

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO COMPARATIVO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO
E LEGITIMAÇÃO DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL
ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
E A UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

MAURÍCIO RISSI

**FLORIANÓPOLIS
2010**

MAURÍCIO RISSI

**ESTUDO COMPARATIVO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO
E LEGITIMAÇÃO DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL
ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
E A UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Orientador: Pedro Antônio de Melo, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2010

RISSI, Maurício.

Estudo comparativo do processo de construção e legitimação do Planejamento Institucional entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Técnica de Lisboa/ Maurício Rissi. – Florianópolis: UFSC, 2010.

130f.

Orientador: Pedro Antônio de Melo.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Pós-Graduação em Administração, 2010.

1. Planejamento institucional. 2. Gestão Universitária - Dissertação. I. MELO, Pedro Antônio. II. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Administração.

MAURÍCIO RISSI

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

Prof. Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.
Coordenador

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Orientador

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.
Membro

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.
Membro

Prof. Walmer Faroni, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a sociedade brasileira, que com seus impostos e conquistas, pude desfrutar de uma universidade pública.

Agradeço aos meus pais, pessoas admiráveis, que depositaram em mim, muita confiança e apoio. Mais do que provavelmente eu merecia.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina e a todo o seu pessoal, que faz dela uma instituição de excelência. Principalmente ao meu querido orientador, talvez a pessoa mais paciente que já conheci. Um ser humano e tanto.

Agradeço a minha namorada Andressa, que mesmo com sua tese para concluir, sempre me deu muito apoio.

Ao meu colega Júlio pela ajuda inestimável.

Agradeço a CAPES que pagando sua sempre esperada bolsa de estudos, permite que estudantes, como eu, possam se dedicar integralmente ao programa. Certamente retribuiremos a sociedade.

RESUMO

RISSI, Maurício. **Estudo comparativo do processo de construção e legitimação do Planejamento Institucional entre a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Técnica de Lisboa.** 2010. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Orientador: Dr. Pedro Antônio de Melo

O planejamento é inerente a todas as organizações de sucesso, sendo realidade também nas universidades. Conhecer uma realidade diferente pode auxiliar no crescimento e desenvolvimento de uma organização. Assim, essa pesquisa tem como objetivo: analisar o processo de construção e legitimação do Planejamento Institucional entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Técnica de Lisboa (UTL). Quanto ao tipo de estudo, caracteriza-se como teórico-empírico, exploratório, descritivo, aplicado, bibliográfico, estudo de caso e transversal. Em relação à abordagem, esta pesquisa classifica-se como predominantemente qualitativa. Ainda ao identificar as diferenças e semelhanças no processo de construção e legitimação do planejamento institucional entre a UFSC e a UTL, verificou-se que os principais pontos divergentes foram: Avaliação; publicidade; consulta pública; acompanhamento dos resultados; e periodicidade. Enquanto os principais pontos de convergência foram: Linhas gerais de estratégia da gestão corrente; documento final; interesse em participar; e melhores meios de divulgação. Além disso, classifica-se o planejamento nas universidades como um misto de Abordagem processual e sistêmica nas instituições analisadas. Assim, concluí-se que as instituições, apesar de salvaguardadas suas autonomias, devem pautar-se em espessas legislações para elaboração de seus planejamentos, e ainda assim, sobra espaço para que possa se contemplar nos planos as vocações das instituições. Foi notável nas instituições analisadas o desejo de incluir um maior número de pessoas ao processo.

Palavras-chaves: Gestão Universitária. Planejamento Estratégico. PDI. Universidades.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Ambiente Geral das Universidades.....	30
Figura 02: Evolução da Gestão Estratégica.....	37
Figura 03: Abordagens da Estratégia	42
Figura 04: Você conhece o PDI da UFSC?.....	94
Figura 05: Quais meios conhece o PDI da UFSC	95
Figura 06: Você participa/participou do processo de construção do PDI da UFSC?	96
Figura 07: Qual forma participa/participou da construção do PDI da UFSC?.....	97
Figura 08: Você gostaria de participar do processo de construção do PDI da UFSC?	98
Figura 09: De qual forma gostaria de participar da construção do PDI da UFSC?.....	100
Figura 10: Em sua opinião quais os meios mais eficazes para divulgação do PDI da UFSC para a comunidade acadêmica?.....	101
Figura 11: Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o PDI na comunidade universitária da UFSC é:.....	102
Figura 12: Como você avalia o processo de acompanhamento dos resultados planejados no PDI da UFSC?.....	104
Figura 13: estrutura UTL	105
Figura 14: Organograma do Departamento de Planejamento e Documentação.....	106
Figura 15: Macro fases do processo de planejamento estratégico.....	112
Figura 17: Por quais meios conhece o Planejamento Institucional da UTL?	120
Figura 23: Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o Planejamento Institucional na comunidade universitária da UTL é:...	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: dimensões PDI	63
Quadro 2: Esquema de plano de atividades	67
Quadro 3: Esquema de relatório de atividades.....	68
Quadro 4: órgãos, funções e fases.....	69
Quadro 5: Comparativo UFSC X UTL	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Você conhece o PDI da UFSC?	93
Tabela 02: Por quais meios conhece o PDI da UFSC?	94
Tabela 03: Você participa/participou do processo de construção do PDI da UFSC?	95
Tabela 04: Qual forma participa/participou da construção do PDI da UFSC?.....	97
Tabela 05: Você gostaria de participar do processo de construção do PDI da UFSC?.....	98
Tabela 06: De qual forma gostaria de participar da construção do PDI da UFSC?.....	99
Tabela 07: Em sua opinião quais os meios mais eficazes para divulgação do PDI da UFSC para a comunidade acadêmica?.....	100
Tabela 08: Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o PDI na comunidade universitária da UFSC é:.....	102
Tabela 09: Como você avalia o processo de acompanhamento dos resultados planejados no PDI da UFSC?.....	103
Tabela 10: Você conhece o Planejamento Institucional da UTL?.....	117
Tabela 11: Por quais meios conhece o Planejamento Institucional da UTL?.....	119
Tabela 12: Você participa/participou do processo de construção do Planejamento Institucional da UTL?.....	120
Tabela 13: Qual forma participa/participou da construção do Planejamento Institucional da UTL?.....	122
Tabela 14: Você gostaria de participar do processo de construção do Planejamento Institucional da UTL?.....	123
Tabela 15: De qual forma gostaria de participar da construção do Planejamento Institucional da UTL?.....	124

Tabela 16: Em sua opinião quais os meios mais eficazes para divulgação do Planejamento Institucional para a comunidade acadêmica?	126
Tabela 17: Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o Planejamento Institucional na comunidade universitária da UTL é: ...	127
Tabela 18: Como você avalia o processo de acompanhamento dos resultados planejados no Planejamento Institucional da UTL?	129

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral.....	16
1.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Universidades.....	20
2.2 Planejamento.....	32
2.2.1.2 Práticas do planejamento estratégico	45
2.2.1.3 Críticas	54
2.2.2 Planejamento nas Universidades.....	57
2.3 Processo de legitimação	69
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	74
3.1 ABORDAGEM E TIPO DE ESTUDO.....	74
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	75
3.3 LIMITAÇÕES.....	77
4 ESTUDO DE CASO.....	78
4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC	78
4.1.1 Caracterização da UFSC	78
4.1.2 Princípios e as diretrizes que regem o planejamento da UFSC....	79
4.1.3 Construção do PDI da UFSC	81
4.1.4 Publicidade do PDI da UFSC.....	85
4.1.5 Percepção dos dirigentes, docentes e técnico administrativos quanto sua participação e quanto ao processo de construção do PDI ...	89
4.2 UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA - UTL.....	104
4.2.1 Caracterização da UTL.....	104
4.2.2 Princípios e as diretrizes que regem o planejamento da UTL....	107
4.2.3 Construção do planejamento da UTL.....	110

4.2.4 Publicidade do planejamento da UTL.....	113
4.2.5 Percepção dos dirigentes, docentes e funcionários quanto sua participação e quanto ao processo de construção do planejamento institucional.....	114
4.3 Identificar as diferenças e semelhanças no processo de construção e legitimação do PDI entre a UFSC e a UTL	130
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
5.1 Recomendações para trabalhos futuros	136
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ALUNOS, FUNCIONÁRIOS E DOCENTES.....	144
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DIRETORES DE CENTRO	147
APÊNDICE C- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM RESPONSÁVEIS PELO PLANEJAMENTO UFSC.....	148
APÊNDICE D- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM RESPONSÁVEIS PELO PLANEJAMENTO UTL.....	149

1 INTRODUÇÃO

Na passagem para o século XXI, mudanças de grande intensidade, em todos os tipos de ambientes – competitivo, tecnológico, econômico, social – provocaram o surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Diversas destas novidades consistiam em idéias antigas, que vinham evoluindo há algum tempo. Outras eram autênticas inovações, trazidas especialmente pela tecnologia (MAXIMIANO, 2002).

Essas mudanças também são percebidas na esfera educacional. Com isso, pesquisas e estudos em gestão universitária são essenciais, buscando atender aos anseios de pesquisas nessa área por meio da qualificação de profissionais para atuar nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Rumble (2003) destaca que a gestão é uma atividade de qualquer organização, independente de sua finalidade, seu tamanho ou qualquer outra característica. Assim, isso se aplica à esfera educacional, sendo essencial, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente (que garanta o equilíbrio entre os gastos e os produtos do processo educativo, de forma a diminuir os custos ao máximo) e eficaz (que atinja os objetivos).

Já Biazus (2004) afirma que para implantar um sistema de qualidade para as IES, é necessário antes adotar algumas estratégias específicas, a fim de se obter êxito no processo. O êxito do processo da qualidade do ensino depende das formas de avaliação do ensino superior, como um instrumento capaz de gerar transformações naquilo que estiver errado, ineficiente ou ineficazmente.

Assim, traz-se a discussão sobre o conceito de planejamento. Para Maximiano (1985) “O processo de olhar o futuro e preparar a organização para enfrentá-lo chama-se planejamento”, o autor ainda acrescenta que esse processo, envolve três níveis de abrangência – estratégia, integração e operações, isto posto, entende-se que dentro do conceito de preparação para o futuro, há três finalidades principais do processo de planejamento organizacional: antecipação a situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos.

Em complemento, segundo Muson (2004), planejar consome tempo e recursos valiosos das pessoas. O planejamento ajuda a estabelecer as prioridades de distribuição do capital e do tempo disponíveis.

Para Robbins (2005) a função do planejamento engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia

geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto de planos para integrar e coordenar as atividades.

Já de acordo com Schermerhorn (1996, p. 94), o planejamento é a primeira das quatro funções básicas da gerência e ele o define como “um processo de estabelecer objetivos e decidir como realizá-los”. Por sua vez, os objetivos “são os resultados específicos de metas que se deseja alcançar. Um plano é uma declaração do que é necessário ser feito para realizar determinados objetivos”. Depois da função básica de planejamento seguem, nesta ordem, a organização, a liderança e o controle.

Outra finalidade do processo de planejamento é a definição de uma situação desejada no futuro e os meios de chegar até ela. Conforme Maximiano (1985), este é um caso onde a organização decide criar um futuro. O que é diferente da empresa apenas preparar-se para enfrentar um futuro é ela própria criá-lo.

Quando se fala em planejamento é possível delimitar, de acordo com o plano de ação escolhido, qual o nível de planejamento em execução, pois há pelo menos três níveis, os quais são: estratégico, integrativo e operacional, de acordo com a classificação proposta por Maximiano (1985).

Nesta pesquisa, o foco é o nível estratégico. Assim, é necessário a discussão sobre as abordagens de estratégia, ressaltadas por Whittington (2002, p.2).

A abordagem clássica, a mais antiga e ainda a mais influente, conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros. A seguir, a abordagem Evolucionista se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os Processualistas dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem Sistêmica é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.

Whittington (2002) complementa ainda que cada abordagem tem a própria visão sobre a estratégia e sua contribuição para as práticas de gerenciamento. Os clássicos, de modo geral, vêem a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o

futuro. Os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e aconselham que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Os processualistas também questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, enxergando a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. Tanto para os processualistas quanto para os evolucionistas, a estratégia no sentido clássico de planejamento racional não importa realmente - planejamentos tendem a ser subjugados por acontecimentos ou prejudicados por erros. Por fim, os teóricos sistêmicos assumem posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.

Assim, “as quatro abordagens se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo” (WHITTINGTON, 2002, p. 2).

Com isso, pode-se abordar o conceito de planejamento estratégico, que é o processo para alcançar as estratégias. Muson (2004) complementa que nem sempre se tem sucesso nos planejamentos estratégicos, e alguns motivos para esses fracassos são: por a alta gerencia não compreender as exigências do processo, ou não tem habilidades para realizá-lo; o presidente não oferece apoio suficiente e delega o planejamento a uma pequena comissão de funcionários; o planejamento não define etapas específicas para monitorar o progresso das metas e dos objetivos e não garante que tarefas fundamentais estejam em execução; e os líderes são perfeccionistas encaram o planejamento como uma grande montanha a ser escalada, com isso, estabelecem objetivos muito ambiciosos e, em muitos casos, desesperam-se quando não conseguem avançar.

A discussão sobre planejamento estratégico, sucessos e fracassos, ocorre em diversas esferas organizacionais, não sendo uma exceção no ensino superior. Meyer Jr. (2004) complementa essa idéia ao afirmar que a prática de Planejamento Estratégico adotado nas universidades nasce a partir dos princípios do planejamento adotado por modelos tradicionais da área empresarial, muitas vezes não considerando a complexidade dessas organizações.

Esse é um desafio para Universidade, e Almeida (2003) também compartilha dessa preocupação de não adaptarem os procedimentos do planejamento estratégico a realidade da universidade. Pode haver assim, um paradoxo entre o agir estratégico e o agir comunicativo. O agir comunicativo tem um enfoque cooperação, de interação das pessoas. Já o agir estratégico, controlado pelo sucesso, eles estão em contato com

uma realidade que sempre surpreende, a qual é capaz de se opor às intervenções ou de colaborar (HABERMAS, 2007b). “Os participantes, no momento mesmo em que encetam uma tal prática argumentativa, têm de estar dispostos a deixar-se afetar e motivar, em suas decisões afirmativas negativas, por essas razões e somente por elas” (HABERMAS, 2007a, p.15).

Corroborando, Bertucci (2001) questiona: Por que universidades que reúnem tecnicamente todas as condições para pensar-se de forma mais estratégica oferecem tantas resistências para realizar um processo de planejamento mais sistematizado?

O Planejamento institucional nas Universidades é chamado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que de acordo com o MEC (2008) consiste em um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, o PDI deve contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição de Ensino Superior, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e o orçamento. O PDI deve apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura, após a vigência do PDI (MEC, 2008).

Assim, conhecer a realidade do planejamento nas Universidades é essencial comparar práticas e formar parcerias. A fim de contemplar esse anseio, a Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Instituto de Pesquisas e Administração Universitária (INPEAU) e a Universidade Técnica de Lisboa, representada pelo Centro Investigação em Sociologia Econômica (SOCIUS) firmaram uma parceria de pesquisa.

Com isso, essa pesquisa tem como pergunta: Como ocorre o processo de construção e legitimação do Planejamento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e da Universidade Técnica de Lisboa – UTL?

1.1 Objetivo Geral

Comparar o processo de construção e legitimação do Planejamento Institucional entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Técnica de Lisboa (UTL).

1.2 Objetivos específicos

- a) Examinar os princípios e as diretrizes que regem o Planejamento Institucional da UFSC e da UTL;
- b) Conhecer o processo de construção do Planejamento Institucional da UFSC e da UTL;
- c) Identificar as formas de publicidade dos Planejamentos Institucionais;
- d) Verificar a percepção dos dirigentes, docentes e técnico-administrativos quanto sua participação e quanto ao processo de construção do Planejamento Institucional;
- e) Identificar as diferenças e semelhanças no processo de construção e legitimação do Planejamento Institucional entre a UFSC e a UTL.

1.3 Justificativa

“Estratégia aparenta ser algo que todos sabemos o que é, mas que bem poucos sabem para que serve e qual sua utilidade prática. Uma palavra, inclusive, largamente utilizada pela mídia nas mais diversas situações” (AMOROSO, 2002, p.35).

Inicia-se assim a apresentação da justificativa deste trabalho, o qual pretende trabalhar com questões referentes a estratégia, gestão universitária, planejamento institucional e legitimação.

Como um estudo teórico-empírico, tem um cunho prático, valorizado por autores como Bertero, Vasconcelos e Binder (2003, p.61), conforme a citação a seguir.

Finalmente, deve-se observar que a produção científica da área não é prática. Com isso queremos ressaltar que a Estratégia é uma área prática, entendendo-se por prática não a aversão ou a ojeriza à teoria e à teorização, mas simplesmente que a Estratégia busca aplicações e resultados que servem como medida de desempenho de seus gestores. Isso implica um caráter prescritivo para a área, com menção do que deve ser feito e também evitado. E isso é o que não se encontra na área. O que pode ser visto como se aproximando mais de tal caráter prático, mas ainda muito distante do desejável, é a exemplaridade com que muitos casos são

apresentados no material constante da base de dados.

É também importante ressaltar a aplicabilidade da pesquisa em universidades, pois para Grillo (1996), muitos sistemas administrativos já testados e aceitos nas diversas organizações não se aplicam plenamente às instituições universitárias, em razão de suas características bastante diferenciadas das demais organizações. Por isso a importância de se adaptar ou mesmo criar procedimentos específicos para estas organizações.

Outro ponto importante é de se tratar da administração pública, pois os conceitos de estratégia e gestão estratégica são tão importantes no setor público como nas empresas comerciais, pois muitas partes do setor público fornecem serviços para clientes pagantes da mesma forma como fazem as organizações comerciais. Ressaltam ainda que o papel da ideologia no desenvolvimento da estratégia no setor público é provavelmente maior do que nas organizações comerciais. “Também há grande controle ou influência, direta ou indireta, exercida de fora da organização, pelo governo em particular” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p.59).

Sendo assim, para justificar a realização do presente trabalho, alguns critérios devem ser atendidos. Segundo Castro (1978), são estes: importância, originalidade e viabilidade do tema escolhido.

Para Castro (1978) um tema é importante quando está ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. A importância deste trabalho se justifica pelo atual cenário de que se faz presente a educação e gestão em um tipo tão específico e complexo de organizações.

Em complemento um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de surpreender. A originalidade conferida ao tema não exclui a possibilidade de que uma abordagem semelhante já tenha sido realizada (CASTRO, 1978). No entanto, mesmo com a obrigatoriedade do PDI, muitas instituições ainda não conseguiram se adequar a todos os requisitos. Assim, com poucas pesquisas sobre seus procedimentos, sua construção e seus reflexos, logo, pode-se concluir que esta pesquisa e os resultados obtidos por meio dela são originais.

Castro (1978) destaca ainda a viabilidade da pesquisa, a qual se dá de acordo com a disponibilidade potencial de informações, recursos financeiros, prazos e competência do futuro autor. O acesso é o fator preponderante para a escolha do tema. A pesquisa se torna viável pelo acesso facilitado a UFSC e UTL, bem como as informações destas.

Ressalta-se ainda que no período compreendido entre 10 de agosto de 2009 a 10 de dezembro de 2009, o mestrando esteve em Lisboa, Portugal, sob acolhimento do SOCIUS, Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa (UTL).

Essa pesquisa também é viável em função do tempo, já que os entes envolvidos dispõem de tempo para a realização da mesma, bem como recursos financeiros, inclusive com bolsa Capes para a realização da mesma.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os seguintes tópicos: universidades, planejamento, planejamento estratégico, abordagens e histórico, práticas do planejamento estratégico, críticas ao planejamento estratégico, plano de desenvolvimento institucional e processo de legitimação.

A seguir, inicia-se os conceitos teóricos sobre universidades.

2.1 Universidades

Ao se falar sobre educação, não se pode concebê-la sem considerar sua correlação com o desenvolvimento econômico, social e cultural global. Corroborando com esta afirmação, a UNESCO (1997) ressalta que muitos analistas econômicos reconhecem a relevância do capital humano como componente essencial da economia. Complementa que isso tem influenciado o interesse crescente dos governos no desenvolvimento de recursos humanos nas últimas décadas, sendo isto observado tanto nos países em desenvolvimento como nos países desenvolvidos, embora as circunstâncias, prioridades e desafios sejam diferenciados. O desenvolvimento dos recursos humanos por meio da educação inicial, extensiva e continuada se considera essencial para o desenvolvimento, o crescimento e a competitividade de um país.

Para iniciar a discussão sobre universidades, apresenta-se o seu histórico. Cabe ressaltar, de acordo com Melo (2002) que ao escrever sobre a história da universidade é necessária certa cautela, devido a grandiosidade e a importância que essa instituição adquiriu perante a sociedade, ao longo dos séculos. Assim, o autor retrata que a seleção de determinados recortes da história da universidade não é tarefa fácil, porquanto, ao se escolher uma ou outra instituição universitária para servir de exemplo pode-se contrapor outro.

Schlemper Júnior (1989) afirma que a origem histórica da universidade ocidental tem base o final do século XI e XII, na Europa. Bolonha e Salerno, na Itália, e Paris, na França costumam ser referenciadas como as primeiras universidades, apesar deste conceito ter surgido somente no início do século XIII. Nessas instituições pioneiras, reuniam-se sábios e discípulos dedicados ao culto do saber universal, para discutir livremente novas e antigas formas de conhecimento.

Assim, não se pode afirmar uma origem única de universidade e ter a certeza de qual foi a pioneira nessas atividades. Para Charle e Verger (1996), o que se pode relatar é que as Universidades de Bolonha, Paris e Oxford são contemporâneas. Já para Pessoa (2000, p.18) “A origem da universidade situa-se historicamente na Idade Média. É uma

decorrência da evolução e organização das Escolas Catedralícias que, por sua vez, estavam ligadas à Igreja Católica”.

De encontro a essas idéias, Janotti (1992) destaca que ainda que na Idade Média, o termo que a classificava como instituição de cultura medieval, ao contrário do que se imagina, não era *universitas* (expressão latina, comumente utilizada para designar as corporações de professores e estudantes), mas *studiun generale*. Este termo a distinguiu de uma mera escola, seminário ou outro estabelecimento educacional privado qualquer. Foi apenas no século XV que a distinção entre os dois termos desapareceu e passaram a ser sinônimos.

Outra característica proeminente das Universidades são suas ambigüidades. Para Pessoa (2000), enquanto corporação urbana, a universidade procurou escapar às sujeições que pesavam sobre o resto da população, ostentando uma série de privilégios. Ao mesmo tempo em que era uma associação de trabalhadores intelectuais, voltada à pesquisa e ao ensino, desinteressados, ela mantém como uma instituição da igreja, sob sua proteção. Em relação ao recrutamento geográfico e social não apresentou nenhuma unidade. Havia diversidade no recrutamento geográfico, possibilitada pela existência de uma língua universal, o latim. Diversidade essa também presente no recrutamento social. Ao lado de estudantes ricos, também eram recrutados estudantes em todos os níveis do que se poderiam chamar as classes médias: pequena nobreza, burguesia, camponeses abastados.

Isso é confirmado pela afirmação de Melo (2002, p.35) ao apresentar que:

A renovação dos saberes ocidentais ocorre a partir do entendimento da Igreja, em maior grau e os poderes leigos e as classes dirigentes, em escala menor, terem sentido a necessidade de contar com letrados competentes egressos das escolas – que eram acompanhados de uma promoção social espetacular, os *magistri* -, para gerir seus negócios tanto privados como públicos. É interessante pontuar que o prestígio do *magistri* devia-se basicamente ao saber acumulado que se apresentava superior aos de épocas anteriores.

Essa afirmação é complementada por Charle e Verger (1996), que afirma que no início da Idade Média, o ensinamento nas escolas não se distanciava muito do que já vinha sendo feito desde a Antigüidade, cristalizada pelos padres da Igreja. As Artes Liberais, constituídas pela Gramática, Retórica, Lógica, Aritmética, Música, Astronomia e Geometria, serviam como suporte básico para a Ciência Sagrada (hoje

Teologia). Outras disciplinas como a Medicina e o Direito, também encontraram espaço nesse novo sistema.

Pessoa (2000) ainda apresenta a crítica de que com os movimentos da Renascença, a universidade medieval passou a ser vista como uma organização inconsistente com a nova realidade por não acompanhar o progresso das ciências e das letras, que se fez, em maior parte, fora dos seus quadros. O tipo de saber fundamentado também é questionado pelo movimento iluminista no século XVIII. Durante esses dois séculos a universidade decaiu em seu prestígio. Assim, a partir do século XIX, em consequência das transformações impostas pela industrialização, a universidade medieval é suplantada pela universidade napoleônica, caracterizada pela progressiva perda do sentido unitário da alta cultura e a crescente aquisição do caráter profissionalizante.

Essa evolução é complementada por Charle e Verger (1996) o qual verificou-se, inicialmente, o declínio de numerosos centros escolares a partir da metade do século XII. Alguns centros importantes como Chartres, Laon, Reims e Liège, por exemplo, voltaram para a obscuridade. Em Bolonha, mais precisamente em 1155, as escolas de Direito já configuravam em importância suficiente para que o Imperador Barba-Ruiva lhes garantisse proteção especial. Foi apenas em 1190 que se iniciou o processo de mudança que seria decisivo. Os alunos passam a se reagrupar de acordo com suas origens (ingleses, alemães, provençais, lombardos, toscanos, etc.). Neste período, os estudantes uniam-se para se proteger de cobranças da população local. Pouco a pouco essas “nações” estudantis reagruparam-se, transformando-se em universidades. Na direção de cada uma delas surgiu o reitor que era eleito anualmente. Por volta de 1230, a Universidade de Bolonha, pelo menos ao que se refere aos direitos Civil e Canônico, estava solidamente constituída. Os estatutos mais antigos desta instituição datam de 1252.

Mas para Pessoa (2000) mesmo com essa evolução fica evidente que a organização do ensino era tida como a função essencial das universidades. Função essa que, apesar de ter mudado radicalmente ao longo dos anos, ainda apresenta resquícios dos protótipos medievais.

Sendo assim, a universidade continuou evoluindo, inicialmente um pouco lenta, com apenas 60 instituições ativas até o ano de 1500, a partir do qual se detecta um crescimento importante com 143 instituições no ano de 1790. Mas, nem todos os países se beneficiaram com o crescimento. Basta lembrar que não houve nenhuma outra fundação na Inglaterra, Portugal e Polônia, países onde respectivamente, Oxford, Cambridge, Coimbra e Cracóvia mantiveram seus monopólios. Um maior número surgiu na Espanha, Itália e na França. Além disso, no norte da Europa surgiram fundações mais promissoras como Königsberg

(1554), Leyde (1575) Halle (1733) e Moscou (1755) entre outras (CHARLE; VERGER, 1996).

Dando continuidade a esse crescimento, no século XVI, a Espanha já possuía oito universidades famosas em toda a Europa, enquanto que em Portugal apenas Coimbra era destaque. Esta maior tradição universitária traduziu-se numa circunstância histórica que diferenciou bastante a implantação de universidades nas colônias espanholas da América e no Brasil, com a implementação de universidades em São Domingos, na República Dominicana (1538), em Cuba, a de Lima (1551) e a do México (1551), sendo que o Brasil ficou de fora deste processo (MELO, 2002).

Percebe-se assim que a história da criação de universidades no Brasil se comparada à origem medieval, é um fenômeno histórico recente (PESSOA, 2000). A autora complementa que:

As aspirações e lutas por uma universidade no País, que tiveram início ainda no período colonial, em que as primeiras tentativas dos jesuítas encontraram resistência tanto por parte de Portugal, como um reflexo de sua política de colonização, como também por parte de alguns brasileiros, que não viam justificativa para a criação de uma instituição desse gênero (PESSOA, 2000, p.23).

Desta forma, Melo (2002) apresenta que a partir da Reforma Maximiliano, em 1915, que as escolas isoladas, localizadas no Rio de Janeiro se aglutinaram em torno de um órgão de administração central, surgindo assim, em 1920, a primeira universidade brasileira, ou seja, a universidade do Rio de Janeiro, instituída pelo decreto nº 14.343, de 07/09/1920, sendo agrupadas a Faculdade de Medicina, a escola Politécnica do Rio de Janeiro, e a Faculdade Livre de Direito. Esta conjugação veio mais tarde a se denominar Universidade do Brasil.

Assim, a mudança do modelo de universidade como aglomeração de escolas profissionais iniciou-se com a reforma no ensino, de iniciativa do Governo Provisório. A parte central da reforma, traçada no decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, foi o estatuto das universidades brasileiras, em que se adotou “como regra de organização do ensino superior da República o sistema universitário, e se exigiu para que se fundasse qualquer universidade no País, a incorporação de, pelo menos, três institutos de ensino superior” (PESSOA, 2000, p.24).

Em contrapartida, para Azevedo (apud PESSOA, 2000) a mudança desse contexto deu-se com a criação da Universidade de São Paulo, sendo esta a primeira universidade brasileira criada com um novo

espírito e uma organização nova, e já sob o regime estabelecido pelo decreto nº 19.851. A segunda experiência, considerando esse novo regime universitário, se dá no ano seguinte, em 1935, com a criação da Universidade do Distrito Federal. A evolução dessas duas universidades foi permeada de dificuldades, decorrentes, em parte, da mentalidade utilitária e profissional ainda dominante no sistema de ensino superior e, em parte, resultantes do próprio momento histórico em que nasceram.

Melo (2002) complementa essa informação ao relatar que no período de 1920 a 1950 foram criadas várias universidades públicas, entre elas pode-se citar a USP (1934), tornando-se oficialmente a primeira universidade brasileira a atender as normas estabelecidas pelo Estatuto das Universidades. Em 1935, foi criada a Universidade do Distrito Federal, à época no Rio de Janeiro. Entretanto, funcionou apenas até 1939, sendo incorporada à Universidade do Brasil (ROMANELLI, 1978).

Sobre as características das universidades brasileiras Pessoa (2000, p.26) afirma que:

As universidades brasileiras, ajustadas inicialmente ao padrão europeu, passaram, a partir de então a ser modeladas segundo o padrão americano. O novo modelo introduziu muitas inovações, como: a) aboliu a cátedra e instituiu os departamentos como unidades mínimas de ensino e pesquisa; b) implantou o sistema de institutos básicos; c) estabeleceu a organização do currículo em duas etapas: o básico e o de formação profissionalizante; d) decretou a flexibilidade curricular com o sistema de créditos e a semestralidade; e) estabeleceu o duplo sistema de organização: um, vertical, passando por departamentos, unidades e reitoria; outro horizontal, com a criação de colegiados de curso, que deveriam reunir os docentes dos diferentes departamentos e unidades responsáveis por um currículo (CUNHA, DURHAM, BUARQUE, MACIEL, ROMANELLI; apud PESSOA, 2000, p.26)

Para uma maior adaptação ao cenário nacional teve-se a aprovação da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional(LDB).

[...] depois de tramitar por quase 8 (oito) anos no Congresso Nacional. O início das negociações começou em 1988 com o projeto apresentado pelo

Dep. Otávio Elísio, e que na opinião de Dornas (1997), tratava-se de um projeto pouco identificado com os anseios da educação brasileira sendo, notadamente, estatizante, centralizador e cartorialista, estando, de certa forma, mais preocupado com os interesses dos profissionais de educação que militam no ensino público, do que do ensino e educação. Após pequenas modificações, caminhou lentamente pela Câmara, sofrendo todo tipo de pressão e corporativismo. No Senado, enfatiza o autor, o Senador Cid Sabóia ratificou o que havia sido aprovado na Câmara, “deixando-o pior em determinados aspectos”. Posteriormente, o Senador Darcy Ribeiro apresentou um projeto sucinto, estabelecendo apenas princípios muito próximos da realidade educacional brasileira. Ao retornar para a Câmara dos Deputados, outros aprimoramentos foram introduzidos, sendo seu relator o Dep. José Jorge (MELO, 2002, p.90).

