico-administrativos e orçamento de mais de 72 milhões de reais, a UFMG apresentava 7.413 servidores e orçamento de pouco mais de 1,237 bilhões de reais, ou seja, cenários muito distintos. A UFGD possui 8 anos de existência, enquanto as demais possuem décadas de vivência.

Ao pesquisar sobre o planejamento estratégico e PDI das universidades, esta pesquisa estuda documentos que afetam a vida dos membros da comunidade universitária. Dessa forma, a pesquisa indiretamente relaciona-se com vivência de 225.498 pessoas, entre alunos e servidores, e um orçamento público de mais de 5,080 bilhões de reais.

Para se chegar ao objetivo geral, o mesmo foi subdividido em quatro objetivos específicos, sendo o primeiro, *Identificar os modelos de plano de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico das universidades federais brasileiras*. Para atender esse objetivo, os PDI e planejamentos estratégicos das universidades foram analisados, detalhando sua estrutura e modelo e comparando-os com as literaturas estudadas. Os resultados encontrados são descritos no Quadro 8.

IFES	Período do PDI vigente	Período do Planejamento Estratégico (PE) Vigente	PDI é o Planejamento Estratégico?	Planejamento Estratégico está contido no PDI?
UFAL	2008-2012	2008-2012	SIM	NÃO
UFGD	2008-2012	2008-2012	NÃO	SIM
UFMA	2012-2016	SEM PE	SEM PE	SEM PE
UFMG	2008-2012	SEM PE	SEM PE	SEM PE
UFPA	2011-2015	2011-2015	NÃO	SIM
UnB	SEM PDI	2011-2015	SEM PDI	SEM PDI
UNIFAP	2010-2014	SEM PE	SEM PE	SEM PE
UFSC	2010-2014	SEM PE	SEM PE	SEM PE

Quadro 8 Análise dos PDI e planejamentos estratégicos das universidades

Fonte: PDI das universidades e planejamento estratégico da UnB.

O PDI é um planejamento obrigatório por exigência legal, instituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES para que as instituições de educação superior o elaborem e submetam ao MEC para avaliação. Para ser considerado PDI, o documento não precisa, obrigatoriamente, seguir um modelo fixo, pois como explica Cardoso (2006), por parte do Ministério, buscou-se deixar a confecção do plano flexível, oportunizando criatividade e inovação por parte da instituição. Entretanto, o MEC criou um modelo (anexo 1) para que as IES tivessem uma referência a seguir, contendo dez eixos temáticos.

De acordo com o Quadro 8, a UnB não possui publicado um PDI vigente, enquanto que as demais possuem no período exato solicitado pela legislação, de cinco anos. Observou-se que não é habitual as universidades seguirem o modelo de PDI sugerido pelo MEC, apesar de contemplar todos os eixos recomendados. Ao não seguir o PDI, as instituições acabam inovando com novos temas e na estrutura do

documento, sendo que apenas uma universidade não observou alguns eixos do modelo do Ministério, ficando incompleto.

Em relação ao planejamento estratégico, a análise baseou-se no modelo de Pereira (2010), verificando se os PDI ou outro documento denominado planejamento estratégico possuía a estrutura recomendada pelo autor, contendo valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa (oportunidades e ameaças), análise interna (pontos fortes e fracos), matriz SWOT, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Apenas a UnB possui um documento específico para o planejamento estratégico, que segue em grande parte as recomendações de Pereira (2010). Quatro das universidades analisadas não trabalham com planejamento estratégico, sendo a UFMA, UFMG, UNIFAP e a UFSC. Na UFAL, o PDI é o planejamento estratégico e na UFGD e UFPA o planejamento estratégico é uma parte do PDI.

Pode-se concluir que as universidades são influenciadas pelo que o MEC propõe de modelo de PDI, apesar de algumas não seguirem exatamente o modelo proposto, mas contemplam todos os eixos exigidos. O planejamento estratégico ainda não faz parte da agenda da maioria das universidades, mas aos poucos esse cenário está se modificando.

