



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DO ALINHAMENTO DOS VALORES DOS GESTORES COM O PENSAMENTO ESTRATÉGICO DO PDI: PROPOSTA PARA O MEES

Carmem Lucca - UFSM

Vitor Francisco Schuch Júnior - UFSM

Angela Cristina Corrêa - UFSC

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga - UFSM

Lucas Veiga Ávila - UFSM

RESUMO

O processo de planejamento das Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras é formalizado por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI integra os resultados de vários sistemas de avaliação tais como: o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o sistema de avaliação da pós-graduação stricto sensu, o Exame nacional de avaliação do desempenho dos estudantes (ENADE), entre outros subsistemas de planejamento pedagógico e de avaliação da educação superior. Este estudo tem como objetivo propor uma metodologia de diagnóstico da efetividade do planejamento com base no perfil de valores dos gestores. O estudo consiste em uma pesquisa descritiva de caráter diagnóstico. A metodologia proposta se alinha a concepção do sistema de gestão integrada denominado Mapa estratégico da Educação Superior (MEES). O PDI operacionalizado sob os pressupostos teóricos do MEES é um sistema, composto de dois subsistemas duais e complementares, de medição do desempenho e de observação do padrão comportamental das IES. O diagnóstico da congruência dos valores dos gestores com o PDI visa corroborar o Plano como subsistema de observação dos padrões comportamentais proposto pelo MEES, o qual se fundamenta na teoria de valores básicos de Schwartz. Os resultados da pesquisa têm como propósito precípuo a melhoria contínua da administração da educação superior com base no desenvolvimento de metodologias e instrumentos que permitam melhor conhecer a realidade das instituições.

Palavras-chave: PDI, Valores, Gestão Universitária, Universidade, Planejamento estratégico



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. INTRODUÇÃO

O cenário educacional brasileiro foi construído, paulatinamente, ao longo da história, sendo indispensável resgatar o passado para uma melhor compreensão da realidade educativa. Ao se reportar ao ensino superior, observa-se que abordagens avaliativas foram delineadas pelos órgãos governamentais, as quais foram acarretando mudanças no planejamento nas instituições, tendo como propósito a busca da qualidade do ensino.

A história do ensino superior no Brasil se inicia com a vinda da Família Imperial ao país, sendo que a primeira universidade surgiu tardiamente e com características bem peculiares. De uma forma geral, a educação superior brasileira teve seu início a partir da criação de faculdades isoladas, orientadas principalmente para formação profissionalizante, descomprometida com a produção e disseminação do conhecimento; bem como surgiu para atender aos interesses do Estado (SCHUCH, 1998).

De acordo com Sander (2007) a administração da educação no Brasil teve origem e evolução no contexto da administração pública e no âmbito da política econômica, científica e cultural do país. Neste sentido, a educação teve uma trajetória acompanhando o desenvolvimento histórico, passando do período colonial para o republicano e contemporâneo, construindo seu caminho à luz da história política e cultural do país. Ao longo dos anos o país foi passando por uma série de mudanças na legislação educacional, para se adaptar a instabilidade do cenário mundial, e também para dotar o país com uma Educação Superior de qualidade.

Neste contexto, por meio da aprovação da Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), regulamentado pelo Decreto nº 5.773/06, estabeleceu-se um novo marco regulatório para a educação superior no país. Esta evolução na educação tem como objetivo assegurar o processo nacional de avaliação das Instituições de Educação Superior (IES), dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes e, para subsidiar estes subsistemas avaliativos foi inserido no contexto das IES, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI, como um documento que serve de pré-requisito no processo de credenciamento, autorização e reconhecimento de cursos superiores, se constitui num plano que revela a identidade das IES e expressa às diretrizes institucionais com propósito de promover a qualidade de ensino.

Ao mesmo tempo em que as IES atendem aos requisitos para uma avaliação diagnóstica, formativa e regulatória, conforme proposto no SINAES (2009), devem estar em contínua transformação para se adequar as exigências sociais, econômicas, políticas, ambientais, científicas e culturais. Neste sentido, as IES precisam adotar práticas de gestão que atendam as exigências legais, aliadas a inserção em uma conjuntura onde são guiadas por contínuas transformações. Segundo Colombo e Rodrigues (2011), apesar da perenidade, as IES não são simples de serem administradas



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

devido à sua complexidade e às suas peculiaridades, que as diferem de outros segmentos da economia.