Assim, essa lei traz inovações administrativas e pedagógicas substancialmente melhores do que a Lei 5.540/68 como, a criação de universidades por campo de saber; reorganização da universidade e criação de cursos à distância, por exemplo. A LDB é composta por 92 (noventa e dois) artigos que nortearão da educação básica à educação superior, nas esferas municipais, estaduais e federal. Mesmo assim, ainda não é considerada completa e está passível de críticas (MELO, 2002).

Desde suas origens as universidades vêm evoluindo e constitui-se como uma das principais fontes de criação, sistematização e difusão do conhecimento acumulado pelas civilizações do mundo inteiro. “Enquanto instituição, insere-se na “Era Organizacional”, atingindo ao longo do tempo um grau de complexidade significativo, jamais alcançado por outra organização” (MELO, 2002, p.49).

Mas para Grillo (1996) a universidade brasileira ainda se ressentida de uma administração adequada as suas peculiaridades. Geralmente esquece-se de levar em consideração as especificidades próprias de uma instituição complexa e com objetivos múltiplos e especializados, voltados para a criação e difusão do conhecimento (GRILLO, 1996). Complementa ainda que:

A ausência de modelos administrativos específicos para atender às peculiaridades da universidade tem gerado a ineficiência da

administração universitária, que não consegue oferecer as condições básicas para o funcionamento adequado das atividades como ensino, pesquisa e extensão (GRILLO, 1996, p.17).

Em contraponto, Melo (2002) rebate que muitas vezes as universidades são criticadas por alguns de retrógradas e ineficientes; enquanto outros as vêem ultrapassadas para os padrões modernos e carecendo de uma profunda reforma, por não perceberem os problemas da sociedade e se comportarem como “ilhas de conhecimento”. Em contrapartida há os que as vêem como uma referência, um suporte de fundamental importância para o desenvolvimento do potencial humano, científico e tecnológico do qual a sociedade não poderá prescindir.

Outro ponto brevemente abordado diz respeito a complexidade dessas organizações. Como exemplo disso, tem-se o Relatório da UNESCO (DELORS, apud REBELO, 2004) para educação do século XXI, a complexidade dessa instituição denominada Universidade está relacionada aos vários papéis que ela desenvolve, dentre os quais destacam-se:

- a) ser o lugar onde se aprende e fonte de saber;
- b) acompanhar a evolução do mercado de trabalho;
- c) ser o lugar de cultura e de estudo aberto a todos;
- d) fazer a cooperação internacional; e
- e) ser o lugar onde se produz e se socializa o conhecimento.

Cabe enfatizar o conceito de cultura, que para Pires e Macedo (2006), é necessário e muito utilizado porque atende a várias necessidades e vários interesses da sociedade e dos próprios pesquisadores. A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização.

Em complemento, Baldrige et al, Tachizawa e Andrade (apud REBELO, 2004) afirmam que universidades são organizações complexas, pois apesar de exibirem as mesmas características e necessidades dos demais tipos de organizações, seus processos e demandas são diferenciadas, tornando-as organizações únicas, as quais diferem de organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviços. Pereira, Melo e Cunha (2008, p.128) afirmam ainda que:

A Universidade ainda é o principal estuário do conhecimento mundial. Enquanto guardiã, sistematizadora e transformada de saberes em idéias inovadoras, ela fundamenta-se em práticas administrativas para fazer valer seus princípios e

finalidades. Ao mesmo tempo em que se reveste da contemporaneidade e procura estar à frente de seu tempo, é uma instituição milenar, tradicional e resistente a mudanças. Ao longo de sua existência, a instituição universitária pauta suas ações no rigor científico, repudiando decisões baseadas na instituição ou no empirismo, inserindo-se, com maestria, na turbulência desse mundo dinâmico, instável, complexo, competitivo e marcado pela exigência de dirigentes com alto grau de competência administrativa (PEREIRA; MELO; CUNHA, 2008, p.128).

Pessoa (2000) ressalta ainda que a universidade é uma das organizações mais complexas da sociedade, pois são partes componentes de sistemas produtores e disseminadores de conhecimento. Percebe-se assim a necessidade de um efetivo e eficiente sistema de gestão no sentido de atender às necessidades internas e as demandas da sociedade. Dentro do contexto de universidade o sistema de gestão seria um meio para a viabilização de seus objetivos.

Numa organização complexa o modelo de liderança está fortemente relacionado com todas as vertentes que caracterizam a organização (UTL, 2002):

a) Estrutura organizativa: a forma como as várias atividades são agrupadas e hierarquizadas (proximidade ao líder) refletem a forma como a liderança se transmite as prioridades fixadas pela via da estratégia.

b) Processo de gestão: a sequência de atividades de gestão ao percorrer a organização determinam fluxos *bottom-up*, *top-down* ou horizontais e são um fator decisivo na transmissão da liderança.

c) Sistemas de gestão: a configuração dos sistemas de gestão enquanto veículos de informação influencia a capacidade de descentralização.

d) Pessoas: o nível de capacidade das pessoas que compõem a organização fruto dos seus padrões de formação e experiência, influenciam o desempenho e conseqüentemente a tomada de decisão.

e) Cultura organizacional: configura-se a partir da forma de agir do líder e é posteriormente reforçada pelos sistemas internos da organização, até finalmente atingir uma autonomia própria cultura que cimenta a lógica organizativa impedindo-a, quase sempre, de romper com o passado e de evoluir.

Com isso, traz-se a discussão sobre a gestão das Universidades, afirmando-se que “várias universidades ainda são administradas de

maneira tradicional e até artesanal, tentando adaptar-se do melhor modo possível aos diversos contextos de uma sociedade evolutiva” (ARGUIN apud PESSOA, 2000, p.9).

Discute-se ainda que as universidades não apresentam modelo organizacional único. As universidades vêm se debatendo com a necessidade de encontrar uma forma efetiva de gestão, que as conduzam ao atendimento das muitas demandas advindas do ambiente (REBELO, 2004).

Assim, para que as instituições universitárias possam dirigir-se ao paradigma da contemporaneidade, torna-se necessário ultrapassar duas posições antagônicas: a primeira destaca que nas instituições de ensino superior não existe correlação entre administração e desempenho e o sistema seria tão frouxamente articulado que a decisão institucional e ação concreta estão distantes e pouco controladas, não havendo integração entre elas. Já a segunda posição parte do pressuposto que o sucesso das organizações depende, em grande parte, do sucesso de sua administração. Haveria assim, uma relação entre estes elementos da organização, de modo que alterações na administração produziriam impacto no desempenho organizacional. Assim, a melhoria no processo de gestão traria benefícios equivalentes de eficiência e de eficácia para as organizações (MEYER, apud PESSOA, 2000).

Pessoa (2000, p.7) destaca ainda que:

Em meio a todos esses problemas, o desafio dos gestores nas universidades se torna ainda maior dado a existência de aspectos qualitativos que diferenciam a gestão da empresa pública da empresa privada. O fato de a propriedade ser pública torna delicados, complexos e morosos uma diversidade de processos que se podem apresentar muito mais simples e dinâmicos na empresa privada, cujos objetivos são extremamente mais claros e sobre a qual o foco do controle externo é uma pequena fração daquele exercido sobre uma empresa financiada por toda a sociedade.

A gestão de instituições de ensino públicas é um importante tópico desse projeto. Mesmo que essas questões sejam amplamente conhecidas e discutidas, a gestão nas universidades federais brasileiras tem ocorrido de maneira tradicional, focada no controle dos recursos. Nesse processo de gestão, a eficiência tem sido medida por meio de indicadores, os quais, geralmente, quando usados isoladamente não têm conseguido levar a uma efetiva conclusão acerca da realidade

administrativa dessas organizações; ou seja, se estão desenvolvendo esforços no sentido de racionalizar o uso dos recursos humanos e materiais de que dispõem (PESSOA, 2000).

Assim, para Rebelo (2004) é necessário compreender que as universidades são, de fato, organizações com características próprias e específicas que requerem, portanto, uma forma especial de gestão.

Isso remete a discussão dessas características e peculiaridades das Universidades.

Inicialmente, ressalta-se uma das principais características das Universidades, a diversidade dos fins, ensino, pesquisa e extensão, cujo indissociabilidade se torna difícil no processo de produção universitária (MELO, 2002).

Essas idéias são ainda complementadas ao afirmar que a universidade, ao ser analisada como uma organização, permite que se identifique na sua estrutura os componentes presentes nas demais organizações, ou seja, as pessoas, os meios e os objetivos que podem ser distribuídos basicamente em três dimensões: a tecnologia, onde as atividades pessoais e humanas seriam realizadas com o auxílio de instrumentos, utilizados a partir das habilidades e conhecimentos; a institucional, onde estariam definidos os tipos de hierarquia, as regras a serem respeitadas, as normas devidamente padronizadas e os demais procedimentos fundamentais à operacionalização da organização; e a expressiva, que fundamenta-se na questão humana, congregando todos os indivíduos que fazem parte da organização. Leva-se, neste caso, em consideração as características da personalidade, definida pelas emoções e sentimentos em relação ao comportamento humano dentro da organização. Componentes esses que, quando estão equilibrados e interagindo harmoniosamente tendem a aumentar a possibilidade de alcance dos objetivos propostos, definidos com maior eficiência (BERNARDES, 1984).

Em complemento, Pessoa (2000) afirma que as atividades de uma Universidade interagem constantemente entre si e com o meio ambiente. Como organizações sociais, obtêm no mercado fornecedor (meio ambiente) os recursos que lhe são necessários - recursos humanos, materiais, tecnológicos, de informação e financeiros (inputs), que, por sua vez, se caracterizam como novos recursos, sob a ótica das entidades usuárias do meio ambiente. Isso pode ser verificado na Figura 1.

Vale ressaltar que o que Pessoa (2000) destaca como “mercado comprador” é a Sociedade de uma forma geral, não podendo ser simplificado para “mercado” ou mesmo “mercado de trabalho”, pois a sociedade é bem mais complexa e necessita de contribuições bem mais significativas das universidades do que meramente o “abastecimento do

mercado”. As contribuições podem vir no campo artístico, filosófico, ou mesmo ambiental com desenvolvimento de tecnologias ou consciência social

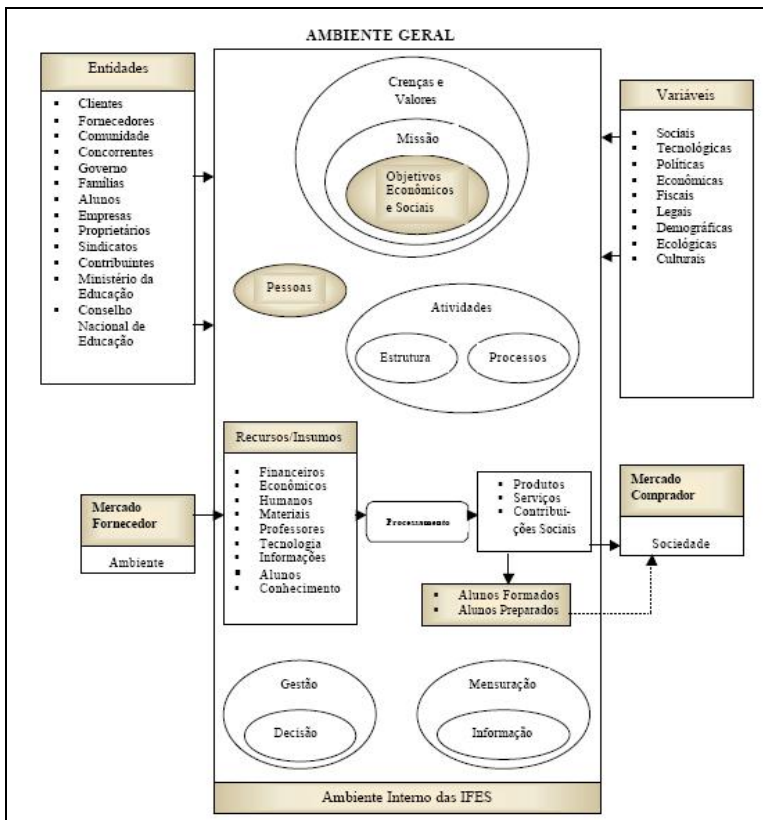


Figura 01: Ambiente Geral das Universidades

Fonte: PESSOA, 2000, p.45

Procurou-se assim demonstrar que o poder transita dentro e fora das organizações, na dinâmica das mudanças e dos estímulos vindos do meio ambiente.

Pessoa (2000) ressalta que:

Nesse contexto, a sobrevivência de uma organização está associada à sua capacidade de construir uma identidade forte e flexível que seja congruente com a sua imagem interna e externa. Isso implica uma cultura empresarial coerente e, uma estrutura de poder que a leve a ser menos hierarquizada, mais participativa e com um processo decisório descentralizado. Isso porque,

seus objetivos só serão atingidos se forem considerados os limites impostos pelos grupos de poder dentro e fora de seu ambiente interno (PESSOA, 2000, p.47).

Assim, uma visão da universidade baseada por esse enfoque possibilita aos gestores detectar com maior facilidade seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, direcionando assim a uma atuação mais eficaz (PESSOA, 2000).

Baldrige et al. (apud REBELO, 2004) destacam ainda que os objetivos das organizações universitárias são ambíguos, visto que não só tratam de todas as coisas para todo mundo, mas também raramente elas possuem uma só missão, tornando, assim, difícil para essas instituições formularem metas adicionais para consecução de seus objetivos.

Já para Pessoa (2000), a universidade como uma organização social prestadora de serviços, deve ter na sua missão o objetivo maior a guiar seu perfil de atuação em relação à sociedade. A autora complementa ainda que um estudo das missões definidas por algumas universidades federais, considerando seu Estatuto e Regimento Geral, a missão, ou razão de ser dessas organizações tem sido definida como a produção e a disseminação do saber, voltado tanto para a busca das verdades científicas quanto para atender às necessidades básicas da sociedade.

Ressalta-se ainda que por muito tempo, essas organizações conviveram num confortável ambiente não competitivo. Com as recentes iniciativas de desregulamentação e privatização, não apenas no Brasil, mas no mundo todo, profundas reformulações têm sido requeridas. Como parte integrante desse cenário, as universidades federais, não obstante à sua natureza, têm sentido um forte impacto, pois à medida que a competição aumenta e os recursos se tornam mais e mais escassos, o nível de exigência em relação à universidade pública, se torna cada vez maior, requerendo, conseqüentemente, novas capacidades no sentido de assegurarem seu sucesso na busca de sua missão (PESSOA, 2000, p.56).

Nesse sentido, Rebelo (2004) complementa que:

Para essa fase de transição entre a velha e a nova concepção de universidade, é preciso, quebrar o imobilismo gerencial das instituições universitárias que está calcado: a) na crença de que as causas dos grandes problemas institucionais são externas, quase sempre oriundas de políticas governamentais equivocadas, especialmente no campo educacional e econômico; e b) no entendimento de que as

soluções dos principais problemas institucionais são de longo prazo e de difícil viabilização, em virtude da camisa-de-força imposta por uma legislação que inibe ou limita a criatividade e a ação administrativa (REBELO, 2004, p.35-36).

Assim, as organizações universitárias, por sua natureza intrínseca, revelam-se suscetíveis ao ambiente de turbulência e mudança. Desta forma, a Universidade tem o dever de mudar, pois seu papel é não somente de adequar o ensino às exigências da sociedade, mas também proporcionar ao estudante universitário uma visão multidisciplinar, capacitando-o a provocar mudanças quando por ocasião de sua inserção no contexto social. A universidade está sendo chamada a desempenhar um novo papel estratégico fundamental na atual configuração social, pois ela já é, e será cada vez mais, a organização social mais importante deste novo século (BUNDT, apud REBELO, 2004, p.30).

2.2 Planejamento

Mintzberg afirma que a pergunta “Afiml, o que é planejamento? nunca foi respondida corretamente - na verdade, poucas vezes foi levada a sério na própria literatura de planejamento” (MINTZBERG, 2004, p.22).

Esse autor diz que o planejamento existe independente das definições e do que os autores atribuem à área, e o que falta é reconhecer o lugar já ocupado.

falta ao planejamento uma definição clara de seu próprio lugar nas organizações e no estado. Contudo, nossa opinião é que o planejamento construiu um núcleo viável para si por meio de seus próprios sucessos e fracassos. A necessidade, portanto, não é criar um lugar para o planejamento, mas apenas reconhecer o lugar que ele já ocupa (MINTZBERG, 2004, p.22).

Assim, planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões (MINTZBERG, 2004).

Para Amoroso (2002, p.34) para “melhor lidar com o pensamento estratégico, talvez devamos examinar primeiro o próprio sentido da estratégia como conceito e como instrumento de gestão”. Assim, inicia-se a seguir a discussão sobre o planejamento estratégico.

2.2.1 Planejamento estratégico

O tema planejamento estratégico foi dividido em três tópicos de pesquisas: abordagens e histórico, práticas de planejamento estratégico e críticas para uma melhor compreensão.

2.2.1.1 *Abordagens e histórico*

Qual a definição de planejamento estratégico? Há uma definição capaz de sintetizar o que as organizações fazem a respeito da estratégia?

A discussão sobre o tema, apesar de ser bastante ampla e contar com muitos autores, está longe de chegar a um consenso sobre esse assunto. Encontram-se as mais variadas definições e utilidades para as estratégias. Assim, nesta pesquisa, procurou-se pontuar as mais diversas correntes.

Muitos são os autores que atribuem como origem da estratégia, como vindo das organizações militares. Ghemawat (apud LOBATO et al, 2003, p.15) afirma que a “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”. Outros apontam que a “palavra estratégia, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p.4).

Em complemento, Ansoff (1977) afirma que “a origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. A estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis” (ANSOFF, 1977, p.99).

Assim, o que inicialmente era utilizado por organizações militares foi incorporado pelo mundo dos negócios (LOBATO et al, 2003).

Passada a discussão histórica da origem do termo estratégia, apresenta-se ao que se conhece hoje como “área de estratégia”, que apesar de estar presente no ensino e no exercício profissional da administração desde os primeiros momentos, só se manifesta com alguma sistematização mais tarde do que outras áreas funcionais (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). Para Stoner e Freeman (1995, p.141) “estratégia é um programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização”.

Para Ansoff, o conceito de estratégia baseia-se na necessidade de levar os gestores a adotarem

diretrizes específicas para a atividade da administração estratégica, sendo esta entendida como um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Acadêmicos e consultores poderiam estudar e prescrever as estratégias mais adequadas aos diferentes contextos (LOBATO et al, 2003, p.23).

Em complemento, pode-se também entender Estratégia, “como a arte de aplicar recursos e meios para atingir os fins desejados. De outro modo, podemos vê-la também como a arte de construir o futuro” (HAMEL; PRAHALAD, apud AMOROSO, 2002, p.35) ou pode-se dizer que “A estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p.45).

Para os autores do texto “a máquina estratégica”, o planejamento estratégico ortodoxo, é explicado pela filosofia cartesiana sobre a separação entre mente e corpo. Sintetizam o pensamento de Descartes em, “Enquanto o corpo é mera *res extensa*, o pensamento ocorre na *res cogitans*, ou na mente estritamente separada do corpo. Essa relação hierárquica se torna a força motriz que há por trás do pensamento ocidental” (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

Isso é reafirmado por Lobato et al. (2003) quando diz que na escola do planejamento estratégico a uma dicotomia formulação-implementação. Só depois de totalmente formuladas é que as estratégias eram implementadas. Diagnóstico seguido de prescrição e depois ação. Fazia-se uma separação clara entre pensamento e ação.

Os parágrafos anteriores, de certa forma, explicam a hipótese de Chandler “a estrutura segue a estratégia”, e o que se consolidou no senso comum sobre estratégia, onde o planejamento estratégico pertence a alta direção e a execução dos planos cabe ao operacional.

A primeira fase da evolução do pensamento estratégico remonta aos anos 1950, antes ainda de sua sistematização. O que se chamava planejamento era, na realidade, controle financeiro. A alta direção da empresa aprovava um orçamento para controlar o desempenho dos negócios e o objetivo era seguir o que estava posto no orçamento anual. O responsável por determinar e aprovar esse controle financeiro era o executivo principal, visto como o grande estrategista de todo o processo (LOBATO et al, 2003).

Nessa época, onde tudo deveria estar no orçamento anual e ser seguido a risca. A escola do planejamento financeiro atuava de maneira altamente formal, materializando tudo por meio do orçamento anual. A empresa estimava seus vários gastos com base na previsão de receitas e coordenava todos os recursos aos objetivos planejados. Buscava-se sempre a simplificação e a eficiência nos processos (LOBATO et al, 2003). Essa idéia pode ser criticada por meio da afirmação de Porter (1999, p.46), dizendo que “Eficácia operacional não é estratégia”.

“O planejamento financeiro foi marcado, em termos do sistema de valores, pelo ‘cumpra-se o orçamento’, baseado numa estimativa de gastos derivado da previsão de receitas (TAVARES, 2000, p.43)”

Lobato et al (2003) complementam ainda que a ênfase era nas atividades como controle e orçamento, quase nada era dito a respeito da formulação de estratégias. Assim, o planejamento financeiro muitas vezes reduzia-se a um “jogo de números” no qual não havia espaço para o conceito de estratégia.

No Brasil, a discussão ainda era incipiente e distante da realidade brasileira.

Essa primeira fase de “chegada” da administração estratégica ao país correspondia a uma realidade empresarial claramente bem menos complexa do que a da atualidade. Empresas brasileiras eram quase sempre pequenas e médias, à exceção de alguns poucos casos, e as empresas multinacionais tinham negócios igualmente incipientes. O país começava a entrar na fase de substituição de importações de bens duráveis, ramos que ofereceram oportunidades para o crescimento e o desenvolvimento das subsidiárias de multinacionais. Naquela realidade simples, os cursos faziam pouco uso de casos brasileiros e em sua maioria eram traduções de casos norte-americanos, quase sempre do acervo da Harvard Business School. (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p.49).

De acordo com Whittington (2002), os primeiros sinais de uma disciplina coerente só surgem nos anos de 1960, com os trabalhos de Chandler (1962) e Ansoff (1965).

Lobato et al (2003) denominam o período dos anos 1960 como “planejamento a longo prazo” e diz que nessa época imperava a premissa de que o futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que poderiam ser melhorados a longo prazo por uma intervenção ativa no presente. A escola do planejamento

a longo prazo trabalhava com métodos simples de elaboração de cenários que não pareciam muito adequados para explicar fenômenos complexos.

Para Tavares (2000) essa época baseou-se em projeções a longo prazo, numa suposição de que os acontecimentos futuros seriam extrapolação do presente e do passado. Seu papel seria o de suprir as lacunas entre projeções de referência e a planejada ou desejável. O aumento das turbulências ambientais fez com que a ênfase no prazo cedesse lugar à estratégia.

Segundo a escola do planejamento a longo prazo, a organização deveria ser capaz de prever o cenário do seu ambiente de atuação, controlá-lo ou simplesmente assumir sua estabilidade. Essa escola requeria não só previsibilidade, mas também estabilidade. O mundo deveria ficar parado no decorrer do processo de planejamento. As estratégias seguiriam a lógica da extensão dos planos anteriores, e o plano para o futuro deveria ser elaborado segundo o mesmo padrão do passado (LOBATO et al, 2003).

A suposição era de que é possível prever o futuro especulando sobre uma variedade de projeções e curvas de experiência. Os planejadores formalizavam seu processo focalizando um ambiente menos dinâmico, lidando com cenários suficientemente pequenos para serem implantado tal como concebidos (LOBATO et al, 2003).

No cenário nacional essa época foi marcada por elevadas taxas de crescimento do produto interno bruto, tendo o setor industrial desempenhado importante papel. O Estado tem um importante destaque nesse cenário pontuado por Bertero, Vasconcelos e Binder (2003):

As empresas brasileiras crescem, surgem os primeiros “grupos”, novas empresas são criadas para aproveitar as oportunidades trazidas pelo surto de crescimento, e as subsidiárias de multinacionais igualmente se multiplicam. Não devemos omitir a importância das empresas estatais, particularmente as federais e dos principais estados da União, que tiveram papel importante no fornecimento de infra-estrutura – telefonia, eletricidade e siderurgia –, bem como de serviços – bancos estatais federais de fomento e alguns bancos estatais estaduais. O aumento do tamanho das subsidiárias de multinacionais trouxe maior autonomia não só operacional, mas também estratégica. Algumas chegam a responder por parcela significativa do faturamento da empresa como um todo, e as margens de contribuição de

subsidiárias no exterior eram quase sempre maiores do que a dos negócios domésticos. (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p.49).

Em contrapartida, Tavares (2000) defende que se vive hoje o período da “gestão estratégica”, porém, afirma que a evolução do conceito de estratégia passou desde o “planejamento financeiro”, antes da década de 1960, até a gestão estratégica. Esse autor apresenta na figura 2, o que considera a evolução da Gestão Estratégica.

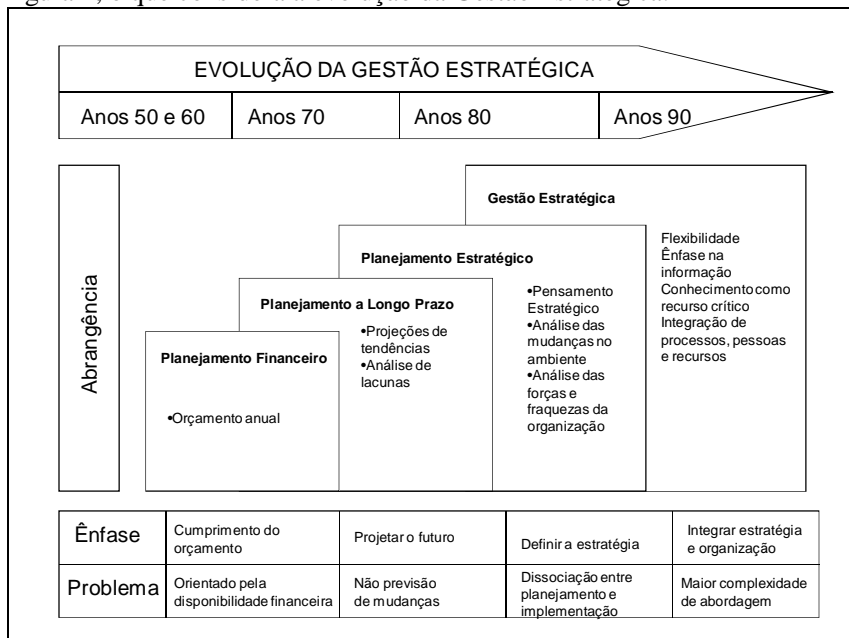


Figura 02: Evolução da Gestão Estratégica

Fonte: Tavares (2000, p.23)

Percebe-se que a Escola do Planejamento Estratégico está baseada em: pensamento estratégico, análise das mudanças no ambiente e análise das forças e fraquezas da organização (TAVARES, 2000). Lobato et al (2003) complementam que na escola do Planejamento Estratégico a estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico. Desenvolvida em Harvard, a técnica mais clássica desse período, a análise SWOT consiste na avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças (LOBATO et al, 2003).

Dando continuidade, nos anos 1980 surge o lado prescritivo da administração estratégica, nessa época implementar as estratégias era tão importante quanto formulá-las. Porter (1980) dá atenção a esse lado prescritivo do pensamento estratégico, e faz apontamentos que há muito preocupavam os executivos, tais como: “Quais serão as iniciativas dos concorrentes e qual a melhor maneira de reagir a elas? Como irá desenvolver-se a minha indústria? Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa que vai competir a longo prazo?” entre outras questões” (LOBATO et al, 2003, p.23). Lobato et al (2003) afirma que:

Tal escola manteve apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva para as organizações: baixo custo ou diferenciação. Essas vantagens, combinadas com o escopo de uma determinada empresa, formam identificadas por Porter como as três estratégias genéricas de competição: diferenciação, custo mínimo e foco (LOBATO et al, 2003, p.24).

Tavares (2000) destaca que essa época foi caracterizada pelo desenvolvimento de fórmulas simplistas, quase sempre por consultores externos à organização. “A dissociação entre planejamento e sua implementação fez com que aflorasse a fragilidade desse novo tipo de abordagem. Estava criadas as condições para o surgimento da gestão estratégica, que procura conciliar planejamento e implementação” (TAVARES, 2000, p.43).

Para Lobato et al (2003), essa escola prestou uma importante contribuição ao pensamento estratégico por meio da valorização das pesquisas e o fornecimento de um conjunto de conceitos com aplicação prática fundamentados em cálculos analíticos.

Na prática, Hamel e Prahalad (2005) afirmam que as empresas que chegaram à liderança no âmbito global nos últimos 20 anos começaram, invariavelmente, com ambições que estavam totalmente fora de proporção, com relação a seus recursos e capacidade. Todavia, criaram uma obsessão pela vitória em todos os níveis da organização e, em seguida, sustentaram essa obsessão em uma busca pela liderança global ao longo de 10 a 20 anos. Chamamos essa obsessão de ‘intenção estratégica’, gerando uma considerável tensão para a organização, “Isso força a organização a ser mais engenhosa, a tirar o máximo de seus recursos limitados” (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Mesmo assim, a era do planejamento estratégico era criticada pelo processo (falta) de implementação. Assim, a nova abordagem, a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua

implementação. Entre as causas apontadas para essa ocorrência, estava sua dissociação da realidade organizacional (TAVARES, 2000).

Para Tavares (2000) a última fase da evolução estratégica acontece a partir de 1990, com a gestão estratégica, que enfatiza a complexidade das organizações, e enfatiza a organização de forma sistêmica, sendo que a estratégia deve ser integrativa. Isso é corroborado pela afirmação de Lobato et al (2003), que afirmam que na gestão estratégica cada função do processo não é um elemento separado, mas parte de um sistema maior, composto de várias funções inter-relacionadas que buscam estar em sintonia com o meio ambiente. “O todo aqui considerado é maior do que a soma das partes, instituindo o conceito de gestão estratégica numa ótica dinâmica, sinérgica e sistemática” (LOBATO et al, 2003, p.26).

Lobato et al (2003, p.25) agregam que:

nos anos 1990, com as mudanças em ritmo cada vez mais acelerado, assistiu-se à valorização da gestão estratégica, que veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de "planejar estrategicamente", era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.

Afirma-se ainda que dentre as perspectivas que se firmam na década de 1990 destaca-se consolidação da área Gestão Estratégica e, definitivamente, não mais de Planejamento Estratégico. Fica sepultada a separação entre formulação e implementação, entre o pensar e o agir. “Gestão Estratégica implica que as mesmas pessoas formulem, revisem e implementem estratégias. A responsabilidade pela gestão é de todos” (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p.51).

Tavares (2000) complementa que na gestão estratégica é necessário lidar com dois contextos de ambiente. Primeiro deve-se reconhecer até que ponto o passado pode servir como referência para que as ações presentes possam produzir os efeitos positivos no futuro. Depois se explora a competitividade pelas oportunidades que, geralmente, vão-se descortinando no futuro, mas que, pelo menos aparentemente, guardam pouca relação com o passado.

É colocado ainda, que essa escola entende que o processo poderá ter maior chance de sucesso se a organização estiver em sintonia com o seu ambiente de negócio. Sendo assim, a metodologia aplicada deve ajustar-se à necessidade da organização. Não existe uma metodologia

universal de gestão estratégica, considerando que as organizações diferem muito de tamanho, atividade e cultura (LOBATO et al, 2003).

Tavares (2000) acrescenta que:

A gestão estratégica procura reunir o planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo (TAVARES, 2000, p.33).

Hamel e Prahalad (2005) vão além dessa discussão e trazem o conceito de uma nova estratégia, a qual reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro. Afirmam que:

Esta visão de estratégia reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existente; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã. Esta visão estratégica reconhece a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista; é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção de competências necessárias para dominar os mercados futuros (HAMEL, PRAHALAD, 2005, p.26).