O segundo objetivo específico busca *descrever as metodologias de construção do plano de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico das universidades analisadas*, que foi atendido a partir do relato dos gestores por meio das entrevistadas em cada universidade. A principal recomendação encontrada na literatura para uma correta condução do processo de construção do PDI é a participação, ou seja, para o processo ter sucesso, deve envolver toda a comunidade da instituição. (CARDOSO, 2006; MURIEL, 2006).

O planejamento estratégico também segue esse raciocínio, quando Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) afirmam que a participação de todos da organização contribui para uma melhor aproximação da realidade. Entretanto, Hamel e Prahalad (2005) são contrários à visão elitista da gestão. Ansoff (1987) recomenda inclusive que se tenha departamentos de planejamento, mas que estes sirvam apenas de guia para a elaboração e execução da estratégia, deixando os atores organizacionais, que lidam com o dia a dia, fazerem suas contribuições.

O que se observa pelos relatos dos entrevistados é que ocorrem as duas situações, desde a participação aberta a todos os membros da comunidade universitária, até a restrição do processo a alguns gestores. Uma universidade teve problemas na aprovação do PDI quando os

membros do conselho superior ao qual é analisado não aprovaram o documento antes do envio para o MEC. Nesse caso, houve falhas na comunicação, que resultou na baixa participação das contribuições. Em outra universidade, o processo de construção foi acelerado devido ao prazo para a entrega ao MEC, restringindo a participação a poucos membros da administração superior.

Houve casos em que a construção do PDI ocorreu em momento diferente da construção do planejamento estratégico. Em outra situação, o processo foi simultâneo, e o PDI tornou-se o próprio planejamento estratégico. E em outro caso, as informações do planejamento estratégico subsidiaram a construção do PDI. Quando o PDI transforma-se no planejamento estratégico, os esforços demandados para a construção do documento são menos dispendiosos, e o resultado qualitativo mais robusto.

Verificou-se que não há uma única maneira de construir um PDI ou planejamento estratégico, sendo que o processo ocorre de acordo com as peculiaridades de cada universidade. No entanto, em todas as instituições, a iniciativa para a construção dos documentos partiu de alguma pró-reitoria ou diretoria de planejamento, que encaminhou a demanda ao reitor, e este emitiu uma portaria designando uma comissão que trataria da condução do processo.

Tão importante quanto o modelo de construção do planejamento estratégico e PDI, são os condutores do processo de elaboração e implementação conhecerem do que se trata e a finalidade dos respectivos documentos. Apesar da institucionalização do processo, não há segredos de que as organizações são conduzidas por pessoas, seres humanos dotados de sentimentos, razão e emoções. É por essa razão que Porter (1996) entende que traçar estratégia é fazer escolhas, e ocorre geralmente quando os gestores tomam decisões. Mintzberg (1987) afirma que estratégia é uma invenção de alguém. Assim, Hamel e Prahalad (2005) recomendam que os gestores tenham uma orientação geral do planejamento estratégico e consciência de como conduzir o processo. Foi esse o motivo em esclarecer o objetivo específico três, de *Conhecer a percepção dos gestores sobre o plano de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico dessas universidades*.

Pelos relatos obtidos nas entrevistas, pode-se concluir que a correta compreensão de um processo de criação e implementação de um planejamento não é vinculante à formação acadêmica do gestor, mas principalmente por sua experiência prática. As instituições que contrataram consultoria externa tiveram menos problemas para construir um planejamento estratégico e PDI, evidenciando que é preciso uma

formação específica no assunto quando se quer obter melhores resultados.

Nenhum dos entrevistados soube explicar, à luz das teorias acadêmicas, o que vem a ser o PDI e planejamento estratégico, no entanto, a grande maioria apontou suas características e sabem da importância de se ter um planejamento, reforçando a ideia de que a prática é que lhes traz sabedoria. Nessa situação, os dirigentes que não tinham conhecimento do processo, praticavam sem profissionalismo os planejamentos, acarretando, em um caso específico, que o PDI não foi aprovado pelo conselho superior da instituição.