Nesta perspectiva, o PDI está atrelado a premente necessidade de aperfeiçoamento dos modelos de gestão. Tal aprimoramento visa a maior eficiência na execução das ações sem comprometer a qualidade e tem se pautado pela utilização, por parte dos gestores públicos, de ferramentas vinculadas as diretrizes institucionais que norteiam as ações de gerenciamento para alcance da eficácia organizacional, o que deve considerar a questão valorativa dos indivíduos envolvidos.

Como fundamento teórico no estudo de valores, será utilizada a teoria de valores humanos de Schwartz (1992, 2005), pois as pesquisas realizadas por Schwartz no campo de valores servem como referência para os teóricos que o sucederam, inclusive, no Brasil, como os estudos do pesquisador colombiano Álvaro Tamayo (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993; TAMAYO; PORTO, 2005; TAMAYO; PORTO, 2009).

De acordo com Oliveira (2013, p. 67), os “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas suas principais decisões”. O planejamento Institucional é ainda incipiente nas IES e pode ser desenvolvido por meio de um modelo considerando o perfil valorativo dos gestores.

Nesta perspectiva, o estudo tem como objetivo geral propor uma modelagem da efetividade do planejamento com base no perfil de valores dos gestores, em sintonia com a proposta metodológica para a operacionalização do PDI, fundamentado em um sistema de gestão integrado para a Educação Superior, denominado Mapa Estratégico da Educação Superior - MEES.

Esta pretensão visa buscar a congruência entre os valores e o planejamento estratégico institucional, para que se venha a ter uma organização com uma cultura forte de gerenciamento, balizada por um sistema de gestão consolidado e uma liderança comprometida com as práticas gerenciais, contribuindo para que venha a se consolidar o planejamento nas IES. Neste propósito, inicialmente, será apresentado o suporte teórico e, após, a modelagem e as considerações finais acerca do estudo.

2.0 O SINAES E O PLANEJAMENTO

Nas últimas décadas, as IES foram se adequando a novas mudanças propostas pelo Ministério da Educação (MEC), orientando-se por um conjunto de diretrizes e políticas.

Diante da dimensão que o ensino superior brasileiro atingiu no início do século XXI, devido à expansão, houve uma preocupação com a qualidade dos serviços de educação e, com isso, a avaliação fundamentada no SINAES passou a ser um instrumento valioso para garantir a qualidade do ensino superior. De acordo com Correa



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

et al. (2008), o SINAES foi criado com a finalidade de realizar uma avaliação da educação superior de caráter diagnóstico, formativo e regulatório, buscando sempre o avanço constante da qualidade da educação superior, o aumento contínua sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES.

A Educação Superior se consolida, portanto, sobre o paradigma da modernidade, sendo as IES pressionadas, de forma a atender as demandas por novas tecnologias, eficiência e eficácia organizacional e principalmente, no que se refere à geração de conhecimento e formação de recursos humanos qualificados. Neste sentido, Polidori *et al* (2006), destacam a importância da construção e a existência do SINAES, para que as IES desenvolvam a sua gestão utilizando-se das informações advindas deste processo amplo de avaliação, e que, em última instância, os resultados sirvam como mecanismos para enriquecer o planejamento das IES e subsidiar políticas internas de desenvolvimento de oferta de um ensino superior de qualidade e também de políticas públicas educativas.

No entanto, a avaliação da educação superior vem se desenvolvendo e recebendo inúmeras críticas dirigidas às orientações e medidas que passaram a ser adotadas, desvirtuando dessa forma a proposta original do SINAES, o qual foi idealizado e implantado tendo como base a noção de um sistema integrado composto por três eixos, porém vem sendo supervalorizado o da avaliação dos estudantes, esta efetuada mediante o ENADE (BARREYRO, 2008; BRITO, 2008; DIAS SOBRINHO, 2008; POLIDORI, 2009; LIMANA, 2008; LEITE 2008; ROTHEN;BARREYRO, 2009).

O planejamento estratégico é um modelo representativo da difusão e institucionalização das práticas formais de gestão estratégica, sendo nas IES operacionalizado por meio do PDI, o qual registra a proposta de desenvolvimento institucional e serve de parâmetro para os gestores, podendo facilitar a ação e possibilitando o desenvolvimento das atividades de maneira qualificada.