Além disso, complementam que se deve ter menos preocupação em garantir uma adequação total entre metas e recursos e mais foco em criar metas que superem os limites e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível. Isso vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si; estratégia é a luta para superar as limitações de recursos por meio de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem de recursos (HAMEL, PRAHALAD, 2005).

Esta visão de estratégia reconhece que as empresas não competem somente dentro das fronteiras dos setores existentes, mas também para criar a estrutura dos setores futuros. Reconhece-se que a competição pela liderança das competências essenciais (*core competence*) precede a competição pela liderança de produtos e concebe

a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas. Além disso, a competição frequentemente ocorre dentro e entre coalizões de empresas, e não entre empresas isoladas (HAMEL, PRAHALAD, 2005).

Mas nem todos os autores concordam com essa abordagem histórica da evolução da Estratégia. Whittington (2002), em seu livro “o que é estratégia”, apresenta um gráfico colocando as teorias sobre estratégia em duas dimensões: os *resultados* da estratégia e os *processos* pelos quais ela é executada, assim ele separa as escolas sobre estratégias quanto a sua abordagem e não no decorrer das décadas conforme apresentado por Tavares (2000) e Lobato et al (2003).

Destaca-se como Whittington (2002, p.2) apresenta essas dimensões:

O eixo vertical mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou deles se desvia para permitir outras possibilidades. O eixo horizontal considera os processos, refletindo sobre em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emerge por acidente, confusão ou inércia. Resumindo: os dois eixos refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: *para que serve a estratégia*; e como ela é *desenvolvida*.

Como resultante dessas dimensões, Whittington (2002) classifica as teorias sobre estratégia em quatro abordagens: *Clássica*; *Evolucionista*; *Processualista*; e *Sistêmica*. E descreve cada uma delas:

A abordagem *clássica*, a mais antiga e ainda a mais influente, conta com os métodos de planejamento racional predominantes nos livros. A seguir, a abordagem *Evolucionista* se apóia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. Os *Processualistas* dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana, e acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Por fim, a abordagem *Sistêmica* é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve (WHITTINGTON, 2002, p. 2).

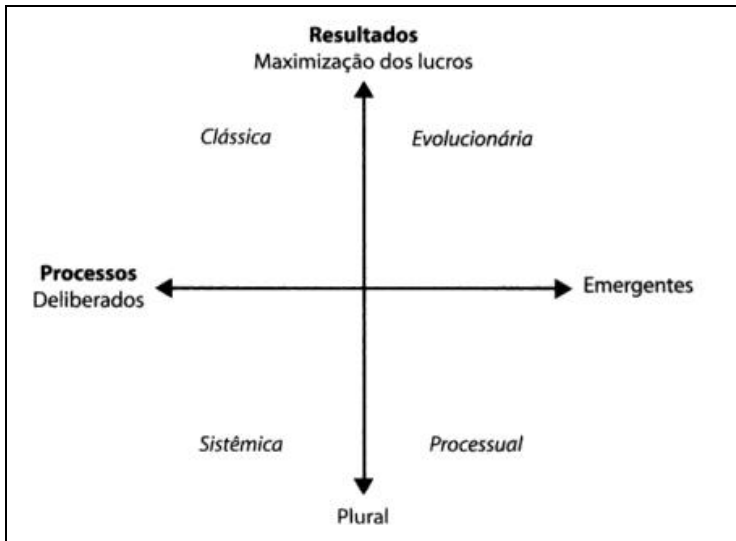


Figura 03: Abordagens da Estratégia
 Fonte: (WHITTINGTON, 2002, p. 3)

Whittington (2002) afirma que cada abordagem tem sua própria visão sobre estratégia e o quão ela é importante para as práticas de gerenciamento. Para ele, os clássicos vêem a estratégia como um processo racional de planejamento, e que a lucratividade é o objetivo das empresas.

“A perspectiva clássica, reconhecidamente a mais antiga e ainda a mais influente de todas, caracteriza-se por focar a maximização de lucros a partir de uma visão intencional e deliberada, estando associada a autoridades como Igor Ansoff e Michael Porter” (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p.53-54).

Já os evolucionistas consideram o futuro imprevisível e muito volátil, dizem que qualquer planejamento nessas condições é ineficaz, o que eles aconselham é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência, essa é a melhor estratégia. O mercado selecionará os melhores jogadores, independente de seus planejamentos. É nessa abordagem que surge o conceito da estratégia de diferenciação (WHITTINGTON, 2002). Sobre os evolucionistas Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) complementam que:

Segundo Whittington, a perspectiva evolucionária, representada por autores como Hannan e Freeman (1977) ou Oliver Williamson (1991), traz contribuições originais, afirmando que a Estratégia, no sentido clássico de planejamento

racional orientado para o futuro, é freqüentemente irrelevante. Segundo essa visão, o ambiente é tipicamente muito implacável e muito imprevisível para que possamos fazer previsões eficazes, e o que prevalece é um processo de seleção análogo à seleção darwiniana (Gould, 1980; Handfield, 1999) (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p.54).

Os processualistas também duvidam da utilidade do planejamento racional a longo prazo, mas também não têm confiança nos mercados, eles enxergam a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. “Honesto quanto a seus limites, o incrementalista lógico está comprometido com o processo de experimentação e aprendizado” (WHITTINGTON, 2002, p. 28). Complementa-se ainda que:

Na perspectiva processual, o planejamento de longo prazo é pouco útil, dadas as dificuldades inerentes de previsão do futuro. Todavia, segundo essa perspectiva, isso não implica o fracasso inevitável das empresas, o que a torna menos pessimista sobre o destino das empresas que não otimizam o ajuste ao ambiente. Para autores como Cyert e March (1963), as pessoas são muito diferentes em focos de atenção e padrões de racionalidade limitada para levarem a termo um planejamento perfeito. No mundo real, um tal planejamento não existe porque a racionalidade dos atores é, e não poderia deixar de ser, limitada, no sentido proposto por Simon (1970). Assim, na prática, a Estratégia emerge mais de um processo heurístico de aprendizado, de tentativa e erro (Mintzberg, 1983; 1987; 1989), do que de uma série racionalmente planejada de passos para o futuro. Nessa visão, não importa se as estratégias emergentes não são completamente ótimas (Mintzberg, 1978). Os processos de seleção do mercado são, na verdade, relativamente tolerantes e lenientes: ninguém realmente sabe o que é uma estratégia ótima (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p.54).

Por último, os teóricos sistêmicos argumentam que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica. Assim pode ser observado na perspectiva

sistêmica, o elemento-chave da Estratégia é o “encaixe” social da atividade econômica. A abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da Estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Segundo essa visão, os estrategistas podem se desviar, e frequentemente se desviam, dos padrões formais de maximização do lucro. Elementos sociais, políticos e culturais criam interesses além do lucro – interesses de grupo, orgulho profissional, tráfico de influência, por exemplo. A busca desses objetivos, ainda que sacrificando a maximização dos lucros, é, portanto, perfeitamente racional, mesmo que a razão esteja às vezes oculta. A abordagem sistêmica defende que a Estratégia reflete os sistemas sociais específicos nos quais ela está inserida (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Porém, diferente dos evolucionistas e processualistas, “os teóricos sistêmicos mantêm a fé na capacidade de as organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes” (WHITTINGTON, 2002, p.31). O autor ressalta que:

Princípio central da teoria sistêmica é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados (WHITTINGTON, 2002, p. 32).

Mintzberg, segundo Whittington (2002) está situado na abordagem processualista, isso fica evidenciado quando Mintzberg (2004, p.24) afirma que precisamos de “definição de planejamento que não nos diga que temos de pensar no futuro, nem mesmo que devemos tentar controlá-lo, mas como fazê-lo. Em outras palavras, o planejamento deve ser definido pelo processo que representa.” Para Mintzberg o importante é o processo de construção do planejamento. Em complemento disso Lotato et al (2003) afirmam que:

Segundo Mintzberg (1994), a grande falácia do planejamento estratégico é que, assim como a análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégias. A análise pode preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários. A análise pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas consequências. Mas a análise não pode substituir a síntese. Mintzberg conclui que a denominação planejamento estratégico está

errada. Na sua opinião, essa escola deveria chamar-se programação estratégica (LOBATO et al, 2003, p.22).

Mintzberg (2004) agrega ainda que o planejamento estratégico não pode ser sinônimo de formação de estratégia, abrangendo tudo, o que o tornaria ineficaz. Assim, tem-se a seguir algumas práticas de planejamento estratégico.

2.2.1.2 Práticas do planejamento estratégico

Para Amoroso (2002), criar estratégias implica em escolher uma direção bem-definida para os negócios no futuro, fortalecendo a identidade corporativa da organização e estabelecendo um ritmo de trabalho que implique colher determinados resultados em um espaço de tempo bem determinado. “Direção, identidade e ritmo, desse modo, são o propósito da estratégia” (AMOROSO, 2002, p.36). Em contrapartida Porter (1999, p.68), destaca que “A essência da estratégia é escolher o que não fazer”.

Já o Planejamento estratégico, para Lobato et al (2003), estabelece um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro. Tal planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes. O grande problema do executivo não é decidir o que a sua empresa deve fazer no futuro, e sim o que deve fazer hoje para estar preparada para as incertezas do futuro. “Uma das características da gestão estratégica é a utilização do planejamento flexível. O planejamento não é um fim em si mesmo, e sim um meio para que a empresa possa atingir os seus objetivos” (LOBATO et al, 2003, p.30).

O autor afirma ainda que a implementação do plano estratégico não deve ser somente uma atividade subsequente ao planejamento, mas sim fazer parte do processo de gestão estratégica, envolvendo a concepção da organização, os sistemas de informações, a estruturação de equipes, os programas de incentivo e os sistemas de controle. Tavares (2000) complementa que algumas precondições devem ser consideradas, tais como: a formalização de um grupo de apoio, o desenvolvimento de um projeto de gestão, os subsídios à sua elaboração, e a criação de mecanismos de apoio.

Em relação aos sistemas de controle, afirma-se que:

controle estratégico visa identificar problemas, falhas ou desvios do planejamento, a fim de

corrigi-los e evitar sua reincidência; procura fazer com que os resultados obtidos, principalmente os financeiros, se aproximem tanto quanto possível dos resultados esperados; verifica se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira e audita o processo, fornecendo-lhe feedback (LOBATO et al, 2003, p.29).

A sequência de atividades que produz informação, de forma regular, necessária à gestão da organização, chama-se de processo de controle de gestão; trata-se de informação recolhida e sistematizada no âmbito do acompanhamento (e avaliação) da execução, quer do plano estratégico, quer do plano operacional (UTL, 2002). É mais um instrumento essencial à condução da organização, facilitando a descentralização mas permitindo responsabilizar os níveis executivos da estrutura por resultados concretos.

Seguidamente, indicam-se alguns dos tipos de informação produzidos pelo controle de gestão (UTL, 2002):

- a) Valor dos indicadores operacionais e estratégicos.
- b) Desvios desses valores face ao previsto (planejado)
- c) Análise preliminar dos desvios verificados.
- d) Diagnóstico preliminar da situação.
- e) Sugestões para correção dos desvios verificados.

Apesar dos seus múltiplos interfaces, quer com a atividade operacional, quer com os demais processos de gestão, este processo (controle de gestão) deve ser encarado, pelo menos formalmente, como um processo independente. Trata-se de um processo cíclico, que requer uma grande sincronização com ambos os processos de planeamento anteriormente descritos, carecendo a sua execução e coordenação de um núcleo específico que garanta a isenção dos resultados obtidos (UTL, 2002).

Além disso, deve controlar resultados físicos e económico-financeiros, sejam operacionais ou estratégicos, tendo por base uma estrutura e pressupostos compatíveis com os definidos e estabelecidos para o planeamento operacional e para o planeamento estratégico (UTL, 2002).

Os resultados do processo de controle de gestão são utilizados em outros processos de gestão (UTL, 2002):

- a) Planeamento estratégico: acompanhamento e revisão dos planos.
- b) Planeamento operacional: acompanhamento e revisão dos planos.

c) Sistema de gestão por objetivos: aferição do cumprimento dos objetivos

d) Avaliação de desempenho: sistema de incentivos.

Dando continuidade, em relação aos incentivos, Luecke (2008) agrega que esses são talvez o fator mais importante na implementação de modo geral, pois se não tiverem verdadeiros incentivos para implementar a estratégia, os funcionários não vão se comprometer com ela, e a estratégia provavelmente fracassará.

Isso traz à tona a discussão sobre a participação das pessoas no processo da estratégia, explanado por Luecke (2008, p.94):

Cada gerente e cada funcionário - do gabinete executivo às docas de embarque - devem estar envolvidos na implementação. A alta administração tem a responsabilidade de transmitir a intenção estratégica aos funcionários, e os gerentes devem reiterar essas intenções e traduzi-las de forma a aplicá-las ao trabalho de seus subordinados. A gerência deve também garantir que a empresa tenha: pessoas com habilidades certas para tornar a estratégia bem-sucedida (isto é realizado mediante a contratação e o treinamento), pessoas com atitudes que apoiem a estratégia, os recursos de que as pessoas precisam para fazer bem seu trabalho (LUECKE, 2008, p.94).

Em contrapartida, Kaplan e Beinhocker (2003) classificam como essenciais para a análise estratégica de uma unidade de negócios somente o presidente da empresa e os responsáveis pela unidade. Todos os demais são opcionais e só devem participar caso exerçam um papel importante na tomada de decisões.

Outro ponto abordado por Tavares (2000) é a liderança, pois, para o autor enquanto o líder tradicional se afirmava em face de seus conhecimentos técnicos, o novo líder é balizado por suas habilidades interpessoais. As bases deterão o conhecimento e vão querer participar, cada vez mais, dos destinos da organização. As equipes de aconselhamento serão cada vez mais especializadas.

Além disso, um processo de planejamento estratégico formal deve garantir que os responsáveis pelas decisões tenham uma visão sólida do empreendimento, compartilhem a mesma base de conhecimentos e concordem sobre questões essenciais (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003).

Faz-se assim, necessário criar uma equipe capaz de acompanhá-lo e ajudá-lo nessa empreitada, tendo assim grupos de apoio. Tavares (2000) a esse respeito acrescenta que:

A formalização de um grupo de apoio ao processo de gestão estratégica deve estar subordinada a determinadas condições. Em primeiro lugar, o grupo deve ser constituído por pessoas que estejam diretamente envolvidas e comprometidas, de algum modo, como presente e com o futuro da organização [...] Isto é, a responsabilidade de planejar não deve ser atribuída a pessoas descomprometidas ou especialistas de fora da organização. Os últimos devem funcionar apenas como consultores do processo. A dissociação entre o sujeito e o objeto, isto é, quem planeja e quem efetivamente executa, é uma das principais causas da descontinuidade ou do fracasso da implementação do planeamento. Quem tem responsabilidade por decidir e por conduzir deve participar diretamente do processo. O planeamento é inseparável de sua gestão (TAVARES, 2000, p.49).

Corroborando com isso, Hamel e Prahalad (2005) afirmam que a forma como muitas empresas elaboram sua estratégia está tão desatualizada e é tão tóxica quanto sua organização. Entretanto, para enxugar e adequar uma organização, ainda é preciso cérebro. Mas o cérebro que temos em mente não é o cérebro do principal executivo ou do responsável pelo planeamento estratégico. Ao contrário, é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda a empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa ser “estratégico”.

Esse grupo de pessoas deve ter algumas competências como: ter uma visão conceitual da organização e do setor, ter uma visão crítica da organização, ter credibilidade entre colegas e junto aos subordinados, estar representando todas as áreas organizacionais envolvidas no processo, e ser capazes de assumir compromissos (TAVARES, 2000). Ao encontro dessa idéia, Hamel e Prahalad (2005, p.26) afirmam que:

uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada [...] A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os

conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.

Além disso, terão diversas responsabilidades, listadas a seguir: difundir o processo em toda a organização, obter a participação e envolvimento de seus colegas no processo, indicar pessoas para participar em alguns momentos específicos do processo, identificar problemas e disfunções e contribuir para que os mesmos sejam eliminados, minimizados, ou mantidos sob o controle do grupo, e proporcionar feedback ao grupo de gestão estratégica sobre o desenvolvimento das atividades sob sua coordenação e responsabilidade (TAVARES, 2000).

A UTL (2002) complementa ainda que a melhor solução passa por primeiro, delegar responsabilidades levando as pessoas a trabalhar em grupos mais pequenos e segundo, promover reuniões pontuais alargadas para a discussão das grandes ideias e apresentação dos resultados.

Para operacionalizar o processo é conveniente nomear um pequeno *staff* de apoio (Departamento de Planejamento). Deverá ser um grupo de pessoas qualificadas, com visão do setor (do “negócio” da Universidade) e com facilidade em percorrer transversalmente a organização. Este *staff* apenas necessita de estar afeto ao processo de planejamento estratégico durante períodos do ano em que este se encontrar em execução (UTL, 2002).

Finalmente, é importante a nomeação de um facilitador que ajude a implementação do processo, treinando os grupos de trabalho, dinamizando as sessões de análise, promovendo o consenso, garantindo o cumprimento de prazos, desbloqueando situações difíceis e dando apoio técnico quando necessário (UTL, 2002, p.23).

Tavares (2000) afirma ainda que esse grupo de apoio deverá adotar, ainda, os seguintes mecanismos para que o processo de gestão estratégica seja efetivamente implementado:

- a) enfoque sistemático, em contraposição às experiências setoriais e estanques;
- b) comprometimento do quadro diretivo e a co-responsabilidade, a participação e o envolvimento dos demais níveis, implicando: descentralização do processo decisório,

melhoria e desobstrução dos canais de comunicação, definição de papéis face aos planeamento e à gestão, introdução de um processo participativo centrado na negociação com base no comprometimento e da co-responsabilidade;

- c) criação de um clima favorável ao processo, sem o qual os pressupostos anteriores não poderão ocorrer; e
- d) busca sistemática do comportamento pró-ativo da organização.

Assim, de acordo com Kaplan e Beinhocker (2003) pode-se avaliar o sucesso ou fracasso de um processo de planeamento estratégico, descobrindo se os participantes se tornaram mais preparados para as tomadas de decisões estratégicas em seu trabalho cotidiano. Tavares (2000) complementa que:

Entre as atividades iniciais do grupo de apoio à gestão estratégica, está o aprofundamento do conhecimento da organização, no sentido de prepará-la efetivamente para o início desse processo. Essa iniciativa pode ser organizada, consolidada e formalizada em um documento, aqui batizado de projeto de gestão. Esse projeto deve prescrever a adoção de um conjunto de ações indispensáveis ao início e à efetiva implementação do processo de gestão estratégica. [...] É desenvolvida com o objetivo de viabilizar simultaneamente o comprometimento dos níveis diretivos e a participação e o envolvimento dos demais níveis hierárquicos da organização. Compõe-se de estudos, propostas de mudanças e de mecanismos necessários ao início da implementação do processo de gestão (TAVARES, 2000, p.21).

Além disso, abrange três horizontes temporais da organização: passado, presente e as perspectivas futuras. Essa elaboração precisa contar com a participação dos vários níveis gerenciais que fizeram parte de uma ou mais das experiências de mudanças levadas em curso pela organização. É necessário possuir uma visão crítica da mesma, representar o pensamento médio de seus colegas e suas possíveis nuances e ser aptos a perceber caminhos alternativos para o futuro da organização (TAVARES, 2000).

Esse projeto de gestão tem algumas semelhanças com as idéias de Kaplan e Beinhocker (2003), os quais afirmam que poucas decisões estratégicas são tomadas a partir de um processo formal, mas são

necessárias uma abordagem precisa e uma definição clara de objetivos, o planejamento formal pode não ser perda de tempo, mas uma fonte real de vantagem competitiva.

Para isso, é necessário o conhecimento da realidade organizacional, o qual “começa pela compreensão do papel que lhe é atribuído e do seu comportamento em face das experiências de mudanças planejadas e levadas a efeito ou não” (TAVARES, 2000, p.62). Além disso, pode-se fazer um estudo de traços comuns e peculiares significativos em relação à origem e natureza da organização.

Ansoff (1977) agrega ainda outro fator: o conhecimento do campo de atuação. Para o autor, o reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que os objetivos por si só não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégia, ou algumas vezes, como o conceito do campo de atuação da empresa.

Outros pontos normalmente constituintes de um planejamento estratégico são: visão, missão, valores e competências.

Para Lobato et al (2003) a visão é como um cenário ou uma intuição, um sonho, uma vidência. Estando acima dos objetivos da empresa, é a imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores. “Visão ou intenção estratégica é a posição futura desejada para a organização. É uma aspiração em torno da qual um estrategista, talvez o presidente, pode tentar focar a atenção e as energias dos membros da organização” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p.49).

A visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. Desta maneira, a visão tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (FREIRE, 1997, p.23).

Serra, Torres e Torres (2004) agregam que a visão é a percepção não só das necessidades do mercado, mas de como a organização vai poder atendê-las.

Já a missão é a razão de ser da organização, a função de seu desempenho de mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros

perante os acionistas e a sociedade em que atua. Tal como no caso da visão, existe uma ampla variedade de abordagens para se definir a missão. Alguns preferem explicar detalhadamente como alcançar o sucesso e como medi-lo, outros sintetizam a missão numa única frase (LOBATO et al, 2003). “Declaração da missão é o texto que explica as intenções e as aspirações da organização, e ajuda a difundir o espírito da empresa. É a razão de ser da organização” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p.44).

Lobato et al. (2003) afirma que:

Segundo Drucker (1992), definir a missão da empresa é difícil, penoso e arriscado, mas só assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Só assim pode uma empresa ser administrada visando um ótimo desempenho. Nota-se, portanto, que definir a missão é muito mais do que estabelecer a diferença entre receita e custo. O lucro não é a explicação, a causa ou o fundamento único das decisões e atitudes da organização, e sim o seu teste de validade (LOBATO et al, 2003, p.41).

A Missão pode ainda ser entendida como uma expressão geral do propósito global da organização que, de forma ideal, está em linha com os valores e expectativas dos principais *stakeholders* e relacionada com o escopo e as fronteiras da organização (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Para a UTL (2002, p.10)

A missão é uma peça-chave no processo de converter os propósitos da equipe de governo da Universidade, apresentados num programa eleitoral, nos eixos estratégicos e num programa de ação que os concretize. É, finalmente, uma declaração integradora que permite apresentar, em simultâneo, a razão “motora” do governo da instituição e o posicionamento desejado para o futuro.

Os valores devem ser definidos como crenças básicas para a tomada da decisão nas empresas. Também eles podem ser vistos como ideais a serem atingidos, o que bem sempre é possível. Isso não é impeditivo para o norteamento da organização em crenças básicas (LOBATO et al, 2003).

Os eixos estratégicos consubstanciam as linhas básicas do desenvolvimento da missão. São, ao mesmo tempo, a materialização da missão e o que faz com que o processo se desenvolva de uma forma estruturada. São a proposta de referencial que irá permitir adequar a instituição aos objetivos de futuro e às grandes áreas estruturantes que enquadram todas as ações significativas orientadas para o êxito da missão (UTL, 2002).

Já os objetivos estratégicos devem traduzir a missão de forma clara e quantificável, servindo de indicadores de desempenho na concretização da missão (UTL, 2002).

O programa de ação é elaborado em conformidade com os eixos estratégicos que se tenham definido. Deve traduzir para medidas concretas – ações e projetos – as orientações definidas para alcançar os objetivos. Trata-se, também, de uma programação aberta (indicativa) que não pretende fixar todas e cada uma das atividades desenvolvidas, mas tão só assinalar aquelas atividades que é preciso abordar (dinamizar) com mais acuidade, ou que é preciso redefinir ou reativar (UTL, 2002).

A sequência de atividades que conduzem à elaboração e implementação de um Plano Estratégico coerente chama-se processo de planeamento estratégico. Este processo, ao estabelecer uma diretriz para a instituição, deve congrega um conjunto de vontades que mobilizem toda a organização em torno de uma missão e de metas comuns. É, por isso, fundamental que o processo de planeamento estratégico seja conduzido pelo líder máximo da organização (UTL, 2002, p.18).

Além disso, destaca-se que é processo que, simultaneamente, necessita e fomenta a horizontalidade numa organização. E em organizações que ultrapassam determinada dimensão e onde os processos horizontais de comunicação informal já não conseguem ser eficazes, um processo de planeamento estratégico acaba por ser fundamental (UTL, 2002).

No Guião da UTL (2002), relata-se as prioridades do planeamento estratégico:

a) Realizar um planeamento essencialmente *top-down* partindo de alguns *inputs* indispensáveis das UO, realizando posteriormente uma consolidação *bottom-up*.

b) Definir e divulgar uma Missão para a organização que consiga mobilizar a generalidade dos colaboradores.

- c) Estabelecer objetivos claros para as UO.
- d) Melhorar as capacidades internas criando condições para que as UO possam planejar e operar com autonomia.
- e) Criar condições para o aumento da qualidade do ensino e da investigação.

Tem-se ainda os fatores críticos de sucesso (UTL, 2002):

- a) Assegurar a compreensão da missão e dos objetivos estratégicos.
- b) Garantir um processo de planejamento consistente e eficaz.
- c) Estudar o mercado e as tendências.
- d) Incorporar ideias novas eventualmente vindas do exterior (inovação).
- e) Avaliar de forma realista as competências internas à organização.

Tem-se também o conceito de Competência central ou essencial, defendidos por Serra, Torres e Torres (2004), os quais são os pontos fortes mais diferenciadores das empresas, aqueles que mais distinguem uma empresa da concorrente na satisfação das necessidades dos clientes.

Competência pressupõe ação, e para Johnson, Scholes e Whittington (2000, p.52), “Gestão estratégica inclui entender a posição estratégica de uma organização, as escolhas estratégicas para o futuro e transformar estratégia em ação”. “A estratégia em ação está relacionada com a certeza de que as estratégias estão funcionando na prática” (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007, p.55).

Essa é uma das críticas feita ao planejamento estratégico, sua prática (ação). Outros autores expõem suas críticas a esse conceito e são apresentados no tópico subseqüente.

2.2.1.3 Críticas

Neste tópico são abordadas duas críticas ao planejamento estratégico.

Clegg, Carter e Kornberger (2004), em seu texto as “Sete falácias da gestão estratégica”, apresentam uma crítica ao planejamento estratégico visto como um pensamento cartesiano, e as armadilhas dessa distinção entre execução e o planejamento.

A primeira delas é “a disparidade entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais”. Que, a grosso modo, significa que os gestores não possuem competências suficientes para implementar as estratégias sofisticadas que desenvolvem.

A segunda é a “disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis”. “Em face de uma realidade tão

complexa, o planejamento estratégico a simplifica e a torna trivial – criando uma disparidade entre metas aparentemente claras e um futuro imprevisível e incerto”, ou seja, criam-se metas “claras e factíveis”, porém, baseadas não na realidade, mas sim numa simplificação dela.

A terceira falácia, é “a disparidade entre o planejamento e a implementação”. Os autores afirmam que o “planejamento e sua separação entre reflexão e implementação criam o mesmo tipo de problema que tentam resolver”. Ainda segundo os mesmos, o planejamento, portanto, gera complexidades que não podem ser controladas por novos planejamentos.

A quarta é a “disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente”. Os autores pontuam essa disparidade de forma bem clara ao afirmar que cria-se uma disparidade entre as metas alcançadas com sucesso e o desmembramento de oportunidades marginais, negligenciadas pela simples razão de não serem calculadas com antecedência, e assim não constituírem assuntos incluídos na pauta de trabalho ou na tela do computador do planejador (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

A quinta é “a disparidade entre os meios e os fins”. Para explicar essa disparidade os autores argumentam que o planejamento estratégico se baseia na premissa que é possível identificar, formular e comunicar uma meta comum e estável que dever ser alcançada por toda a organização, porém, afirmam que as metas não são estáveis e tampouco é viável que um objetivo comum represente a direção a ser seguida por todos numa organização. O conceito implícito que forma o planejamento estratégico e lhe proporciona poder constrói-se basicamente sobre a ignorância da pluralidade e da contradição entre os objetivos que uma organização endereça.

A sexta é a “disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização)”. Essa disparidade reafirma a separação cartesiana entre mente e corpo. “A cabeça lidera, e espera-se que o corpo obedeça”.

A sétima e última disparidade mencionada é a vista entre “ordem e desordem”. O planejamento estratégico cria uma esfera ordenada, como um interior controlável, confrontado a um exterior mais ou menos caótico que constantemente ameaça sua sobrevivência. O planejamento estratégico reforça e aprofunda essa disparidade: ignora as complexidades e potencialidades da “des/organização”.

Outros autores como Levy, Alvesson e Willmott (2003) apresentam uma abordagem crítica a gestão estratégica, resumida a seguir.

É apenas relativamente recente que “a gestão estratégica” tem sido estudada como um campo privilegiado de práticas gerenciais e gerado a atenção dos acadêmicos. O início de suas discussões tende a um pragmatismo estreito e está profundamente enraizado no paradigma gerencial funcionalista.

Inicia-se com a discussão dos conceitos, focando no desenvolvimento de uma compreensão crítica da gestão estratégica. É apresentado um breve esboço de como a gestão estratégica é convencionalmente estudada, ensinada e praticada, apontando para alguns dos principais divisões conceituais e controvérsias no campo e várias vias para o desenvolvimento de abordagens críticas.

A escola processual pressupõe a legitimidade da ação de estabelecer prioridades de gestão e é dedicada a identificar o mais eficaz e eficiente meio para a sua realização. A estratégia é comentada pelo autor como um modo tecnocrático de tomada de decisão por elites específicas com o intuito de servir interesses particulares, a estratégia não é simplesmente limitada ao mundo dos negócios, como também no setor público.

Assim, é feita uma crítica ao foco no estudo da estratégia como um processo organizacional somente, deixando de lado seus impactos e ramificações dentro organizações e na sociedade.

Complementa-se que essa crítica visa explorar a natureza da gestão estratégica como discurso, bem como práticas, suas raízes históricas, e como ela veio a ser constituído em sua forma atual, e os impactos advindos da racionalidade instrumental adotada.

É comentado ainda que alguns dos trabalhos na escola processual da estratégia poderiam ser descritos vagamente como "crítico", no sentido de que problematizam as perspectivas clássica e racional. No entanto, não consegue realizar essa crítica, por exemplo, quando examina o poder, considerando-o somente de forma funcionalista e não levando em conta conseqüências sociais e políticas.

Um segundo nível de análise crítica vai para além deste esforço de estudar estratégia como processo, em vista a questão social e os efeitos políticos da gestão estratégica. É a teoria crítica (TC), a qual tem uma visão emancipatória, em vez de uma posição neutra, que se destina a analisar pressupostos ideológicos subjacentes e restaurar significativa participação dos sujeitos, evitando as distorções de comunicação.

Além disso, a TC chama a atenção para o predomínio de uma racionalidade instrumental, obcecada pelo exercício eficiente inquestionável de objetivos. A partir desta perspectiva, busca-se discutir a dimensão ideológica da gestão estratégica.

Grande parte deste trabalho analisa a maneira pela qual estratégia constitui alguns problemas como "estratégicos" e legitima alguns grupos específicos de pessoas como o "os gestores estratégicos capazes de enfrentá-los", gerando assim a universalização da idéia de preservar os interesses dos gestores e acionistas, ao mesmo tempo garantindo a reprodução das desigualdades organizacionais.

Tendo finalizado a abordagem das críticas a gestão estratégica, passa-se a discussão sobre o Plano de desenvolvimento Institucional.

2.2.2 Planejamento nas Universidades

O reflexo da sociedade do conhecimento no desenvolvimento do setor educacional torna-se evidente com a expansão do ensino superior, que cresce não somente em oferta de cursos e vagas, mas em qualidade. Essa expansão da oferta educacional do ensino superior trouxe a necessidade do planejamento para as Instituições de Ensino Superior (IES), uma vez que estas passaram a lidar com a concorrência, que até então não se mostrava relevante para o setor (MURIEL, 2006).