Apontar as contribuições do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional na gestão dessas universidades. é o objetivo específico quatro, que ao ser atendido com o relato das entrevistas, deixou evidente que o planejamento estratégico e PDI traz, na visão dos gestores, benefícios à universidade, principalmente por oportunizar o auto conhecimento. Os planejamentos fazem com que a gestão enxergue a instituição dentro de um horizonte, e para isso, acaba traçando metas, objetivos e ações estratégicas, dando um rumo às universidades, que não ficam as cegas. Quando os gestores conhecem o terreno em que se situam, trabalham de maneira a modificar as estruturas e as ações do dia a dia, oportunizando eficácia e eficiência para a gestão das universidades.

5.1 CONCLUSÃO

Atendendo o objetivo geral *Analisar as contribuições do plano de desenvolvimento institucional e planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras*, após respondidos os objetivos específicos, amparado nas análises documentais e entrevistas, conclui-se que o PDI e o planejamento estratégico podem contribuir para a gestão das universidades federais brasileiras, pois:

- a) oportuniza aos membros da comunidade universitária que participaram do processo de elaboração e implementação dos planejamentos, conhecerem suas instituições;
- b) a partir desse conhecimento, possibilita traçar perspectivas para as universidades, visionando-as em um futuro desejado pela comunidade universitária;
- c) ao traçar um horizonte, a gestão não se vê em um vazio, mas sim diante de metas, objetivos e ações estratégicas que devem

cumprir, não atuando às cegas ou pioneiramente, e minimizando os riscos de sua atuação;

- d) quando o processo é participativo, as ações das gestões são legitimadas e respaldadas pela comunidade universitária, facilitando a aceitação das práticas acadêmicas e administrativas;
- e) dentre esses respaldos, está a possibilidade de recusa pelos gestores de projetos pessoais ou particularizados que não foram contemplados no momento da aprovação dos planejamentos. Um exemplo é a liberação de recursos para setores ou pessoas, ou a autorização de afastamento do servidor para cursar pós-graduação, sem que haja retorno para a instituição;
- f) evidencia à gestão mudanças dos anseios da comunidade universitária e sociedade, expondo a necessidade de rever certos objetivos institucionais para se adaptar ao ambiente interno e externo;
- g) ao realizar o diagnóstico institucional, possibilita o mapeamento dos processos, evidenciando tramitações e cargos desnecessários ou que emperram a efetividade das ações universitárias;
- h) oportuniza continuidade administrativa, pois apesar da troca de reitor, que é um cargo político, as ações institucionais continuam, pois os planejamentos são institucionais, e não da gestão;
- i) permite que a universidade tenha uma visão competitiva, ao oportunizar para a instituição o delineamento de ações para o futuro que a torne referência local, regional e até internacional.

Portanto, o objetivo geral foi respondido, e suas conclusões trazem informações que contribuem para o campo da Gestão Universitária, seja na esfera acadêmica e científica, ou nas práticas administrativas das universidades brasileiras.

5.1 SUGESTÕES

Ao longo da execução do trabalho, o pesquisador levantou algumas questões que merecem ser respondidas por meio de outros estudos, ou práticas de gestão e legais que poderiam ser adotadas visando a eficiência e eficácia nas universidades. Em relação às práticas de gestão, sugere-se que as universidades incorporem o planejamento estratégico em seus cotidianos, tornando o PDI também estratégico, e assim, evitando o dispêndio de esforços em elaborar dois documentos distintos. O Ministério da Educação poderia alterar o modelo de PDI sugerido para as instituições de educação superior, contemplando em seu escopo a essência do planejamento estratégico.

Além desse escopo, o Ministério da Educação recomendaria os procedimentos mínimos para sua elaboração, ressaltando a necessidade de participação de toda a comunidade universitária. Para se efetivar o exercício do PDI, os órgãos fiscalizadores e auditores poderiam exigir com maior intensidade e rigor nos detalhes, a elaboração e execução do PDI. Entre esses órgãos, estão o MEC, que vincularia a aprovação de cursos e de recursos mediante um robusto documento, e a Controladoria Geral da União – CGU e Tribunal de Contas da União – TCU, que ao realizarem suas auditorias, seguiriam as conformidades e não conformidades da execução do PDI.