Nas últimas décadas, tem sido perceptível a adoção do planejamento estratégico, com destaque para aplicação de forma mais consistente nas organizações públicas, que a partir das reformas dos órgãos do Estado orientadas sob a abordagem do modelo gerencial, passou a enfatizar a eficiência, eficácia e efetividade governamental (MARCELINO, MATIAS-PEREIRA, BERBERT, 2008).

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



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Ao se referir aos critérios, o autor apresenta a eficiência, como um critério econômico, a eficácia deve estar associada ao alcance dos objetivos educacionais propriamente ditos e a efetividade à consecução de objetivos sociais mais amplos e ainda, o modelo de administração para a relevância, como critério norteador, preocupada com os significados culturais e valores éticos que definem o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida na educação e na sociedade.

Desse modo, os critérios influenciam por certo a forma de atuar e realizar escolhas no que tangea quais objetivos se quer alcançar em determinado modelo educacional. A concepção do paradigma de gestão da educação envolve uma visão global do ser humano e seu entorno cultural, visando equacionar a complexa teia de relações sociais que ocorre na organização educacional e no âmbito da sociedade e assim, obter respostas organizacionais e administrativas eficientes, eficazes, efetivas e relevantes às atuais demandas e necessidades das instituições educacionais.

Diante do exposto, faz-se necessário a busca de um modelo de gestão que observe às especificidades das IES para desenvolver ferramentas vinculadas as diretrizes institucionais as quais venham a nortear as ações de gerenciamento para alcance dos critérios de desempenho.

Segundo Correa *et al.* (2008) o PDI sob os fundamentos da abordagem quântica, é um sistema, composto de dois subsistemas duais e complementares: o de medição de desempenho e o de observação dos padrões comportamentais.

Nesta perspectiva, vem se desenvolvendo uma proposta de criação de um sistema de gestão integrado para a administração de Instituições de educação Superior (IES), denominado MEES. O sistema visa promover uma padronização e uniformização na operacionalização do PDI em IES, respeitando suas particularidades e seus modelos de gestão estratégica e operacional; proporcionar avaliação e acompanhamento da estratégia de longo prazo; motivar uma cultura de avaliação, *feedback* disseminação dos produtos e serviços oferecidos à sociedade, ainda incipiente nas IES; corroborar com a operacionalização de alguns princípios pontuais do SINAES; desenvolvimento de um software de suporte; promover um alinhamento das políticas institucionais e setoriais e lançar as sementes de um novo paradigma à administração da educação superior que integra as competências da comunidade acadêmica com a missão, visão, valores, objetivos e metas institucionais (CORREA *et al.* 2008).

O pensamento estratégico considerado na filosofia institucional agrega a missão, a visão e os valores, sendo estes o alicerce para concretização dos objetivos estratégicos. De acordo com Corrêa (2005), o pensamento estratégico contemporâneo, com base nos estudos de Senge (2002), Hock (1999), Cusumano e Markides (2002), prioriza a dimensão humana, ou seja, a visão, missão e estratégia são consolidadas pelo alinhamento dos propósitos, princípios e valores do sistema organizacional e, posteriormente, são estabelecidos os objetivos e metas.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Conforme destaca Oliveira (2013) a desconsideração da realidade da empresa é inadequada para o planejamento estratégico. A cultura da empresa é representada pelo conjunto de crenças e expectativas de seus executivos e funcionários, e estes aspectos informais, por serem invisíveis, precisam ser considerados para que não haja efetiva resistência ao planejamento estratégico. O núcleo da cultura organizacional, segundo Schein (1992) é constituído pelos valores, a seguir abordados.

2.1 VALORES

Há muitos estudos sobre valores pessoais e organizacionais sob os fundamentos de teorias de distintas áreas do conhecimento, as quais se destacam: Filosofia, Psicologia, a administração de recursos humanos, comportamentos pró-ambientais dentre outras.

O estudo dos valores teve seu início com a Filosofia na primeira metade do século XIX e seu interesse como variável psicológica desenvolveu-se fundamentalmente a partir da segunda metade do século XX, por meio de estudos, pesquisas e propostas de escala e instrumentos com os teóricos: Jung, Allport, Rockeach, Hofstede e Schwartz (CALVOSA, 2012).

Os trabalhos de Rockeach (1968) tornaram-se referência para as pesquisas posteriores envolvendo valores, cuja contribuição parte da perspectiva de que os valores são importantes para compreender o pensamento e as ações humanas. Neste sentido, destaca-se Schwartz (1992) com sua teoria sobre os valores humanos básicos, onde identifica que o que diferencia um valor do outro é o tipo de motivação que o valor expressa.