Em organizações simples o líder, assumindo um papel centralizador, vai tomando conhecimento dos vários aspectos da realidade do negócio, e consegue por si só desempenhar com competência o papel de estrategista e de dirigente. O modelo de liderança baseia-se na onnipresença do líder nas várias áreas da organização (UTL, 2002).

Mas à medida que as organizações evoluem, tornando-se mais complexas e desdobrando-se em várias unidades de negócio, dando origem a grandes organizações, a tarefa de coordenar e imprimir um rumo estratégico começa a ser cada vez mais difícil de centralizar numa só pessoa. Para dar resposta a esta transformação, as organizações veem-se forçadas a distribuir a responsabilidade de gestão por um grupo de pessoas, por outras palavras, a descentralizar o poder de decisão. Neste contexto, constituem-se comissões de gestão que mais não são do que uma tentativa de distribuir o volume de trabalho, outrora afeto a um só indivíduo, por um conjunto de pessoas; surgem, no caso da Universidade, a Equipe Reitoral e os Conselhos Diretivos (UTL, 2002).

Não existe uma via única para desenvolver um processo de planejamento estratégico. Para as mesmas questões, diferentes escolas de gestão têm diferentes abordagens e, por conseguinte, sistemas e definições distintos. As definições que se apresentam refletem uma aproximação à concepção de planejamento estratégico que se considera adequada.

“Sendo a estratégia o caminho que nos conduz aos nossos objetivos, o planejamento estratégico é um processo analítico e lógico que permite a escolha da posição futura da empresa face ao meio envolvente” (FERNANDES, 1989, p.10).

O planejamento estratégico converteu-se numa necessidade para todas as organizações que, vendo-se envolvidas em processos de mudança, tem plena consciência de que o futuro trará consigo importantes desafios e grandes transformações. Cada vez mais as novas solicitações da sociedade e as consequências das novas tecnologias exigirão das organizações uma rápida capacidade de resposta e de evolução. É preciso estar bem posicionado e possuir uma atitude de abertura e flexibilidade para responder aos novos desafios sem nunca perder de vista os fins últimos, aqueles que justificam a existência da instituição.

Quanto as necessidades de informação de gestão variam com a função concreta do gestor em questão. Por outras palavras, um Presidente do Conselho Diretivo (líder de uma UO) necessita de informação de gestão com uma periodicidade e um grau de detalhe diferente daquele que se destina ao Reitor (Equipe Reitoral), que tem responsabilidades relativamente a toda a Universidade (UTL, 2002).

Quanto a realidade brasileira, Muriel (2006) afirma que PDI, sigla de Plano de Desenvolvimento Institucional, é um plano para que a Instituição de Ensino possa crescer ou se fortalecer 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. Essa nomenclatura é utilizada somente nas universidades brasileiras.

Em relação a legislação brasileira, apresenta-se o SINAES, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Avalia os aspectos inseridos em três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos (INEP, 2010).

Desta forma, possui uma série de instrumentos complementares: auto-avaliação, avaliação externa, Enade, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional

de Avaliação da Educação Superior (Conaes). A operacionalização é de responsabilidade do Inep (INEP, 2010).

As informações obtidas com o Sinaes são utilizadas pelas IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições (INEP, 2010).

Outra legislação importante para o planejamento institucional é o Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, que 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, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) (BRASIL, 2010).

Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, destacam-se: Lei Nº 9.394/1996 (LDB), Decreto n. 5.773/2006, Lei Nº 10.861/2004, Decreto Nº 2.494/1998, Decreto Nº 5.224/2004; Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 2.253/2001, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Portaria MEC Nº 7/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Portarias Normativas n.1/2007, Portaria Normativa n. 2/2007, Resolução CES/CNE No 2/1998, Resolução CNE/CP No 1/1999, Resolução CES/CNE Nº 1/2001, Resolução CP/CNE Nº 1/2002 (art.7º), Parecer CES/CNE Nº 1.070/1999 (BRASIL, 2010).

Além disso, apresenta orientações gerais para o PDI, o qual deve ser elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2010).

É ressaltado ainda que a elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes. “É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral” (BRASIL, 2010).

Com o objetivo de apoiar as Instituições no trabalho de elaboração do PDI, segue-se um formulário contendo as dimensões que virão a ser analisadas pela SESu/MEC e SETEC/MEC.

Eixo Temático	Conteúdo
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	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

(PRESENCIAL E A DISTÂNCIA)	<p>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:</p> <p>Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia); Seqüenciais (formação específica, complementação de estudos); Programas Especiais de Formação Pedagógica; Pós-Graduação (lato sensu); Pós-Graduação (stricto sensu); Pólos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2007); Campi e cursos fora de sede.</p>
IV. PERFIL DO CORPO DOCENTE	<p>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.</p>
V. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA IES	<p>Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico. Órgãos Colegiados: competências e composição. Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.</p>
VI. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	<p>Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas). Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico). Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil).</p>

	Acompanhamento dos egressos.
VII. INFRA-ESTRUTURA	<p>Infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);</p> <p>Biblioteca: Quantificar acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CD Rom'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.</p> <p>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.</p>
VIII. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	<p>Procedimentos de auto-avaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES).</p>
IX. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS	<p>Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: Estratégia de gestão econômico-financeira;</p>

	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.

Quadro 1: dimensões PDI

Fonte: BRASIL (2010)

Apesar da mudança de cenário e a concorrência como novo elemento do setor educacional, o que leva as IES a elaborarem seus planejamentos é a exigência legal. Muriel (2006, p.8), afirma que “nesse momento, comparece na legislação educacional a exigência de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que oferecesse ao poder público, poder autorizatário da educação escolar pública e privada”.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB estabelece em seu artigo nono que:

A União incumbir-se-á de: I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; [...] VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino; [...]

Com isso fica resguardada por lei a obrigatoriedade de se criar um processo de avaliação das instituições superiores no Brasil.

A Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001 aprova o Plano Nacional da Educação mencionado na LDB, e este, para educação superior aponta como uma das metas “Institucionalizar um amplo e diversificado sistema de avaliação interna e externa que englobe os setores público e privado, e promova a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica.”

Com isso o Decreto nº 3.860 de 9 de julho de 2001 que dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências, (revogado pelo Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006). Instituiu pela primeira vez a exigência da apresentação, entre outras coisas, do Plano de Desenvolvimento Institucional por parte das IES.

Muriel (2006, p.71) Destaca que “que 68,1% das IES desenvolveram seu PDI entre 2001 e 2003. [...] Este resultado confirma a interferência direta das ações do Estado no setor educacional”.

Plano de Desenvolvimento Institucional é a mesma coisa que planejamento estratégico? Em um documento publicado em dezembro de 2004, intitulado como “Diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento institucional” assinado por SAPIENS/DESUP/SESU/MEC diz “[...] constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior - IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI”. No entanto, o Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006, aponta claramente em seu texto que o PDI deverá conter uma série de outros documentos peculiares as IES, o que sugere que o PDI além de planejamento estratégico tem um papel “ponto de checagem” para os avaliadores. Um documento capaz de expressar não somente os planos da instituição, mas também seu estado atual, bem como uma série de prerrogativas acadêmicas e administrativas.

Essa expansão modificou muito o setor educacional. Por não estar habituado a lidar com o planejamento, com educadores com muito conhecimento do setor, mas pouco ou nenhum conhecimento de gestão, as dificuldades de gestão tornaram-se mais acentuadas. As IES terão de lidar com as dificuldades de um setor com pouca experiência em gestão. (MURIEL, 2006)

Diante do desafio da elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional, torna-se fundamental perceber que as estratégias nele propostas dependerão não somente da visão do empreendedor, mas a implementação dessas estratégias dependerá do trabalho das pessoas, de sua motivação e da supervisão desse trabalho. “O setor educacional não pode mais utilizar práticas de atuação arcaicas e totalmente alheias à questão do planejamento, e muito menos ignorar a necessidade de priorizar a gestão de sua Instituição de Ensino.” (MURIEL, 2006, p.25)

Além dos desafios para elaboração de um PDI, Muriel (2006) destaca também a preocupação com sua implantação:

As Instituições de Ensino Superior não devem pensar somente no planejamento para seu empreendimento, o que já foi amplamente discutido nas Instituições e apresenta-se hoje como obrigatório, segundo a legislação atual, mas na aplicação do que se planejou e na necessidade de mudança em um setor que não poderia usar um modelo pronto, aplicável, por não existirem receitas para um setor tão especial (MURIEL, 2006, p.27).

Segundo destaca Muriel (2006), 86,3% das IES contaram com grupos de trabalhos próprios - ou seja, a própria Instituição desenvolveu o planejamento -, quase 8% das Mantenedoras fizeram o planejamento e apenas 5,7% das IES contaram com ajuda externa.

Não há como implantar uma gestão estratégica sem contar com o corpo docente, o corpo técnico-administrativo e, ainda, o corpo discente, envolvidos neste processo. Neste sentido, muito terá o setor que mudar (MURIEL, 2006).

Já em Portugal, o Decreto – Lei nº 183/96, de 27 de setembro de 1996, exigibilidade do planejamento nos órgãos públicos, não só em Universidades.

É destacado nesta lei que

É imperativo elementar de gestão o enquadramento da atuação das organizações em dois instrumentos fundamentais: o plano e o relatório de atividades anuais. O primeiro, para definir a estratégia, hierarquizar opções, programar ações e afetar e mobilizar os recursos. O segundo, destinado a relatar o percurso efetuado, apontar os desvios, avaliar os resultados e estruturar informação relevante para o futuro próximo (PORTUGAL, 1996).

Além disso, destaca-se que o planejamento e controle complementam-se e são exigências recíprocas numa qualquer gestão eficiente, às quais, naturalmente, a Administração Pública na pode ser indiferente (PORTUGAL, 1996).

O Primeiro artigo do decreto-lei, trata da obrigatoriedade do plano e relatório de atividades. É estabelecido que todos os serviços e organismos da administração pública central, institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados e fundos públicos deverão obrigatoriamente elaborar planos e relatórios anuais de atividades.

Comenta-se ainda que o plano anual de atividades deve discriminar os objetivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar, o qual, após aprovação pelo ministro competente, fundamentará a proposta de orçamento a apresentar na fase de preparação do Orçamento do Estado, devendo ser corrigido em função deste após a aprovação da Lei do Orçamento.

O relatório de atividades também deve discriminar os objetivos atingidos, o grau de realização dos programas e os recursos utilizados.

Quanto ao seu prazo, o relatório anual de atividades é submetido a aprovação do ministro competente até 31 de março do ano seguinte àquele a que respeita.

O segundo artigo diz respeito ao esquema tipo do plano e relatório de atividades, ou seja, releva que o plano e o relatório de atividades devem respeitar o esquema. Exceptuam-se do disposto no número anterior os serviços e organismos cujos planos e relatórios anuais de atividades contenham elementos adicionais para além dos constantes no esquema tipo, independentemente da sua sistematização.

Primeiramente, tem-se o esquema do modelo de plano a ser apresentado, conforme o quadro 2.

Capítulos	Tópicos
I – Nota introdutória	Breve caracterização do ambiente interno e externo em que se insere a atividades do organismo Identificação dos primeiros clientes Tipificação dos serviços normalmente fornecidos ou de novos serviços a fornecer. Explicitação do processo de elaboração do plano e dos mecanismos utilizados para assegurar a participação.
II – Objetivos e estratégias	Orientações gerais de curto prazo a nível macroeconómico. Orientações específicas de curto ou médio prazo para o setor de atividade em que o organismo se enquadra. Objetivo de curto ou médio prazo a cumprir pelo organismo e respectivas prioridades, sua articulação com o Programa do Governo. Estratégia a adotar para cumprimento dos objetivos.
III – Atividades previstas e recursos	Programas anuais e ou plurianuais e respectivos horizontes temporais; resultados a obter com o seu desenvolvimento. Matriz: estrutura de

	<p>objetivos/estrutura de programas.</p> <p>Listagem dos projetos e ou atividades dos diversos programas e respectiva calendarização.</p> <p>Listagem das atividades não enquadradas em programa.</p> <p>Recursos humanos, materiais e financeiros e respectiva afetação.</p> <p>Programas de formação interna ou externa.</p>
--	--

Quadro 2: Esquema de plano de atividades

Fonte: Portugal (1996)

Em complemento, são elaborados os relatórios, conforme o esquema do quadro 3.

Capítulos	Tópicos
I – Nota introdutória	<p>Breve análise conjuntural.</p> <p>Orientações gerais e específicas prosseguidas pelo organismo</p>
II – Atividades desenvolvidas e recursos humanos	<p>Consecução dos objetivos do plano e estratégia seguida.</p> <p>Desenvolvimento dos diferentes programas, projetos e atividades do plano; resultados previstos e alcançados.</p> <p>Atividades desenvolvidas mas não previstas no plano e resultados alcançados.</p> <p>Grau de realização dos programas de formação, inclusão de indicadores e taxas.</p>
III – Avaliação final	<p>Breve análise sobre a execução global do plano e seu reflexo na articulação com o Programa do Governo.</p> <p>Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.</p> <p>Descrição dos mecanismos de</p>

	participação e auscultação dos clientes internos e externos. Conclusões prospectivas.
--	--

Quadro 3: Esquema de relatório de atividades

Fonte: Portugal (1996)

Outro ponto abordado no decreto lei é a participação nos planos e relatórios, contidos no artigo 3º, que relata que no processo de elaboração do plano e relatórios anuais devem os dirigentes dos serviços e organismos fomentar e assegurar a efetiva participação dos respectivos trabalhadores, bem como dos seus utentes (clientes), designadamente através das respectivas associações.

Tem-se ainda as diretrizes para a divulgação do plano e relatório, regulamentadas no artigo 4º do decreto-lei (PORTUGAL, 1996).

Assim, concluída a sua elaboração e aprovação, o plano anual de atividades deve ser divulgado por todos os trabalhadores do serviço ou organismo, devendo ser disponibilizado a todos os potenciais interessados. Além disso, concluída a sua elaboração e aprovação, o relatório anual de atividades deve ser divulgado por todos os trabalhadores do serviço ou organismo.

É decretado ainda no artigo 4º que os serviços e organismos publicitarão os respectivos relatórios de atividades, bem como informarão sobre a disponibilidade de consulta dos seus planos e relatórios anuais pelos potenciais interessados, com indicação das horas e locais onde pode ser feita (PORTUGAL, 1996).

Ressalta-se que todos os serviços e organismos remeterão à secretaria-geral do respectivo ministério uma cópia do seu plano e relatório anual de atividades.

Por fim, o artigo 5º trata dos instrumentos de apoio à elaboração de plano e relatório: “O Secretariado para a Mobilização Administrativa disponibilizará para os serviços e organismos, a título indicativo, instrumentos de apoio à elaboração do plano e relatórios anuais, bem como um modelo de extrato de divulgação do relatório anual de atividades” (PORTUGAL, 1996).

Outro ponto abordado em um documento da Universidade Técnica de Lisboa (2002), os órgãos da universidade, as razões de intervenção no planejamento e as fases do planejamento, conforme o quadro a seguir.

Órgão	Razões para a intervenção	Fase
Reitor	<ul style="list-style-type: none"> . Responsável máxima pelo rumo estratégico da UTL. . Relações externas, nomeadamente com os Governos e homologos de outras universidades nacionais e estrangeiras. . Influência e autoridade formal sobre todas as UO. . Estatuto para transmitir a importância e fomentar o empenhamento e a seriedade necessária ao processo. . Transmissão interno e externo de uma Visão corporativa. 	Planeamento
Equipa Reitoral	<ul style="list-style-type: none"> . Disponibilidade para promover reuniões de discussão de grandes ideias – Grupo de Reflexão. . Detém visão de conjunto da Universidade – UTL. . Tem maior distanciamento na análise das UO que os seus responsáveis. . Posição privilegiada para fazer análises, divulgar informação. 	Planeamento
Responsáveis pelas UO	<ul style="list-style-type: none"> . Disponibilidade para promover reuniões de discussão de grandes ideias – Grupo de Reflexão. . Detêm acesso fácil à informação. . Tem conhecimento dos recursos e das competências. . Posição privilegiada para recolher informação e implementar estratégias. 	Planeamento e Implementação
Núcleos de Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> . Pessoas qualificadas e com conhecimento do (negócio) sistema de ensino superior. . Facilidade em percorrer transversalmente a organização. . Acompanhamento do Grupo de Reflexão. 	Implementação

Quadro 4: órgãos, funções e fases.

Fonte: UTL (2002)

Com esses quadro, pode-se perceber que diferentes quadros tem intervenções diferentes, em fases distintas. Pode-se perceber ainda a importância dada ao reitor, o qual tem a função máxima do planeamento. Ressalta-se ainda que as UO são unidades orgânicas, ou seja todas as unidades de uma universidade envolvidas, como os centro de ensino (faculdades), reitoria, assistência social, entre outros.

Após a explanação sobre o planeamento nas universidades e as legislações vigentes, trata-se do processo de legitimação no capítulo 2.3.

2.3 Processo de legitimação

Para iniciar a discussão sobre legitimação, resgata-se a ideia de Faria e Imasato (2007,p.1), que destacam que “Autoridade e legitimidade são conceitos fundamentais em estratégia”. Os autores complementam ainda que

De fato, podemos argumentar que estratégia e conhecimento são conceitos intimamente relacionados a poder e política. Isso ajuda a explicar tanto o domínio dos EUA na área de

estratégia, como a ausência de questões de poder e de política na literatura dominante. Legitimidade e autoridade são particularmente importantes para o estrategista porque ajudam a tornar 'invisível' o poder para aqueles sobre os quais ele é exercido. Esse efeito, o qual se aplica também sobre aqueles que exercem poder, costuma ser obtido por meio da produção e difusão de certos discursos e tipos de conhecimento acadêmico (FARIA, 2006; ROPER, 2005 apud FARIA; IMASATO, 2007, p.4)

Assim, antes de apresentar os conceitos de legitimação, tem-se que abordar o conceito de poder. Sob o ponto de vista de Lasswell e Kaplan (apud BECKEDORFF et al., 2006, p.3), “poder pode ser visto como a participação das pessoas na tomada de decisões, se apresentando como o exercício da influência, ou a forma de agir que afeta diretamente, ou indiretamente, políticas e práticas exercidas por e sobre outras pessoas”.

O autor complementa ainda que poder pode ser entendido como a capacidade que uma pessoa possui para influenciar a conduta e o comportamento de outra, de maneira que, sem o apoio desta pessoa nada se concretiza (BECKEDORFF et al., 2006, p.3).

Ressalta-se ainda o argumento de Pereira (2004, p.1)

o poder é um fenômeno intrigante, complexo e camuflante. Ao se adentrar nos capilares das sociedades, deduz-se quão metamorfósico se perfila. O fenômeno do poder se delinea tão dinâmico que parece impossível mapear suas relações. Sua amplitude conceitual sinaliza pouco provável nas fronteiras de uma investigação.

Um estudo de Kipnis, Schmidt e Wilkinson (apud PEREIRA, 2004) identificou sete dimensões de como os funcionários transformam suas bases de poder em ações específicas. Em ordem de frequência de uso estão assim distribuídos:

- a) Razão: utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional de idéias.
- b) Mobilidade: utilização de elogios, criação de um clima de boa vontade, postura humilde tentativa de parecer amigável ante de fazer o pedido.
- c) Coalizão: obtenção de apoio, para a idéia, de outras pessoas na organização.

- d) Barganha: uso de negociação através de troca de benefícios ou favores.
- e) Afirmação: utilização de uma abordagem direta e vigorosa, como pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência.
- f) Autoridades superiores: obtenção de apoio, para a idéia, dos níveis mais altos da organização.

Percebe-se assim, a influencia que o poder tem nas organizações. Mas de onde vem o poder? Somente do cargo ou hierarquia? Uma das formas de conquista de poder é por meio da legitimação.

Para corroborar com essa afirmação, Faria e Imasato (2007, p.3) ressaltam que “o poder do estrategista é mais efetivo quando exercido não com força, mas sim com autoridade e legitimidade”. Os autores destacam ainda que a autoridade do estrategista usualmente se baseia na validade legítima de sua posição, de suas práticas e do tipo de conhecimento usado. A área de estratégia, por sua vez, costuma fornecer bases legítimas para a autoridade do estrategista e também ser legitimado pelo estrategista e suas práticas.

O conceito de legitimidade vem sendo tratado por diversas áreas do conhecimento, como Ciência Política, Direito, Sociologia, Psicologia e Administração. Cada uma dessas tem sua abordagens e posições, o que torna problemático o propósito de conceituar legitimidade, com precisão, na área de estratégia (FARIA; IMASATO, 2007).

Agrega-se que “um dos principais recursos para a gestão da legitimidade e da autoridade do estrategista na era da globalização é o trânsito de influências políticas, discursos e idéias de um contexto ou território para outro” (FARIA; IMASATO, 2007, p.4).

Tem-se ainda que parte do complexo processo que cria e reproduz a legitimidade de uma dada ordem social é invisível e inacessível apenas pelo sentido dado ou conferido pelos seus constituintes. Correspondentemente, poder e política, cultura e ideologia, são necessários para a compreensão do processo de legitimação da autoridade na área de estratégia (FARIA; IMASATO, 2007).

Quanto à cultura, Lucke (2008) expõe que esta se refere aos valores, às tradições e ao estilo operacional de uma empresa. É uma daquelas qualidades vagas que são difíceis de medir ou descrever com precisão, mas que entretanto existem e dão a tônica para o comportamento dos gerentes e funcionários. De certa forma, o termo descreve como as pessoas vêem seu ambiente de trabalho e como as coisas são feitas.

Outro ponto abordado é a crítica ao modelo de Planejamento estratégico, o qual “impõe uma racionalidade hierárquica e autoritária que impede a participação coletiva e isola a grande empresa e seus líderes de seus clientes e colaboradores” (FARIA; IMASATO, 2007, p.10).

Uma das formas de combater essa crítica e que auxilia a legitimação é por meio discussão, da ação comunicativa, pois só a discussão pode legitimar uma norma (SIQUEIRA, 2007). “O processo de comunicação, geralmente, constitui-se em um problema na maioria das organizações” (TAVARES, 2000, p.94).

Corroborando com essa afirmação, destaca-se que

a comunicação é a ferramenta de implementação mais importante disponível para a gerência. Ela deve usar a comunicação para deixar claro: o que é a estratégia, porque a estratégia é importante, como a implementação eficaz beneficiará a empresas e os funcionários, e que papel cada um terá na implementação da estratégia (LUECKE, 2008, p.147-148).

Tavares (2000) complementa essa idéia, relatando os passos da estratégia de comunicação: o primeiro passo na estratégia de comunicação consiste em despertar atenção para a necessidade de mudança; o segundo passo é despertar interesse; O terceiro consiste em canalizar a energia para as mudanças; e o quarto consiste em fazê-las efetivamente acontecerem, promover a mudança por meio do envolvimento e participação de cada um.

Assim, em um processo de legitimação, por exemplo, de um planejamento estratégico, é necessário que haja uma discussão ampla dessas questões, da metodologia apropriada e do papel dos participantes. É importante lembrar que as idéias antagônicas e contrárias devem ter espaço para discussão, para que a comunicação efetivamente ocorra. Esse procedimento deve ser estimulado e mantido durante todo o processo de gestão estratégica (TAVARES, 2000).

Um dos conceitos brevemente abordados é do agir comunicativo, proposto por Habermas (2007b), o qual ressalta que na perspectiva da pragmática formal, a estrutura racional interna do agir orientado pelo entendimento reflete-se em suposições que os atores têm de conceber quando pretendem engajar-se nessa prática.

Nessa discussão sobre o agir comunicativo, para Habermas (2007b), há três pressuposições pragmático-formais do agir comunicativo, correferidas entre si, formando aspectos da razão dessublimada, incorporada na prática comunicativa cotidiana. São elas:

a suposição comum de um mundo objetivo, a racionalidade que sujeitos agentes se atribuem mutuamente e a validade incondicional que eles reivindicam para suas asserções em atos de fala.

Martinez (2008) agrega que

para Habermas, e que também nos parece óbvio, o "individualismo metodológico" aplicado à análise do poder não permite antever nenhuma possibilidade de "entendimento mútuo", de superação do "egóico apego ao poder" — até porque há conflito de interesses entre os atores políticos envolvidos. Neste sentido, Hannah Arendt partiria de um "modelo comunicativo" (interativo) de poder e este consenso seria alcançado por meios não-coercitivos, em que se destacasse a procura pelo "entendimento recíproco" e que levasse à formação de uma "vontade comum": justa e legítima (MARTINEZ, 2008, p.1).

É através da ação comunicativa, que Habermas, acredita que os cidadãos agem quando desejam legitimar as prevenções normativas. Quando os cidadãos participam da elaboração da lei, ou de qualquer atividade, por meio de um processo discursivo, em uma sociedade livre, pode-se dizer que ali está configurado o princípio democrático de elaboração do direito, que Habermas pontifica ser necessário para legitimar o direito positivo (SIQUEIRA, 2007).

Sendo assim, o planejamento estratégico de instituições tão complexas como as universidades, por mais bem elaborados que sejam, será de difícil, senão impossível implementação, se não houver o comprometimento da comunidade universitária. Que é bastante diversificada e com objetivos diversos e as vezes até conflitantes. Sabendo dessa difícil tarefa, apresentou-se processo de legitimação com ênfase no 'agir comunicativo' de Habermas como intuito de auxiliar nesse processo.

Finalizada esta etapa de fundamentação teórica, tem-se a seguir os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, o qual compreende os métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante a pesquisa para um alcance eficaz dos objetivos. Por ser geralmente uma parte complexa merece um maior cuidado por parte do pesquisador.

Relata-se a seguir os procedimentos metodológicos dessa pesquisa quanto aos seguintes tópicos: abordagem e tipo de estudo, coleta de dados, população da pesquisa, instrumento de coleta de dados, tratamento e análise de dados e limitações.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE ESTUDO

Quanto ao tipo de estudo, caracteriza-se como teórico-empírico, exploratório, descritivo, aplicado, bibliográfico, estudo de caso e transversal. Em relação à abordagem desta pesquisa, classifica-se como predominantemente qualitativa.

Inicialmente, caracteriza-se como exploratória, a fim de buscar informações quanto ao planejamento institucional no Brasil e em Portugal, visto que há pouca literatura sobre o assunto, sendo necessária a ida ao campo de estudo para conhecer mais sobre essa realidade. Após essa etapa, passa-se a etapa descritiva deste processo, na medida em que expõe características de determinada população ou de fenômeno (VERGARA, 1997).

Por pesquisa aplicada entende-se como o tipo de estudo sistemático motivado pela necessidade de resolver problemas (CASTRO, 1978). Com isso pode-se caracterizar a pesquisa como sendo teórico-empírica, pois agrega os conhecimentos teóricos no estudo de campo da pesquisa, a fim de gerar informações para o processo decisório das organizações em estudo.

Outra classificação apresentada foi a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Martins (1994, p.28) “trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”.

Caracteriza-se ainda a pesquisa como estudo comparativo de caso, sendo que Roesch (1999) afirma que o estudo de caso pode ser compreendido como uma estratégia de pesquisa, pois o mesmo estuda fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; tem capacidade de explorar os processos sociais a medida que eles se desenrolam nas organizações; e explora fenômenos sob vários ângulos, permitindo desta

forma considerar um maior número de variáveis. Neste caso, aborda-se a comparação entre os planejamentos institucionais da UFSC e da UTL.

Complementa-se ainda de acordo com Chizzotti (2001), que o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-se analiticamente, com o objetivo de tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Em relação à abordagem desta pesquisa, classifica-se como predominante qualitativa, na qual o pesquisador compreende e interpreta os dados coletados na pesquisa a partir da percepção dos sujeitos de pesquisa e de documentos oficiais (CHIZZOTTI, 2001).

Quanto ao tipo de corte, esta pesquisa é transversal ou cross-sectional, que de acordo com Babbie (1998) é feita em um determinado momento, neste caso, o segundo semestre de 2009.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Ressalta-se inicialmente que no período compreendido entre 10 de agosto de 2009 a 10 de dezembro de 2009 o mestrando realizou uma das fases de pesquisa em Lisboa, Portugal, sob acolhimento do SOCIUS, Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa (UTL).

De acordo com Cruz Neto (2002), a coleta de dados, ou trabalho de campo, deve estar ligada ao tema estudado de modo a identificá-lo e permitir a melhor realização da pesquisa. Trata-se de um confronto entre a teoria e a realidade dos atores sociais.

Foram coletados tanto dados primários quanto secundários. Os dados primários caracterizam-se por terem sido coletados pelo próprio pesquisador, enquanto os secundários estão relacionados com dados coletados em pesquisas já existentes (MATTAR, 1998).

Para isso utiliza-se de pesquisa documental, que de acordo com Lakatos e Marconi (1990), é caracterizada pela fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não.

De acordo com Barbeta (2005, p.25) população alvo é o conjunto de elementos que se pretende abranger no estudo. Complementa ainda com o conceito de população acessível, sendo o conjunto de elementos da população alvo passíveis de serem observados. Neste caso, servidores (professores e técnicos administrativos) das instituições em estudo.

Foram utilizados questionários e entrevistas, conforme a característica dos grupos e a necessidade de dados. Esses instrumentos estão nos apêndices desta pesquisa.

Estes questionários foram encaminhados por correio eletrônico para a lista de professores e servidores técnico administrativos da UFSC e UTL. Cabe ressaltar que a UFSC não liberou a lista de e-mails dos alunos, ficando inviabilizada a aplicação com estes. No e-mail encaminhado, foi solicitada a participação na pesquisa por meio de uma página, na qual continha a pesquisa, sem nenhuma forma de identificação do respondente.

Além disso, na UTL foram encaminhados e-mails de reforço para tentar aumentar o número de respondentes desta universidade.

Os dados coletados por meio dos questionários foram analisados estatisticamente. Cabe ressaltar que devido ao baixo número de respondentes da UTL, utilizaram-se as frequências absolutas, buscando não generalizar os dados por meio de percentuais.

Lakatos e Marconi (1990) definem que a entrevista consiste no diálogo de duas pessoas de modo que uma obtenha informações da outra a respeito de determinado assunto. Podendo ser dividida em: Padronizada ou Estruturada e Despadronizada ou Não-Estruturada. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos de pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos específicos.

Schaan (2001) destaca que a entrevista torna possível a observação da reação do entrevistado, além de possíveis esclarecimentos, com o intuito de evitar inconsistências. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio descritivo comparativo.

Foras feitas entrevistas com responsáveis pelo planejamento da UFSC e com sete diretores de Centro (de um total de 11 centros). Já na UTL foram feitas entrevistas com os responsáveis pelo processo de planejamento, com professores da área de planejamento e um presidente de um centro de investigação. Também foram encaminhadas três cartas de solicitação de entrevista aos diretores de faculdade/institutos, não obtendo resposta de nenhum deles. Sendo assim, optou-se pela utilização de análises documental para complementar os dados.

A análise documental foi realizada no planejamento da UTL e no “Guião”, que consiste em um manual utilizado pelos centros de ensino para a realização do planejamento institucional.

Após a coleta de dados inicia-se a seção de tratamento e análise de dados. A análise de dados serve para comunicar a essência do que revelam os dados. Não há regras absolutas, mas guias, direcionamentos, sugestões de procedimentos. Esses procedimentos devem ser

registrados, visando à manutenção da confiabilidade e validade do conteúdo das análises e garantir a cientificidade dos resultados da pesquisa (PATTON, 2001).

“A coleta e a análise de dados são uma etapa no processo de pesquisa qualitativa, ou duas fases que se retroalimentam constantemente, só didaticamente podemos falar em forma separada” (TRIVIÑOS, 2006, p. 139).