Sugere-se também que o Ministério da Educação faça um convênio com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP para oferecer cursos intensivos de curta duração, específicos para a elaboração e implementação do PDI, trazendo exemplos de sucessos de universidades brasileiras. Esse curso seria obrigatório e vinculante a todos os ocupantes do cargo de reitor, vice-reitor e pró-reitores que tratem de planejamento. Pelo menos um mês antes de suas posses nos cargos, esses futuros gestores fariam esses cursos, vedado subdelegações. Além desses cursos, recomenda-se também vincular as promoções e progressões dispostas nos planos de carreiras dos docentes e técnico-administrativos às suas participações e contribuições na elaboração e implementação do PDI.

Em decorrência da importância que o planejamento estratégico está sendo para garantir a eficiência e eficácia nas gestões das universidades, sugere-se que outros órgãos públicos passem a realizar planejamento estratégico em suas gestões, visando sempre a melhoria dos serviços públicos aos cidadãos. Para tanto, a Presidência da República poderia tomar a iniciativa e expandir a exigência do planejamento para outros ministérios, e assim, como em efeito cascata,

todas as demais esferas do Poder Judiciário e Legislativo, em nível municipal, estadual e federal, passariam a incorporar a cultura do planejamento, cujos resultados seriam visíveis após anos. Essa ideia surgiu após o relato do entrevistado 4, da Universidade Gama.

Em relação as pesquisas futuras, na forma de trabalhos acadêmicos ou artigos científicos, sugere-se que as mesmas respondam as seguintes indagações encontradas na execução do trabalho:

- como possibilitar a ampla participação da comunidade universitária na elaboração de um planejamento estratégico, em especial das grandes universidades?
- quais as diferenças de planejamento estratégico entre grandes e pequenas universidades?
- qual a realidade do planejamento estratégico nas universidades estrangeiras;
- é possível vincular os planejamentos estratégicos universitários aos planos nacionais, como o Plano Plurianual?

Assunto não abordado nesta pesquisa, mas que também poderia ser pesquisado, é apontar os benefícios que as tecnologias da informação poderiam oferecer na elaboração e execução de um planejamento estratégico universitário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AMARAL, Nelson Cardoso. *Financiamento da educação superior: Estado x Mercado*. Piracicaba: Editora UNIMEP, 2003.

ANSOFF, H. Igor. The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, p. 501-515, v. 8. 1987.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. *Fundamentos de sistemas de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL. Decreto Presidencial nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 88, 10 maio. 2006. Seção 1, p. 06.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.834.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 72, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 03.

BRASIL. Ministério da Educação - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). *Plano Nacional de Pós-Graduação: PNPG 2005-2010*. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/editais/PNPG_2005_2010.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. *Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional*. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 28 ago. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. *Mapa das universidades federais em seus estados*. Brasília, DF, 2010. Disponível em:

<http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=29>. Acesso em: 22 ago. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. *Sistema e-MEC*. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

CARDOSO, Wille Muriel. *O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior*. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Tradução por Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: construindo o futuro de sua empresa – Fácil*. São Paulo: Saraiva, 2012.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução por Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica por Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRÈZE, Jacques; DEBELLE, Jean. *Concepções da Universidade*. Tradução de Assis Garcia e Celina Fontenele Garcia. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

FATHI, Michael; WILSON, Liz. Strategic planning in colleges and universities. *Business Renaissance Quarterly*, p. 91-103, v. 4, verão/2009.

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

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, Best of HBR, p. 148-161, jul./ago. 2005.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário HOUAISS da língua portuguesa*. Elaborado pelo Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. *Estratégia: uma visão executiva*. Tradução de Sônia Midori Tamamoto. Revisão técnica de Henrique Machado Barros. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LERNER, Alexandra L. A strategic planning: primer for higher education. *College of Business Administration and Economics of California State University*, 1999. Acesso em: 08 jan. 2013. Disponível em: <http://www.fgu.edu/provost/files/strategic_planning_primer.pdf>.