O estudo das prioridades axiológicas refere-se, ao estudo de tipos motivacionais de valores. Esses tipos motivacionais de valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: necessidades biológicas do indivíduo, necessidades sociais de interação, necessidades sócio-institucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1994).

De acordo com Schwartz (2005a) os valores são caracterizados pelos seguintes aspectos: valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção; um constructo motivacional; transcendem situações e ações específicas; servem como critérios para guiar a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos; e por fim, são ordenados pela importância relativa aos demais. Corroborando Tamayo (2007), destaca que o sistema de valores de um indivíduo representa uma hierarquia de prioridades e é constituído pelo grau de importância que cada valor tem para o indivíduo.

Ainda, para Schwartz (2011) valores são metas hierarquicamente estabelecidas e incorporadas que definem o desejável e o aceito. Na concepção de Gouveia (2003), os valores são categorias de orientação, vistas como desejáveis; baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las; estas categorias são assumidas por



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

atores sociais, podendo variar na sua magnitude e nos elementos constitutivos. De acordo com sua teoria, os valores humanos podem ser explicados com base nas funções a que servem.

O sistema de valores é uma estrutura cognitiva, carregada afetivamente, que contém um número finito de tipos motivacionais (compostos por agrupamentos de valores). Neste propósito, Schwartz (2005) desenvolveu a estrutura dos valores humanos divididos em dez tipos motivacionais universais em termos dos objetivos que estes expressam: **Autodeterminação** (independência de ação e pensamento), **Estimulação** (estímulo por meio do novo, do desafio), **Hedonismo** (sentimentos de prazer, satisfação e gratificações), **Realização** (sucesso no que compete a aprovação e reconhecimento social), **Poder** (objetivado pelo status social, pelo domínio e controle), **Segurança** (harmonia e estabilidade tanto em nível individual quanto grupal), **Conformidade** (inibição de comportamentos que não são aceitos socialmente, restrição de ações), **Tradição** (aceitação, respeito, acordo de costumes e cultura impostos socialmente), **Benevolência** (preocupação com o bem-estar dos demais indivíduos que fazem parte do grupo, promovendo relações de cooperação) e **Universalismo** (preocupação, compreensão, tolerância com o bem-estar não apenas do grupo de pertença, contrastando com os valores de benevolência, mas de todos e da natureza).

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

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

Nas pesquisas visando melhorias na adequação dos instrumentos de mensuração dos valores são considerados aspectos da cultura da população em questão e o contexto em que se aplica. Hofstede (1980) reitera que somente é possível avaliar uma cultura a partir do momento que se acessam alguns de seus componentes de maneira indireta, entre eles, os valores. Os valores são antecedidos pela cultura, pela sociedade e pela personalidade, sendo o comportamento sua maior consequência (ROCKEACH, 1973).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

E neste contexto, cresce o interesse pelo estudo de valores, uma vez que estes têm relevância na predição do comportamento organizacional, exercendo influência na gestão pública ou privada. “Os valores influenciam de forma sistemática o comportamento das pessoas, permitindo a sua predição” (TAMAYO, 2005, p. 160).

Com o estudo de valores, abrem-se perspectivas de examinar a integração do indivíduo à organização e para a definição de estratégias de gestão centradas na convergência de metas individuais e organizacionais. Conforme destaca Tamayo (2005, p.162):

“o paralelismo entre valores pessoais e organizacionais refere-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador, quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa”.

Diante do exposto, Tamayo (2005, p.168) assevera que os valores “determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais”. São eles que dão base para a evolução das práticas organizacionais e orientam o comportamento de gestores e colaboradores, e acabam por motivar a obtenção de metas e objetivos e, de certa forma, contribuem na efetividade do planejamento.

Devido à importância dos valores no contexto organizacional, no sentido de oferecer um melhor entendimento sobre a complexidade humana e a previsibilidade das ações, será proposta uma modelagem com base no perfil de valores dos gestores.

2.2 MODELAGEM

As exigências contemporâneas da avaliação institucional corroboram as IES a necessidade de elaborar seu PDI e, têm contribuído para que adotem o planejamento estratégico como instrumento de mudança na promoção de uma gestão que promova uma educação de qualidade.