Uma das estratégias de análise a ser adotada é a descritiva. Utilizou-se ainda a análise estatística dos questionários, já descrita anteriormente,

Após a análise dos dados, passa-se a interpretação e a sistematização dos relatórios, bem como do referencial do estado da arte.

3.3 LIMITAÇÕES

Quanto a limitação da pesquisa, destaca-se a não resposta dos diretores da UTL.

Além disso, não foi fornecido pela UFSC a disponibilidade de acesso ao e-mail dos estudantes, sendo desta forma, não analisada a opinião do corpo discente nesse processo. A causa dessa ação foram problemas técnicos na lista de e-mail.

Deve-se enfatizar ainda que os dados não são generalizáveis a outras instituições de ensino, e a comparação é somente entre as duas instituições em estudo.

Mesmo não sendo generalizáveis, os resultados podem ser utilizados por outras instituições como diagnóstico dessas duas universidades.

4 ESTUDO DE CASO

Apresenta-se a seguir os resultados do estudo na Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Técnica de Lisboa.

4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

Tem-se a seguir a caracterização da UFSC, bem como as análises das entrevistas e questionários aplicados.

4.1.1 Caracterização da UFSC

O ensino superior do Estado de Santa Catarina iniciou-se com a criação da Faculdade de Direito, em 11 de fevereiro de 1932. Organizada inicialmente como instituto livre, foi oficializada por Decreto Estadual em 1935 (UFSC, 2009).

Na Faculdade de Direito germinou e nasceu a idéia da criação de uma Universidade que reunisse todas as Faculdades existentes na Capital do Estado (UFSC, 2009).

Pela Lei 3.849, de 18 de dezembro de 1960, foi criada a Universidade de Santa Catarina, reunindo as Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial, sendo oficialmente instalada em 12 de março de 1962 (UFSC, 2009).

Posteriormente iniciava-se a construção do "campus" na ex-fazenda modelo "Assis Brasil", localizada no Bairro da Trindade, doada à União pelo Governo do Estado (Lei 2.664, de 20 de janeiro de 1961) (UFSC, 2009).

Com a reforma universitária, foram extintas as Faculdades e a Universidade adquiriu a atual estrutura didática e administrativa (Decreto 64.824, de 15 de julho de 1969) (UFSC, 2009).

Atualmente sua sede em Florianópolis está organizada em 11 centros de ensino, pesquisa e extensão, com infra-estrutura que inclui dezenas de laboratórios, bibliotecas, editora, fórum, centro esportivo, centro de cultura e eventos, museu, planetário, observatório astronômico e farmácia-escola, entre vários outros setores (UFSC, 2009).

Para suporte a seus projetos, a universidade conta com o apoio de fundações, além da parceria de instituições e organizações públicas e privadas. Acordos de cooperação possibilitam a integração entre a universidade e o setor produtivo, órgão governamentais e a comunidade, além de estimular a mobilidade de professores e estudantes (UFSC, 2009).

Com essa visão a UFSC investe na internacionalização, permitindo a capacitação de seu corpo técnico e de seus acadêmicos em viagens ao exterior. Da mesma forma acolhe pesquisadores e estudantes estrangeiros, em intercâmbios que envolvem dezenas de instituições e mais de 20 países.

A UFSC é também o maior centro de pós-graduação de Santa Catarina, com 56 mestrados e 44 doutorados, colaborando com o desenvolvimento da ciência brasileira, da tecnologia e da inovação. Avaliações realizadas pela Capes posicionam a UFSC entre as 20 instituições melhor colocadas no ranking da pós-graduação (UFSC, 2009).

Quanto ao planejamento, a UFSC criou a Secretaria de Planejamento e Finanças – SEPLAN, um órgão executivo central, integrante da Administração Superior da Universidade Federal de Santa Catarina, com a finalidade de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas nas áreas de Planejamento, Orçamento, Contábil-Financeira, Avaliação Institucional e Planejamento do Espaço Físico, Projetos de Engenharia, Urbanísticos e Arquitetônicos.

Em relação as suas competências, destaca-se: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades nas áreas de Planejamento, Orçamento, Contábil-Financeira, Avaliação Institucional e Planejamento do Espaço Físico, Projetos de Engenharia, Urbanísticos e Arquitetônicos.

Nesta secretaria, há o Departamento de Planejamento (DPL), com as seguintes atribuições: superintender as atividades das Coordenadorias do Departamento, coordenar as atividades das Comissões associadas ao Departamento e executar outras atividades inerentes à área ou que lhe venham a ser delegadas por autoridade competente.

A seguir, a explanação sobre os princípios e diretrizes do Planejamento da UFSC.

4.1.2 Princípios e as diretrizes que regem o planejamento da UFSC

As principais diretrizes do PDI da UFSC diz respeito às orientações do MEC, fato que pode ser percebido conforme a fala do entrevistado 1

Nós nos baseamos na orientações do MEC que tem um site para isso, e na legislação que está lá presente. Então é isso que nos guia realmente, é uma exigência legal e tem as orientações de como deve ser feito, tem os itens básico, e tem

uma certa liberdade na estruturação do documento, na forma que envolvem as prioridades e assim por diante, mas a vista de itens básicos serve de instrumento para avaliação da Universidade que é feito periodicamente. Nós tivemos um agora. Então é isso que nos guia (ENTREVISTADO 1).

O entrevistado ainda enfatiza que esta legislação é para todas as Instituições de Ensino Superior (IES), não focando-se apenas nas federais.

Essas diretrizes são bases também para a avaliação do MEC, denominada SINAES, que utiliza, entre outros critérios, o PDI como avaliação, conforme comentário a seguir.

[...] E tirou nota boa na avaliação da Universidade agora, pegou uma parte, são três notas o sistema da avaliação, SINAES, são 11 itens, e os 3 primeiros são sobre o PDI, são claramente de coisas do PDI. O primeiro se refere explicitamente ao PDI, o segundo ao PPI, o terceiro é a responsabilidade social da Universidade, que é um dos itens do PDI. Então são três notas e ele se saiu muito bem em duas, a primeira, aparentemente não foi pela forma como o PDI foi elaborado, mas sim, porque, as coisas que a gente previu naquele momento, ficaram muito longe do que a gente conseguiu fazer. Mas ali é uma questão de como se interpreta aqueles critérios que o INEP usa para a avaliação das universidades (ENTREVISTADO 1).

Destaca-se ainda que as metas e o planejamento deve ter uma visão realista das atividades, implicando assim na avaliação posterior da organização.

E outra coisa que também tem que aparecer no PDI é a cara da Administração que está fazendo o PDI, então aqui não pode exagerar, porque se exagerar perde a legitimidade, você tem que fazer algo que perdure, independentemente da pessoa que esteja no momento, e é isso que nos trabalhos das comissões a gente está buscando e é também a própria filosofia (ENTREVISTADO 1).

Além disso, no Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006, tem-se as instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional.

Tem-se assim os pressupostos básicos para a elaboração do PDI (BRASIL, 2006):

a) Devem integrar os anexos ao PDI, no caso de faculdades ou credenciamento de IES nova, os seguintes documentos: projetos de cursos previstos para o primeiro ano de vigência de PDI; regimento ou estatuto (ou proposta de), conforme a natureza da instituição e outros documentos relevantes e complementares ao PDI, que a IES entenda que devam fazer parte do mesmo.

b) A construção do PDI deverá se fazer de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, no processo de sua elaboração. Entretanto, os eixos temáticos constantes das Instruções a seguir, deverão estar presentes, pois serão tomados como referenciais das análises subseqüentes, que se realizarão por comissão designada pela SESu/MEC e SETEC/MEC para este fim.

c) O texto do PDI deverá ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas.

A estrutura, denominado Eixos Temáticos Essenciais do PDI, foram relatados na fundamentação teórica.

Em relação a UFSC, a cada ano, quando se fizer o planejamento anual, deve-se revisar o planejamento estratégico, “o PDI não, porque o PDI é um documento e o que for produzido agora vai valer para cinco anos, que é uma exigência legal. Mas o Planejamento Estratégico você pode revisar todo o ano, então olha para os próximos 10 anos, mas todo ano você refaz” (ENTREVISTADO 1).

Desta forma, pode-se perceber de acordo com o entrevistado que o PDI busca de aprofundar o sistema de planejamento, e é nesse sentido que deve ser trabalho e disponibilizado.

4.1.3 Construção do PDI da UFSC

Quanto a construção do planejamento da UFSC (PDI), as informações sobre sua construção são baseadas na entrevista com o Diretor de Controle e Desenvolvimento da Secretaria de Planejamento e Finanças da UFSC.

Inicialmente trata-se da estrutura composta para o planejamento.

O PDI é a SEPLAN e dentro da SEPLAN são dois responsáveis, o responsável principal é o secretário, e ele coordena a comissão do PDI e eu coordeno a do PDI, mas eu sento na outra como auxiliar, então se você tiver que apontar um

nome de pessoas somos nós, como você viu nós somos mais é animadores do processo, nós temos a responsabilidade de trabalhar mais, de trabalhar na redação, então a gente acaba tendo um pouco mais de influência do que outras pessoas (ENTREVISTADO 1).

Quanto a construção, o entrevistado afirma que

Nós estamos trabalhando neste PDI com três caminhos básicos, o PDI tem como um dos seus principais componentes, que nós estamos tratando como um capítulo dele, o PPI que é o Projeto Pedagógico Institucional, é a mesma idéia do Projeto Pedagógico de Curso, só que é uma versão para a Universidade como um todo, a idéia é que nesse projeto, nesse capítulo do PDI, a gente estabelece as políticas que a Universidade vai ter para os próximos quinquênio, e por conta disso, ele foi colocado em destaque e tem uma comissão só para ele, só para o capítulo dois que é o PPI, que é baseado em representante das câmaras da Universidade então tem câmara de ensino, pesquisa, extensão e mais representantes dos estudantes e dos funcionários. Tem uma segunda comissão que está trabalhando em paralelo que é do resto do PDI, essa segunda comissão ela é composta pelos representantes das pró-reitorias, é só pegar a lista das pró-reitorias, cada uma dela tem um representante, mais um representante dos estudantes, o representante dos funcionários está coberto pela pró-reitoria (ENTREVISTADO 1).

Com isso, foi elaborado um formulário, o qual era composto de uma seção de explicação do que é o PDI, qual a sua natureza legal, bem como este PDI está inserido numa reforma do sistema de planejamento aqui da UFSC, com políticas de curto, médio e longo prazo. “Curto prazo, seria o planejamento anual, o médio prazo seria o PDI, e o de longo prazo seria o Planejamento Estratégico de Longo Prazo” (ENTREVISTADO 1).

O entrevistado 1 ainda complementa que após explanação aos diretores, este então consultaram, em reuniões com os chefes de departamentos e coordenadores de curso, para definir as metas do centro. “Na verdade o que eles fizeram, o que a maioria fez na prática

foi que cada departamento de cada centro estabeleceram as suas metas e preencheram o formulário onde se explica quais são as dimensões, que são essas dimensões mais ou menos estratégicas, que é ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte e gestão”

Pode-se perceber uma tendência de um planejamento *botton-up*, mas não necessariamente só uma “junção de planos”. O Entrevistado 1 complementa que essa é uma característica inerente a instituições públicas, principalmente em instituições que já tem um planejamento anterior, pois é intenção também é atualizar o documento anterior. É ressaltado ainda que este processo, devido as suas características, torna-se mais longo.

Com essas informações processadas, pode-se analisar as necessidades de investimento em infra-estrutura, pois um dos capítulos do PDI é justamente um plano pluri anual de investimentos, que é uma das metas do Planejamento Estratégico. Sendo assim esse plano é feito a partir das informações dos diretores e mais algumas informações que os pró-reitores passaram e de outros elementos, como os investimentos previstos no REUNI. Nessa primeira fase de planejamento, há o envolvimento mais dos chefes, coordenadores, diretores, pro-reitores.

Já na fase seguinte é colocado o plano a consulta pública, (a consulta do último plano foi feita em novembro de 2009), por meio de uma página na internet (pdi.ufsc.br) a qual possui uma versão preliminar do PDI.

Nessa consulta pública, qualquer membro da comunidade universitária, inclusive comunidade externa a universidade, pode entrar ali, sem se identificar, basta dizer em que categoria ela se encaixa [...] e escolher qual é a seção do PDI que você quer opinar, você tem que opinar, em princípio, dentro de uma seção específica. Vai ter um item do menu em que você pode opinar de forma genérica. Essa informação vai ser organizada por opiniões similares e aí a gente vai tentar ver o que pode aproveitar isso aí, para melhorar o documento (ENTREVISTADO 1).

Para fomentar a participação na consulta pública, foram encaminhados e-mail a comunidade universitária, disponibilizado um vídeo na página da UFSC com mensagem do vice-reitor incentivando a participação, entre outros métodos.

Busca-se assim que toda a universidade tenha a oportunidade de participar diretamente do processo, não somente por seus representantes legais nas instâncias superiores, mas por meio da participação na

consulta pública também. Isso aumenta o número de envolvidos no processo, além de poder aumentar também a legitimação.

Ao final da consulta pública, são processadas as contribuições, resultando no relatório encaminhado ao conselho universitário.

Esta é a terceira fase do processo, ou seja, a discussão no conselho universitário. Este conselho é formado por todas as categorias, de professores estão lá representadas, de funcionário, os estudantes, os centros, é só olhar a composição, tem membros externos a universidade.

O conselho universitário é que vai ter a palavra final. O MEC não diz quem tem que definir, pode ser uma comissão que faça e entregue. Em 2004 foi assim, em 2004 foi a primeira vez que foi feito e a UFSC na verdade foi uma das pioneiras, a legislação saiu em Abril de 2004 e começo de dezembro a UFSC já tinha um PDI foi uma das primeiras federais a fazer, inclusive o pessoal que fez viajou pelo Brasil para mostrar como é que se fazia o PDI. Mas ele foi feito de uma forma totalmente diferente, uma comissão de professores e funcionários, oito ou dez pessoas, tem na internet o PDI, estabeleceu as informações que eles queriam, solicitaram as pro – reitorias, cada uma deu a sua contribuição, arrumaram, ou homogeneizaram um pouco aquilo e é aquilo que está lá. E aí, mas mesmo assim é um documento que serviu de base para universidade, mas foi uma comissão só que fez, não foi para o conselho universitário e nada. E tirou nota boa na avaliação da Universidade agora (ENTREVISTADO 1).

Esse trecho mostra a transição e as mudanças no processo.

Cabe destacar que o Conselho Universitários (CUUn), em sessão do dia 8 de dezembro, aprovou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2010-2014, que teve como relator o prof. Ricardo Araújo de Oliveira (UFSC, 2010).

É relatado ainda no site do PDI da UFSC que está sendo reformulado seu planejamento estratégico e o PDI deverá ser um documento norteador para o planejamento anual, com um foco nas atividades de curto prazo, e também, para o planejamento estratégico propriamente dito, com um horizonte temporal de pelo menos dez anos (UFSC, 2010).

Além disso, o intuito é que as futuras atualizações do PDI sejam um trabalho apenas rotineiro, refletindo o sistema de planejamento como um todo, com ampla participação da comunidade universitária tanto nas decisões de curto prazo como na definição dos planos de longo prazo (UFSC, 2010).

4.1.4 Publicidade do PDI da UFSC

Quanto as formas de publicidade do PDI da UFSC, de acordo com o entrevistado 1, sendo um dos responsáveis pelo PDI, é comentado que

Ele vai ser divulgado da mesma forma que foi o de 2004, vai ser colocado na rede. E a gente deve fazer também um link, aliás o pessoal está tentando fazer um selo, associado ao PDI, quando ficar pronto deve ser colocado a página da Universidade avisando que está pronto. E deve ser impresso um certo número de exemplares aí, mas hoje em dia não há tanta demanda para a versão impressa. O principal uso do PDI vai ser, por conta da legislação brasileira, para credenciamento da Universidade, e para avaliações periódicas, que nós tivemos uma agora em 2009 e se levar o mesmo tempo é possível que vai pegar esse PDI ainda, na próxima avaliação do SINAES (ENTREVISTADO 1).

Outro comentário importante deste entrevistado diz respeito a utilização deste PDI como parâmetro para a realização de projetos e outras atividades, como pode ser percebido pela fala do entrevistado 1: “toda a criação de curso novo, você usa o PDI, e certos tipos de pedidos de financiamento, nesses casos você sempre usa a versão eletrônica”.

Também é relatada a necessidade de algumas edições impressas.

Hoje é tudo processo eletrônico, então você encaminha por processo eletrônico. Mas a idéia é fazer certo número de exemplares, colocar na biblioteca, distribuir para algumas pessoas. [...] A intenção agora é fazer algo um pouco mais elaborado, alguém que entenda de designer para fazer um designer gráfico um pouco melhor, umas fotografias, e tal, mas vai também depender da disponibilidade de recursos. Isso deve ser feito

no começo do ano que vem. Até a aprovação do CUN vai ser uma versão básica (ENTREVISTADO 1).

Esses são os relatos de um dos entrevistados, sendo que será complementado com a opinião dos diretores de centro sobre como deveria ser feita essa publicidade.

É relatado pelo entrevistado 2, não somente a publicidade eletrônica, mas também a utilização de um sistema de informação para o acompanhamento deste planejamento.

Eu entendo que o planejamento é um processo dinâmico e o que os participantes reclamam dele é que não sabem, as vezes, se envolvem propõem metas, mas como saber em que pé estão as coisas, como é que as coisas estão andando. Então, no meu modo de ver, nós deveríamos usar a tecnologia disponível, e ter um sistema de atualização on-line, então eu diria assim, o planejamento é acessível para quem quiser conhecer, e as informações estão permanentemente sendo atualizadas, então, estão lá as informações, o que foi modificado, em que pé estão as coisas, quantos por cento foi atingido, se está dentro do cronograma, se não está, então eu vejo assim, a maneira que eu vejo, como é um processo, não adianta, poderemos chegar no final do ano, e estar aprovado no conselho o PDI para os próximos cinco anos, tudo bem, podemos imprimir um caderno bonitinho, mas isso é uma coisa estática, pode ter uma função de divulgação ali e de acesso, mas e o depois, nós temos que considerar, e não se pensa em planejamento, se está feito, está feito, agora vamos cruzar os braços para os próximos cinco anos e alguém resolve. Eu acho que, eu gostaria de ver as nossas metas colocadas dentro de um sistema que fosse acessível para quem quisesse, inclusive nossos alunos, “quais são as metas do centro?” está no sistema, e não só isso, mas que o responsável pelas ações, pelas atividades pudesse ir atualizando sempre que, ou uma comissão, não sei, eu penso que é a maneira de disponibilizar o acesso e o acompanhamento. Usar a tecnologia que existe hoje e colocar isso on-line (ENTREVISTADO 2).

Para o entrevistado 3, esse processo precisa ser aprimorado, principalmente em relação a um feedback para os centros de ensino.

Isso eu vejo como, não diria uma falha, mas como uma questão que a Administração central deveria estar um pouco mais atenta, parece que a gente trabalha, informa as necessidades, tenta fazer uma avaliação da problemática do conjunto da instituição e de repente nós não temos um retorno. Ou seja, passa alguns meses, a gente tem algumas notícias aqui da página da UFSC, mas não existe assim, uma rotina de você chamar uma nova reunião e dizer quais são as estratégias, o que podemos fazer, então parece que falta um pouco disso. Ou seja, nós não temos uma informação muito clara dos resultados desse PDI. No meu ponto de vista a gente poderia melhorar essa comunicação. Está faltando alguma coisa (ENTREVISTADO 3).

É complementado ainda pelo entrevistado 4 sobre a necessidade da divulgação não só dos resultados, mas também do processo, acrescenta ainda que “a divulgação deve ser ampla. Quando há a participação de mais pessoas, essa comunicação fica mais fácil pois há uma sintonia. Há certa carência de meios de comunicação para a divulgação”(ENTREVISTADO 4).

Essa opinião é corroborada com a fala do entrevistado 5 “Então, no seu processo ela já devia ser divulgado, porque se ele é construído, se ele está sendo construído, no processo de construção dele já tem que ser divulgado”.

O entrevistado 5 agrega sobre autoridade e pró-atividade, ou seja, que não basta ter autoridade é necessário desenvolver culturalmente uma equipe pró ativa, para distribuir responsabilidades e não centralizar responsabilidades.

Outro ponto abordado pelo entrevistado 5 é em relação a utilização da consulta pública para o processo não só da publicidade, mas no auxílio da construção da legitimação.

Então o que eu estou preocupada, vai se instalar um processo de consulta pública em relação ao PDI, o que é que é consulta pública, as pessoas vão dar sugestões em relação ao PDI, volto a dizer, quem é que vai sistematizar, isso tudo, como é que vai fazer essa sistematização, tudo em grupo, mas esse grupo é representativo, ou

ele é técnico, depois vai para o conselho universitário essa é a projeção, então o PDI, ele não precisaria ser divulgado o resultado final dele, não seria tão importante esse processo se isso já fosse divulgado continuamente. Acho que poucos estão sabendo, com exceção do conselho de unidade, e provavelmente nós estamos acima, eu não sei como é que está isso em outros centros, se houve essa discussão ampla, então nesse caso, nesse momento, essa divulgação é muito importante.

Já as idéias do entrevistado 6 vão de encontro aos métodos pretendidos pela atual equipe do PDI, ou seja “divulgação deveria ser feita através dos nossos meios eletrônicos todos, portanto a página da UFSC, e talvez alguma coisa impressa também, porque, seria interessante ter em mãos para acompanhar esse trabalho, para ver se está sendo executado o que foi colocado ali”.

Ainda é ressaltado pelo entrevistado 7 a periodicidade de discussão do tema, não sendo somente um fato pontual de publicidade.

Eu imagino o seguinte: um processo de planejamento em que haja realmente o envolvimento das pessoas, e para que esse planejamento seja eficaz e eficiente, ele tem que ter o envolvimento das pessoas, eu imagino que num primeiro momento o próprio encerramento do planejamento já é divulgação dessa atividade, mas isso só não é suficiente, é necessário que cada dia, toda a semana, todo o mês haja alguém lembrando daquilo que ficou acordado no planejamento estratégico. As tarefas de cada um, os afazeres de cada um, as obrigações de cada um, e isso tem que ser um trabalho constante de divulgação e não só de divulgação... de cobrança de resultados.

Para o entrevistado, deve delimitar quais serão os responsáveis dessa cobrança de resultados, pois a secretaria auxilia no planejamento, mas a execução é de todos.

Eu imagino, quando te referi nessa parte que a secretaria de planejamento está fazendo o planejamento. Eu imagino que o que eles vão fazer, evidentemente é dar o norte, mas cada um

vai fazer o seu e eles vão ser os cobradores desse planejamento mas cada um de nós terá afazeres, terá tarefas, terá missão a ser cumprida (ENTREVISTADO 7).

Essa idéia é corroborado pelo entrevistado 8.

Certo aí teria que ter uma divulgação no sentido, de que foi montado esse planejamento que seria o direcionamento do que a gente quer executar nos próximos anos, quais são as ações a serem tomadas, ou seja, você tem lá várias metas e agora a gente vai desenvolver ações para atingir cada uma dessas metas aí. Algumas vão ter prioridade maior outras não coisas desse tipo. Então se é, digamos, o plano propriamente dito, então isso vai surgir na forma de um documento e teria que se dar publicidade para esse documento. Então se o resultado que está sendo colocado aí é o resultado da aplicação de cada ação, para atingir determinadas metas, aí é mais a nível de um relatório de gestão ou coisa desse tipo (ENTREVISTADO 8).

Com isso, pode-se perceber que além de publicidade para a comunidade acadêmica, há uma preocupação grande dos dirigente em relação a uma etapa posterior, delegando responsabilidade e cobranças, para que o planejamento seja colocado em execução.

4.1.5 Percepção dos dirigentes, docentes e técnico-administrativos quanto sua participação e quanto ao processo de construção do PDI

Quanto a percepção dos dirigentes, apresenta-se as falas dos entrevistados.

Olha eu, o que eu posso dizer é relativamente ao que aconteceu, nós aqui também pedimos e orientamos os setores, que fizessem o planejamento e reunimos essas metas como se fosse um planejamento do Centro. Da parte do centro nós também identificamos algumas metas mais amplas que aparecem como meta do centro. Então eu vejo assim, na instituição, o planejamento deve prever metas amplas, metas

chapéus, poderíamos dizer assim, da instituição, maioria delas seriam metas chapéus do que metas dos centros, das unidades, de certa maneira seriam incorporadas pelas metas chapéus da instituição (ENTREVISTADO 2).

Já o entrevistado 3 mostra a mudança ocorrida nesta nova gestão.

Em relação ao PDI, nós nunca tivemos uma discussão específica sobre o PDI, nós estamos começando a fazer essa discussão agora a partir da Administração do Novo Reitor Prof. Prata, que já fez um ano agora, e a criação da Comissão CAPLAN ligada a SEPLAN é que foi possível maior envolvimento dos diretores nesse processo. E para nós foi entregue uma solicitação através da comissão numa das reuniões e um formulário específico em que cada centro teria que apresentar suas necessidades enquanto centro de ensino, e isso, passa tanto pela parte, vamos dizer assim, física dos prédios como as necessidades administrativas e acadêmicas (ENTREVISTADO 3).

Corroborando com essa afirmação tem-se a opinião do entrevistado 4.

O PDI, como no início eu acho que já tinha falado, em primeiro lugar, eu acho que esse é um dos primeiros momentos, eu estou na universidade desde 96 e nós nunca tínhamos tido a oportunidade de falar, sobre o PDI da forma que nós estamos fazendo agora, e além disso, o PDI tornou-se uma exigência por parte do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, o SINAES, e isso tornou então o PDI uma necessidade para a própria instituição na sua própria relação com o Ministério de Educação e Cultura, o MEC. E dessa forma, além de ele deve ser considerado uma forma de organização da instituição que deve ser primordial no seu pensamento, tanto em relação a planejamento estratégico que é uma coisa e o Plano de Desenvolvimento Institucional que é outra. O

PDI é uma coisa o Planejamento Estratégico é outra. O PDI é um documento que tem que ser elaborado, que tem ser construído, no entanto ele tem toda uma construção que se baseia em linhas gerais, ou seja, você tem vários aspectos, você faz inicialmente um diagnóstico, depois desse diagnóstico você percebe através do diagnóstico quais são as questões, qual é a realidade atual, presente, da instituição. Por isso que eu digo, é ao mesmo tempo, o mesmo encaminhamento que você faz para o planejamento estratégico, e isso o PDI vai ajudar nesse planejamento estratégico, mas ele é de certa forma, você faz uma previsão de quais são as metas da universidade, o que você tem que alcançar e como você vai alcançar. Então metas e ações. E isso, faz com que as pessoas se envolvam nesse processo, então como a universidade nunca teve esta experiência, a Administração atual, e eu acho que temos que louvar isso muito, ela está tendo essa preocupação (ENTREVISTADO 4).

O entrevistado 4 ainda complementa que o PDI “não é a junção dos planos das unidades, porque existem questões, eu acho que é o PDI deve contemplar as contribuições das unidades, inclusive as especificidades dos vários centros, mas deve se pensar de forma institucional, institucionalizado, mas ao mesmo tempo” (ENTREVISTADO 4).

Já outro entrevistado, mostra uma realidade um pouco diferente, sobre o imediatismo que ocorreu na elaboração do PDI:

Pelo que eu sei caiu do céu, a coisa caiu assim, “existe um PDI tem que ser feito e...”. É uma iniciativa da Administração central por EXIGÊNCIA basicamente do MEC, porque isso aí está vinculado muito diretamente com o credenciamento de novos cursos, o credenciamento da própria instituição, esse tipo de coisa. Então digamos assim, informações mais do que essas aí, tá difícil (ENTREVISTADO 6).

Em relação aos envolvidos no PDI, destaca-se as falas a seguir.

Mais diretamente nós envolvemos a direção do centro, o diretor e o vice diretor, a coordenadora

administrativa, a coordenadora de orçamento, por parte do centro. Depois envolvemos os chefes dos departamentos, os coordenadores dos cursos de graduação e pós-graduação e os demais membros do conselho da unidade. Então houve um convite mais direcionado aos membros do conselho da unidade, mas deixamos claro no convite que a participação era aberta, ou seja, que esses representantes, poderiam estender o convite aos demais da sua unidade, no caso, o chefe do departamento poderia estender o convite para os professores do seu departamento, os coordenadores de curso aos alunos, e assim sucessivamente (ENTREVISTADO 2).

Essa fala é corroborada pelo entrevistado 3,

Em geral, a chefia do departamento, [...].Porque envolveria, então no curso e as necessidades vinculadas aos alunos da graduação e na chefia do departamento aquelas relacionadas com o corpo docente (ENTREVISTADO 3).

Por fim, tem-se o entrevistado 7, que confirma a mesma participação no PDI em outro centro de ensino da UFSC:

Diretamente envolvidos com o PDI nós temos o diretor, o vice-diretor, a própria coordenadora de apoio, está muito envolvida nisso. Então, eu diria que toda a secretaria de Centro está envolvida. As chefias estão envolvidas, as coordenadorias, tanto as de graduação quanto as de pós-graduação, estão envolvidas e diversos professores. Quer dizer, em última análise, todos se envolverão, em maior ou menor grau. Por exemplo, na física, para dar um exemplo, eles já estão bem adiantados com esse PDI e tudo que foi discutido já foi passado para os professores, e eles já opinaram, já se manifestaram. Então, quer dizer, a idéia é que todo mundo se envolva mesmo, e está havendo um envolvimento, eu diria assim, de boa parcela (ENTREVISTADO 7).

A seguir a análise dos questionários com os docentes e técnico-administrativos

Tabela 01: Você conhece o PDI da UFSC?

		Desconheço o totalmente	Conheço pouco	Conheço razoavelmente	Conheço bem	Total
Docente	Frequência absoluta	27	24	14	3	68
	Percentual Linha	39,70%	35,30%	20,60%	4,40%	100,00%
	Percentual Coluna	56,25%	48,98%	73,68%	60,00%	56,20%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	21	25	5	2	53
	Percentual Linha	39,60%	47,20%	9,40%	3,80%	100,00%
	Percentual Coluna	43,75%	51,02%	26,32%	40,00%	43,80%
Total	Frequência absoluta	48	49	19	5	121
	Percentual Linha	39,67%	40,50%	15,70%	4,13%	100,00%
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

O número total de respondentes é bem parecido tanto na categoria Docentes como na categoria Servidor Técnico-administrativo, respectivamente 68 e 53 respondentes.

Para a pergunta, se conhece o PDI da UFSC, os que afirmaram desconhecer totalmente são de quase 40% em ambas as categorias, porém, já os que afirmam conhecer pouco há um significativo aumento na categoria servidor técnico-administrativo, pouco mais de 47% dos servidores contra 35,20% dos docentes, e uma visível inversão aos que afirmam “conhecer razoavelmente” com mais 20% na categoria docentes e pouco menos de 10% na categoria servidor técnico-administrativo. Segue a ilustração desse fato.

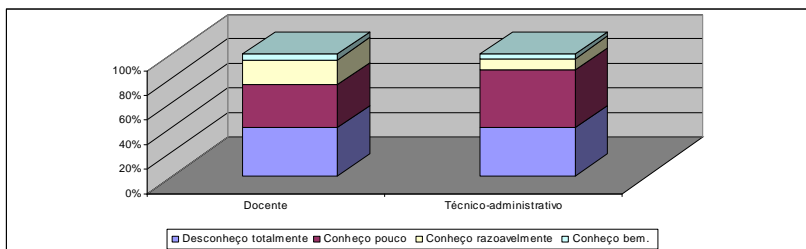


Figura 04: Você conhece o PDI da UFSC?

Fonte: dados primários

A próxima questão versa sobre os meios que conheceu o PDI da UFSC.

Tabela 02: Por quais meios conhece o PDI da UFSC?