MACHADO, Luís Eduardo. *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARTINS, Carlos Benedito. Uma reforma necessária. *Educação e Sociedade*, p. 1001-1020, v. 27, n. 96, Especial, out. 2006.

MATTAR, João. *Metodologia Científica na Era da Informática*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MELO, Pedro Antônio de. *A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras*. 2002. 330 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MEYER JUNIOR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. (Org.). *Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA*. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.

MARTINS, Carlos Benedito. Uma reforma necessária. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 27, n. 96 – Especial, p. 1001-1020, out. 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*, p. 11-24, v. 30, edição 1, outono de 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.

MPOG, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Projeto de lei orçamentária exercício financeiro 2013*. volume V. Brasília, DF: Secretaria de Orçamento Federal, 2012. Acesso em: 28 jan. 2013.

Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/ploa2013/Volume_5.pdf>

MURIEL, Roberta. *Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação*. Brasil: Editora Hoper, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, Júlio Cesar R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. 3. ed. 1. reimpr. São Paulo: Editora da USP, 2004.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael Eugene. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov/dez. 1996.

SANTOS, Izequias Estevam dos. *Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica*. 9. ed. rev. atual. e ampl. Niterói: Impetus, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. ver. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHMIDT, Mario Furley. *Nova história crítica: moderna e contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Nova Geração, 1997.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. A pós-graduação e o desenvolvimento sócio-econômico: análise da gestão pública para a educação por meio dos orçamentos públicos federais. *Revista do CCEI*, v. 15, n. 28, p. 132-152, ago. 2011.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Tradução: Paulo Holzschuh. São Paulo: Évora, 2011.

UFAL, Universidade Federal de Alagoas. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012*. Maceió: UFAL, 2008. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<http://www.ufal.edu.br/transparencia/relatorios/planejamentos/plano-de-desenvolvimento-institucional/PDI_2008_2012.pdf>.

UFAL, Universidade Federal de Alagoas. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Maceió: UFAL, 2012. Acesso em: 17 out. 20058. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4372342&seAbrirDocNoBrowser=1>>.

UFGD, Universidade Federal da Grande Dourados. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012*. Dourados: UFGD, 2008. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<<http://www.ufgd.edu.br/reitoria/pdi-ufgd>>.

UFGD, Universidade Federal da Grande Dourados. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Dourados: UFGD, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4355371&seAbrirDocNoBrowser=1>>.

UFMA, Universidade Federal do Maranhão. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016*. São Luís: UFMA, 2012a. Acesso em: 19 out. 2012. Disponível em:

<http://www.ufma.br/arquivos/pdi_ufma_18_10_2012.pdf>.

UFMA, Universidade Federal do Maranhão. *Relatório de gestão do exercício 2011*. São Luís: UFMA, 2012b. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4355931&seAbrirDocNoBrowser=1>>.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012*. Belo Horizonte: UFMG, 2008. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf>.

UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Belo Horizonte: UFMG, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4357523&seAbrirDocNoBrowser=1>>.

UFPA, Universidade Federal do Pará. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015*. Belém: UFPA, 2011. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf>.

UFPA, Universidade Federal do Pará. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Belém: UFPA, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4328193&seAbrirDocNoBrowser=1>>.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014*. Florianópolis: UFSC, 2010. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<<http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2011/03/PDI-2010-2014.pdf>>.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. *Relatório de gestão 2011*. Florianópolis: UFSC, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4302702&seAbrirDocNoBrowser=1>>.

UNB, Universidade de Brasília. *Bases do planejamento estratégico 2011 a 2015*. Brasília: UnB, 2011. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/documentos/Bases_2011-2015_preliminar.pdf>.

UNB, Universidade de Brasília. *Relação de documentos de planejamento da UnB*. Brasília: UnB, 2013. Acesso em: 07 fev. 2013. Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/pdi.php>>.