Desta forma, observa-se que o PDI como exigência legal e prática consolidada nas IES, ainda apresenta uma série de limitações, uma vez que o planejamento estratégico ainda é incipiente, sendo necessárias novas metodologias para sua efetivação.

Por meio de pesquisa realizada por Dal Magro e Rausch (2012), para identificar se os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) das Universidades Federais Brasileiras (IFES) estão em consonância com os requisitos e as dimensões estabelecidas pelo MEC, em amostra com 24 universidades que apresentaram seus PDI disponíveis nos sites; os autores, concluíram que estas possuem pouca preocupação com a reorganização e o planejamento da gestão acadêmica e administrativa, contrariando a importância e relevância dada ao PDI pelo MEC. Ainda, destacaram que as IFES não elaboram plano tendo em vista o desenvolvimento institucional, pois conforme relatam,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

há pouca ênfase na uniformidade das tarefas e não há um planejamento para o controle eficiente dos recursos com investimentos em infraestrutura, qualificação profissional e inovação tecnológica.

De acordo com Meyer Jr. e Meyer (2004), as IES exigem dos seus gestores criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes permitam atuar em um contexto complexo caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais. Diante do exposto, os dirigentes apresentam interpretações pessoais diferenciadas, pois possuem liberdade de decisão quanto à forma como definem as estratégias, as políticas e as práticas que valorizam; o que de certa forma, pode não refletir o pensamento estratégico da instituição.

O modelo de Schwartz (2005) apresenta dez variáveis que se referem a valores pessoais, os quais são: Autodeterminação, Hedonismo, Estimulação, Realização, Poder, Segurança, Conformidade, Tradição, Benevolência e Universalismo.

Na figura 1 apresentamos uma modelagem de diagnóstico da efetividade do planejamento com base no perfil de valores dos gestores.

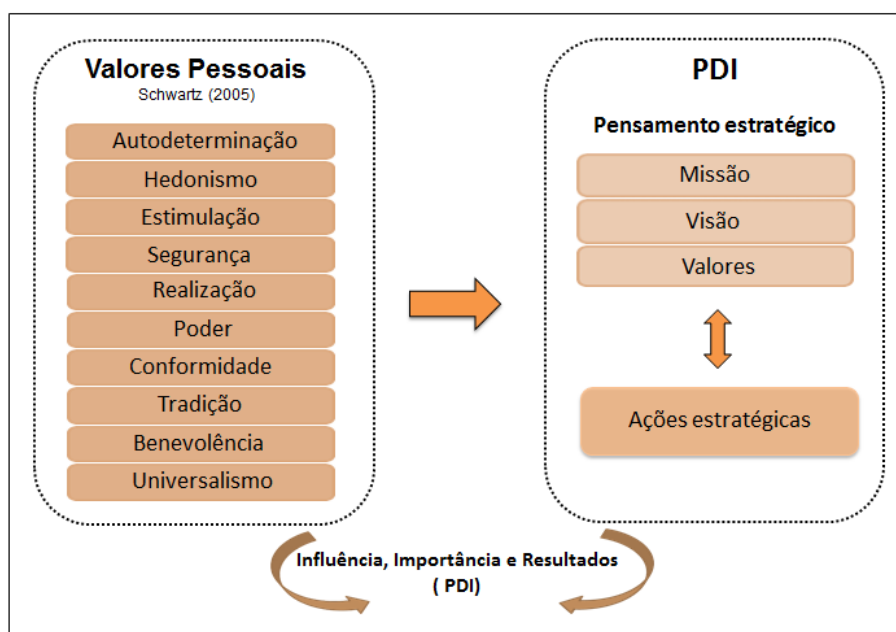


Figura 1: Modelagem considerando a Metodologia de Avaliação do Perfil dos gestores

Fonte: elaborado pelos autores



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Este estudio tem como finalidade propor uma metodologia para identificar a congruência do pensamento estratégico com os valores, de maneira a contribuir com a gestão da instituição para que esta utilize ferramentas gerenciais que possibilite desenvolver estratégias e ações planejadas a fim de enfrentar os desafios e obter resultados satisfatórios.

A implementação de ações estratégicas nas organizações depende fundamentalmente da atuação dos atores envolvidos, o que implica na forma de gestão. De acordo com Almeida e Sobral (2009) vem sendo considerado cada vez mais acentuado o estudo de valores dos dirigentes empresariais e da sua influência nas opções estratégicas e na definição de políticas gerenciais das empresas.