		Site da UFSC	Quadros afixados nas dependências da UFSC	Material institucional (calendário; agenda; panfletos)	Centro acadêmico	Outros	Total
Docente	Frequência absoluta	6	2	23	0	14	45
	Percentual					31,11	100,0
	Linha	13,33%	4,44%	51,11%	0,00%	%	0%
	Percentual Coluna	25,00%	50,00%	76,70%	0,00%	%	%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	16	1	6	1	13	37
	Percentual					35,14	100,0
	Linha	43,24%	2,70%	16,22%	2,70%	%	0%
	Percentual Coluna	66,70%	25,00%	20,00%	100,00	44,80	39,00
Total	Frequência absoluta	22	3	29	1	27	82
	Percentual					32,93	100,0
	Linha	26,83%	3,66%	35,37%	1,22%	%	0%
	Percentual Coluna	100,00	100,00%	100,00%	100,00	100,0	100,0

Fonte: dados primários

Quando perguntado por quais meios conheceram o PDI da UFSC também há uma significativa diferença entre as categorias docentes e servidores técnico-administrativos. O site da UFSC foi o principal meio pelo qual os servidores técnico-administrativos conheceram o PDI, com 43,24%, já para os Docentes o meio mais preponderante foi o “material institucional” com mais de 50%. Ambas as categorias mostraram um significativo número que responderam “outros” sendo 31,11% para docentes e 34,14% para servidores técnico-administrativos. Dentro da resposta “outros”, o meio mais citado foi a reunião de departamentos.

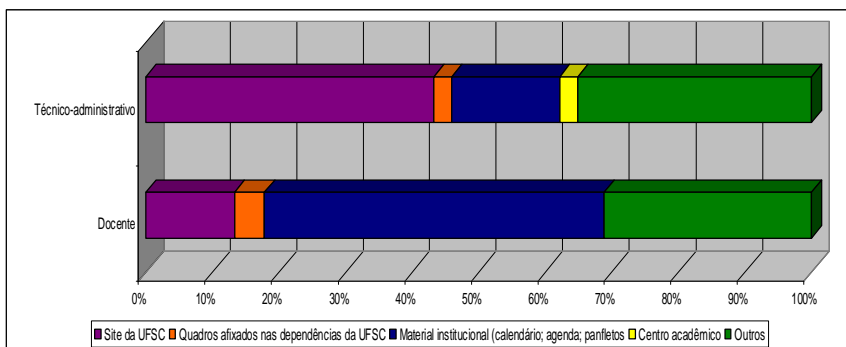


Figura 05: Quais meios conhece o PDI da UFSC

Fonte: dados primários

Tem-se também as respostas sobre a participação no processo de construção do PDI.

Tabela 03: Você participa/participou do processo de construção do PDI da UFSC?

		Sim	Não	Total
Docente	Frequência absoluta	18	23	41
	Percentual Linha	43,90%	56,10%	100,00%
	Percentual Coluna	66,70%	46,00%	50,00%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	8	24	32
	Percentual Linha	25,00%	75,00%	100,00%
	Percentual Coluna	29,60%	48,00%	39,00%
Total	Frequência absoluta	26	47	73
	Percentual Linha	35,62%	64,38%	100,00%
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

Quando perguntado se participa ou participou do processo de construção do PDI da UFSC, 56,10% dos docentes e 75% dos servidores técnico-administrativos afirmaram não participar. Aqui, cabe destacar que o PDI anterior, de 2004, foi desenvolvido por uma comissão técnica e não houve participação da comunidade acadêmica. Já o atual PDI, no momento da pesquisa, encontrava-se em estágio inicial de desenvolvimento, com maior participação apenas das comissões de desenvolvimento e dos diretores de centros convocados. Pode-se verificar isso na ilustração próxima.

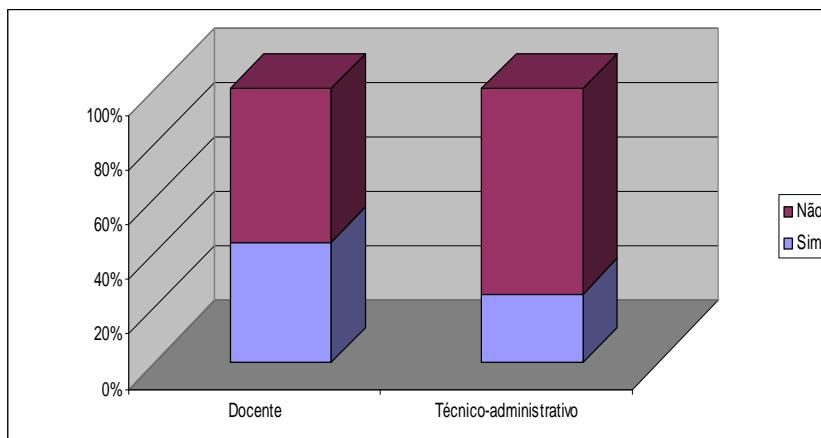


Figura 06: Você participa/participou do processo de construção do PDI da UFSC?

Fonte: dados primários

Também é indagado sobre a forma de participação.

Tabela 04: Qual forma participa/participou da construção do PDI da UFSC?

		Participou de reuniões	Respondeu pesquisas	Participou de fóruns de debates	Outros	Total
Docente	Frequência absoluta	12	4	1	3	20
	Percentual Linha	60,00%	20,00%	5,00%	15,00%	100,00%
	Percentual Coluna	66,70%	44,40%	%	100,00%	50,00%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	5	5	0	0	10
	Percentual Linha	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Percentual Coluna	27,80%	55,60%	0,00%	0,00%	39,00%
Total	Frequência absoluta	17	9	1	3	30
	Percentual Linha	56,67%	30,00%	3,33%	10,00%	100,00%
	Percentual Coluna	100,00%	%	%	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

Quanto a forma de participação, 18 docentes e 8 servidores técnico-administrativos que participaram de alguma forma. As participações em reuniões e consultados em pesquisas representam 100% na categoria servidores técnico-administrativos e 80% na categoria docentes quanto as formas possíveis de participação.

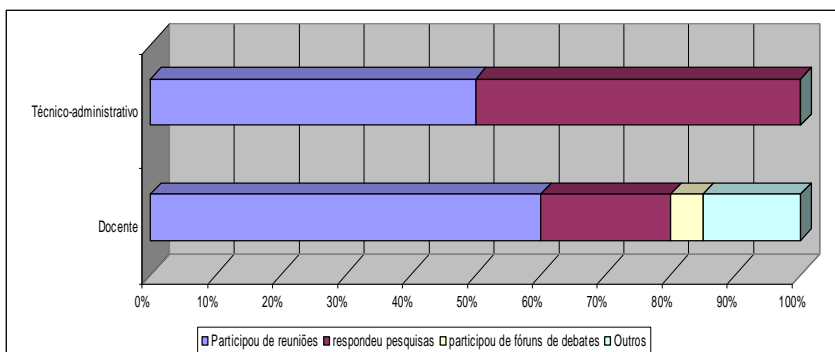


Figura 07: Qual forma participa/participou da construção do PDI da UFSC?

Fonte: dados primários

A seguir, as informações sobre o desejo dos respondentes de participar do PDI.

Tabela 05: Você gostaria de participar do processo de construção do PDI da UFSC?

		Sim	Não	Total
Docente	Frequência absoluta	52	16	68
	Percentual Linha	76,50%	23,50%	100,00%
	Percentual Coluna	50,50%	48,50%	50,00%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	40	13	53
	Percentual Linha	75,50%	24,50%	100,00%
	Percentual Coluna	38,80%	39,40%	39,00%
Total	Frequência absoluta	92	29	121
	Percentual Linha	76,03%	23,97%	100,00%
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

Quando perguntado sobre o desejo de participar do processo de construção do PDI da UFSC mais de 75% em ambas as categorias responderam afirmativamente.

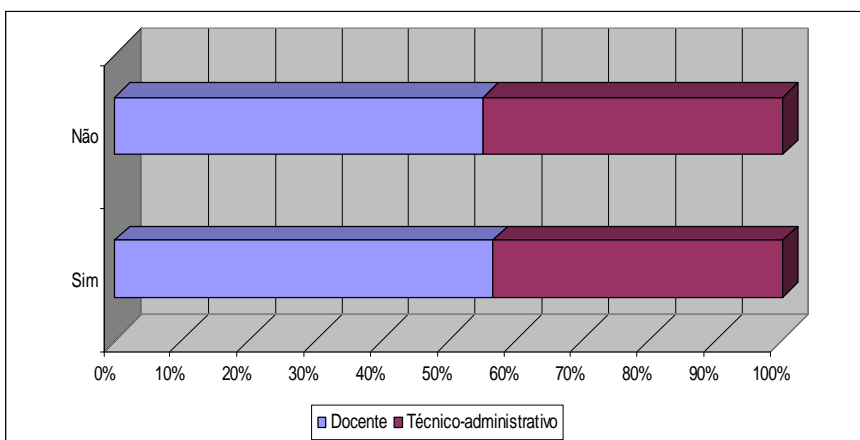


Figura 08: Você gostaria de participar do processo de construção do PDI da UFSC?

Fonte: dados primários

Também é solicitado sobre qual a forma de participação na construção do PDI.

Tabela 06: De qual forma gostaria de participar da construção do PDI da UFSC?

		Parti- cipar de reu- niões	Ser consultado através de pesqui-sas	Fóruns de deba-tes	Outros	Total
Docente	Frequência absoluta	15	31	22	3	71
	Percentual Linha	21,13%	43,66%	30,99%	4,23%	100,00%
	Percentual Coluna	41,70%	46,30%	45,80%	50,00%	50,00%
Técnico- adminis- trativo	Frequência absoluta	17	26	24	3	70
	Percentual Linha	24,29%	37,14%	34,29%	4,29%	100,00%
	Percentual Coluna	47,20%	38,80%	50,00%	50,00%	39,00%
Total	Frequência absoluta	32	57	46	6	141
	Percentual Linha	22,70%	40,43%	32,62%	4,26%	100,00%
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
					%	

Fonte: dados primários

Ser consultado através de pesquisas é a forma preferida de participação de ambas as categorias com 43,66% dos docentes e 36,14% dos servidores, seguida por participar de fóruns de debates com 30,99% para docentes e 34,29% dos servidores.

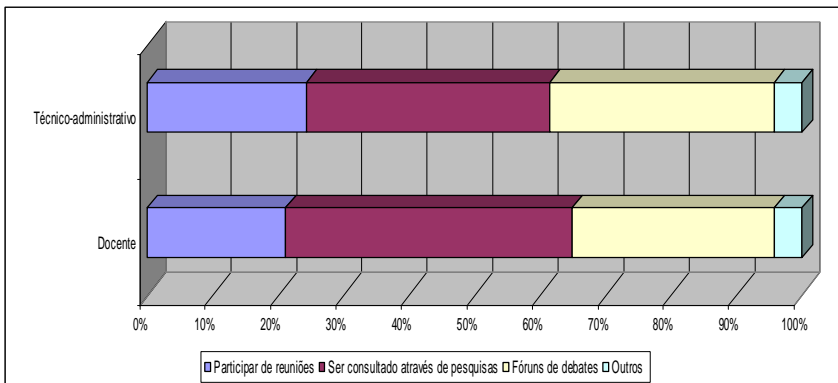


Figura 09: De qual forma gostaria de participar da construção do PDI da UFSC?

Fonte: dados primários

Tem-se ainda a análise de quais os meios mais eficazes para divulgação do PDI da UFSC.

Tabela 07: Em sua opinião quais os meios mais eficazes para divulgação do PDI da UFSC para a comunidade acadêmica?

		E-mails	Sites	Pan-fletos	Pales-tras	Outros	Não sei informar	Total
Docente	Frequência absoluta	46	32	20	28	9	2	137
	Percentual	33,5	23,36	14,6	20,4			100,
	Linha	8%	%	0%	4%	6,57%	1,46%	00%
	Percentual	45,1	42,70	47,6	46,7	47,40	50,00	50,0
	Coluna	0%	%	0%	0%	%	%	0%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	43	32	16	27	8	1	127
	Percentual	33,8	25,20	12,6	21,2			100,
	Linha	6%	%	0%	6%	6,30%	0,79%	00%
	Percentual	42,2	42,70	38,1	45,0	42,10	25,00	39,0
	Coluna	0%	%	0%	0%	%	%	0%
Total	Frequência absoluta	89	64	36	55	17	3	264
	Percentual	33,7	24,24	13,6	20,8			100,
	Linha	1%	%	4%	3%	6,44%	1,14%	00%
	Percentual	100,	100,00	100,	100,	100,00	100,00	100,
	Coluna	00%	%	00%	00%	%	%	00%

Fonte: dados primários

Segundo os respondentes a forma mais eficaz para divulgar o PDI da UFSC é através dos e-mails com mais de 30% das respostas em ambas as categorias. A segunda forma de divulgação mais eficaz segundo os respondentes é o site com mais de 20%, também em ambas as categorias.

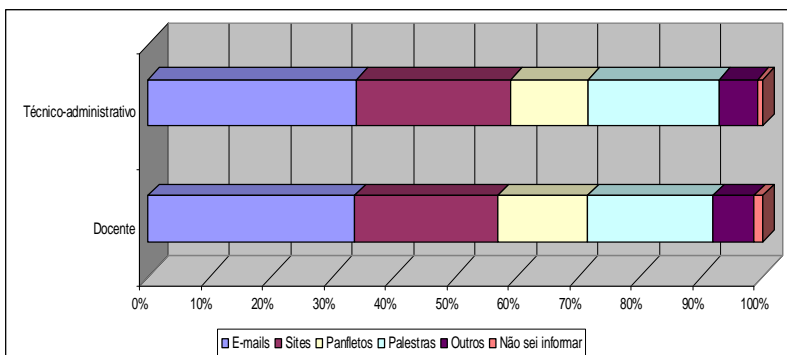


Figura 10: Em sua opinião quais os meios mais eficazes para divulgação do PDI da UFSC para a comunidade acadêmica?

Fonte: dados primários

A seguir a pergunta sobre a discussão do PDI na comunidade universitária.

Dos respondentes, 55,90% dos docentes consideram a discussão sobre o PDI como pouco discutido, já os servidores técnico-administrativos são 43,40%. O segundo percentual mais relevante é de 27,90% na categoria de docentes e na categoria dos servidores técnico-administrativos a segunda resposta mais relevante é a “desconheço” com 30,20%.

Tabela 08: Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o PDI na comunidade universitária da UFSC é:

		Muito discutido	Razoavelmente discutido	Pouco discutido	Não é discutido	Desconheço	Total
Docente	Frequência absoluta	0	1	38	19	10	68
	Percentual Linha	0,00%	1,50%	55,90%	27,90%	14,70%	100,00%
	Percentual Coluna	0,00%	50,00%	57,60%	55,90%	29,40%	50,00%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	0	1	23	13	16	53
	Percentual Linha	0,00%	1,90%	43,40%	24,50%	30,20%	100,00%
	Percentual Coluna	0,00%	50,00%	34,80%	38,20%	47,10%	39,00%
Total	Frequência absoluta	0	2	61	32	26	121
	Percentual Linha	0,00%	1,65%	50,41%	26,45%	21,49%	100,00%
	Percentual Coluna	0,00%	100,00%	%	%	%	100,00%

Fonte: dados primários

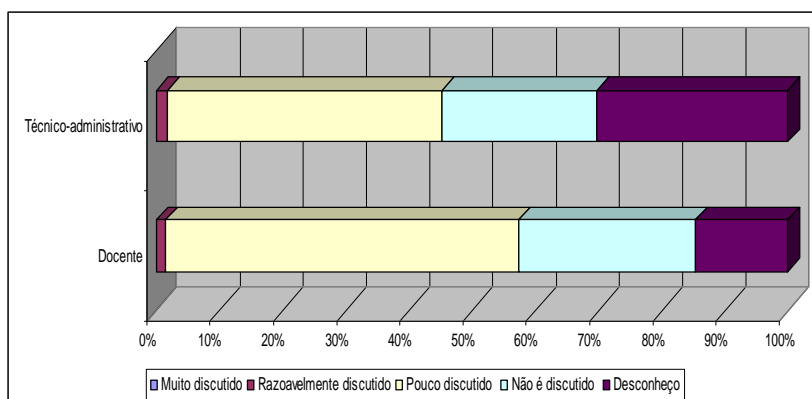


Figura 11: Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o PDI na comunidade universitária da UFSC é:

Fonte: dados primários

Por fim, foi solicitada a avaliação do processo de acompanhamento do PDI.

Tabela 09: Como você avalia o processo de acompanhamento dos resultados planejados no PDI da UFSC?

		Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Pés-simo	Desconheço	Total
Docente	Frequência absoluta	1	2	16	5	6	38	68
	Percentual							100,0
	Linha	1,50%	2,90%	23,50%	7,40%	8,80%	55,90%	0%
	Coluna	100,00%	50,00%	64,00%	%	%	44,20%	%
Técnico administrativo	Frequência absoluta	0	1	8	6	2	36	53
	Percentual				11,30			100,0
	Linha	0,00%	1,90%	15,10%	%	3,80%	67,90%	0%
	Coluna	0,00%	25,00%	32,00%	50,00	25,00	41,90%	39,00
Total	Frequência absoluta	1	3	24	11	8	74	121
	Percentual							100,0
	Linha	0,83%	2,48%	19,83%	9,09%	6,61%	61,16%	0%
	Coluna	100,00%	100,00%	%	100,0	100,00	100,00	100,0

Fonte: dados primários

O processo de acompanhamento dos resultados planejados no PDI da UFSC foi a pergunta que apresentou maior índice de desconhecimento por parte dos respondentes. Na categoria docente esse número passa de 55% que afirmam desconhecer o processo, e é ainda maior para os servidores técnico-administrativos chegando a 67,90%.

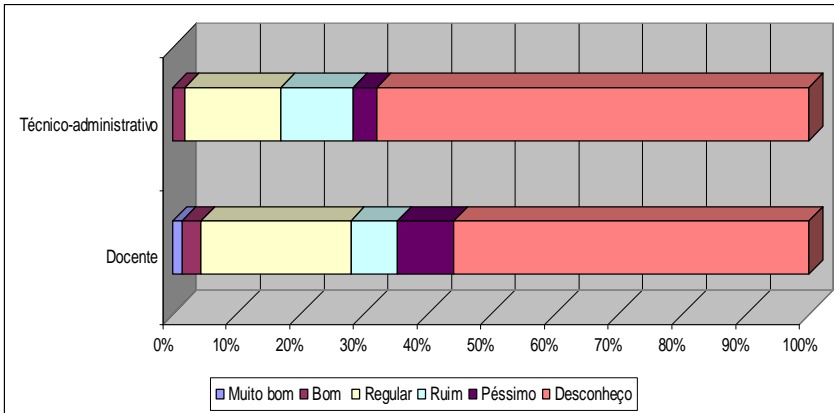


Figura 12: Como você avalia o processo de acompanhamento dos resultados planejados no PDI da UFSC?

Fonte: dados primários

Desta forma, pode-se conhecer a participação, algumas idéias para o aprimoramento do PDI da UFSC. Foi percebida uma tendência favorável a participação neste processo, envolvendo mais pessoas assim na sua construção.

Após a explanação sobre o processo de planejamento na UFSC, apresenta-se os dados da Universidade Técnica de Lisboa no capítulo seguinte.

4.2 UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA - UTL

Neste capítulo é abordado os dados da Universidade Técnica de Lisboa, por meio de sua caracterização e apresentação dos resultados das entrevistas e questionários.

4.2.1 Caracterização da UTL

A Universidade Técnica de Lisboa (UTL) foi criada, em 1930, a partir de quatro Escolas já existentes: a Escola Superior de Medicina Veterinária, atual Faculdade de Medicina Veterinária (FMV), o Instituto Superior de Agronomia (ISA), o Instituto Superior de Ciências Econômicas e Financeiras, atual Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), e o Instituto Superior Técnico (IST) (UTL, 2009).

Posteriormente, veio a ser enriquecida com três novos estabelecimentos de ensino superior: o Instituto Superior de Estudos

Ultramarinos, em 1961, atual Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), o Instituto Superior de Educação Física, em 1976, atual Faculdade de Motricidade Humana (FMH) e a Faculdade de Arquitetura (FA), em 1979 (UTL, 2009). A seguir, a estrutura da UTL.

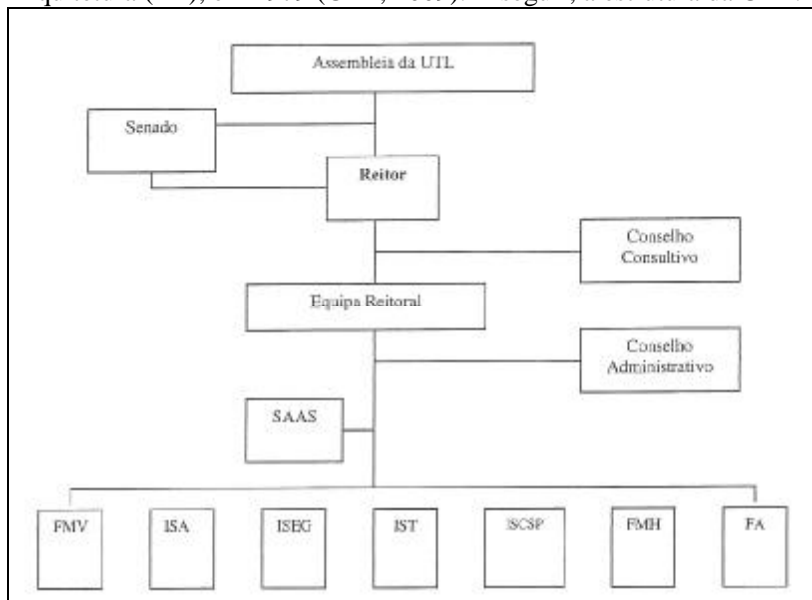


Figura 13: estrutura UTL
Fonte: Guião (UTL, 2002)

Nas suas escolas, a UTL, conta atualmente com cerca de 18.800 alunos de licenciatura e 2.600 de mestrado, mobilizando um orçamento que, no seu global, ronda os 170 milhões de euros por ano (UTL, 2009).

Como fatos mais salientes da história recente da UTL destaca-se a criação do Pólo Universitário da Ajuda, localizado nos terrenos contíguos aos do Instituto Superior de Agronomia, onde estão já construídas as novas instalações da Faculdade de Arquitetura, da Faculdade de Medicina Veterinária e do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, bem como se encontra em funcionamento o Refeitório, o Restaurante e o Centro de Atividade Física e Recreação (CEDAR) (UTL, 2009).

Nas Escolas que mantiveram instalações nos locais tradicionais como o ISA, o ISEG e o IST, têm vindo a ser realizados importantes investimentos em obras de ampliação e remodelação das suas infra-estruturas científicas, pedagógicas e de outras infra-estruturas não

ligadas ao Ensino, como é o caso do Jardim Botânico e da Tapada da Ajuda (UTL, 2009)..

A expansão da UTL integra ainda o Projeto do Taguspark onde está já está instalado o Pólo do IST, sendo igualmente prevista a construção de uma residência para estudantes (UTL, 2009).

Merece também destaque na História recente da UTL o início das atividades do Colégio de Estudos Integrados, incentivadoras de ações de natureza transdisciplinar sobre assuntos de interesse nacional e/ou internacional e a criação da Associação dos Funcionários da UTL que representa um motor de aproximação dos Docentes e Não Docentes da UTL (UTL, 2009).

A UTL conta com um Departamento de Planeamento e Documentação, o qual, objetiva recolher e tratar os dados necessários para manter atualizado o plano estatístico e a elaboração dos instrumentos de gestão da UTL, assim como a recolha, o tratamento e a difusão de informação e documentação de índole institucional (UTL, 2009).

A seguir o organograma deste departamento

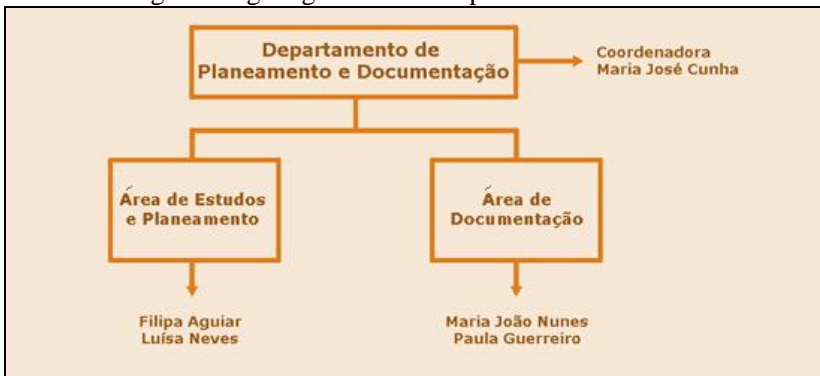


Figura 14: Organograma do Departamento de Planeamento e Documentação

Fonte: UTL (2009)

O trabalho da área de estudo e planeamento consiste em:

a) desenvolver e manter as bases de dados com indicadores pertinentes, sustentadas num sistema de informação/plano estatístico, para a tomada de decisão da UTL;

b) elaborar o Plano de Atividades, o Relatório de Atividades e o Plano de Desenvolvimento da UTL;

c) elaborar estudos, pareceres e projetos vários para um melhor conhecimento da UTL.

4.2.2 Princípios e as diretrizes que regem o planejamento da UTL

Antes de apresentar os princípios e diretrizes que regem o planejamento da UTL, cabe destacar a estrutura de suas escolas.

As Escolas da UTL são as maiores e as mais antigas do país nas suas áreas de especialidade:

- a) FMV - Faculdade de Medicina Veterinária;
- b) ISA - Instituto Superior de Agronomia;
- c) ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão
- d) IST - Instituto Superior Técnico
- e) ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- f) FMH - Faculdade de Motricidade Humana
- g) FA - Faculdade de Arquitetura

As Escolas da UTL possuem órgãos de gestão próprios. A sua estrutura de gestão está organizada em departamentos ou áreas de especialidade. Todas as Escolas dispõem de centros de investigação, institutos, e outras unidades dedicadas à investigação, cooperação, relações internacionais, ligação ao tecido empresarial e ao mercado de trabalho.

Com isso, apresentam-se alguns trechos da legislação (Estatuto) de algumas escolas, para demonstrar as diretrizes a serem seguidas no planejamento.

Da ISEG, tem-se na secção II, Artigo 19 que compete ao Conselho de Escola, sob proposta do Presidente:

- a) Aprovar os planos estratégicos de médio prazo e o plano de ação para o quadriênio do mandato do Presidente;
- b) Aprovar as linhas gerais de orientação da Escola, designadamente, nos planos científico, pedagógico, da prestação de serviços, do relacionamento externo, financeiro e patrimonial;
- c) Aprovar, nos termos dos presentes Estatutos, a criação, transformação ou extinção dos elementos estruturais previstos nas alíneas.

Já da ISA, no capítulo II, artigo 10, destaca-se que são ainda competências do Conselho de Escola, por proposta do Presidente do ISA:

- a) Aprovar o plano estratégico, o plano quadrienal do Presidente do ISA e o plano e o relatório anuais de atividades da escola, ouvidos os Conselhos Científico, Pedagógico e de Gestão, nas matérias das respectivas competências;
- b) Aprovar a proposta de orçamento e as contas anuais;

Em relação ao ISCSP, o qual possui pesquisas em planeamento, destaca-se o artigo 29, o qual define que compete ao Conselho de Escola, sob proposta do Presidente do ISCSP:

- a) Aprovar os planos estratégicos de médio prazo e o plano de ação para o quadriênio do mandato do Presidente do ISCSP;
- b) Aprovar as linhas gerais de orientação do ISCSP nos planos científico, pedagógico, financeiro e patrimonial;
- c) Apreciar a criação, transformação ou extinção de cursos do ISCSP;
- d) Aprovar a regulamentação dos sistemas de avaliação de docentes e investigadores e de auto -avaliação do ISCSP;
- e) Apreciar e aprovar os planos e os relatórios anuais de atividade do ISCSP;
- f) Aprovar a proposta de orçamento;

Outro artigo apresentado é do IST, capítulo II, artigo 10, definindo que compete ao Conselho de Escola, sob proposta do Presidente do IST:

- a) Aprovar o plano estratégico, o plano quadrienal do Presidente do IST e o plano e o relatório anuais de atividades da escola, ouvidos os Conselhos Científico, Pedagógico e de Gestão, nas matérias das respectivas competências;
- b) Aprovar a proposta de orçamento e as contas anuais;
- c) Criar, transformar ou extinguir pólos ou unidades com base em relatório fundamentado e ouvidos os Conselhos Científico, Pedagógico e de Gestão;

Por fim, apresenta-se a legislação da UTL, na secção II, no artigo 20, relatando que compete ao Conselho Geral, sob proposta do Reitor:

- a) Aprovar os planos estratégicos de médio prazo e o plano de ação para o quadriênio do mandato do Reitor;
- b) Aprovar as linhas gerais de orientação da Universidade nos planos científico, pedagógico, financeiro e patrimonial;
- c) Criar, transformar ou extinguir pólos ou unidades orgânicas;

É salientado ainda pelo entrevistado 9, que

na sequência da publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro), a Universidade Técnica de Lisboa tem vindo a reajustar a sua estrutura de Governo à nova legislação, através da criação de novos estatutos e subsequentemente de novos Órgãos de Gestão.

Portanto, essa também é uma das legislações referentes ao planejamento da UTL.

Com base nos trechos apresentados dos estatutos das Escolas que compõe a UTL, percebe-se que cada Escola tem a autonomia e obrigação estatutária de criar o seu planejamento para o mandato do presidente em curso. Cabe destacar, que as orientações gerais para o planejamento da UTL segue diretrizes do tipo TOP-DOWN, tanto em linhas gerais de ação como na metodologia para elaboração das estratégias de ação. No entanto, a equipe reitoral que dita as linhas gerais é composta por docentes vinculados a cada uma das escolas, o que leva em conta os anseios e aspirações de cada Escola no desenvolvimento das linhas gerais.

Alem disso, a UTL conta com um guia, chamado guião, com o objetivo de consolidar um conjunto de orientações e metodologias que tem vindo a ser difundidas e aplicadas no âmbito da Universidade (UTL, 2002).

Efetivamente, um dos objetivos fundamentais foi o de lançar de forma progressiva e sustentada a função de planejamento na UTL. Em consequência foram constituídas na Reitoria e nas Escolas (naquelas onde não existiam) equipes técnicas de planejamento, que tem vindo a preparar os projetos de Planos e de Relatórios Anuais, bem como permitiram a elaboração do Plano de Desenvolvimento da UTL para o período de 2002-2006 (UTL, 2002).

Neste guião, apresentar-se que um plano estratégico deve refletir de uma forma sintética e completa o pensamento estratégico dos membros da organização. Por isso, é importante que seja estruturado de acordo com as três componentes da reflexão estratégica: análise estratégica, a formulação da estratégia e a sua organização implementação (UTL, 2002).

A primeira componente, relativa à análise estratégica, deve debruçar-se sobre a interação entre a Universidade e o seu meio envolvente (oportunidades e ameaças), bem como sobre a adequação da Universidade (pontos fortes e pontos fracos) aos requisitos competitivos do seu negócio. Esta análise deve ser feita para a Universidade no seu conjunto e, depois, repetida para cada uma das suas Unidades Orgânicas (UTL, 2002).

A segunda componente, relativa à formulação da estratégia, deve explicitar a missão, objetivos e principais orientações estratégicas da organização. Aqui devem ser definidas as linhas mestras da estratégia global (e depois, tendo como base essa estratégia global, deverá cada UO, desenvolver a sua própria estratégia, consistente com aquela) (UTL, 2002).

Finalmente, a terceira componente, relativa à organização e implementação da estratégia, deve traduzir as orientações delineadas em medidas concretas para alcançar os objetivos. Aqui devem ser representadas a estrutura organizacional, as políticas de gestão e o controle de gestão. Os planos e orçamentos anuais devem depois referir, com maior detalhe, a natureza das ações específicas a levar a cabo e o seu horizonte temporal. E aqui já estamos no âmbito do planeamento operacional (UTL, 2002).