UNB, Universidade de Brasília. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Brasília: UnB, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4358204&seAbrirDocNoBrowser=1>>.

UNIFAP, Universidade Federal do Amapá. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014*. Macapá: UNIFAP, 2010. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/pdi/files/2010/05/pdi-2010-2014.pdf>>.

UNIFAP, Universidade Federal do Amapá. *Relatório de gestão do exercício de 2011*. Macapá: UNIFAP, 2012. Acesso em: 17 out. 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=4357237&seAbrirDocNoBrowser=1>>.

ANEXO 1 – EIXOS TEMÁTICOS ESSENCIAIS DO PDI

Fonte: Brasil (2007).

I PERFIL INSTITUCIONAL

- Breve Histórico da IES;
- Missão;
- Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma);
- Área (s) de atuação acadêmica.

II PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL – PPI

- Inserção regional;
- Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição;
- Organização didático-pedagógica da instituição:
 - Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:

- 1) Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares;
- 2) Oportunidades diferenciadas de integralização curricular;
- 3) Atividades práticas e estágio;
- 4) Desenvolvimento de materiais pedagógicos;
- 5) Incorporação de avanços tecnológicos.

- Políticas de Ensino;
- Políticas de Extensão;
- Políticas de Pesquisa (para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas);
- Políticas de Gestão;
- Responsabilidade Social da IES (ênfase na contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).

III CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS (PRESENCIAL E A DISTÂNCIA)

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

- Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);
- Sequenciais (formação específica, complementação de estudos);
- Programas Especiais de Formação Pedagógica;
- Pós-Graduação (*lato sensu*);
- Pós-Graduação (*stricto sensu*);
- Polos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2007);
- *Campi* e cursos fora de sede.

IV PERFIL DO CORPO DOCENTE

- Composição (titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica no magistério superior e experiência profissional não acadêmica);
- Plano de Carreira;
- Critérios de seleção e contratação;
- Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro;
- Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.

V ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES

- Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.
- Órgãos Colegiados: competências e composição.
- Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.

VI POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES

- Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).
- Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).
- Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil).
- Acompanhamento dos egressos.

VII INFRA-ESTRUTURA

- Infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);
- Biblioteca:
 - Quantificar acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CDRom's e assinaturas eletrônicas);
 - Espaço físico para estudos;
 - Horário de funcionamento;
 - Pessoal técnico-administrativo;
 - Serviços oferecidos;
 - Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo.
- Laboratórios:
 - Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos;
 - Recursos de informática disponíveis;
 - Relação equipamento/aluno;
 - Descrição de inovações tecnológicas significativas.
- Recursos tecnológicos e de áudio visual.
- Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais (Decreto nº 5.296/04 e Decreto nº 5.773/06).
- Cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.

VIII AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

- Procedimentos de auto-avaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES).

IX ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

- Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI:
 - Estratégia de gestão econômico-financeira;
 - Planos de investimentos;
 - Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

X ANEXOS

Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI e o regimento ou estatuto (ou suas propostas).

ANEXO 2 – RELAÇÃO DE UNIVERSIDADES FEDERAIS

Contagem	Nome da Universidade
1	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)
2	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA)
3	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)
4	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)
5	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)
6	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)
7	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)
8	UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)
9	UNIVERSIDADE DE BRÁSILIA (UNB)
10	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
11	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)
12	UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA)
13	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
14	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
15	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)
16	UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)
17	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
18	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)
19	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUÍZ DE FORA (UFJF)
20	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)
21	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)
22	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)
23	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
24	UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP)
25	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)
26	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
27	UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (UFRR)
28	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
29	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)
30	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
31	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)
32	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)
33	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)
34	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
35	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)
36	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC)
37	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)
38	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)
39	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
40	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
41	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
42	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)
43	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ (UFOPA)
44	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
45	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
46	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)
47	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB)
48	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
49	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)
50	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
51	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
52	UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM)
53	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)
54	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
55	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA)
56	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)
57	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)
58	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA)
59	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Quadro 9 Relação das Universidades Federais Brasileiras

Fonte: Adaptado de Brasil (2012)