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

Esta proposta metodológica para a operacionalização do PDI das IES brasileiras fundamenta-se no MEES. Este sistema de gestão integrado considera as seguintes dimensões: pedagógica, avaliativa, estratégica e informacional e tem como propósito apresentar a sociedade os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas com transparência e continuidade.

O MEES é uma modelagem adaptativa a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma ferramenta de gestão estratégica proposta por seus idealizadores: Robert Kaplan e David Norton (Corrêa, 2005). A arquitetura do MEES é apresentada na Fig. 2.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad



Figura 02 – Arquitetura do MEES: plano estratégico operacional do PDI fundamentado na abordagem quântica

Fonte: Adaptado Corrêa (2005)

Considerando o enfoque do MEES, o PDI é composto de dois subsistemas duais e complementares, sendo um deles de medição do desempenho que agrega a inteligência racional do sistema (planos, objetivos, indicadores, metas tangíveis e iniciativas) e o subsistema de observação dos padrões comportamentais que integra as inteligências emocional (sentimentos), cognitiva (aprendizagem) e motivacional (atitudes proativas ou reativas).

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

A modelagem de diagnóstico da efetividade do planejamento com base no perfil de valores dos gestores se adapta aos subsistemas de observação dos padrões arquetípicos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

comportamentais no processo de consolidação do MEES. A Figura 3 apresenta a arquitetura da modelagem proposta.



Figura 3–Modelagem de diagnóstico da consolidação do PDI na Administração da Educação Superior: Desenho considerando o MEES

Fonte: elaborado pelos autores

A metodologia utilizada neste estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa.

Na fase exploratória, observou-se que o modelo de planejamento institucional praticado, não atende a realidade complexa das universidades, e não é viabilizado de maneira dinâmica, sistêmica e integrado, havendo necessidade de um plano de implementação operacional.

Por meio da abordagem quantitativa, podem-se identificar os valores pessoais dos gestores, envolvendo percepções e opiniões dos gestores sobre valores. Para mensuração dos valores pessoais utiliza-se o instrumento PVQ, o qual avalia os valores que são agrupados em 10 tipos motivacionais de Schwartz (2005), sendo empregado em diversas pesquisas. Segundo Malhotra (2006) a pesquisa qualitativa possibilita melhor visão e compreensão do problema elencado, enquanto a abordagem quantitativa busca quantificar os dados com a utilização de ferramentas e métodos de análise estatística.

Como técnica de coleta de dados propõe-se a realização de uma entrevista estruturada. Segundo Hair *et al* (2005) a entrevista estruturada com uma sequência de perguntas predeterminadas, evita tendenciosidade que possa resultar em práticas incoerentes e assegura que as respostas de diferentes entrevistas sejam comparáveis.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A configuração da modelagem proposta, apresentada na Figura 3, derivou da pesquisa constituída em duas etapas: estudo descritivo - exploratório e o desenvolvimento da modelagem.

Na fase exploratória em especial, observou-se que o modelo de planejamento institucional praticado, não atende a realidade complexa das universidades, e não é viabilizado de maneira dinâmica, sistêmica e integrado, havendo necessidade de um plano de implementação operacional.

O desenvolvimento da modelagem consiste em identificar a congruência de valores dos gestores pesquisados e o pensamento estratégico do PDI, envolvendo percepções e opiniões dos gestores sobre valores e o PDI. Como técnica de coleta de dados será realizada entrevista estruturada. Segundo Hair *et al* (2005) a entrevista estruturada com uma sequência de perguntas predeterminadas, evita tendenciosidade que possa resultar em práticas incoerentes e assegura que as respostas de diferentes entrevistas sejam comparáveis.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas possibilidades institucionais podem ser vislumbradas por meio de novos modelos a ser adaptados à administração da educação superior. Estes modelos consistem em inovar para ofertar ensino de qualidade, além de ser um fator de estímulos para os funcionários, que passam a entender melhor seu comprometimento com a razão de ser da instituição.

As IES por sua natureza intrínseca precisam adaptar-se ao ambiente dinâmico que envolve a educação superior. A gestão exerce influência nas tomadas de decisões, estratégias, gestão de pessoas, concepção e manutenção de estruturas organizacionais e seu sucesso está aliado ao engajamento consciente, participativo, compartilhado e proativo de todos os atores envolvidos.

A ausência de modelos próprios de gestão pode ser reflexo dos fatores ideológicos visando à manutenção na forma de proceder utilizando modelos de gestão tradicionais já enraizados no âmbito educacional ou ainda simplesmente copiando modelos ou soluções externas para problemas internos.