O Plano Estratégico deve ser apresentado ao Senado (equivalente ao conselho universitário) para se aprovado. A partir de então este Plano será o motor do desenvolvimento institucional, através da atividade dos órgãos de governo da Universidade, assim como das entidades associadas e dinamizadas pela própria Universidade (UTL, 2002).

4.2.3 Construção do planeamento da UTL

No seu programa eleitoral o Reitor, que tomou posse em Abril de 1999, propunha-se encetar um processo de mudança. A necessidade de transformar em ações e atividades concretas os propósitos e desígnios refletidos no programa eleitoral (UTL, 2002).

Assim surgiram as Linhas Gerais de Orientação (LGO) fruto do trabalho de uma equipe de reflexão que integrava elementos da gestão de topo da Universidade (Equipe Reitoral) e especialistas com um profundo conhecimento de ensino superior em geral e da UTL em particular (UTL, 2002).

Foi assim que, das oportunidades e ameaças identificadas a partir da análise ao meio envolvente, do levantamento dos pontos fortes e fracos e do estudo de um conjunto de documentos que reportavam a trajetória da Universidade nos últimos 5 a 10 anos, forma destacados dois grandes eixos de ação, 10 objetivos e 65 linhas gerais de orientação (UTL, 2002).

O segundo passo foi a elaboração do Plano de Desenvolvimento 2002-2006. Partindo das LGO, de diretrizes fornecidas pelo Ministério da Educação através da Direção Geral do Ensino Superior, e de orientações específicas do Departamento de Planeamento a médio prazo, tendo-se introduzido metodologias utilizadas no planeamento estratégico (UTL, 2002).

No caso da UTL, dadas as características do setor de educação e do ensino universitário em particular, tem-se um ciclo de planeamento estratégico de 4 anos. Sendo realizado de 4 em 4 anos (significando que a um ciclo de 4 anos se segue outro ciclo, em princípio, de 4 anos), o plano estratégico deverá ser objeto de revisões anuais para que se

garanta a atualidade do plano, para manter um elevado nível de motivação do pessoal e para melhorar a aplicação dos recursos da Universidade (UTL, 2002).

A escolha das pessoas para levar a cabo as várias fases do processo de planeamento estratégico é das questões mais críticas e delicadas para o sucesso da iniciativa.

Ainda que a coordenação mais operacional do processo de planeamento estratégico possa ser delegada num responsável de segunda linha da UTL (ou mesmo um facilitador externo), a liderança do processo tem de ser assumida de forma clara e inequívoca pelo responsável máximo da UTL, pois:

- a) este é, de fato, o grande responsável pelo rumo estratégico da instituição;
- b) tem um nível de relação externa, nomeadamente com o Estado e outras Universidades que não é facilmente delegável noutra pessoa;
- c) tem influência e autoridade formal sobre todas as UO;
- d) detém o estatuto necessário para transmitir a importância e fomentar o empenhamento e a seriedade necessária a um processo desta natureza;
- e) personifica a liderança de toda a organização sendo o melhor transmissor interno e externo de uma Visão corporativa.

Visto isso, apresenta-se a seguir as macro fases do processo de planeamento estratégico, divulgadas no Guião da UTL (2002).

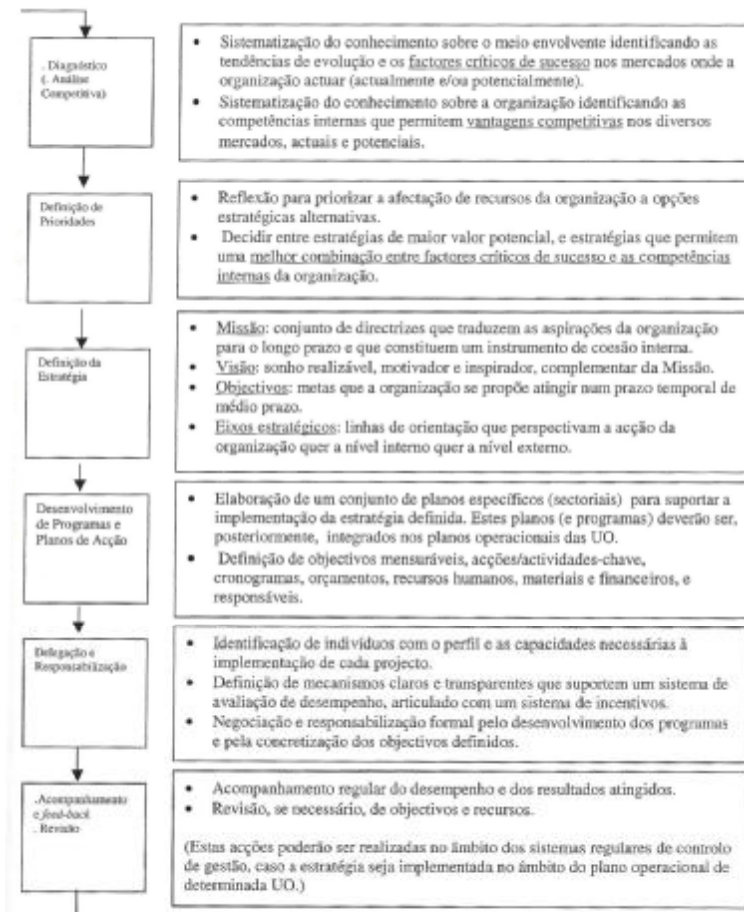


Figura 15: Macro fases do processo de planejamento estratégico
Fonte: Guião (UTL, 2002).

É necessário relatar ainda que, de acordo com o entrevistado 9, “Atualmente a Universidade encontra-se em fase de implementação dos novos estatutos (que têm vindo a ser elaborados e aprovados ao longo deste ano) e de eleição dos novos Órgãos, com implicações diretas no processo de planejamento”. Complementa-se ainda que

Por que, neste momento nós temos um órgão novo na Universidade técnica que é o Conselho Geral, que não existia, e as matérias tem que ser todas aprovadas ao nível do conselho geral, nomeadamente, a forma, a metodologia do

planejamento que já temos um documento preparatório, mas como ainda não está validado superiormente eu não queria o entregar, por isso a minha ressalva em relação a conceder a entrevista e ter questionada aos órgãos superiores, uma vez que esse documento ainda não estava aprovado superiormente. Portanto, até lá o planejamento estratégico era feito, portanto, haviam um trabalho de desenvolvimento a nível da equipe reitoral, havia uma equipe reitoral, formada pelo Reitor, pelo vice-reitor, pelos pró-reitores e fazem o trabalho de casa, criam um documento, esse documento é discutido a nível da equipe reitoral e das escolas, e depois é que esse documento vai para aprovação ao nível do senado, ou seja, as linhas estratégicas da universidade era aprovadas num órgão chamado senado, e depois eram publicitadas (ENTREVISTADO 9).

Feito essa ressalva, elenca-se a seguir o processo de construção do planejamento da UTL como ocorre, salvo alguma mudança decorrente desse processo de transição.

O processo de construção do planejamento da UTL é desencadeado a partir da reitoria, onde o reitor com o mandato em curso aprova no senado (órgão de gestão da universidade) as linhas estratégicas gerais para seu mandato. Depois disso, é incumbência do vice-reitor encaminhar um ofício solicitando que cada uma das escolas elaborem seus planejamentos de acordo com as linhas gerais aprovadas no senado. Junto com o ofício segue um documento guia, com a metodologia a ser seguida para desenvolvimento do processo, com orientações gerais voltadas a forma de desenvolvimento do planejamento institucional.

Cada Escola que compõe a UTL desenvolve seus planejamentos e encaminha na data solicitada a reitoria, que por sua vez consolida os planos em documento único que deve ser apresentada ao conselho geral para aprovação.

4.2.4 Publicidade do planejamento da UTL

A publicidade do planejamento da UTL é feita aos parceiros, como por exemplo, ao MCTES (Ministério da Ciência, Tecnologia, Tecnologia e Ensino Superior) via documentos entregues e cada uma das Escolas recebem cópias do documento consolidado.

A UTL no presente momento não disponibiliza seu planejamento no seu site. Ao analisar os sites das Escolas que compõem a UTL, verifica-se que apenas o Instituto Superior de Agronomia disponibiliza o planejamento anterior em seu site. No site do Instituto Superior Técnico é possível encontrar o plano de atividades de 2009, porém não o planejamento institucional, nas demais escolas, o planejamento institucional não se encontram disponíveis no site.

Na internet e... nós já enviamos aos órgãos de tutela, quando nós enviamos a proposta de orçamento nós já enviamos um plano de atividades aos órgãos de tutela ao MCTES, para a Direção Geral do Orçamento, portanto, divulgar para os principais parceiros nós já fazemos, em documento, papel. Para além disso, a colocação na internet nem todas as escolas estão a fazer, mas eu dei o exemplo do Instituto Superior Técnico porque é a maior escola que nós temos e eles publicam na internet. Através da internet é um bom meio de se dar a conhecer o processo a toda comunidade não só a académica, mas todos os interessados (ENTREVISTADO 9).

Cabe destacar que o processo encontra-se em transição, com novos planejamentos sendo desenvolvidos e aguardando aprovação. O Plano de Desenvolvimento anterior tem validade para o período de 2002-2006 o que deixa um espaço de tempo sem um documento único e consolidado com orientações estratégicas para toda a universidade. No entanto, ano a ano é desenvolvido o plano de atividades de cada uma das escolas.

4.2.5 Percepção dos dirigentes, docentes e funcionários quanto sua participação e quanto ao processo de construção do planejamento institucional.

Inicialmente, tem-se a opinião dos dirigentes quanto a participação e a construção do planejamento, conforme fala do entrevistado 9.

Portanto o processo é. Há um documento guião que é entregue pela reitoria a todas as escolas e as escolas elaboram seus planos de acordo com esse documento guião. Portanto, a partir daí tentar uma data, vice reitor envia um pedido, um ofício a todas as escolas, pedindo a elaboração do plano de atividades até x data.

O Entrevistado 10 complementa que o principal responsável pelo processo de construção do plano é o reitor e nas faculdades no antigo sistema, o presidente do conselho diretivo, que deveria zelar para que essa peça exista em cada escola.

Quanto a participação no PDI o entrevistado 10 relata que participam

a reitoria e serviço de ação social que são duas entidades do conjunto de nove entidades que formam a Universidade Técnica de Lisboa, nove entidades com personalidade jurídica, com número de contribuinte próprio. É como se fosse nove caixinhas, que são as sete escolas, a reitoria e o serviço de ação social. Aqui dentro faz-se assim: cada gabinete ou departamento prepara um plano, um draft de um plano e esse draft desse plano é discutido a nível superior com o administrador e nós vemos em função dos recursos disponíveis, o que é possível ou não de concretizar no ano seguinte.

Uma das dificuldades encontradas conforme o entrevistado 10 é a parte dos recursos financeiros, que tem vindo a limitar um conjunto de atividades que gostariam de fazer.

É relatado ainda que

cada coordenador, gabinete, departamento prepara o seu plano, esse plano é enviado ao administrador, o administrador faz uma reunião de coordenação, nessa reunião é discutido o que é viável ou não para o ano seguinte e a partir daí faz um plano para cada uma dessas nove caixinhas, ou seja, cada caixinha, tendo essas pessoas que são responsáveis pelo microplaneamento o conhecimento das linhas estratégicas e daquilo que é atividade normal portanto, digamos que há um primeiro sistema top-down e depois é bottom-up e depois de ser aprovado pelo administrador, vai mais acima a nível dos órgãos, portanto, depois iria ao conselho administrativo que era um conselho que existia, agora vai ao conselho de gestão, por isso que eu acho importante colocar as duas estruturas e colocar o que é que mudou (ENTREVISTADO 10).

Nesse processo é divulgada uma mudança recente, na qual o papel principal no planejamento passa do reitor ao conselho geral. “O reitor é responsável por apresentar ao conselho geral hoje em dia, mas quem aprova é o conselho geral” (ENTREVISTADO 10).

Analisando se o planejamento é uma junção dos planos das unidades, o entrevistado 11 argumenta que

É assim, só pode ser a junção se os planos estiverem alinhados com as tais linhas do tronco comum, nessa perspectiva pode ser uma junção, mas nunca pode ser, cada uma ter uma visão estratégica diferente e eu querer agregar essas visões estratégicas, portanto, há um tronco comum e depois que há linhas específicas.

Quanto a publicidade dos resultados o entrevistado 11 ressalta a afirmação a seguir.

Assim, eu concordo, inclusive já propus que nós publicássemos na internet, e há escolas que tem os seus planos na internet. Eu penso que o Instituto Superior Técnico já deve ter o seu plano para 2010 na internet. Não sei se terá ou não porque ainda não tinha sido aprovado em definitivo pelo Conselho de Escola, já foi submetido para o Conselho de Escola um Draft e houve sugestões de melhoria, e por isso mesmo eu não sei se já está na internet. Mas se fores consultar o nosso site na internet haverá com certeza escolas, que se não tem, estão mesmo a colocar lá na internet. O Técnico é capaz de ter lá o do ano passado.

Já em relação a participação,

É importante que todas as pessoas que participam da universidade tenham algum input para dar ao processo de planejamento, nem que seja pequeno, mas devem ter algum input para dar. Eu estava pensando nos funcionários não docentes que são os menos envolvidos, mas de qualquer forma também tem sua representação a nível de conselho geral e antes tinham representação a nível de senado. Portanto nem posso dizer que não estão representados. Agora se estão bem representados é outra pergunta, porque eu penso que as pessoas que as vezes lá estão não são pessoas com formação, as vezes superior, ou com formação orientada para essas matérias, pelo

menos do meu conhecimento (ENTREVISTADO 11).

Dando continuidade, são apresentados as análises e os dados e obtidos por meio de formulário eletrônico encaminhando para listas de e-mails de professores e funcionários da Universidade Técnica de Lisboa. Foi feito uma comunicação solicitando a participação na pesquisa e depois de alguns dias, outra comunicação a fim de reforçar a participação.

Inicialmente, observam-se quantos respondentes conhecem o planejamento institucional e o grau de conhecimento de acordo com a percepção do próprio respondente.

Tabela 10: Você conhece o Planejamento Institucional da UTL?

		Desco- nheço totalmen- te	Conheço pouco	Conheço razoável- mente	Co- nheço bem	Total
Docente	Frequência absoluta	9	9	7	1	26
						100,00
	Percentual Linha	34,62%	34,62%	26,92%	3,85%	%
Técnico- adminis- trativo	Percentual Coluna	45,00%	60,00%	100,00%	%	60,47
						%
	Frequência absoluta	11	6	0	0	17
						100,00
	Percentual Linha	64,71%	35,29%	0,00%	0,00%	%
	Percentual Coluna	55,00%	40,00%	0,00%	0,00%	39,53
						%
Total	Frequência absoluta	20	15	7	1	43
						100,00
	Percentual Linha	46,51%	34,88%	16,28%	2,33%	%
						100,00
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	%	100,00
						%

Fonte: dados primários

Todos os 17 respondentes da categoria funcionários afirmaram desconhecer totalmente ou conhecer pouco sobre o Planejamento Institucional, enquanto na categoria docentes os que escolheram essas respostas somam 18 respondentes, contra 7 que afirmam conhecer razoavelmente e apenas 1 respondente afirmou conhecer bem.

A seguir pode-se observar a ilustração desses dados.

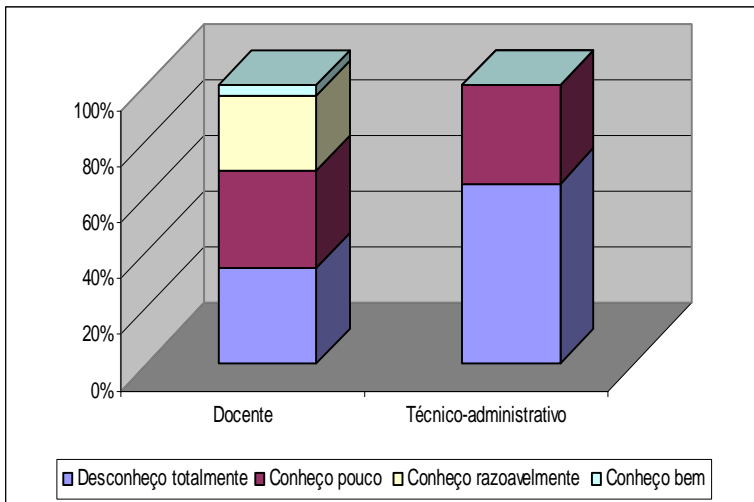


Figura 16: Você conhece o Planejamento Institucional da UTL?

Fonte: dados primários

A pergunta seguinte procura saber a forma pela qual os respondentes conheceram o planejamento da universidade.

Tabela 11: Por quais meios conhece o Planejamento Institucional da UTL?

		Site da UTL	Quadros afixados nas dependências da UTL	Material institucional (calendário; agenda; panfletos)	Centro acadêmico	Outros	Total
Docente	Frequência absoluta	7	2	5	3	5	22
	Percentual	31,82				22,73	100,00
	Linha	%	9,09%	22,73%	13,64%	%	%
	Percentual	63,60			100,00	83,30	
	Coluna	%	100,00%	83,30%	%	%	78,57%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	4	0	1	0	1	6
	Percentual	66,67				16,67	100,00
	Linha	%	0,00%	16,67%	0,00%	%	%
	Percentual	36,40				16,70	
	Coluna	%	0,00%	16,70%	0,00%	%	21,43%
Total	Frequência absoluta	11	2	6	3	6	28
	Percentual	39,29				21,43	100,00
	Linha	%	7,14%	21,43%	10,71%	%	%
	Percentual	100,0			100,00	100,0	100,00
	Coluna	0%	100,00%	100,00%	%	0%	%

Fonte: dados primários

Quando perguntado por qual meio conheceu o planejamento institucional, sete docentes afirmaram conhecer pelo site, seguido de material institucional e outros meios empatados 5 respondentes cada. Dos funcionários 4 responderam site, 1 material institucional e 1 outros, totalizando seis respondentes.

Na ilustração a seguir pode-se observar claramente a forma que cada respondente selecionou. Cabe ressaltar que nessa questão cada respondente podia optar por mais de uma resposta.

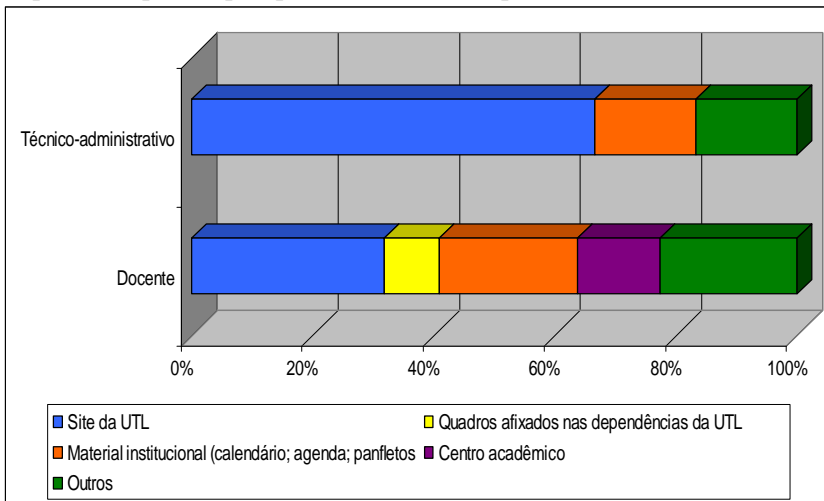


Figura 17: Por quais meios conhece o Planejamento Institucional da UTL?

Fonte: dados primários

Na sequência questiona-se sobre a participação no processo de construção do planejamento institucional. Os dados podem ser observados na tabela.

Tabela 12: Você participa/participou do processo de construção do Planejamento Institucional da UTL?

		Sim	Não	Total
Docente	Frequência absoluta	7	10	17
	Percentual Linha	41,18%	58,82%	100,00%
	Percentual Coluna	100,00%	62,50%	44,10%
Técnico-adminis-trativo	Frequência absoluta	0	6	6
	Percentual Linha	0,00%	100,00%	100,00%
	Percentual Coluna	0,00%	37,50%	28,80%
Total	Frequência absoluta	7	16	23
	Percentual Linha	30,43%	69,57%	100,00%
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

Dos seis respondentes da categoria funcionários, 100% deles afirmaram não participar do processo de construção do planejamento, enquanto na categoria docentes 7 dos 17 respondentes afirmaram participar da construção do planejamento.

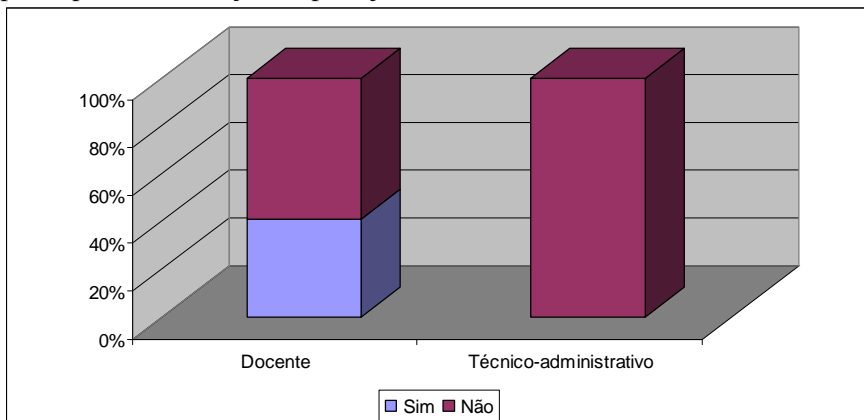


Figura 18: Você participa/participou do processo de construção do Planejamento Institucional da UTL?

Fonte: dados primários

Aos respondentes que afirmaram participar do processo de construção do planejamento institucional, procurou-se verificar a forma de participação, nesta questão, também foi possível que os respondentes selecionassem mais de uma opção de resposta.

Tabela 13: Qual forma participa/participou da construção do Planejamento Institucional da UTL?

		Participou de reuniões	respondeu pesquisas	participou de fóruns de debates	Total
Docente	Frequência absoluta	6	4	1	11
	Percentual				100,00
	Linha	54,55%	36,36%	9,09%	%
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	0	0	0	0
	Percentual				0,00%
	Linha	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Percentual Coluna	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total	Frequência absoluta	6	4	1	11
	Percentual				100,00
	Linha	54,55%	36,36%	9,09%	%
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	%

Fonte: dados primários

Quanto as formas de participação, seis docentes afirmaram ter participado de reuniões, quatro afirmaram ter respondido pesquisas e um deles participou de debates. Na categoria funcionários não houve participação entre os respondentes.

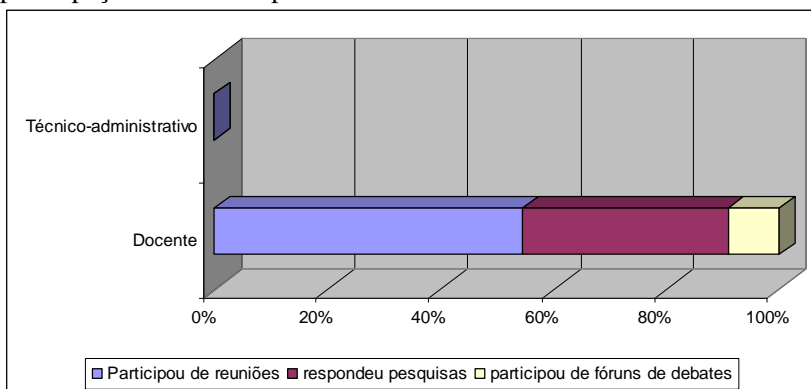


Figura 19: Qual forma participa/participou da construção do Planejamento Institucional da UTL?

Fonte: dados primários

A seguir procurou-se observar o desejo de participar ou não do processo de construção do planejamento, questionando ao respondente se gostaria de participar do processo de planejamento institucional, veja a seguir os resultados obtidos.

Tabela 14: Você gostaria de participar do processo de construção do Planejamento Institucional da UTL?

		Sim	Não	Total
Docente	Frequência absoluta	21	5	26
	Percentual Linha	80,77%	19,23%	100,00%
	Percentual Coluna	67,74%	41,67%	60,47%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	10	7	17
	Percentual Linha	58,82%	41,18%	100,00%
	Percentual Coluna	32,26%	58,33%	39,53%
Total	Frequência absoluta	31	12	43
	Percentual Linha	71,20%	28,80%	100,00%
	Percentual Coluna	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: dados primários

Ao perguntar se gostariam de participar do processo de construção do planejamento institucional, 21 docentes afirmaram que sim e apenas 5 disseram não. Os funcionários também demonstraram interesse em participar com 10 respondentes afirmando querer participar contra 7 que afirmaram não querer participar.

A ilustração a seguir, mostra em ambas as categorias de respondentes um número significativo deles com interesse em participar do processo.

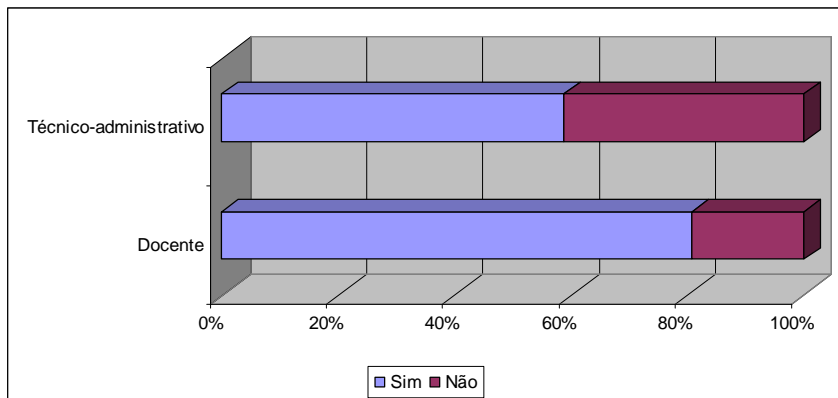


Figura 20: Você gostaria de participar do processo de construção do Planejamento Institucional da UTL?

Fonte: dados primários

Visto isso, procurou-se saber de que forma os respondentes preferiam participar do processo de construção do planejamento. Confira as respostas na tabela seguinte.

Tabela 15: De qual forma gostaria de participar da construção do Planejamento Institucional da UTL?

		Participar de reuniões	Ser consultado através de pesquisas	Fóruns de debates	Outros	Total
Docente	Frequência absoluta	9	15	12	1	37
	Percentual					100,00
	Linha	24,32%	40,54%	32,43%	2,70%	%
Técnico-administrativo	Coluna	75,00%	65,22%	60,00%	33,33%	63,79%
	Frequência absoluta	3	8	8	2	21
	Percentual					100,00
	Linha	14,29%	38,10%	38,10%	9,52%	%
	Coluna	25,00%	34,78%	40,00%	66,67%	36,21%
Total	Frequência absoluta	12	23	20	3	58
	Percentual					100,00
	Linha	20,69%	39,66%	34,48%	5,17%	%
	Coluna	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	%

Fonte: dados primários

A forma preferida para participação foi ser consultado por meio de pesquisas na categoria docentes, com 15 docentes, seguida de participação por fóruns de debates com 12 respondentes. Os funcionários, apontaram ser consultado através de pesquisas e fóruns de debates com 8 respostas cada.

Na ilustração a seguir, observa-se que em ambas as categorias, apesar de valores absolutos diferentes, seguem um mesmo padrão, com as formas de participação mais ou menos do mesmo tamanho nas duas categorias analisadas.

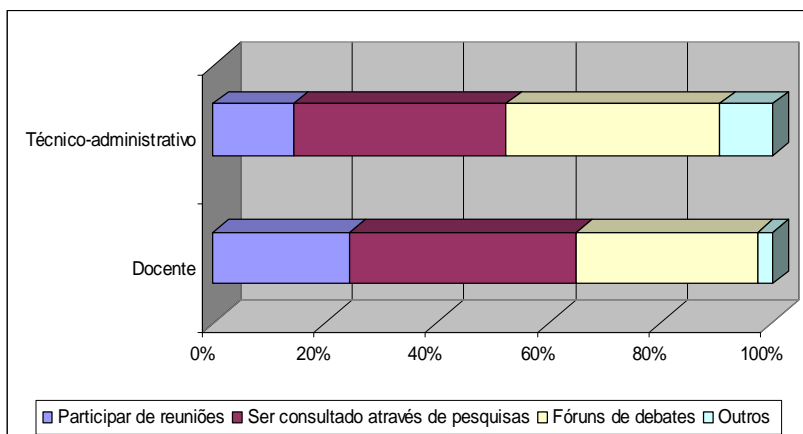


Figura 21: De qual forma gostaria de participar da construção do Planejamento Institucional da UTL?

Fonte: dados primários

Outro ponto de indagação foi quanto à forma mais eficaz, na opinião dos respondentes, para divulgação do planejamento institucional. A tabela a seguir traz as respostas obtidas.

Tabela 16: Em sua opinião quais os meios mais eficazes para divulgação do Planejamento Institucional para a comunidade acadêmica?

		E-mails	Sites	Pan-fletos	Palestras	Outros	Não sei informar	Total
Docente	Frequência absoluta	17	20	5	14	4	1	61
	Percentual	27,87	32,79		22,95		1,64	100,00
	Linha	%	%	8,20%	%	6,56%	%	%
	Percentual	54,84	68,97	50,00	63,64	66,67	100,00	61,62
	Coluna	%	%	%	%	%	00%	%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	14	9	5	8	2	0	38
	Percentual	36,84	23,68	13,16	21,05		0,00	100,00
	Linha	%	%	%	%	5,26%	%	%
	Percentual	45,16	31,03	50,00	36,36	33,33	0,00	38,38
	Coluna	%	%	%	%	%	%	%
Total	Frequência absoluta	31	29	10	22	6	1	99
	Percentual	31,31	29,29	10,10	22,22		1,01	100,00
	Linha	%	%	%	%	6,06%	%	%
	Percentual	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	Coluna	%	%	%	%	%	00%	%

Fonte: dados primários

Para os docentes, os meios mais eficazes de divulgação do planejamento institucional, são por meio do site com 20 respostas, seguidas por e-mails com 17 respostas e palestras com 14 respostas. Os funcionários classificaram como mais eficazes os e-mails com 14 respostas, seguidas por sites e palestras com 9 e 8 respostas respectivamente.

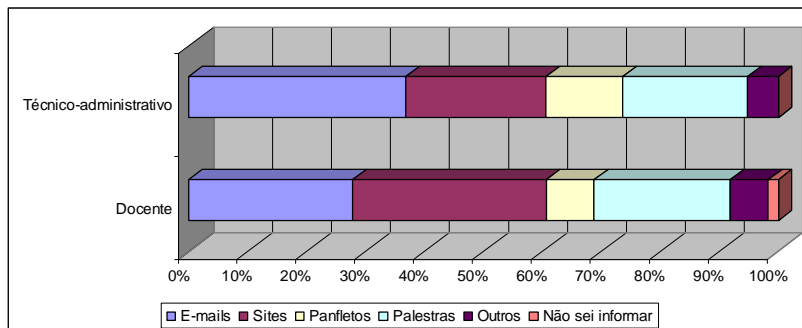


Figura 22: Em sua opinião quais os meios mais eficazes para divulgação do Planejamento Institucional para a comunidade acadêmica?

Fonte: dados primários

Questionou-se também a percepção dos respondentes quanto a discussão em torno do planejamento institucional. Veja os dados obtidos na tabela disposta a seguir.

Tabela 17: Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o Planejamento Institucional na comunidade universitária da UTL é:

		Muito discutido	Pouco discutido	Não é discutido	Descoberto	Total
Docente	Frequência absoluta	2	16	3	5	26
	Percentual		61,54			100,00
	Linha	7,69%	%	11,54%	19,23%	%
	Percentual		76,19			60,47
	Coluna	100,00%	%	42,86%	38,46%	%
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	0	5	4	8	17
	Percentual		29,41			100,00
	Linha	0,00%	%	23,53%	47,06%	%
	Percentual		23,81			39,53
	Coluna	0,00%	%	57,14%	61,54%	%
Total	Frequência absoluta	2	21	7	13	43
	Percentual		48,84			100,00
	Linha	4,65%	%	16,28%	30,23%	%
	Percentual		100,00			100,00
	Coluna	100,00%	%	100,00%	100,00%	%

Fonte: dados primários

Ao se perguntar o que achavam sobre a discussão do planejamento institucional na comunidade universitária, 16 dos 26 docentes respondentes afirmaram que é pouco discutido e 5 deles afirmaram desconhecer. Enquanto os funcionários, 8 afirmaram desconhecer e 5 acham que é pouco discutido num total de 17 respondentes. A resposta "muito discutido" apareceu apenas na categoria docente com duas respostas.

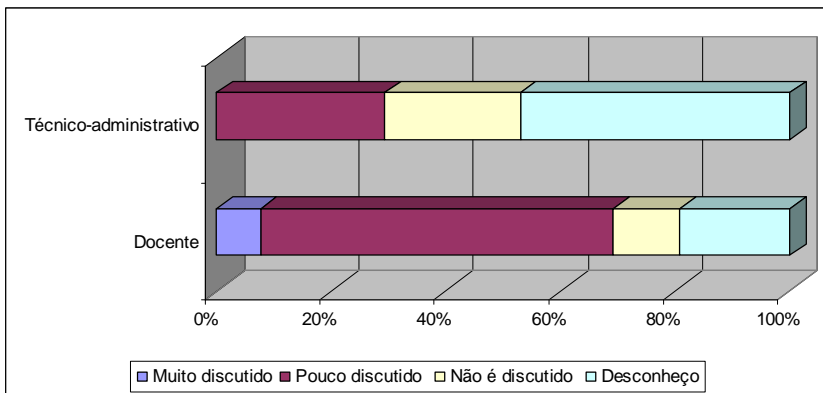


Figura 23: Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o Planejamento Institucional na comunidade universitária da UTL é:

Fonte: dados primários

Finalmente questionou-se aos pesquisados a percepção deles quanto ao processo de acompanhamento dos resultados planejados. Confira os dados dispostos na tabela a seguir.

Tabela 18: Como você avalia o processo de acompanhamento dos resultados planejados no Planejamento Institucional da UTL?

		Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Pés-simo	Desconheço	Total
Docente	Frequência absoluta	1	4	4	1	4	12	26
	Percentual Linha	3,85 %	15,3 %	15,38 %	3,85 %	15,3 %	46,15 %	100,00 %
	Percentual Coluna	100,00 %	100,00 %	80,00 %	50,00 %	66,6 %	48,00 %	60,47 %
Técnico-administrativo	Frequência absoluta	0	0	1	1	2	13	17
	Percentual Linha	0,00 %	0,00 %	5,88 %	5,88 %	11,7 %	76,47 %	100,00 %
	Percentual Coluna	0,00 %	0,00 %	20,00 %	50,00 %	33,3 %	52,00 %	39,53 %
Total	Frequência absoluta	1	4	5	2	6	25	43
	Percentual Linha	1,70 %	6,80 %	8,50 %	10,20 %	10,2 %	62,70 %	100,00 %
	Percentual Coluna	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Fonte: dados primários

Ao serem questionados sobre o processo de acompanhamento dos resultados planejados, 13 dos 17 funcionários que responderam afirmaram desconhecer. Quanto aos docentes, a maioria dos respondentes também afirma desconhecer, com 12 respostas. Para os docentes que escolheram “muito bom” ou “bom” como resposta, totaliza cinco respostas. Essas respostas não foram escolhidas por nenhum funcionário.

O gráfico a seguir mostra essa questão.

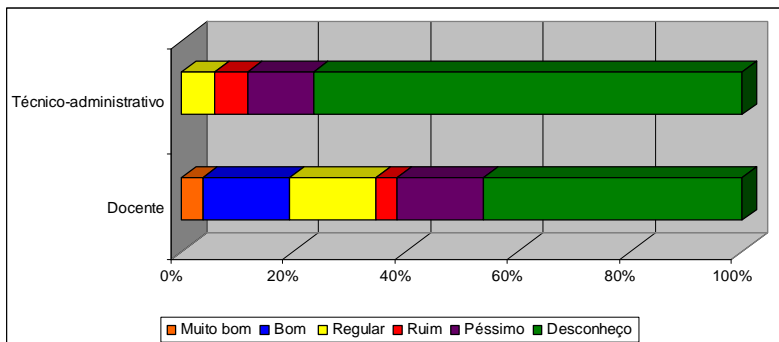


Figura 24: Como você avalia o processo de acompanhamento dos resultados planejados no Planejamento Institucional da UTL?

Fonte: dados primários

Concluída observação e análise dos dados que tange a percepção de docentes e funcionários da UTL quanto ao processo de construção do planejamento institucional, dar-se sequência ao estudo, procurando identificar as diferenças e semelhanças entre as instituições analisadas.

4.3 Identificar as diferenças e semelhanças no processo de construção e legitimação do PDI entre a UFSC e a UTL

No quadro a seguir são identificadas as diferenças e semelhanças no processo de construção e legitimação do planejamento institucional das universidades analisadas.

Critério	UFSC	UTL
Data de criação	1960	1930
Centros de Ensino	11	7
Número de alunos (graduação)	26.000	18.800
Número de alunos de pós-graduação	8.500	2.600
Orçamento anual	670 milhões de reais por ano (base 2008)	170 milhões de euros por ano (em torno de 430 milhões de reais).
Mandato do reitor	4 anos	5 anos
Linhas gerais de estratégia da gestão corrente	Top-down	Top-down
Documento final	Bottom-Up	Bottom-Up
Último Planejamento realizado	2004	2002
Avaliação	Externa (MEC)	Não há

Controle	Interno/externo	Interno
Diretrizes externas	MEC	Legislação Interna e MCTES
Opinião dos dirigentes	Processo em mudanças, mais participação.	Sem respostas
Participação dos docentes	43,90%	41,18%
Interesse dos Docentes	76,50%	80,77%
Participação dos técnicos administrativos/funcionários	25%	0%
Interesse dos técnicos administrativos/funcionários	75,50%	58,82%
Estrutura do departamento de planejamento	Vinculado a reitoria	Vinculado a reitoria
Participantes	Toda a comunidade, mas em momentos diferentes.	Docentes e dirigentes, e equipe representativa.
Publicidade	Site e impresso	Impresso – somente para público dirigido
Consulta pública	Sim	Não
Feedback	No anterior não, no atual está planejado.	Mecanismos de controle já previstos
Melhores meios de divulgação	E-mails e site	E-mails e site
Periodicidade	A cada cinco anos	Primeiro ao último ano da gestão do reitor
Evolução da gestão estratégica (TAVARES, 2000)	Planejamento Estratégico	Planejamento estratégico
Abordagem da Estratégia (WHITTINGTON, 2002)	Sistêmica e Processualista	Sistêmica e Processualista

Quadro 5: Comparativo UFSC X UTL

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se no quadro anterior que há muito mais semelhanças do que diferenças nos processos de planejamento das instituições analisadas. No entanto, ressaltam-se algumas diferenças importantes.

A primeira grande diferença é o quesito “avaliação”. O Plano de Desenvolvimento Institucional de uma universidade brasileira é uma obrigação legal e faz parte de um conjunto de itens necessários as avaliações das universidades. O Planejamento Institucional da UTL, mesmo exigido por lei, não é avaliado por instâncias superiores.

A segunda diferença relevante é quanto a publicidade do planejamento. Enquanto na UFSC o PDI está disponível no site da universidade, na UTL a publicidade é feita de forma dirigida, aos

parceiros, ao MCTES e as próprias Escolas da UTL, não estando disponível ao público em geral.

Outra diferença importante é quanto a consulta pública. A UFSC expôs seu PDI, depois de elaborado por uma comissão, com participação das unidades de ensino, a consulta pública, onde cada trecho do PDI podia sofrer sugestões de melhoria. Na UTL o processo é feito todo por uma comissão, com participação das Escolas, mas não há consulta pública. Cabe ressaltar que na UFSC, a consulta pública ocorreu apenas no último PDI ainda em andamento.

A quarta diferença que convém destacar é em relação aos mecanismos de controle, ou o acompanhamento das metas previstas. Na UTL desde o Planejamento de 2002 esses mecanismos já se encontravam de forma clara e precisa, enquanto na UFSC só aparece na versão deste ano, que ainda não está totalmente concluída.

A quinta diferença a ser destacada é em relação a periodicidade, enquanto a UFSC deve elaborar um PDI a cada cinco anos, independente de coincidir ou não com uma gestão de um reitor na UTL o Planejamento Institucional deve abranger do primeiro ao último ano do mandato de um reitor.

Analisando-se a evolução da gestão estratégica, abordada por Tavares (2000), ambas as instituições apresentam predomínio no padrão do Planejamento estratégico, utilizando como pontos básicos para o planejamento o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da instituição. Em Portugal essa definição é mais clara, pois na própria legislação de planejamento é enfatizado que este é o método a ser utilizado pelas instituições públicas.

Classificar a estratégia encontrada nas instituições analisadas de acordo com a classificação de Whittington (2002) é um processo que merece reflexão e uma breve análise de cada uma das abordagens apontadas em contraponto com a realidade encontrada nas universidades estudadas. Desta forma, por meio das entrevistas, questionários e na observação, tentou-se classificar as instituições de acordo com os preceitos de Whittington (2002).

Em organizações com alto grau de complexidade como o de uma universidade, é plausível que se encontre traços de diversas metodologias em uso, e ainda, pessoas que acreditam numa ou outra abordagem com maior ênfase, porém, o processo de planejamento tem a prerrogativa de ser encabeçado e normalmente executado por uma determinada gestão, e esta lhe confere aspectos peculiares da gestão vigente, encontrado somente naquela gestão.

Dito isso, ao contrapor as abordagens apontadas por Whittington (2002), afirma-se que não foi encontrado predominância da abordagem

clássica, uma vez esta está associada a lucratividade e que focar na maximização de lucros é o que fundamente esta abordagem. Logo, em Universidades públicas como as analisadas, essa abordagem fica bastante distante.

Também é possível afirmar que não foi encontrado predominância da abordagem evolucionária, já que nesta abordagem o foco é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência, realidade normalmente não encontrada em instituições públicas, cuja parte substancial das verbas vem do poder público. Tão pouco essas instituições precisam estar voltadas ao mercado, devendo atender a demandas da sociedade, mas não necessariamente do mercado. Ainda percebe-se nenhum uso de estratégias de diferenciação, algo que caracteriza também a abordagem evolucionária.

Quanto a abordagem processualistas que considera o planejamento de longo prazo pouco útil, devido a volatilidade do ambiente, e afirma que a estratégia deve ser um processo incremental e de tentativa e erro.

Pode-se perceber alguma relação com o encontrado nas instituições, uma vez que os planejamentos encontrados eram de um período de uma gestão, o que não pode ser considerado de longo prazo, e muito do planejamento é determinado pelo planejamento orçamentário anual, o que pode representar um processo de ajuste e incremental.

Já na abordagem sistêmica as práticas da Estratégia dependem do sistema social no qual está inserida. Elementos sociais, políticos e culturais criam interesses além do lucro. Isso é perfeitamente observável nas instituições, onde o resultado positivo não é o lucro, mas sim coisas tão diversas como arte, cultura, tecnologias, educação, etc.

Assim, afirma-se que de acordo com a classificação de Whittington (2002), observa-se um misto de Abordagem processual e sistêmica nas instituições analisadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade, enquanto instituição de ensino e de investigação, que trabalha com metodologias e de forma organizada e sistemática, formando os seus estudantes, docentes e pessoal não docente, não poderia deixar de aplicar internamente aquilo que ensina e divulga para bem de outras Instituições e da Sociedade. Trata-se de internalizar conhecimentos, metodologias e práticas indispensáveis a uma Organização moderna (UTL, 2002).

No objetivo de Examinar os princípios e as diretrizes que regem o PDI da UFSC e da UTL, observou-se que as instituições são bastante convergentes nesse aspecto, ambas seguem diretrizes externas bastantes extensas e completas para o desenvolvimento de seus planejamentos, que são as legislações que devem seguir. Quanto aos princípios cada instituição tem por natureza a sua vocação que deve ser respeitada e certamente leva-se em consideração, porém, cada nova gestão, também imprime sua marca, e expressa seus anseios no planejamento.

Já em relação a conhecer o processo de construção do PDI da UFSC e da UTL, nota-se que ambas as instituições encontram-se em processo de transição. A UFSC faz seu primeiro PDI com consulta pública e procurou durante o processo ampla participação, além de dar uma roupagem da atual gestão ao novo PDI. A UTL busca a adequação para a nova legislação vigente, além de também estar em processo de transição de gestão. Faz seu planejamento com comissões designadas e com participação das Escolas, porém, não abre a discussão para a comunidade universitária, exceto, pelo texto final que deve ser submetido ao conselho de geral, onde está representado todos os atores da comunidade acadêmica e local.

Em complemento, ao identificar as formas de publicidade dos Planejamentos Institucionais, observou-se que a UFSC divulga de forma adequada e aprovada pela maioria dos entrevistados, disponibiliza o seu PDI no site da instituição. Já a UTL faz uma divulgação dirigida, entregando aos parceiros e órgãos de controle o seu Planejamento Institucional, porém, o planejamento institucional não está aberto ao público em geral. Dessa forma, pode-se considerar que o Planejamento Institucional da UTL não é um documento público, apesar de que uma de suas Escolas disponibiliza o seu planejamento no site desta.

Ao verificar a percepção dos dirigentes, docentes e técnico-administrativos quanto sua participação e quanto ao processo de construção do PDI, pôde-se observar que o número de envolvidos no processo é menor do que os desejosos em participar, respondentes das duas instituições se mostraram interessados em poder participar do

processo e contribuir para seus planejamentos. Entrevistados afirmam que “o ideal do processo de planejamento é poder envolver tantos quantos forem possíveis”, esse texto, ou similar a isso, apareceu em várias entrevistas e foi corroborado por altos índices de respondentes que afirmaram desejar participar. No entanto, na contramão desse resultado favorável, pode-se constatar que apesar de interessados em participar, os pesquisados se mostraram alheios aos planos existentes. Seja na UFSC ou na UTL, seja docente ou servidor, mais da metade dos respondentes afirmaram **DESCONHECER TOTALMENTE** ou **CONHECER POUCO** sobre o Planejamento Institucional da sua instituição.

Ainda ao identificar as diferenças e semelhanças no processo de construção e legitimação do PDI entre a UFSC e a UTL, verificou-se que os principais pontos divergentes foram: Avaliação; publicidade; consulta pública; acompanhamento dos resultados; e periodicidade. Enquanto os principais pontos de convergência foram: Linhas gerais de estratégia da gestão corrente; documento final; interesse em participar; e melhores meios de divulgação. Além disso, conforme a classificação de Wintington (2002), classifica-se o planejamento nas universidades como um misto de Abordagem processual e sistêmica nas instituições analisadas.

Assim, conclui-se que as instituições, apesar de salvaguardadas suas autonomias, devem pautar-se em espessas legislações para elaboração de seus planejamentos, e ainda assim, sobra espaço para que possa se contemplar nos planos as vocações das instituições. Foi notável nas instituições analisadas o desejo de incluir um maior número de pessoas ao processo.

Algo que pode ser destacado como ponto negativo, encontrado em ambas as instituições, é que quem encabeça o processo de planejamento tem pouca experiência no processo. Alguém indicado pela nova gestão que acaba de assumir, e que tem a responsabilidade de conduzir o processo, que quase sempre tem ambições de imprimir a as particularidades da nova gestão e pouco ou nenhum compromisso com o que se fazia antes em termos de planejamento. A cada nova gestão pessoas com conhecimentos inestimáveis são dispensadas e com isso a cada processo as pessoas que entram tem a missão de conduzir o processo, mas quase sempre partindo do zero.

O imediatismo e planejamento são palavras que não combinam, infelizmente, o cenário atual contribui para planejamentos de curto ou médio prazo. Em Portugal a legislação não determina a periodicidade do planejamento, mas é prática e consenso entre os entrevistados que o plano deve durar tanto quanto uma gestão. A cada nova gestão novo

planejamento deve ser elaborado. Já no Brasil, a legislação determina que o planejamento deve ter periodicidade de cinco anos, independente de coincidir com um novo mandato. Porém pôde ser observado em entrevistas, que a vontade é executar um planejamento maior que esse, para períodos de dez anos, onde se faria o atendimento legal a cada cinco anos, mas vislumbrar-se-ia um horizonte maior de planejamento. Seja no Brasil, seja em Portugal períodos de cinco anos, ou uma gestão, além de pouco tempo para um Planejamento Institucional, corre-se o perigoso risco de que a cada nova gestão, os esforços da gestão anterior sejam esquecidos desperdiçando assim, dinheiro, ideias, empenho de pessoas, e o tempo.

O Planejamento é algo bom que pode levar as organizações a uma posição de destaque, fortalecendo-se continuamente e atingindo objetivos propostos. Isto é o que dizem os especialistas em planejamento, mas mesmo assim, sendo algo importante e bom para as organizações, ambos os países tem legislação que obrigam as instituições a fazer seus planejamentos. Lei é lei, e as instituições devem cumprir, mas percebendo a vantagem do planejamento para o bem da instituição percebe-se na fala dos entrevistados das duas instituições, que a vontade é fazer mais do que atender a legislação, a vontade é fazer um processo legítimo de planejamento, mas muito esforço e tempo são gasto para atender a legislação e nem sempre o atendimento desta, basta para que se tenha um processo legítimo. Na UFSC, segundo um dos entrevistados, o processo estava “atropelado” em decorrência do cumprimento do prazo legal. Falta às instituições o entendimento de que os processos podem ser sincronizados, e o empenho e tempo para atender a legislação pode ser canalizado para um processo legítimo de planejamento que tanto atenda a legislação como seja o “algo a mais” que os gestores querem fazer.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

A partir desde trabalho recomenda-se algumas pesquisas, como: o estudo do planejamento em uma instituição privada em comparativo com universidade públicas; a influência do planejamento orçamentário no planejamento institucional, proposta de um guia (conforme guião da UTL) para universidade públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

AMOROSO, Ricardo. Lidando com o Pensamento Estratégico. In: COSTA, Benny Kramer Costa; ALMEIDA, Isnard Ribeiro de. *Estratégia: Perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, A.R. Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de instrumento de planejamento e gestão. In: **XXVII EnANPAD**, Atibaia, 2003.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BABBIE, Earl. **The practice of social research**. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BECKEDORFF, Irzo Antonio et al. Poder e Liderança em Organizações de Ensino Superior. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA, 6., 2006, Blumenau. Anais... . Florianópolis: Inpeau, 2006. Disponível em: <www.inpeau.ufsc.br>. Acesso em: 27 maio 2009.

BERNARDES, Ciro. **Sociologia aplicada à Administração: o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1984.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BINDER, Marcelo Pereira. Estratégia empresarial: a produção científica entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**. v.43. n.4. out-dez 2003. p.48-62

BERTUCCI, J.L.O. Ambiente, estratégias, estruturas e recursos: as PUCs em busca de efetividade. **Economia & Gestão**, v.1, n.1, p.20-49, jan./jun., 2001

BLAZUS, Cleber Augusto. **Sistema de fatores que influenciam o aluno a evadir-se dos cursos de graduação na UFSM e na UFSC**: um estudo no curso de Ciências Contábeis. Florianópolis, 2004. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

BRASIL. Artigo 16 do Decreto n. 5.773, 09 de maio de 2006. Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional. Disponível em: <<http://www4.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>> Acesso em: jan 2010.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CIMBALISTA, Silmara. **A Importância do Conhecimento nas Organizações**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/downloads/boletim_aconjuntural23_4c.pdf> . 2001. Acesso em: 04 dez. 2002.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1996.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “máquina estratégica”: Fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, 44(4): 21-31, 2004.

CUNHA, J.C.; AKEL SOBRINHO, Z. Planejamento Estratégico em uma universidade pública brasileira. In: **XXVI EnANPAD**, Salvador, 2002.

CRUZ NETO, Otavio. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 19. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

FARIA, Alexandre.; IMASATO, Takeyoshi. **Autoridade e Legitimidade em Estratégia**, *Cadernos Ebape*, 5(3): 1-18, 2007

FERNANDES, Pedro. A gestão estratégica. **Gestão & Risco**. N.8. Universidade Católica Portuguesa. 1989.

FREIRE, A. **Estratégia – Sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 1997.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas Universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

HABERMAS, Jürgen. **A ética da discussão e a questão da verdade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007a.

_____. **Entre naturalismo e religião**: estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2007b.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Intenção estratégica. IN

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 53-56, 2001.

_____. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier: 2005.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/SINAES/>> Acesso em: 5 jan 2010.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade**: a singularidade do caso português. 2.ed. São Paulo: Edusp, 1992.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. **Os heróis do planejamento estratégico**. HSM Management, n.40, ano 7, set/out, p.40-45, 2003.

LEVY, D.; ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Critical Approaches to Strategic Management**. In: Alvesson, M.; Willmott, H. Studying Management Critically. London: Sage, 2003.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino;

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Explorando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LUECKE, Richard. Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARTINEZ, Vinício C.. **Habermas e a luta pelo reconhecimento, legitimidade e validação no Estado Democrático de Direito.** O poder comunicativo e o Direito atuam na luta hegemônica pelo reconhecimento de sujeitos, valores, demandas, ações e outros e novos direitos. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 12, n. 1889, 2 set. 2008. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=11667>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de Marketing.** 5.ed. v.2. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

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

MEYER JR., V. Planejamento universitário - ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. In: **XXVIII EnANPAD**, Curitiba, 2004.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO - MEC. Disponível em: <http://www.mec.gov.br> acesso em: 01/08/2008.

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

MUSON, Howard. **As PMEs também planejam.** HSM Management, São Paulo, n.8, p. 80-83, nov/dez. 2004.

MURIEL, Roberta. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI:** análise do processo de implantação. Brasil: Editora Hoper, 2006.

PATTON, Michael Quenn. **Qualitative: evaluation methods.** 3.ed. Beverly Hills: SAGE, 2001.

PEREIRA, Francisco Isidro. **A questão do poder no ambiente da gestão universitária: uma investigação empírica.** In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA, 4., 2004, Blumenau. Anais. Florianópolis: Inpeau, 2004. p. 1 - 12. Disponível em: <www.inpeau.ufsc.br>. Acesso em: 27 maio 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes; MELO, Pedro Antônio de; CUNHA, Myrian Siqueira da. **A história e a experiência da UFSC com o processo de planejamento estratégico.** In <DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza; SILVEIRA, Amélia. Gestão de ensino superior: temas contemporâneas. Blumenau: Edifurb, 2008.>

PESSOA, Maria Naiula Monteiro; SELIG, Paulo Mauricio. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **Gestão das universidades federais brasileiras um modelo fundamentado no balanced scorecard** /. Florianópolis, 2000. 343 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rev. Adm. Pública [online]. 2006, vol.40, n.1, pp. 81-104. ISSN 0034-7612. doi: 10.1590/S0034-76122006000100005.

PORTER M.E. **O que é estratégia?** IN Porter, M.E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTUGAL. Decreto-lei n.183/96, 27 de setembro de 1996. Diário da República.

PROBST, Gilbert et al. **Gestão do Conhecimento - Os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo: Bookman, 2002.

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade.**

2004. 275 f. Tese

(Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. **História da Educação do Brasil.** 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância.** Brasília: Universidade de Brasília: Unesco, 2003.

SCHAAN, Maria Helena. **Avaliação sistemática de treinamento:** guia prático. São Paulo: LTr, 2001.

SCHERMERHORN, John R. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S; TORRES, Alexandre Pavan. - **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SIQUEIRA, Gustavo. **A ação comunicativa para construção democrática e legítima do Estado de Direito.** In: II CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO E POLÍTICA, 2., 2007, Belo Horizonte. **Anais...** . Belo Horizonte: Compolítica, 2007. p. 1 - 12. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/compolitica/anais2007.html>>. Acesso em: 27 maio 2009.

SCHLEMPER JÚNIOR, Bruno Rodolfo. **Universidade e sociedade**. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (orgs.). *Desafios da administração universitária*. Florianópolis: UFSC, 1989.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995

UFSC. PDI - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em < www.pdi.ufsc.br > Acesso em: 10 jan 2010.

UNESCO. **Aprendizagem aberta e a distância**: perspectivas e considerações políticas educacionais. Florianópolis: Imprensa Universitária, UFSC, 1997.

UTL. Universidade Técnica de Lisboa. Site institucional. Disponível em: <www.utl.pt> Acesso em: set. 2009.

UTL. Universidade Técnica de Lisboa. **O processo de planeamento estratégico**. Lisboa: UTL, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: aspectos atuais*. In: Fleury, Maria Tereza Leme (org.); OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ALUNOS, FUNCIONÁRIOS E DOCENTES

Olá! Sou Maurício Rissi, aluno de mestrado do Curso de Administração da UFSC.

Prof. Orientador: Dr. Pedro Antônio de Melo

Conto com sua ajuda para estudar o Planejamento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Essa pesquisa tem como objetivo:

Analisar o processo de construção e legitimação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade Técnica de Lisboa (UTL).




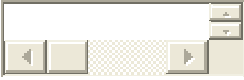
Para isso, foram elaborados algumas questões para identificar a sua opinião e conhecimentos em relação a esse tema.

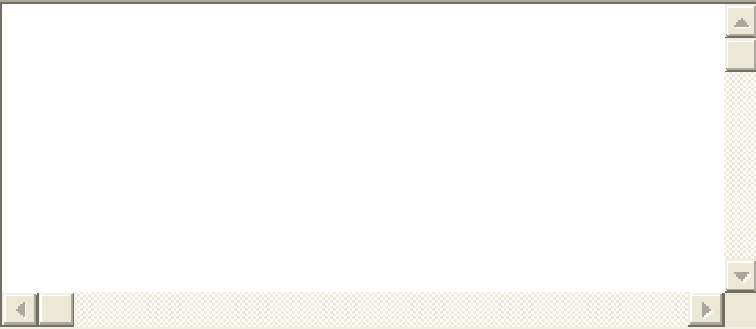
Lembramos que o questionário é anônimo e que os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos! Caso queira entrar em contato, meu e-mail é: mauriciorissiadm@gmail.com

Parte superior do formulário

<input checked="" type="checkbox"/> Sou Servidor DOCENTE	<input checked="" type="checkbox"/> Sou Servidor TÉCNICO-ADMINISTRATIVO
<input type="checkbox"/> Sou DISCENTE	

1) Você conhece o PDI da UFSC? (caso desconheça, passe para a questão cinco)	<input checked="" type="checkbox"/> Desconheço totalmente <input checked="" type="checkbox"/> Conheço pouco <input checked="" type="checkbox"/> Conheço razoavelmente <input checked="" type="checkbox"/> Conheço bem.
2) Se sim, por quais meios?	<input type="checkbox"/> Site da UFSC <input type="checkbox"/> Quadros afixados nas dependências da UFSC <input type="checkbox"/> Material institucional (calendário;

	agenda; panfletos. <input type="checkbox"/> Centro acadêmico <input type="checkbox"/> Outros 
3) Você participa/participou do processo de construção do PDI?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
4) Se sim, de que forma?	<input type="checkbox"/> Participou de reuniões <input type="checkbox"/> respondeu pesquisas <input type="checkbox"/> participou de fóruns de debates <input type="checkbox"/> Outros 
5) Você gostaria de participar do processo de construção do PDI?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6) Se sim, de que forma?	<input type="checkbox"/> Participar de reuniões <input type="checkbox"/> Ser consultado através de pesquisas <input type="checkbox"/> Fóruns de debates <input type="checkbox"/> Outros 
7) Em sua opinião quais os meios mais eficazes para divulgação do PDI para a comunidade acadêmica?	<input type="checkbox"/> E-mails <input type="checkbox"/> Sites <input type="checkbox"/> Panfletos <input type="checkbox"/> Palestras <input type="checkbox"/> Outros  <input type="checkbox"/> Não sei informar

8) Em sua opinião, você acha que a discussão sobre o PDI na comunidade universitária é:	<input type="checkbox"/> Muito discutido <input type="checkbox"/> razoavelmente discutido <input type="checkbox"/> Pouco discutido <input type="checkbox"/> Não é discutido <input type="checkbox"/> Desconheço
9) Como você avalia o processo de acompanhamento dos resultados planejados no PDI?	<input type="checkbox"/> Muito bom <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssimo <input type="checkbox"/> Desconheço
Caso deseje comentar, quais são as suas idéias para melhorar o processo de construção/participação e legitimação do PDI? 	
<input type="button" value="Enviar minhas respostas"/>	

Parte inferior do formulário

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DIRETORES DE CENTRO

- 1) Como acontece o processo de elaboração do PDI? Descreva o processo.
- 2) Qual a sua opinião em relação a seguinte afirmação: O PDI deve ser a junção dos planos das Unidades (centros).
- 3) Como você avalia a quantidade de tempo de dedicação as atividades de planejamento – PDI?
- 4) Além de você, quem (cargos/funções) da sua unidade está envolvido com o PDI?
- 5) Com que frequência e em que situações, na sua unidade, se discute sobre o PDI?
- 6) Fora da sua unidade, com quem e com que frequência você, ou alguém dessa unidade, discute o PDI?
- 7) Em sua opinião, depois de concluído, como você acha que deve ser divulgado os resultados do PDI para a comunidade acadêmica, incluindo as próprias unidades.
- 8) Em sua opinião, quem você acha que deva se envolver mais com o processo de construção do PDI?
- 9) Quem é o responsável pelo processo de construção do PDI? E quem mais se envolve com o processo de construção do PDI na sua unidade?
- 10) Como é realizada a avaliação dos resultados planejados no PDI?

APÊNDICE C- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM RESPONSÁVEIS PELO PLANEJAMENTO UFSC

- 1) Quais os princípios e diretrizes norteiam o atual PDI da UFSC?
- 2) Como acontece o processo de elaboração do PDI? Descreva o processo.
- 3) Quem é o responsável pelo processo de construção do PDI? Quais as demais pessoas que se envolvem com o processo de construção do PDI?
- 4) Qual a sua opinião em relação a seguinte afirmação: O PDI deve ser a junção dos planos das Unidades (centros).
- 5) Como você avalia o número de envolvidos, a quantidade de tempo, e a dedicação às atividades de planejamento – PDI?
- 6) Em sua opinião, depois de concluído, como você acha que deve ser divulgado os resultados do PDI para a comunidade acadêmica?
- 7) Em sua opinião, quem você acha que deva se envolver mais com o processo de construção do PDI?
- 8) Como está sendo planejado o acompanhamento dos resultados do PDI?

APÊNDICE D- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM RESPONSÁVEIS PELO PLANEJAMENTO UTL

- 1) Quais os princípios e diretrizes norteiam o atual Planejamento Institucional da UTL? (Por exemplo, legislação, os desejos-inspirações)
- 2) Como acontece o processo de elaboração do Planejamento Institucional? Descreva o processo.
- 3) Quem é o responsável pelo processo de construção do Planejamento Institucional? Quais as demais pessoas que se envolvem com o processo de construção do Planejamento Institucional?
- 4) Qual a sua opinião em relação a seguinte afirmação: O Planejamento Institucional deve ser a junção dos planos das Unidades (Faculdades/Institutos).
- 5) Como você avalia o número de envolvidos, a quantidade de tempo, e a dedicação às atividades de planejamento – Planejamento Institucional?
- 6) Em sua opinião, depois de concluído, como você acha que deve ser divulgado os resultados do Planejamento Institucional para a comunidade acadêmica?
- 7) Em sua opinião, quem você acha que deva se envolver mais com o processo de construção do Planejamento Institucional?
- 8) Como acontece o acompanhamento dos resultados do que está no Planejamento Institucional?
- 9) Qual o contrato de trabalho dos funcionários? Concursados