O estudo propôs uma metodologia para a identificação da congruência de valores dos gestores ao pensamento estratégico, fundamentada na teoria de valores de Schwartz, visando uma melhor compreensão do comportamento nas organizações, contribuindo para a consolidação do planejamento que se apresenta incipiente nas IES.

A metodologia proposta se alinha a concepção do sistema de gestão integrada denominado MEES, que apresenta estrutura com subsistemas, um deles visa observar os padrões arquetípos comportamental.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Nesta perspectiva, a partir de uma modelagem de diagnóstico da efetividade do planejamento com base no perfil de valores dos gestores poderemos inferir práticas gerenciais adequadas às instituições por meio deste novo paradigma de gestão, na busca de se dar uma resposta às expectativas da sociedade.

REFERÊNCIAS

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

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

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 2006. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 mai. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em 06 mai. 2012.

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

CALVOSA, M. V. D. Uma Pesquisa Bibliométrica sobre Valores Pessoais: a Análise Global de Instrumentos de Mensuração de Valores Pessoais. XXVII Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica. **ANPAD**. Salvador (BA). 18-20 de 2012.

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

CORRÊA, A. C. O Balanced Scorecard como um Sistema Adaptativo Complexo: uma abordagem quântica à estratégia. 2005. 360 f. Tese (Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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

DAL MAGRO, C.B.; RAUSCH, R.B. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**. RJ, v. 13 n. 3, p. 427-454, jul/ago. set. 2012.

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

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

HAIR JR., J.F. BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 471p.

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

LEITE, D. Ameaças pós-rankings sobre vivência das CPAs e da auto-avaliação. **Avaliação**. Campinas, Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 833-840, 2008.

LIMANA, A. Desfazendo mitos: o que estão fazendo com o SINAES? **Avaliação**. Campinas, Sorocaba, SP, v. 13, n.3, p. 869-873, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCELINO, G.; MATIAS-PEREIRA, J.; BERBERT, C.O. Gestão estratégica em ciência e tecnologia: avaliação de uma experiência de alinhamento estratégico no



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

governo federal. In.: MENDONÇA, G.M. **Estudos Contemporâneos em organização e gestão**. São Luis: Editora UEMA, 2008. p. 111-148.

MEYER JR, V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte?** In: IV Colóquio Internacional sobre gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, dez. 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 31ª ed., São Paulo: Atlas, 2013.

POLIDORI, M. M.; ARAUJO, C. M.; BARREYRO, G. B. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 425-436, out./dez. 2006.

POLIDORI, M. M. Políticas da Educação Superior Brasileira: Provão, SINAES, IDD, CPC, IGC e...outros índices. **Avaliação**. Campinas;Sorocaba, SP, v. 14, n.2, p. 439-452, jul., 2009.

ROTHEN, J.C.; BARREYRO, G.B. Avaliação da Educação Superior no segundo governo Lula: “Provão II” ou a reedição de velhas práticas. **Anais da 32ª Reunião Anual da ANPED**. Caxambú, MG, 2009.

ROCKEACH, M. **Beliefs, Attitudes and Values**: a theory of organization and change. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1968.

ROCKEACH, M. **The Nature of Human Values**. Free Press, New York, NY, 1973.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

SCHUCH JÚNIOR, V. F. **Educação e Universidade, Raízes Históricas e Situação Brasileira**. Santa Maria, 1. ed., v. 500, 1998.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 52, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Beyond individualism/collectivism: new dimensions of values. In: KIM, U.; TRIANDIS, H.C.; KAGITCIBASI, C.; CHOI, S.C.; YOON, G. **Individualism and collectivism: theory application and methods**. Newbury Park: Sage, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: Tamayo A.; J. B. Porto (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: Tamayo, A.; Porto, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, p. 56-95, 2005a.

SCHWARTZ, S. H. Atudying Values: Personal Adventure, Future Directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n.2, p. 307-319, March 2011.

SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES: Da concepção à regulamentação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 5. ed., revisada e ampliada. Brasília, 2009.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23,n. spe, p. 007-015. 2007a.

TAMAYO, A.; PORTO, J. Validação do Questionário de Perfis de Valores (PVQ) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v.25, n. 3, p. 369-376, jul./set. 2009.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S.H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 9, n.2, p. 329-348, 1993.